

ADC

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

Thiago Dias Costa | Camila Carvalho Ramos | Aécio Borba

Universidade Federal da Bahia
Escola de Administração
Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas
Coordenação de Desenvolvimento Humano

Avaliação de Desempenho por Competências

THIAGO DIAS COSTA
ÁECIO BORBA
CAMILA CARVALHO RAMOS

Salvador
2016

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

Prof. João Carlos Sales – Reitor

Prof Paulo César Miguez de Oliveira - Vice- Reitor

Profª. Lorene Louise Silva Pinto – Pró-Reitora de Desenvolvimento de Pessoas

Profª Fabiana Dultra Britto – Pró-Reitora de Extensão

Marcia Tereza Rebouças Rangel – Superintendente de Educação a Distância

Profº Francisco Lima Cruz Teixeira – Diretor da Escola de Administração

Profº Ernani Coelho Neto – Vice-Diretor da Escola de Administração

Profº Floriano Barboza Silva – Coordenador do Núcleo de Extensão em Administração

Gisélia Santana Souza – Coordenadora da CDH

Antonio Raimundo Cardoso Teixeira Filho – Coordenador do Núcleo de Capacitação

Curso de especialização em Gestão de Pessoas:

Profª Elizabeth Matos Ribeiro – Coordenação Pedagógica

Márcia Tereza Rebouças Rangel – Coordenação Design Educacional

Profª Rosilda Arruda Ferreira – Coordenação editorial

Daniele Ribeiro – Apoio Técnico

Flavia Rosa – Normalização



Licença Creative Commons 3.0
(CC BY-NC-SA 2.5 BR)

Produção de material didático

NELT/UFBA

Núcleo de Estudos de Linguagens & Tecnologias

Direção geral

Prof. Haenz Gutierrez Quintana

Projeto gráfico

Prof. Haenz Gutierrez Quintana

Coordenação Equipe Design

Gilson Rabelo

Editoração / Ilustrações

Raissa Bontempo / Leticia Rodrigues /

Freepik.com

Equipe Audiovisual

Direção

Prof. Haenz Gutierrez Quintana

Produção

Maria Christina Souza / Priscila Sodré /

Michaela Janson

Câmera / Edição / Iluminação

Maria Christina Souza

Animação e videografismos

Emerson Lua / Gilson Rabelo / Rafael Caldas

Sistema de Bibliotecas - UFBA

Costa, Thiago Dias.

Avaliação de desempenho por competências / Thiago Dias Costa, Aécio Borba, Camila Carvalho Ramos ; organizadoras: Elizabeth Matos Ribeiro, Márcia Tereza Rebouças Rangel e Rosilda Arruda Ferreira. - Salvador: UFBA, PRODEP, 2015.

88 p. : il. - (Coleção gestão de pessoas com ênfase em gestão por competências)

ISBN: 978-85-8292-083-1

1. Administração pública - Brasil. 2. Serviço público. - Administração de pessoal.
3. Avaliação de desempenho por competências. I. Borba, Aécio. II. Ramos, Camila Carvalho. Ribeiro, Elizabeth Matos. III. Ribeiro, Elizabeth Matos. IV. Rangel, Márcia Tereza Rebouças. V. Ferreira, Rosilda Arruda. VI. UFBA. Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas. VII. Título. VIII. Série.

CDD - 351.81

CDU - 35(81)

Sumário

Apresentação	08
Unidade Temática i: Desenvolvimento de competências, processo de aprendizagem e desempenho profissional. avaliação por competência como sistema de regulação de processos de aprendizagem	11
1.1 O modelo de gestão por competências	13
1.2 Modelo de avaliação comportamental	21
1.3 Estudos de caso	26
1.4 Decomposição comportamental	30
Exercícios unidade 1	32
Unidade Temática 2: Suporte organizacional ao bom desempenho	35
2.1 Dispondo condições para o bom desempenho	37
2.1.1 Análise funcional no ambiente de trabalho	39
2.1.2 A gestão da cultura e a construção de uma cultura de avaliação	51
Exercícios unidade 2	57
Unidade Temática 3 - Metodologias de avaliação de desempenho por competências	60
3.1 Conceito de avaliação de desempenho	60
3.2 Metodologias de avaliação de desempenho	63
3.3 Avaliação de desempenho por competências	69
3.4 Decomposição comportamental como metodologia para o desenvolvimento de competências	72
Exercícios unidade 3	80
Referências	83

Mensagem de boas vindas!

A Universidade Federal da Bahia-UFBA agradece sua participação neste curso de Gestão de Pessoas com ênfase em Gestão por Competências. Esta formação significará um diferencial importante para o desenvolvimento dos trabalhadores técnicos e docentes que compõem o capital intelectual desta universidade: o diferencial do conhecimento é o que vai dar mais qualidade na gestão de pessoas e nas políticas de desenvolvimento.

Parabéns por ter decidido participar desse curso!

Desejo a você, aluno, bom proveito neste curso que a Escola de Administração está coordenando, através de uma ampla parceria intrainstitucional com a Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas-PRODEP, a Pró-Reitoria de Extensão-PROEXT e a Superintendência de Educação a Distância-SEAD. Esse esforço revela, pois, o compromisso da gestão desta Universidade em realizar formação profissional continuada na modalidade a distância.

Vamos juntos somar esforços ao movimento de construção coletiva do conhecimento em Gestão de Pessoas na UFBA.

Professores-autores

Thiago Dias Costa

Psicólogo graduado pela Universidade Federal de São Carlos (2001), bacharel em Psicologia pela Universidade Federal de São Carlos (2000). Doutor em Teoria e Pesquisa do Comportamento pela Universidade Federal do Pará (UFPA) (2008). Atualmente é professor Adjunto III e pesquisador no Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública e Desenvolvimento do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos da UFPA. Possui experiência na implantação do modelo de Gestão por Competências em órgãos públicos como o Ministério do Meio Ambiente, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Ministério dos Transportes, Agência Nacional do Cinema, Secretaria de Políticas Econômicas, Escola Superior de Administração Fazendária, Universidade Federal do Pará, entre outros. Publica artigos, livros a respeito do modelo de Gestão por Competências na Administração Pública além de ser um dos autores do Guia da gestão da capacitação por competências do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Camila Carvalho Ramos

Psicóloga e bacharel em Psicologia pela Universidade Federal do Pará (2008). Mestre em Teoria e Pesquisa do Comportamento pela Universidade Federal do Pará (2013). Formação complementar em Gestão de Pessoas pela Instituição Estratégica (2013). Doutora em Teoria e Pesquisa do Comportamento pela Universidade Federal do Pará (2015). Possui experiência na área de Psicologia Organizacional atuando nas suas diferentes subáreas. Apresenta inserção em projetos de pesquisa ligados à Administração Pública, especialmente no tema de Gestão por Competências.

Aécio Borba

Possui graduação em Psicologia pela Universidade Federal do Ceará (2004), mestrado (2007) e doutorado (2013) em Teoria e Pesquisa do Comportamento pela UFPA. Atualmente é professor da Faculdade de Psicologia (Instituto de Filosofia e Ciências Humanas) da Universidade Federal do Pará. Tem experiência na área de Psicologia, com ênfase em Análise do Comportamento, atuando principalmente nos seguintes temas: análise do comportamento com ênfase em Seleção cultural e subjetividade; e Psicologia organizacional e do trabalho, com ênfase em Cultura organizacional e gestão por competências.

Apresentação

Caros estudantes,

A disciplina “Avaliação de desempenho por competências” compõe o Eixo de Aprendizagem 2 - Novos Processos e Instrumentos de Gestão de Pessoas no Setor Público - que integra a matriz curricular do curso de Especialização em Gestão de Pessoas com Ênfase em Gestão por Competências.

Como veremos nesta disciplina, o processo de avaliação de desempenho por competências pode ser uma ferramenta poderosa para modular o sistema de capacitação e o desenvolvimento do servidor público. Quando bem conduzido nos dá informações detalhadas e precisas a respeito das carências de desempenho de cada servidor e indica quais intervenções podem ser realizadas para minimizá-las ou em alguns casos até saná-las.

Com este processo implantado o gestor será capaz, por exemplo, de identificar carências na competência “Atendimento ao público” em um conjunto de servidores no que se refere à cortesia. Com base nesse exemplo será possível identificar, portanto, se o ‘atendimento’ não está sendo considerado cortês por parte do público é porque essa competência não está sendo desempenhada a contento.

Partindo do exemplo citado acima é possível reconhecer que os gestores terão à sua disposição, através da avaliação de desempenho, uma série de possibilidades de intervenções, especialmente aquelas voltadas para ações

de capacitação dos servidores. Assim, a primeira intervenção poderá ser um reforço nas ações ou trilhas de capacitação disponíveis para o desenvolvimento da competência ‘cortesia’.

Todavia, este não é o único recurso disponível, pois é possível identificar outro nível de situação, como por exemplo, a existência de um problema físico no funcionamento pleno do computador disponibilizado para as atividades do servidor, ou o fato do ar condicionado não funcionar bem influenciando, assim, na qualidade do bem estar do funcionário, ou a cobregarca carga de trabalho, ou ainda pode ser uma consequência da relação ruim do servidor com seu gestor imediato. Em síntese, todas as situações citadas podem ser elementos que impactam, diretamente ou indiretamente, no desempenho da competência aqui analisada – ‘cortesia’.

Como você pode perceber a tarefa de implantar o modelo de avaliação de desempenho por competências está muito longe de ser uma tarefa simples. Questões já abordadas no curso como, por exemplo, cultura e clima organizacional para avaliação, carências no suporte organizacional, assim como a definição de metodologias para criação de indicadores para avaliar o desempenho devem ser integradas aos demais aspectos que envolvem a gestão de pessoas de modo que os objetivos e desafios da avaliação de desempenho possam ter sucesso.

Com base nesse breve descrição do tema central do conteúdo deste módulo, definiu-se como objetivo geral desta disciplina é discutir os elementos e metodologias que integram o processo de avaliação de desempenho por competências. Esse objetivo se desdobra nos conteúdos que integram as três Unidades Temáticas que conformam o curso:

Unidade Temática I

- Identificar o desenvolvimento de competências como processo de aprendizagem e desempenho profissional.
- Reconhecer a avaliação por competência como sistema de regulação de processos de aprendizagem profissional e organizacional

Unidade Temática 2

- Apresentar para os estudantes as condições necessárias para a implantação do modelo de avaliação de desempenho por competências.
- Permitir que os estudantes reconheçam a avaliação por competências como suporte organizacional para o bom desempenho

Unidade Temática 3

- Apresentar metodologias de avaliação de desempenho por competências
- Demonstrar as metodologias para decomposição comportamental para criação de indicadores de desempenho por competências.

Ao longo de toda a disciplina serão empregados estudos de caso e aplicados diversos exercícios para tornar mais claro para os estudantes os principais conceitos debatidos, de modo a instrumentalizá-los a desenvolver um modelo de avaliação de desempenho por competências para sua instituição.

Bom estudo!

UNIDADE TEMÁTICA 1

Desenvolvimento de Competências, Processo de Aprendizagem, Desempenho Profissional e Avaliação por Competência como Sistema de Regulação de Processos de Aprendizagem

Como você já sabe e discutiu em outras disciplinas deste curso, o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, instituiu a Política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal. De acordo com as diretrizes deste instrumento jurídico, a gestão da capacitação no serviço público deve estar pautada no desenvolvimento de competências imprescindíveis para a obtenção dos objetivos organizacionais.

Nesse novo contexto, para que as instituições públicas aperfeiçoem e desenvolvam as competências necessárias para o alcance dos seus objetivos estratégicos, é essencial, pois, investir no processo de avaliação constante dos seus servidores. Você pode concluir, portanto, que mediante a implantação do processo de avaliação torna-se possível identificar necessidades (reais e potenciais) de desenvolvimento de competências pessoais e profissionais, além de possibilitar analisar os resultados das ações de capacitação. (BENETTI et al. 2007). Conforme ressaltam diversos estudos sobre o tema, os resultados da avaliação podem identificar erros e acertos que possam ter ocorrido durante

as ações de capacitação, garantindo, com isso, o aperfeiçoamento constante do sistema de gestão. (BORGES-ANDRADE, 2002; GONÇALVES; MOURÃO, 2011)

Figura 1- Avaliação de desempenho enquanto ferramenta para a Identificação de erros e acertos.



Diferentes modelos de avaliação de desempenho estão à disposição das organizações que desejam modificar ou implantar um novo modelo de gestão de desempenho. O modelo de avaliação por múltiplas fontes ou 360°, de acordo com a definição de Bayot (2011), Brandão e colaboradores (2008), Remedio e Engelman (2011) e Santos e Vieira (2009), é o mais utilizado e tem revelado maior eficácia dentre outros métodos disponíveis atualmente. De acordo com estes autores, este modelo de avaliação fornece o maior número de informações e os dados são mais fidedignos porque permite, por definição, que o funcionário se autoavale e seja avaliado por outros atores organizacionais.

Mas para uma organização alcance este momento, vários cuidados devem ser tomados. O que exige investir na compreensão correta dos conceitos que sustentem essa metodologia, assim como no uso desse instrumento para avaliar desempenho. Por estas razões vamos iniciar esse curso trazendo elementos para que você comece a entender para que serve o modelo de avaliação de desempenho por competências e, assim, veja como e quando pode ser utilizado em sua organização.

1.1 O MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Conforme já destacado em outras disciplinas deste curso, a política e as diretrizes que norteiam o desenvolvimento de pessoal na administração pública federal (com base no Decreto nº 5.707 de 23 de Fevereiro de 2006) foram instituídas para cumprir os seguintes objetivos:

- Melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- Desenvolvimento permanente do servidor público; e
- Adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos institucionais, tendo como referência o plano plurianual.

Como voce pode ver no Quadro acima, o desenvolvimento de servidores públicos tem por objetivo melhorar a qualidade do atendimento prestado ao cidadão. A pergunta que se coloca neste momento do curso é a seguinte: como mensurar qualidade do atendimento? A resposta a esse questionamento é que a qualidade do atendimento se mensura pela avaliação de desempenho seja esta individual, profissional ou institucional. Desta forma, pode-se deduzir que avaliação de desempenho e desenvolvimento de servidores são processos que estão intimamente relacionados, conforme destaca Bergue (2011, p. 572),

[...] não se pode pensar a gestão do desempenho como um processo isolado, senão como elemento de um sistema maior, interagindo com o processo de capacitação, notadamente nas fases de diagnóstico das necessidades de ação e educação corporativa [...]

Pela relevância desse processo avaliativo, pode-se concluir que a implantação do modelo de gestão por competências na administração pública federal é uma das estratégias centrais descritas no Decreto nº 5.707.

O modelo de gestão baseado em competências tem sido implantado por inúmeras organizações com o objetivo de planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos seus diferentes níveis, competências imprescindíveis para a obtenção das metas organizacionais (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001; CARBONE et al., 2009). Este modelo propõe a identificação e o gerenciamento das lacunas de competências,

ou seja, a redução da discrepância entre as competências imprescindíveis à consecução dos objetivos institucionais e aquelas disponíveis na organização (BRANDÃO e BAHRY, 2005). O gerenciamento e a redução das lacunas de competências está condicionado, pois, ao mapeamento das competências essenciais para o alcance dos objetivos institucionais. (BRANDÃO; BAHRY, 2005)

Logicamente, para que as instituições públicas aperfeiçoem e desenvolvam as competências necessárias para o alcance dos seus objetivos estratégicos é essencial instituir e concolidar sistemas de avaliação constante dos seus servidores. Com a implantação do instrumento de avaliação é, pois, possível identificar necessidades de desenvolvimento de competências pessoais e profissionais, além de analisar os pontos fortes e fracos de cada servidor avaliado. (BENETTI et al., 2007)

No entanto, de acordo com Amaral (2008), Pantoja e colaboradores (2012), este novo modelo de gestão ainda enfrenta muitas dificuldades para ser implantado no contexto público, a exemplo das seguintes: a) Rigidez imposta pela sua legislação; b) Cultura característica do serviço público brasileiro; c) Insegurança quanto à sua aplicação e eficácia gerada pelo fato desse modelo ser recente e complexo e d) Foco em cargos e descrição de responsabilidades em detrimento das competências.

Neste curso, trataremos principalmente da terceira dificuldade – insegurança quanto à sua aplicação e eficácia gerada pelo fato desse modelo ser recente e complexo –, instrumentalizando os estudantes a discutir e propor um modelo de avaliação por competências para a organização na qual atua.

Em linhas gerais, a avaliação de desempenho busca identificar, de um lado, as competências já bem desenvolvidas e, de outro, possíveis gaps (lacunas) de competências do profissional avaliado. Essas lacunas podem orientar o planejamento das ações de capacitação e a direção dos investimentos para o desenvolvimento das competências necessárias para o cumprimento dos objetivos organizacionais. (BRANDÃO, 2012)

Assim, o modelo de avaliação de desempenho baseado em competências propõe diminuir a subjetividade encontrada em algumas formas de avaliação, através da criação de indicadores de desempenho baseados em competências comportamentais, no qual as competências são definidas a partir de comportamentos observáveis. (REMEDIO; ENGELMAN, 2009) Os indicadores de

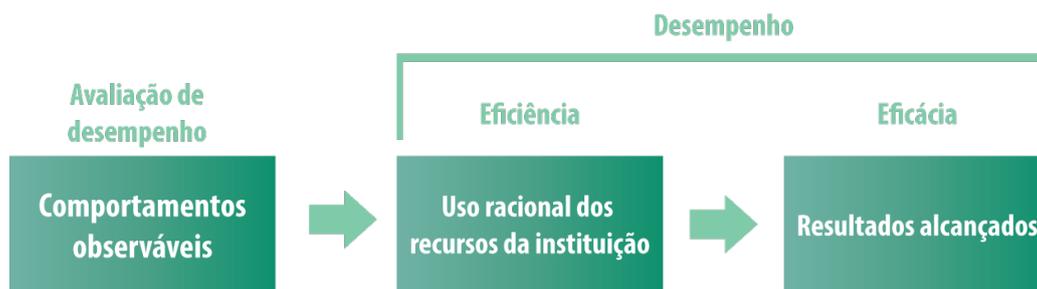
desempenho são representados por padrões ou expectativas de comportamentos, ou seja, por competências individuais essenciais para a organização, descritas sob a forma de comportamentos passíveis de observação no ambiente de trabalho. (BRANDÃO, 2012)

De acordo com Bergue (2011), o termo desempenho se refere à eficiência e eficácia. Eficácia está relacionada à noção de alcance dos resultados pretendidos pela organização. Eficiência implica o compromisso de alcançar os resultados pretendidos utilizando os recursos da instituição de forma racional. Estes são conceitos tradicionais que fundam os princípios da administração pública moderna e contemporânea, mas que no caso brasileiro (e de muitos países de desenvolvimento redardatario) só vão ser integrados como princípios fundamentais da gestão pública, a partir do movimento de democratização do Estado (consolidado em 1988), da implantação da reforma do Estado (em 1995) e no caso da gestão de pessoas a menos tempo ainda, a partir de 2006.

Assim, de forma bem didática, o conceito de desempenho está relacionado ao alcance dos resultados pretendidos pela gestão pública com o mínimo de recursos consumidos para este fim. Os indicadores de desempenho são, portanto, a comprovação e a descrição do que os servidores e/ou a instituição devem ser capazes de apresentar para gerar estes resultados (Figura 2).

É importante ressaltar no modelo analisado aqui neste curso só é válido quando se fala de avaliação de desempenho por competências voltadas aos servidores. Para avaliar o desempenho da finalidade da instituição no alcance da sua função social ou corporativa, por exemplo, alguns estudos tem defendido o uso de indicadores numéricos que são menos subjetivos, e citam como exemplo o número de alunos atendidos, o índice de aprovação, evação, repetência, entre outros similares.

Figura 2. Conceito de avaliação de desempenho de servidores.



Fonte: Elaboração dos autores.

Conforme já destacado em outras disciplinas do curso, especialmente nos módulos Gestão de Pessoas por Competências e Gestão de Capacitação por Competências, os atuais modelos de gestão de pessoas têm procurado adotar esse conceito como referência orientadora, substituindo, dessa forma, os conceitos tradicionais (burocráticos) que fundamentaram os modelos de gestão baseados em cargos, herarquia. Devido às várias fragilidades apresentadas por diversos estudos críticos sobre este modelo tradicional de gestão, tem ganhado força os padrões de gestão de pessoas com ênfase em competências (REMEDIÓ; ENGELMAN, 2009).

O modelo de gestão baseado em cargos é considerado inflexível e de difícil adaptação às novas formas e dinâmica das organizações contemporâneas. Além disso, o sistema de cargos não remunera os funcionários em função da realização de suas atividades, já que as faixas salariais são baseadas em médias definidas pelo mercado. (ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2001) De acordo com Freitas e Jabbour (2010) e Marconi (2003), o aumento salarial no setor público está relacionado, por sua vez, ao tempo de serviço e permanência no cargo e não vinculado a melhorias no desempenho para obtê-lo.

Esse novo contexto organizacional tem obrigado, pois, as instituições privadas e públicas a modernizar o modelo de gestão, onde a gestão de pessoas tem sido estimulada a avançar em metodologias mais flexíveis, baseadas em instrumentos que estimulem o desempenho individual, profissional e, conseqüentemente, organizacional. As instituições públicas, em particular, precisam promover uma transição de um modelo organizacional e administrativo marcado por ambientes extremamente técnicos, burocráticos e hierarquizados, onde os cargos são privilegiados, as responsabilidades e remunerações baseadas em

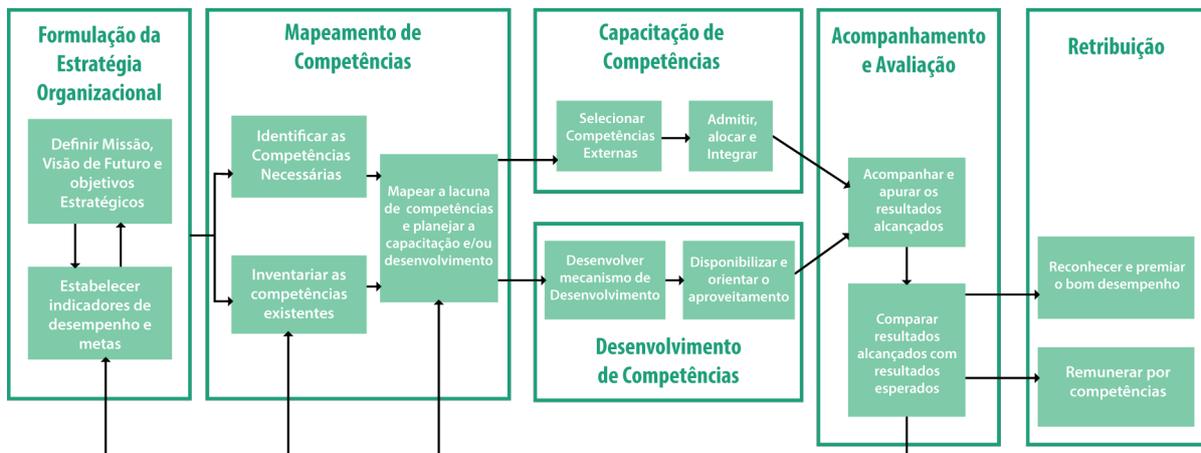
tarefas, para um modelo mais flexível de gestão com ênfase no estímulo a ações empreendedoras que favoreçam o padrão de excelência nos serviços e bens públicos oferecidos à sociedade (FREITAS; JABBOUR, 2010; LOTTA, 2002; MARCONI, 2003; PIRES; MACÊDO, 2006).

A predominância de estruturas com excessivos níveis hierárquicos e departamentos no serviço público favorece, pois, a lentidão administrativa, a preservação de uma comunicação formal, burocrática e lenta, além de serviços com baixa qualidade que não satisfazem plenamente os usuários. (FREITAS; JABBOUR, 2010; MARCONI, 2003) Esse padrão de gestão burocrática não encontra lugar quando se exige organizações cada vez mais enxutas, eficazes e efetivas, comprometidas com a melhor qualidade nos serviços prestados. (LOTTA, 2002)

Apesar das fragilidades destacadas acima, o modelo de gestão burocrática ainda é o sistema de administração de recursos humanos mais usual, encontrado tanto em empresas privadas como, principalmente, em empresas públicas – embora exista um movimento crescente de atualização para modelos mais atualizados de gestão de pessoas como o baseado em competências. (ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2001) Esse novo modelo propõe, portanto, a obtenção de resultados, a partir da gestão estratégica de pessoas, através do desempenho de profissionais altamente qualificados. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001)

Conforme já destacado anteriormente, o modelo de gestão por competências tem sido implantado por inúmeras empresas com o objetivo de planejar, captar, desenvolver e avaliar – nos diferentes níveis da organização – competências imprescindíveis para a obtenção das metas organizacionais. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; CARBONE et al. 2009) Para tanto, os autores recomendam alguns passos a serem seguidos, conforme mostra a Figura 3.

Figura 3- Modelo de Gestão por Competências.

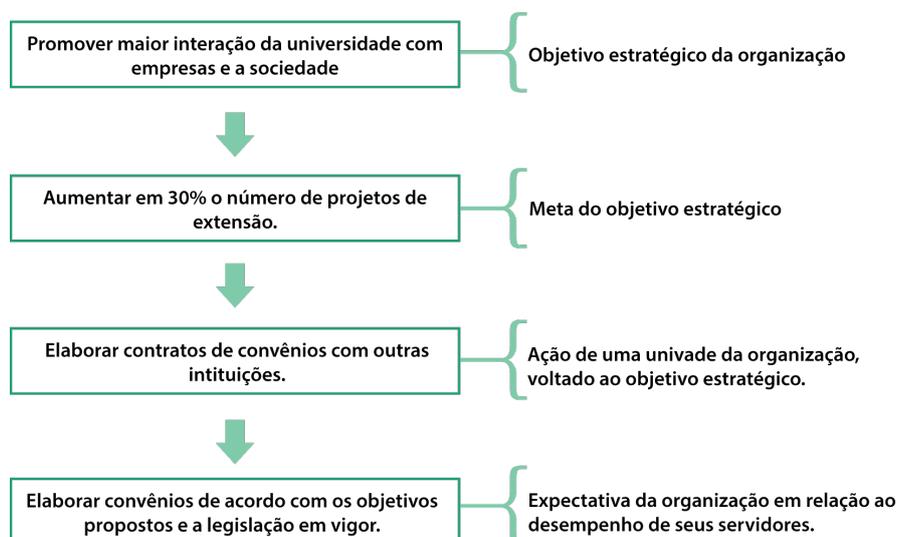


Fonte: Elaboração dos autores.

O primeiro passo para a implantação deste novo modelo de gestão é a formulação da estratégia organizacional, a partir da definição da sua visão, missão, valores e objetivos. Assim, definir os objetivos da instituição, com a definição de indicadores e metas é o primeiro passo para determinar quais são as expectativas que a organização possui frente aos seus servidores.

Com os objetivos organizacionais estabelecidos pode-se, então, definir indicadores de desempenho em nível corporativo, além das competências que deverão ser desenvolvidas para que o desempenho esperado seja alcançado. (BRANDÃO et al., 2008) A Figura 4 exemplifica como esse processo acontece.

Figura 4 - Definição de referencial de desempenho de acordo com os objetivos da instituição.



Fonte: Elaboração dos autores.

Podemos observar através da Figura 4 que o desempenho dos servidores não deve ser definido, necessariamente, pelo cargo que ele ocupa, mas sim pelos objetivos da instituição. O cargo passa a ser, dentro do modelo de gestão por competências, somente um referencial de perfil profissional que desejamos para a instituição.

A implantação deste novo modelo de gestão no contexto público remete, portanto, à tentativa de identificar e desenvolver competências necessárias para a realização eficiente do trabalho dos servidores públicos. Além da busca por um serviço mais qualificado e eficiente, o conceito de gestão por competências defende a institucionalização de um ambiente de trabalho mais dinâmico, comprometido, que busca o aperfeiçoamento, a valorização e a qualificação dos seus servidores. (ENAP, 2009; PIRES; MACÊDO, 2006). É por estes motivos que a equipe de gestão de pessoas precisa trabalhar continuamente para desenvolver e aperfeiçoar as habilidades intelectuais, sociais e pessoais dos seus servidores. (REMEDIO; ENGELMAN, 2009).

A constante avaliação de desempenho dos funcionários ou servidores é um elemento essencial para que as organizações aperfeiçoem e desenvolvam as competências necessárias para o alcance dos seus objetivos estratégicos. Com avaliação é possível identificar, pois, necessidades de desenvolvimento de competências pessoais e profissionais, além de analisar os pontos fortes e fracos de cada avaliado (BENETTI, et al., 2007; SCHIKMANN; CRÉDICO, 2007).

Conforme destaca Benetti et. al (2007), a avaliação de desempenho humano se apresenta como uma ferramenta de estimativa de aproveitamento do potencial individual das pessoas nas organizações. Corroborando com essa análise Oliveira (2004) afirma que a avaliação de desempenho promove não só o aperfeiçoamento do avaliado como também do avaliador. Pode-se resumir que a avaliação de desempenho é uma das ferramentas mais importantes do gerenciamento de pessoas, capaz de influenciar as carreiras e a vida profissional dos indivíduos, já que fornece parâmetros de qualidade tanto para a empresa quanto para o próprio servidor. (SCHIKMANN; CRÉDICO, 2007) Quando bem utilizada, Snell e Bohlander (2011) reforçam que essa ferramenta pode se tornar um dos instrumentos mais poderosos para a empresa manter e aumentar a produtividade dos seus colaboradores, além de facilitar o cumprimento dos seus objetivos estratégicos.

Por se tratar de ferramenta de diagnóstico, a avaliação de desempenho deve ser considerada como instrumento para identificação de aspectos que possam estar impedindo o completo ou adequado aproveitamento dos seus recursos humanos e não como um ajuste de contas. (BERGAMINI; BERALDO, 2012)

De acordo com Snell e Bohlander (2011), a avaliação de desempenho é uma das ferramentas mais versáteis a disposição dos gestores e beneficiam tanto a empresa quanto o funcionário que está sendo avaliado. Esses autores reúnem em dois grupos os principais objetivos das avaliações de desempenho, são eles: objetivos administrativos e de objetivos de desenvolvimento.

Os objetivos administrativos estão relacionados a todas as atividades de recursos humanos, vinculadas ao aprimoramento e encarreiramento das pessoas, além da possibilidade de avaliação da qualidade dos serviços prestados, já que o bom desempenho de um funcionário está atrelado à qualidade dos serviços prestados por ele. Os dados da avaliação de desempenho podem ser utilizados no planejamento de gestão de pessoas, inclusive como critério para validar testes de seleção.

Para os objetivos de desenvolvimento, como já dissemos antes, a avaliação fornece feedback para a análise dos pontos fortes e fracos do colaborador e aperfeiçoamento do seu desempenho. A avaliação de desempenho poderá ser utilizada, pois, como instrumento para desenvolver o programa de treinamento e desenvolvimento do avaliado, bem como o seu plano de crescimento. SNELL; BOHLANDER,(2011)

O procedimento de feedback, utilizado nas avaliações de desempenho, é realizado a partir da comunicação realizada com o aprendiz – seja ele aluno ou funcionário de uma organização – a respeito da precisão de sua resposta, normalmente relacionada a uma pergunta instrucional. (MORY, 2004) Este procedimento permite uma conscientização importante para a aprendizagem já que possibilita a identificação de divergências entre o desempenho real e o pretendido, incentivando, assim, a mudança. Este modelo também aponta os comportamentos adequados, estimulando o indivíduo a repeti-los. (ZEFERINO; DOMINGUES; AMARAL, 2007)

Figura 5. Feedbacks enquanto ferramenta de aprendizagem.



Fonte: <http://cdn.morguefile.com/imageData/public/files/m/mconnors/preview/fldr_2010_01_11/file8871263244366.jpg>

1.2 MODELO DE AVALIAÇÃO COMPORTAMENTAL

O primeiro modelo a ser apresentado será o modelo de avaliação comportamental, método do incidente crítico. Antes de descrever o método, é importante definir o que vem a ser um incidente crítico.

De acordo com Snell e Bohlander (2011), um incidente crítico ocorre quando o comportamento do funcionário resulta em eficiência ou omissão incomum em alguma parte do trabalho. Esse modelo de avaliação possibilita que o gestor tenha um registro ou um diário para cada funcionário durante todo o período de avaliação e registre os incidentes mais importantes relacionados à eficiência com que eles estão desenvolvendo o seu trabalho.

Figura 6- Formulário de incidentes críticos

Aspectos Excepcionalmente Positivos	Aspectos Excepcionalmente Negativos
Sabe lidar com pessoas	Apresentar muitos erros
Facilidade em trabalhar em equipe	Falta de visão ampla do assunto
Apresentar ideias inovadoras	Demorar a tomar decisões
Tem características de liderança	Espírito conservador e bitolado
Facilidade de argumentação	Dificuldade em lidar com números
Espírito altamente empreendedor	Comunicação deficiente

Fonte: Chiavenato (2010).

Ao descrever os incidentes críticos, o gestor utiliza essas informações para classificar a pontuação do avaliado como surpreendente, satisfatória ou insatisfatória. Uma vantagem deste modelo de avaliação é possibilitar que o gestor identifique e aconselhe o seu funcionário quanto a problemas de desempenho, antes que os mesmos se agravem. Outra vantagem deste método é o aumento da objetividade da avaliação por exigir que o avaliador utilize os critérios de desempenho no trabalho para justificar as classificações.

Outro método de avaliação comportamental é o método da lista de verificação comportamental. É uma das técnicas mais antigas de avaliação. Este método consiste na identificação, pelo avaliador, de uma lista de sentenças descritas, as quais descrevem o desempenho ou comportamento do avaliado. (SNELL; BOHLANDER, 2011)

A Escala de Classificação Comportamental contempla uma série de cinco a dez escalas verticais – uma para cada dimensão importante do desempenho, esta identificada pelo método do incidente crítico aplicado à análise de cargo. Os incidentes críticos fundamentais são colocados ao longo da escala e a eles são atribuídos valores em pontos de acordo com as opiniões dos especialistas. A escala de comportamentos geralmente é desenvolvida por uma equipe que inclui tanto subordinados quanto gerentes, de dentro e de fora do departamento de recursos humanos. A tarefa da equipe é identificar todas as características ou dimensões relevantes do cargo. Estudos que avaliaram este modelo de avaliação mostraram que as escalas deste tipo podem levar a classificações mais precisas. Além disso, por possibilitar a participação de funcionários de fora do departamento de recursos humanos, este método pode ser mais bem aceito pelos avaliados. (SNELL; BOHLANDER, 2011)

O último método de avaliação comportamental a ser apresentado é a Escala de Observação do Comportamento. Esta escala é semelhante à escala de classificação comportamental, já que os dois modelos se baseiam em incidentes críticos. No entanto, diferentemente da escala anterior esta escala não busca listar os comportamentos do avaliado, mas medir com que frequência cada um dos comportamentos foi observado. A importância deste tipo de escala é permitir ao avaliador desempenhar o papel de observador e não de juiz. Dessa maneira, ele pode, com mais facilidade, fornecer feedback ao avaliado. (SNELL; BOHLANDER, 2011)

Uma alternativa aos modelos de avaliação que avaliam os traços de personalidade dos funcionários e os comportamentos que eles emitem no emprego são os modelos de avaliação com foco em resultados. Este método tem por objetivo avaliar os resultados apresentados pelos funcionários em seu ambiente de trabalho, sejam eles dados de vendas, produção ou outros indicadores objetivos. Os defensores deste modelo de avaliação descrevem o mesmo como sendo o mais objetivo, que dá mais poder aos funcionários e, além disso, diminui a possibilidade de conclusões tendenciosas. (SNELL; BOHLANDER, 2011)

O último modelo de avaliação de resultados apresentado é o Balanced Scorecard (BSC). O BSC é um sistema de gestão de pessoas baseado em indicadores que avaliam o desempenho empresarial através de medidas financeiras e não financeiras. Este modelo proporciona um equilíbrio entre os diferentes tipos de medidas, ao invés de concentrar todo o foco dos gestores nos indicadores de caráter financeiro. Por este motivo, este sistema possibilita uma rápida e abrangente visão atual e futura do negócio por possibilitar um foco mais preventivo do que reativo, já que possibilita o acompanhamento dos indicadores que impulsionam o processo. (DIETSCHI; NASCIMENTO, 2007; LIMA; CAVALCANTI; PONTE, 2004)

Segundo o modelo do BSC, os indicadores-financeiros e não financeiros devem estar balanceados, contemplando os critérios de quantidade, qualidade, custos e prazos em relação aos objetivos estabelecidos. (DIETSCHI; NASCIMENTO, 2007; LIMA; CAVALCANTI; PONTE, 2004) O BSC mede a performance (desempenho) organizacional por meio de quatro perspectivas distintas e complementares, são elas: a financeira, a do cliente, a dos processos internos e a do aprendizado e crescimento. (SNELL; BOHLANDER, 2011) O exemplo de algumas destas categorias são apresentadas na Figura 7.

Figura 7- Modelo de formulário de avaliação de desempenho por BSC.

Fator do Alinhamento da TI	Análise Qualitativa				Análise Quantitativa				
	AT	HB	CG	NI	AT		HB		Imp
					AD	MG	AD	MG	
Categoria Social									
1. Ambiente social de confiança	S			B	N	S	S	S	
2. Comunicação entre os gerentes de negócio e de TI	S	S	S	A	S	S	S	S	X
3. Existência de uma linguagem comum para comunicação entre os envolvidos					S	S	S	S	X
4. Facilidade de acesso à alta gerência	S/N	S			N	S	S	S	
5. Trabalho conjunto entre gerentes de linha e gerente de TI (parceria entre TI e negócio)	S	S	S	A	S	S	S	S	X
6. Relacionamento entre alta gerência e TI	S	S		M	S	S	S	S	X
7. Apoio da alta gerência à TI	S	S	S	A	S	S	S	S	X
8. Relacionamento entre gerentes de TI e não-TI	S	S	S	A	S	S	S	S	X
9. Valorização e motivação das pessoas	S	N	S		N	S	S	S	
Categoria Organizacional									
10. Capacitação constante dos envolvidos	S	S	S	A	S	N	S	S	
11. Cumprimento dos compromissos de TI					S	S	S	S	X
12. Instrumentos de mensuração dos benefícios de TI	S		S	M	S	S	S	S	X
13. Indicadores para objetivos, metas e estratégias	S			B	S	S	S	S	X
14. Disponibilidade de recursos	S	S	S	A	N	S	S	S	
15. Alcance de metas estratégicas					S	S	S	S	X
16. Remuneração justa					N	N	S	S	
17. Gestão da informação	S	S		M	S	S	S	S	X
18. Gestão de serviços de TI	N		S		S	S	S	S	X
19. Gestão de stakeholder					N	N	N	N	
20. A estrutura organizacional			N		N	N	N	N	
Categoria Planejamento									
21. Cooperação e participação da TI no desenvolvimento das estratégias	N	N	S		S	S	S	S	X
22. Foco no negócio	S	S	S	A	S	S	S	S	X
23. Definição da visão e das estratégias de TI			N		S	S	S	S	X
24. Comunicação da visão e das estratégias de TI		S	S	M	S	S	N	S	
25. Integração dos planejamentos de TI e de negócio	S		S	M	S	S	S	S	X
26. Priorização de projetos de TI	N	N	S		S	S	S	S	X
27. Qualidade e metodologia de planejamento	S	N	S/N		S	S	S	S	X
28. Sistemas de informação adequados às estratégias	S	S	S/N		S	S	S	S	X
29. Aceitação dos planos de TI pela alta direção	N	S	S		S	S	S	N	
30. Padrões e políticas organizacionais para TI			S	B	S	S	S	S	X
Categoria Comportamental									
31. Compartilhamento do conhecimento entre executivos de negócio e de TI	S			B	S	S	S	S	X
32. Gerente de TI entende do negócio da empresa	S/N	S	S		S	S	S	S	X
33. Alta gerência conhece os recursos e o valor da TI	S	S	S	A	S	S	S	S	X
34. Alta gerência acredita no potencial da TI para a criação de oportunidades de negócio	N		S		S	S	S	S	X
35. Comprometimento dos colaboradores de TI	S		S	M	S	S	S	N	
36. Atitudes de liderança do executivo de TI		S		B	S	S	S	S	X
37. Não resistência à inovação e à mudança organizacional	N		S		N	S	S	S	
38. Compartilhamento de riscos e recompensas			S	B	S	S	S	S	X

Fonte: Galas e Ponte (2006).

Algumas empresas têm procurado combinar os diferentes modelos de avaliação de desempenho para conhecer a performance dos seus funcionários com o objetivo de criar sistemas de avaliação mais completos ou 360 graus. Como o próprio nome indica a avaliação do tipo 360 graus possibilita uma visão mais precisa, com avaliação de todos os ângulos com a participação de diferentes atores organizacionais, como: supervisores, colegas, subordinados, clientes e outros. (SNELL; BOHLANDER, 2011)

Bayot (2011), Brandão e colaboradores (2008), Remedio e Engelman (2009) e Santos e Vieira (2009) concordam que o modelo de avaliação 360 graus é o modelo mais utilizado e mais eficaz dentre todos os disponíveis no mercado. De acordo com estes autores, este modelo de avaliação fornece o maior número de informações e os dados mais fidedignos porque, por definição, permite que o funcionário se autoavalie e seja avaliado por outros atores organizacionais.

Segundo Brandao e colaboradores (2008), a avaliação por múltiplas fontes favorece a obtenção de dados mais ricos e precisos pois possibilita maior envolvimento e comprometimento dos atores envolvidos no processo de avaliação, além de tornar mais preciso o diagnóstico de competências.

1.3 ESTUDOS DE CASO

Estudos têm sido realizados utilizando diferentes formas de avaliação de desempenho baseadas em competências em instituições públicas e privadas.

Estudo de Caso I

Remedio e Engelman (2009) realizaram um estudo de caso na Caixa Econômica Federal, utilizando como ferramenta o Inventário Comportamental, com 34 profissionais concursados da instituição, tendo como objetivo investigar o impacto da implantação do novo modelo de avaliação de desempenho com foco em competências por múltiplas fontes. Utilizou-se um questionário fechado com escala intervalar - sendo 1 = discordo totalmente; 2 = discordo; 3 = indiferente; 4 = concordo e 5 = concordo totalmente. Havia 23 questões divididas em dois grupos de análise: a) a percepção quanto à prática da avaliação de desempenho com foco em competências; e b) a percepção da sistemática aplicada pela Caixa. Para complementar a análise dos dados houve também análise documental e observação direta.

Os resultados do estudo mostraram que tanto os gerentes quanto os demais servidores concordaram quanto à relevância da nova ferramenta de avaliação de desempenho. Para eles, a avaliação merece reconhecimento pelo aspecto democrático - por dar oportunidade de todos se avaliarem (auto-avaliação, por pares e pelo gestor), pelo esforço e empenho dedicado à função e também pelo estímulo ao desenvolvimento individual. Além disso, promove o autoconhecimento e o alinhamento profissional com os objetivos estratégicos organizacionais. E permite, também, que os gerentes conheçam melhor sua equipe de trabalho, identificando os seus pontos fortes e os pontos que precisam ser aperfeiçoados.

No entanto, os mesmos funcionários demonstraram descontentamento quanto ao excesso de subjetividade apresentado na avaliação, com conceitos como amizade, caráter e simpatia dos funcionários. Segundo eles, no momento da aplicação da avaliação, estes conceitos poderiam distorcer o seu objetivo final - descrição de competências comportamentais.

Estudo de Caso 2

Outro estudo de caso foi realizado em um Centro Oftalmológico de Diagnóstico e Terapêutica por Benetti e colaboradores (2007) com o objetivo de apresentar uma proposta de avaliação de desempenho baseada em competências utilizando o inventário comportamental para mapeamento de competências.

Para a realização do estudo os pesquisadores optaram por uma combinação de tipos diferentes de avaliação de desempenho. Além da auto-avaliação, também foi aplicada a avaliação conjunta ou avaliação 180º e para os colaboradores que apresentaram maior grau de maturidade profissional e já tiveram contato com a cultura do feedback foi aplicada a avaliação de pares.

Os dados foram coletados através de quatro fontes principais: observação direta, análise documental, pesquisa bibliográfica e entrevistas. Os participantes da pesquisa foram selecionados dentro do universo de colaboradores e sócios. Para análise dos dados, foram estabelecidas relações entre a análise documental, as informações levantadas nas entrevistas e a observação, correlacionando-as com a teoria.

O estudo foi dividido em duas partes. A primeira parte incluiu a eleição da amostra, a coleta e consolidação dos indicadores, a associação das competências aos indicadores e a validação. A segunda parte do estudo consistiu na identificação de quais competências, e em que intensidades, são necessárias para cada função.

Os resultados deste estudo apontaram para a grande utilidade deste tipo de ferramenta para as empresas que utilizam ou pretendem implementar o modelo de gestão por competências.

Os autores concluíram com este estudo que a ferramenta aplicada pode ser utilizada tanto para fins de encarecimento quanto para promoções, além de criação de planos de desenvolvimento profissional. Ela contribui para a melhoria na qualidade dos serviços prestados, já que estimula a motivação e incentiva o aumento da qualificação do quadro funcional.

Estudo de Caso 3

Brandão e colaboradores (2008) realizaram um estudo com 532 funcionários do Banco do Brasil, com o objetivo de avaliar a percepção dos mesmos acerca do novo modelo de gestão de desempenho adotado pela empresa – gestão de desempenho por competências integrando os modelos de gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus.

Para avaliar a percepção dos funcionários foi aplicado um questionário contendo 26 itens, dispostos sob a forma de frases afirmativas, utilizando uma escala do tipo Likert, constituída de seis pontos, variando de 1 = discordo totalmente a 6 = concordo totalmente. As questões investigavam o grau de concordância e discordância dos funcionários com relação às características do modelo de gestão de desempenho do banco, o sistema utilizado, os procedimentos de avaliação, a qualidade do treinamento e o apoio recebido pelo setor de recursos humanos da empresa.

Os resultados do estudo mostraram ter sido muito positiva a percepção dos funcionários do banco com relação ao novo modelo de gestão de desempenho implantado. Os participantes consideraram o novo modelo de avaliação mais eficaz, democrático e participativo. Além de reduzir possíveis vieses, este tipo de avaliação aumentou a participação dos funcionários e melhorou o senso de justiça e equidade.

A proposta de avaliação por múltiplas fontes e o aprimoramento da descrição das competências contribuiu para a melhoria na precisão da avaliação. Além disso, os participantes afirmaram que o modelo de avaliação proposto gerou informações mais fidedignas sobre o seu desempenho.

O novo modelo de avaliação proposto naquele estudo demonstrou, também, auxiliar no processo de desenvolvimento de competências, já que com os feedbacks – recebidos de diferentes fontes – os funcionários poderão investir mais no seu aprimoramento, aprendizagem e planejamento de carreira.

Conforme revelado por um dos estudos de casos apresentados acima, apesar da sua incontestável importância para a gestão estratégica de recursos humanos, alguns modelos de avaliação de desempenho geram questionamentos a respeito da subjetividade dos seus critérios e da tendência à complacência por parte dos seus avaliadores. (MARCONI, 2003; SCHIKMANN; CRÉDICO, 2007)

Os fatores e indicadores geralmente utilizados nas avaliações de desempenho das instituições públicas são os seguintes: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade. De acordo com Pires e colaboradores (2005), esses fatores não estão relacionados diretamente ao desempenho do servidor, além de serem fatores subjetivos, sem definição ou definidos de maneira pouco clara. Além disso, esses indicadores de desempenho são, frequentemente, medidos a partir de escalas, como: insuficiente, regular, bom; atingiu, não atingiu o que demonstra que os indicadores estão relacionados à classificação de desempenho e não ao desempenho propriamente dito.

Figura 8. Quando não sabemos exatamente o que observar, a avaliação de desempenho fica prejudicada.



Fonte: <http://mrg.bz/2Lxbko>

Diante disso, o modelo de gestão baseado em competências propõe diminuir a subjetividade encontrada em algumas formas de avaliação, através da criação de indicadores de desempenho baseados em competências comportamentais no qual as competências são definidas a partir de comportamentos observáveis. (REMEDIO; ENGELMAN, 2009)

Estes indicadores podem estar relacionados, tanto a resultados financeiros - nível de lucratividade, rentabilidade de produtos, liquidez, custos, retorno sobre o patrimônio, ou seja, resultado, produto ou serviço gerado pela organização (indicadores de desempenho organizacional) -, quanto a aspectos comportamentais ou competências profissionais, como o desempenho da equipe ou do indivíduo (indicadores de desempenho comportamental). (BRANDÃO, 2009)

Portanto, os indicadores são variáveis utilizadas para medir o resultado ou desempenho de uma organização ou de suas unidades produtivas, equipes de trabalho ou indivíduos. Geralmente as empresas utilizam modelos de gestão de desempenho capazes de avaliar os dois tipos de indicadores, organizacional e comportamental. (BRANDÃO, 2009).

De acordo com Bergamini e Beraldo (2012), a escolha do modelo de avaliação depende, diretamente, do tipo e validade dos dados que se espera obter. Os dados obtidos a partir da avaliação deverão contribuir para que os objetivos estratégicos sejam alcançados.

1.4 DECOMPOSIÇÃO COMPORTAMENTAL

Para facilitar a aplicação dos conceitos de habilidades e competências no contexto educacional, Santos e colaboradores (2009) sugerem a definição dos mesmos a partir de comportamentos, decompondo-os, quando necessário, em unidades mais simples de comportamentos. A definição de comportamento incorporada às diretrizes curriculares é perfeitamente compatível com a definição adotada pela Análise do Comportamento e facilmente aplicável ao contexto organizacional.

Ainda de acordo com os mencionados autores, cada competência geral ou final a ser desenvolvida ou aperfeiçoada é composta por comportamentos ou ações intermediárias (pré-requisitos). Será através da aprendizagem

desses comportamentos intermediários que ocorrerá a aprendizagem do comportamento composto por eles, ou seja, a competência geral ou final. O processo de identificação desses comportamentos intermediários é definido como “decomposição”.

O primeiro passo para o processo de decomposição está relacionado, pois, à identificação de quais unidades mais simples de comportamento deverão ser aprendidas para que o comportamento alvo, a competência final, seja alcançada. Cada classe de comportamentos poderá ser decomposta em um número grande de unidades mais simples de comportamento e cada uma dessas também será considerada uma classe de comportamentos menos abrangente do que a competência final. A identificação e explicitação dessas unidades mais simples de comportamento estão diretamente relacionadas ao trabalho de “decomposição” da competência geral ou final. (SANTOS et al., 2009)

Assim, o que veremos mais adiante, na próxima unidade, é como aplicar essa decomposição na elaboração de indicadores comportamentais mais adequados para a avaliação de desempenho. Entretanto, como vimos no início desta unidade, só os indicadores não são suficientes para uma avaliação de desempenho. A instituição precisa garantir que todas as condições necessárias ao desempenho de seus servidores estejam presentes. Para tanto, a seguir vamos ver com mais detalhes estas condições e discutir formas de como implementá-las em nossa instituição.



EXERCÍCIOS UNIDADE TEMÁTICA I

1. Complete a frase com base nos conteúdos abordados da disciplina.

A avaliação de desempenho busca identificar, de um lado, as competências já bem desenvolvidas e, de outro, possíveis _____ de competências do profissional avaliado. Essas _____ podem orientar o planejamento das ações de capacitação e a direção dos investimentos para o _____ das competências necessárias para o cumprimento dos objetivos organizacionais.

2. Complete o texto abaixo base nos conteúdos abordados da disciplina.

De acordo com Bergue (2011), o termo desempenho se refere a _____ e _____. _____ está relacionado à noção de alcance dos resultados pretendidos. _____ é alcançar os resultados pretendidos utilizando os recursos da instituição de forma racional.

Assim, de forma bem didática, desempenho está relacionado ao alcance dos resultados pretendidos com o mínimo de recursos consumidos para este fim.

3. Leia atentamente o texto abaixo:

Por se tratar de ferramenta de diagnóstico, a avaliação de desempenho deve ser considerada como instrumento para identificação de aspectos que possam estar impedindo o completo ou adequado aproveitamento dos seus recursos humanos e não como um ajuste de contas ou para identificação de ovelhas negras (BERGAMINI; BERALDO, 2012).

De acordo com o texto, selecione a alternativa que melhor descreve o principal objetivo da avaliação de desempenho.

- a. Capacitação ()
- b. Gratificação ()
- c. Progressão ()
- d. Punição ()
- e. Reconhecimento ()

4. Fórum: Leia o texto abaixo.

Apesar da sua incontestável importância para a gestão estratégica de recursos humanos, alguns modelos de avaliação de desempenho geram questionamentos a respeito da subjetividade dos seus critérios e da tendência à complacência por parte dos seus avaliadores. (MARCONI, 2003; SCHIKMANN; CRÉDICO, 2007).

Os fatores e indicadores geralmente utilizados nas avaliações de desempenho das instituições públicas são: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade.

Em sua opinião, porque o texto é taxativo ao afirmar que os critérios apontados acima são subjetivos? _____

O que você proporia como alternativa para deixá-los mais objetivos?

5. A avaliação de desempenho do servidor público no modelo de gestão por competências possui diferentes objetivos. Entre as afirmações apresentadas abaixo, selecione aquelas que melhor representam estes objetivos.

I. Identificar necessidades de desenvolvimento de competências pessoais e profissionais ()

II. Analisar os resultados das ações de capacitação ()

III. Identificar erros e acertos que possam ter ocorrido durante as ações de capacitação ()

IV. Afastar da função, servidores que não apresentam perfil para assumi-la()

6. De acordo com Bergue (2011), o termo desempenho se refere à eficiência e eficácia. A este respeito analise as afirmativas abaixo e assinale as alternativas com as verdadeiras:

I. Eficácia está relacionada à noção de alcance dos resultados pretendidos ()

II. Eficiência é alcançar os resultados pretendidos utilizando os recursos da instituição de forma racional ()

III. Eficácia e eficiência estão sempre juntos. Se você garante a eficácia, também está garantindo a eficiência ()

IV. Eficiência é fazer o que deve ser feito utilizando todos os recursos disponíveis para este fim ()

V. Eficácia é fazer mais com menos ()

UNIDADE TEMÁTICA 2

Suporte organizacional ao bom desempenho

Na unidade anterior tratamos sobre a importância do desenvolvimento de um sistema de Avaliação de Desempenho por Competências. Discutimos com detalhe do que se tratam essas ações, quais suas funções e debatemos, ainda, sobre algumas metodologias necessárias à sua implantação. Entretanto, mesmo que traga grandes vantagens em termos de eficiência e melhorias na qualidade de vida dos trabalhadores, duas dificuldades têm sido apresentadas à avaliação de desempenho com base nesse modelo:

- a) A importância de se olhar para diferentes aspectos que dizem respeito ao desempenho do servidor; e
- b) A necessidade de existência de uma cultura de avaliação.

O objetivo desta unidade é, portanto, debater esses dois temas, explorando formas possíveis e adequadas à realidade organizacional de se trabalhar esse fenômeno.

A avaliação de desempenho demonstra o grau de domínio com o qual o trabalhador desempenha suas atividades e se tem conseguido atingir as metas esperadas de suas atividades (como analisadas pelos indicadores definidos). Quando a avaliação é ruim cabe investigar o que levou a um mau desempenho. Um dos primeiros motivos que devem ser analisados é a possível falta de treinamento para executar tais funções. Nesse caso, a ação necessária para a

melhoria do desempenho é justamente construir programas de treinamento adequados: (a) à atividade realizada; e (b) às necessidades e características do trabalhador.

No entanto, um programa de treinamento será pouco efetivo se as condições ambientais não forem adequadas à ocorrência do comportamento desejado: se o treinamento for inadequado, se os equipamentos forem defasados ou, ainda, se a relação com os pares ou a chefia impedirem que o trabalhador execute suas funções.

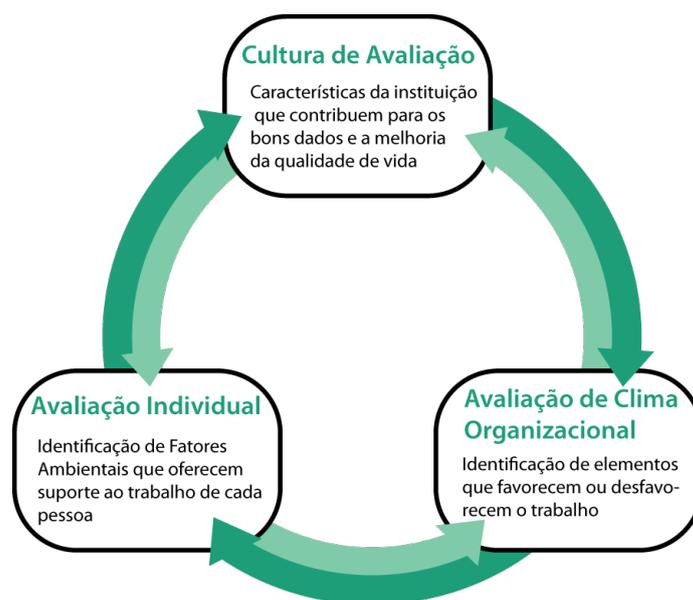
Na primeira seção desta segunda unidade examinaremos dois pontos fundamentais: a disposição de condições necessárias para a ocorrência do desempenho e a pesquisa de clima organizacional como ferramenta de análise do ambiente organizacional (conforme já discutido na disciplina Análise da Cultura e Comportamento Organizacional).

Tanto a gestão por competências, como as pesquisas de avaliação de impacto, clima, etc., no entanto, são metodologias que se baseiam na coleta e interpretação de dados. O responsável por essa coleta - seja um trabalhador da organização ou um consultor externo -, no entanto, precisa ser capaz de levantar e confiar nos dados colhidos no ambiente organizacional. Se o pesquisador ou pesquisadora investigar a relação entre os trabalhadores e a chefia que é problemática mas todos relatam que está tudo bem, pouco poderá ser feito - o pesquisador ou pesquisadora pode nem mesmo vir a saber do problema naquele ambiente.

Essa falta de confiança nos dados coletados não é causada por má fé do trabalhador ou mesmo uma má qualidade na pesquisa. É compreensível que o trabalhador desconfie de como as informações que ele fornece à pesquisa serão utilizadas, essa reação é parte de uma cultura de avaliação que deve ser reforçada na organização. Este será o tema da segunda seção desta unidade.

Assim, a proposta desta unidade temática é partir de uma análise mais individual, que busca identificar os problemas que afetam especificamente um servidor e ampliar, progressivamente, o escopo de análise até um nível que busque identificar a organização como um todo. Cabe ressaltar, antes de iniciar a discussão, que esse processo não deve ser entendido como uma trilha a ser seguida apenas em uma direção, mas sim como um ciclo: o movimento de análise deve seguir de um olhar para o indivíduo para a organização e retornar ao nível individual, de forma constante e permanente. A Figura 2.1 ressalta esse processo.

Figura 2.1 Processo de análise individual / organizacional



Fonte: Elaboração dos autores.

2.1 Dispondo condições para o bom desempenho

Quando nos comportamos o fazemos dentro de um ambiente específico. Isso faz com que tenhamos formas de nos relacionar muito diferentes, de acordo com o ambiente no qual estamos atuando. Normalmente nosso comportamento em casa é muito diferente quando estamos no trabalho. Até o modo com o qual falamos pode ser bem diferente segundo a pessoa com quem estamos falando, o tipo de assunto, o vocabulário esolhido e até o tom de voz pode ser alterado de acordo com a relação que temos com o ouvinte ou com o ambiente, revelando, desse modo, todos temos uma enorme capacidade de adaptação às pessoas com quem estamos falando. O modo de falar com uma criança é muito diferente do modo de falar com um adulto. A forma de conversar com um engenheiro, que lida com cálculos e questões concretas da sua profissão, é muito diferente da conversa com um arquiteto criativo, especialmente com os que tem uma forma artística de lidar com o trabalho.

Esses casos ilustram, pois, um aspecto importante que caracteriza a avaliação de desempenho por competências, ou seja: que o nosso comportamento é alterado pelo ambiente no qual estamos inseridos. O que significa afirmar que a avaliação de desempenho é uma via de mão dupla, pois, ao mesmo tempo que nosso comportamento é afetado pelo ambiente, constrói e transforma esse mesmo ambiente.

Esse aspecto é muito importante para se levar em consideração ao pensar no ambiente de trabalho de uma pessoa e ganha maior relevância, ainda, na hora de considerar o desempenho desse trabalhador. Irá observar, pois, que o indivíduo não existe em um vácuo, desconectado de tudo que ocorre ao seu redor. Ao contrário disso, é fundamental considerar que o trabalho é executado em um ambiente organizacional concreto, relacionado a um ambiente físico – equipamentos, prédios, etc. – e, principalmente, integrado a um ambiente social complexo e dinâmico. Nesse sentido, tem que considerar, portanto, a influência dos colegas de trabalho, dos gestores, dos subordinados e por diversos outros elementos que conformam a cultura e o clima organizacional. Essa avaliação vale também para o indivíduo que trabalha em um home office, pois, mesmo trabalhando sozinho em casa, de alguma forma, está relacionado a várias outras pessoas – como seus clientes, com outros trabalhadores, etc.

Para compreender o desempenho do trabalho é necessário, portanto, analisar também o ambiente no qual as atividades exercidas pelos trabalhadores ocorrem. Nesta seção, iremos nos deter sobre duas questões centrais sobre esse tema. A primeira delas envolve uma análise das condições imediatas dispostas para a execução do ambiente que chamaremos aqui de análise funcional do ambiente de trabalho. Esta é uma análise específica, a ser realizada para o reconhecimento de o que afeta o comportamento do sujeito (trabalhador) e como é possível melhorar as condições para que tenha um bom desempenho profissional. A segunda análise envolve um olhar mais amplo para a organização buscando perceber os vários fatores que influenciam o comportamento de todos os membros da equipe de trabalho. Conforme já destacado em outras disciplinas deste curso, isso pode ser realizado por meio da pesquisa de clima organizacional.

2.1.1 Análise Funcional no Ambiente de Trabalho

Pare um instante e pense em seu trabalho! Uma pergunta importante a ser feita para que compreenda melhor esse tema é a seguinte: porque você trabalha naquela função? Por uma responsabilidade com a organização e/ou com a sociedade? Pelo desafio posto pelo trabalho que você realiza? Apenas pelo salário no fim do mês? ou por outras motivações?

Várias são as respostas às perguntas apresentadas acima. É sempre possível que você tenha respondido sim a uma, a algumas ou a todas as hipóteses levantadas acima. Uma pessoa pode manter-se no trabalho por causa do salário

ou do status que o trabalho o confere; porque o que realiza tem uma função social importante; porque gosta de resolver situações-problema que surgem em seu ambiente de trabalho; porque considera seu trabalho um meio de exercitar sua criatividade. Ainda existem pessoas que trabalham simplesmente porque gostam de seu ambiente de trabalho onde têm amigos. Em síntese, diversas são as situações que mantêm uma pessoa trabalhando.

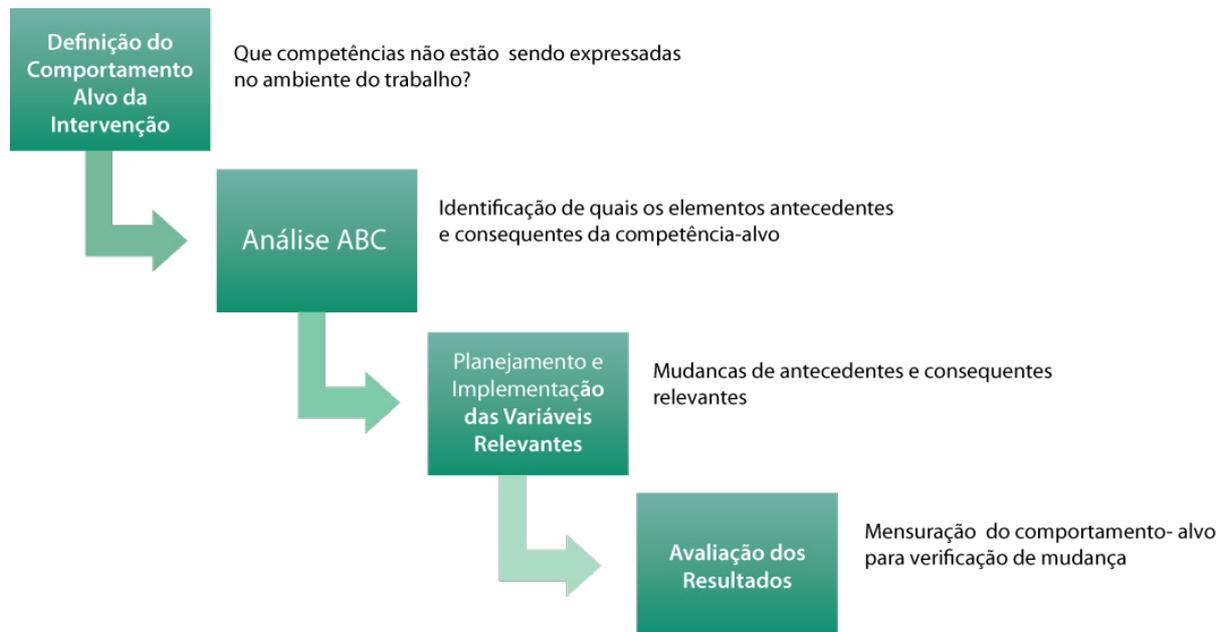
Agora pense sobre o que o faz trabalhar bem? O que leva você a desempenhar suas atividades com um alto grau de qualidade? As respostas podem ser as mesmas ou estar vinculadas as respostas anteriores, mas outras justificativas podem emergir. Uma pessoa pode trabalhar bem porque isso garante uma comissão; outra, para destacar-se e conseguir uma promoção, outro trabalha melhor porque o chefe está sempre de olho nele e, assim, ele escapa de uma bronca ou de ser demitido.

Quaisquer que sejam as respostas, identificar os motivos que levam ao bom desempenho podem ser importantes para garantir a qualidade do trabalho. É possível atingir grandes melhorias quando se realizam modificações nos processos de trabalho que facilitam o bom desempenho. Isso pode ser realizado por meio de um tipo de intervenção chamada de análise funcional.

De forma simples, podemos conceituar análise funcional como identificar, a partir da observação e experimentação, como cada evento ambiental afeta ou está relacionado ao comportamento de um indivíduo. Neno (1999) destaca, de forma mais técnica, que esse conceito indica uma ferramenta para a interpretação das relações ordenadas entre fenômenos naturais. Ao identificar que situações do ambiente de trabalho estão relacionadas ao bom desempenho, é possível, pois, planejar e modificar os processos de trabalho para a melhoria do trabalho individual e organizacional.

A análise funcional é parte essencial da Gestão do Comportamento Organizacional (Organizational Behavior Management, ou OBM). A implantação desse modelo envolve alguns passos que são resumidos na Figura 2.2 abaixo.

Figura 2.2 – Passos da realização da análise funcional do ambiente de trabalho



Fonte: Elaboração dos autores.

O primeiro passo é definir, com clareza, qual o problema a ser analisado. Isso significa, em última instância, descrever quais os comportamentos desejados no ambiente de trabalho, de forma que sejam passíveis de observação direta. Na Gestão do Comportamento Organizacional esse processo é chamado de pinpointing, expressão da língua inglesa que pode ser compreendida como “colocar um alfinete em uma localização exata”. (AUSTIN, 2000; NERY, 2009) Essa parte é essencial para a execução do trabalho, pois dela depende todos os outros passos.

Entretanto, talvez você já tenha percebido que, no momento de analisar os motivos pelo mau desempenho no trabalho, já terá descrito o comportamento alvo: afinal, você terá feito a mesma coisa para descrever as competências que está avaliando. O processo é exatamente o mesmo; ou seja, definidas as competências esperadas você terá clareza de quais comportamentos deverão ser analisados. Cabe então, neste primeiro estágio, revisar a descrição das competências, tendo certeza que elas foram descritas de forma adequada – descrevendo um comportamento passível de observação, com início, meio e fim, o que implica afirmar que deve ser passível de ser mensurado e diretamente relacionado com as entregas desejadas. (BRANDÃO, 2012; DANIELS; BAILEY, 2014)

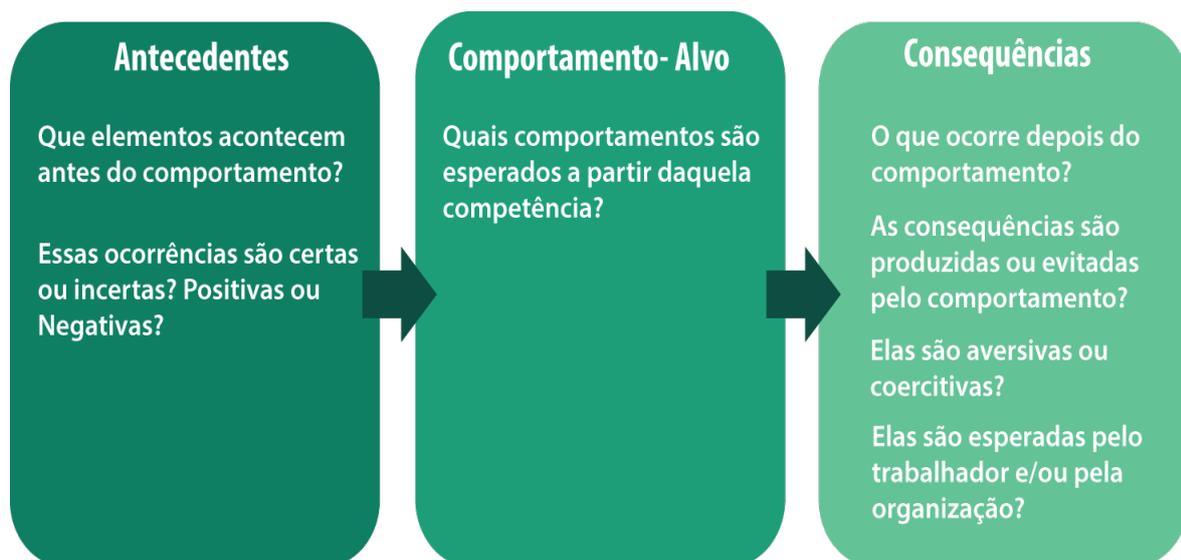
Uma vez identificada a(s) competência(s) alvo(s), é hora de empreender o que é chamado de análise ABC. Esta análise é uma sigla em inglês para o trinômio Antecedente - Comportamento - Consequência (Antecedent, Behavior, Consequence) que consiste em descrever os eventos ambientais que estão relacionados à(s) competência(s) de interesse.

Após a identificação do comportamento, devem buscar identificar os antecedentes; isto é, reconhecer o que ocorre antes do desempenho ocorrer? Que situações funcionam como iniciadoras do comportamento alvo? Que outros passos do processo precisam ter ocorrido para que o trabalhador possa executar suas atividades?

Por fim, devem listar os eventos que ocorrem após a execução da(s) atividade(s), respondendo as seguintes questões: Quais as consequências do comportamento do trabalhador? Que feedback ele tem da qualidade de seu trabalho, e como é dado? Ele percebe que contribuições ele fornece para a instituição e o trabalho dos outros? Ele evita algum tipo de punição pelo mau desempenho?

Ao levantar todos esses aspectos cabe a quem está analisando o desempenho organizar os dados de forma a identificar, claramente, como tais eventos estão relacionados. Isso poder ser feito, por exemplo, através de um quadro no qual deve anotar os eventos de interesse, como mostrado na Figura 2.3.

Figura 2.3: Análise ABC



Fonte: Elaboração dos autores.

Organizados os dados, o próximo passo é identificar que eventos consequentes no ambiente estão causando a queda no desempenho do trabalho. Austin (2000) sugere uma técnica chamada de PIC-NIC. Essa técnica consiste em classificar cada evento descrito em três categorias. Os eventos podem ser descritos como: (a) Positivos ou Negativos; (b) Imediatos ou Futuros; e (c) Certos ou Incertos.

Positivo ou negativo não são sinônimos aqui de bom ou ruim, mas dizem respeito à produção de uma consequência pelo comportamento (o que será chamado de positivo) ou a eliminação dessa consequência pelo comportamento (negativo). Pode ser citado como exemplo ganhar um bônus no fim de um mês de trabalho como recompensa pelo atingimento de uma meta – considerado como uma consequência positiva, enquanto evitar ser demitido é uma consequência negativa (o trabalhador foge da ameaça de perder o emprego).

Já consequências imediatas são aquelas que ocorrem pouco tempo após a emissão do comportamento, pode ser citado como, por exemplo, o gestor elogiar um relatório bem feito logo após sua entrega, gerando, pois, uma consequência (positiva) imediata; o pagamento do salário ao fim do mês é uma consequência (também positiva) futura.

Por fim, consequências podem ser consideradas como certas quando existe uma relação de dependência entre sua ocorrência e o comportamento alvo (um bom exemplo dessa análise comportamental é uma prestação de contas ser rejeitada se não seguir as regras contábeis); ou podem ser incertas, quando há apenas uma probabilidade de que ocorra devido ao comportamento alvo (talvez receber a promoção seria uma consequência positiva, atrasada e incerta).

Essa análise é relevante, pois, frequentemente, as consequências do comportamento no ambiente de trabalho (e, às vezes, em vários outros campos da nossa vida) são negativos, incertos e atrasados. Alguns podem trabalhar bem, a fim de evitar ficar sem dinheiro, o que talvez ocorra no futuro se não fizer bem meu serviço. Por outro lado, a incerteza e o atraso diminuem a probabilidade de que o bom comportamento ocorra; o fato de ser uma consequência negativa (evitação) faz com que o trabalhador prefira sempre comportamentos que evitem, com menor custo, o problema (protelando ou passando para outro, por exemplo).

Identificados o ponto central, o próximo passo é planejar a mudança do ambiente que permita a ocorrência do bom desempenho. Para isso, é necessário executar mudanças no ambiente, estabelecendo novos antecedentes e consequentes adequados, retirando ou diminuindo aqueles inadequados.

Para garantir o bom desempenho, segundo Austin (2000), a ideia central seria organizar o trabalho para promover consequências positivas, imediatas e certas. Para o autor, o bom resultado final de um projeto ao qual o trabalhador se dedica é uma consequência positiva (ou seja, ele resolve os problemas que se propôs) que ocorre quando o projeto é implantado (imediato) e certa (a resolução dos problemas seria, pois, o resultado do bom trabalho).



Saiba mais!

Um relatório entregue dentro do prazo e que é elogiado pelo gestor também tem as mesmas características. Uma intervenção, portando, planeja a modificação nos processos de trabalho e atividades dos indivíduos para fornecer essas consequências positivas e inibir a ocorrência de consequências negativas.

Nem sempre é possível que as consequências naturais tenham essas características. É nesse contexto que ganha destaque a importância do suporte organizacional ao bom desempenho do trabalhador, construindo processos de trabalho que permitam que o indivíduo obtenha, de forma clara, essas consequências. Pooling (2000) aponta como exemplo que frequentemente são instalados sistemas para fornecer, de forma rápida, feedbacks ao trabalhador sobre seu desempenho, criando, assim, consequências imediatas, positivas e certas.

Mas, ressalta o autor que, apesar de parecer uma solução simples, oferecer feedbacks é uma ação difícil de ser executada e implementada, em especial pela forma muitas vezes inadequada que tem sido dados os retornos de comportamentos a maioria dos trabalhadores.

Compare as situações destacadas no quadro a seguir para identificar as formas e consequências possíveis de um gestor dar feedbacks !

Ao receber uma tabela, feita em uma ferramenta de edição de texto, que traz o estoque de material de consumo de uma determinada unidade um gestor deu os seguintes feedbacks:

Cenário 1: “Isso aqui está péssimo, não posso mandar assim! Você não sabe como fazer essa tabela direito? Refaça até o fim do dia porque o prazo está terminando para pedirmos mais papel”.

Cenário 2: “A planilha tem alguns problemas e preciso que você refaça algumas coisas nela. Primeiro, os cálculos foram feitos errados – acho que deveria ser utilizada uma planilha de cálculos em vez de um editor de texto, pois esse recurso evita erros que sejam gerados por alguma mudança no estoque. Além disso, precisamos da marca da organização no topo da página. E, por fim, a planilha precisa estar formatada para caber inteira em uma única página ”



Vamos refletir sobre os dois cenários apresentados?]

- Qual das formas apresentadas acima você preferia escutar do seu gestor?
- Qual é a mais frequente de acontecer ou ocorrer na sua organização?
- Responda honestamente: qual das duas formas é mais comum que você, na condição de gestor ou chefe, apresente para seus subordinados ou colegas de trabalho?

O segundo cenário é um exemplo de um bom feedback. De forma simples, diríamos que ele é mais interessante por ser “mais educado”, “mais assertivo” ou “menos agressivo”. Mas dizemos isso por ele trazer algumas características importantes, que devem sempre ser observadas: primeiro, ele descreve o comportamento ou a entrega resultante do comportamento e não a pessoa. É muito diferente escutar “sua planilha tem alguns problemas” e “você não sabe fazer isso”, pois um se refere ao produto do trabalho, enquanto o outro se refere à pessoa que trabalhou.

O segundo aspecto importante é que no segundo cenário o comportamento adequado é descrito. Quando, no primeiro cenário, o chefe diz apenas “refaça até o fim do dia”, ele não deixa claro o que ele espera daquele trabalho. No segundo, o trabalhador sabe exatamente o que precisa fazer. Ao especificar o que precisa, o gestor neste caso está estabelecendo condições antecedentes que aumentam a probabilidade de que elas ocorram.

Por fim, cabe fazer uma análise PIC-NIC nos dois cenários, conforme já citou na página 39. Imagine que, após o feedback, o trabalhador se esforça mais para executar um bom trabalho. Ele sabe que o seu gestor irá examinar o relatório logo que for entregue, e com isso temos que, nos dois cenários, as consequências serão imediatas e certas. No entanto, o do Cenário I trabalha bem para escapar do feedback agressivo do gestor; o segundo, que sabe o que precisa fazer, espera o aceite do seu trabalho. Qual dos dois irá desempenhar melhor suas funções? De um ponto de vista externo, talvez não haja diferença; mas, para quem está fazendo essa atividade, com certeza estará trabalhando mais tranquilo no segundo caso. E, para a organização, é importante que seja mais provável que, no futuro, o trabalhador do segundo cenário volte a realizar o relatório corretamente, enquanto no caso do primeiro, é pouco provável que ele aprenda a realizar a tarefa corretamente.

O feedback não é a única ferramenta de análise para que a organização possa garantir consequências imediatas, certas e positivas às pessoas: o esclarecimento dos objetivos e consequências do comportamento, comissões, programas de incentivos, premiações, reconhecimento público, benefícios como possibilidade de trabalhar em casa, folgas e etc., tem sido algumas alternativas sugeridas para a melhoria do desempenho no ambiente de trabalho (ver, por exemplo, AUSTIN, 2000; DANIELS; BAILEY, 2014; JOHNSON, REDMON; MAWHINNEY, 2001).

Após o planejamento e implementação da intervenção, é necessário a mensuração novamente do desempenho do indivíduo ou da equipe para ver se as modificações foram bem-sucedidas. Se o desempenho melhorou, significa que foi possível identificar e alterar as variáveis (fenômenos) que influenciam o desempenho. Podemos dizer que, então, foi feita uma análise funcional – como a modificação funcionou, descrevemos uma relação entre os dois fenômenos do tipo “Se eu fizer isso, aquilo acontece”. Se o desempenho não teve mudança (ou piorou), deve-se reiniciar o processo para conseguir finalizar a análise.

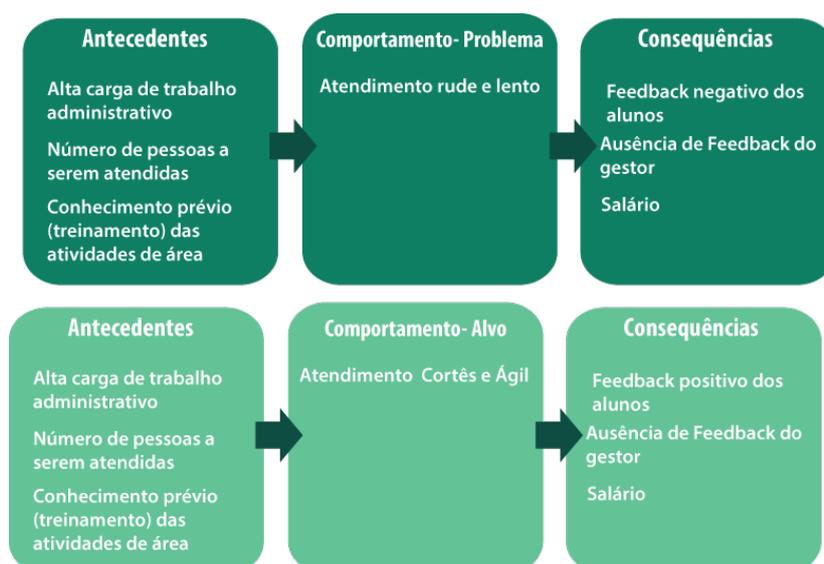
Para ilustrar esse tipo de procedimento, vejamos um exemplo hipotético.

O Servidor “A”, responsável por receber as demandas dos alunos na coordenação de um curso em uma universidade, foi avaliado mal no desempenho das suas tarefas. Ao examinar a avaliação, identificamos que ele apresentava problemas na competência Atendimento ao Público, assim descrita no mapeamento de competências da instituição:

“Atender às demandas do público com qualidade, agilidade e eficiência, de forma presencial e por telefone”. Note que essa descrição de competência possui (a) um verbo com objeto diretamente observável (“Atender às demandas do público”), (b) critérios de qualidade que estão diretamente relacionados ao comportamento alvo (“com qualidade, agilidade e eficiência”), e (c) as condições nas quais o comportamento ocorre (“de forma presencial e por telefone”).

São então levantadas as situações (a) para o bom comportamento – atender bem ao público; e (b) para o mau comportamento – atender mal ao público. São levantadas as situações descritas na Figura 2.4.

Figura 2.4: Diferentes situações para o atendimento ao público.



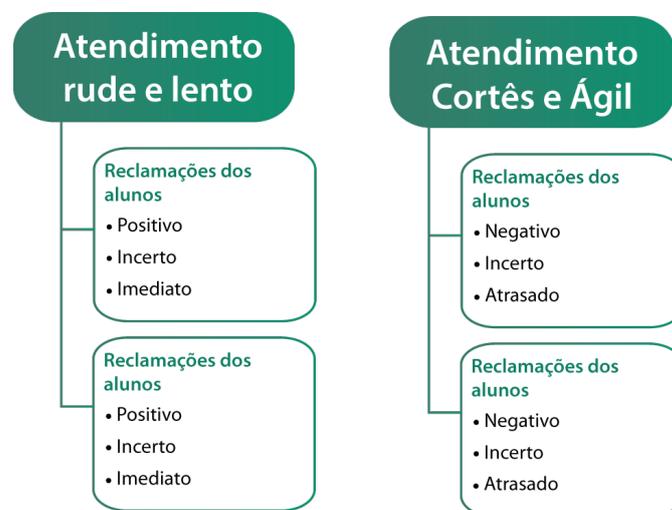
Fonte: Elaboração dos autores.

Note-se que, no caso acima, foram identificados diversos eventos que podem afetar o comportamento de atendimento ao público. Algumas foram selecionadas para serem alvos de intervenção (marcadas em negrito): entre as condições antecedentes, o conhecimento dos serviços da organização, pois –naquele momento – não havia como manipular a quantidade de trabalho administrativo ou o número de pessoas demandando atendimento (isso poderia ser alterado, por exemplo, com um novo servidor para dividir as atividades, mas a universidade não tinha essa opção). O desempenho foi analisado para verificar se o comportamento exibia as qualidades exigidas pela descrição das competências: se era ágil e resolvia a demanda dos alunos. Por fim, foram analisadas as consequências do comportamento: feedback dos alunos e feedback do gestor. O salário fixo por lei não podia ser manipulado, e por isso ficou de fora desta análise.

Percebeu-se que o servidor tinha um bom domínio da competência, a partir de suas avaliações no último treinamento de atendimento ao público. Ele também conhecia os serviços que poderiam ser realizados, sabia como executar suas funções, e conhecia os comportamentos necessários para um bom desempenho. Percebeu-se, assim, que não era uma questão de capacitação do servidor – programas de treinamento poderiam ter pouca efetividade para a melhoria da qualidade do atendimento ao público.

Especificado o comportamento esperado do servidor (a partir da descrição da competência) e realizado a análise ABC, o próximo passo foi o planejamento da intervenção por meio da avaliação das consequências utilizando a técnica PIC-NIC. O resultado pode ser observado na Figura 2.5.

Figura 2.5 - Técnica PIC-NIC antes da intervenção.



Fonte: Elaboração dos autores.

Como pode ser observado, as consequências antes da intervenção tanto para o bom quanto para o mau comportamento eram reclamações. Elas eram produzidas pelo comportamento do servidor quando estes os atendiam de forma rude (por isso, positiva; ver anteriormente); poderia ocorrer ou não, e eram imediatas. Já quando o servidor fazia um bom atendimento, ele evitava as reclamações (por isso negativo). Essa consequência era incerta (podia ou não funcionar, pois às vezes os alunos diziam coisas como, por exemplo, “o que foi que aconteceu que hoje você está de bem com a vida?” Note que, por mais que pareça um elogio, na verdade é uma afirmação que traz uma reclamação velada) e normalmente imediata. Já quanto ao feedback do gestor, era também sempre uma reclamação que tentava ser evitada pelo servidor; eram sempre incertos e atrasadas. A maior parte do tempo, o gestor se eximia de falar sobre o trabalho do servidor, exceto para uma bronca quando o servidor “fazia besteira demais”. Note que não existia, em nenhum dos dois casos, elogios ou reconhecimento do bom trabalho – esse não era um comportamento comum nem entre os alunos nem entre os gestores.

Conhecendo a instituição, sabia-se que essa realidade era comum a vários secretários das coordenações de curso na universidade. Para alterar aquele comportamento, foram empreendidas duas ações: uma, no próximo fórum de coordenadores, foi trabalhado com eles modos adequados e a importância do bom feedback aos serviços dos secretários. Isso era uma ação que pretendia tornar o feedback mais certo e imediato. Além disso, trabalhou-se em uma campanha junto à assessoria de comunicação para aumentar a frequência de elogios e respeito ao trabalho dos secretários, de forma a tornar o feedback positivo ao bom atendimento também mais certo e imediato.

Após algum tempo de intervenção, foi refeita a avaliação de desempenho e a observação para mensuração do comportamento. Os resultados demonstraram uma melhoria do desempenho do secretário na competência Atendimento ao Público. As consequências foram então, assim, analisadas:

Figura 2.6 – Avaliação do Resultado pela Técnica PIC-NIC.



Fonte: Elaboração dos autores.

Como pode ser observado, apenas no feedback dos gestores foi atingido um resultado ideal, os gestores começaram a oferecer consequências adequadas (elogios) de forma positiva (produzida pelo bom comportamento), imediata e certa. No caso dos alunos, por mais que tenham começado a agradecer e respeitar mais o funcionário, o faziam de forma incerta, diminuindo a probabilidade de que o servidor agisse dessa forma com eles. Isso sugere que a campanha junto aos alunos foi pouco efetiva para mudar o comportamento deles, mas a intervenção junto aos coordenadores funcionou.

Após um tempo da intervenção, houve uma nova avaliação a partir de uma pesquisa de satisfação com os alunos e na avaliação de desempenho do servidor, identificando uma melhoria no desempenho da competência. Como houve uma melhoria na qualidade do atendimento (como mostrada pela melhoria do desempenho do secretário), podemos dizer que existe uma relação entre o tipo e qualidade do feedback do gestor e o desempenho do secretário. Nesse sentido, é possível afirmar que, para esse exemplo, havia uma relação funcional entre o comportamento do servidor e o feedback do gestor. Isso significa que, no futuro, poderíamos manter o treinamento periódico com o gestor; a campanha com os alunos deveria ser repensada.

Note que, no caso descrito, todas as ações foram realizadas para o início de um comportamento que era considerado adequado – o bom comportamento dos secretários, o bom feedback do gestor, o elogio dos estudantes. Os

comportamentos considerados problemas – o tratamento rude, as reclamações – não foram punidas, nem ações realizadas para sua diminuição. A forma de tratamento usual para a Gestão do Comportamento Organizacional é o trabalho com reforçadores positivos e o comportamento correto, não o uso de métodos coercitivos sobre os trabalhadores.

A mudança no ambiente organizacional pode ser um bom caminho para a melhoria do desempenho. O tipo de análise descrito neste tópico traz consigo a vantagem de, a partir de uma avaliação cuidadosa e direcionada, identificar variáveis capazes de garantir o bom desempenho do servidor. É aquela que, mais provavelmente, irá gerar resultados mensuráveis e efetivos.

No entanto, esse tipo de análise possui dois limites importantes que não podem ser ignorados. O primeiro deles, e talvez o que mais ressalte aos olhos, é o seu caráter idiossincrático. Cada sujeito é diferente dos demais; assim, uma intervenção planejada para mudar o comportamento de um trabalhador pode não ser efetiva para a mudança em larga escala. Além disso, essa intervenção demanda um tempo e uma dedicação que, quando analisamos uma organização de grande porte, pode não ser possível de ser realizada ou demandaria tantos recursos (em termos de pessoal) que não é factível. Ela seria mais efetiva, nesse sentido, em uma organização de pequeno porte, ou, na forma como ela é mais frequentemente implementada, para atividades em que vários trabalhadores executam atividades diante de contingências semelhantes, podendo o mesmo método ser replicado. Além disso, a intervenção seria voltada para pontos-chave ou problemáticos da organização – quase como uma intervenção cirúrgica. Não seria o caso de ser usada, pelo menos inicialmente, para a construção de políticas de intervenção abrangentes.

Além desse limite, há outro. A Análise Funcional requer um conhecimento claro e mais aprofundado do trabalho e das competências de cada servidor. Isso pode ser muito difícil de conseguir em uma organização de grande porte, com competências muito distintas entre um e outro. Seria necessário para economizar tempo e recursos, uma forma de guiar o olhar do responsável pela gestão do desempenho para garantir a percepção das variáveis relevantes. Isso pode ser realizado com reuniões, entrevistas e oficinas com os trabalhadores e seus gestores, a fim de identificar os comportamentos, variáveis antecedentes e consequentes dos comportamentos-chave.

Para contornar esses limites, é possível dispor de ferramentas de maior abrangência que possam superar esses limites. Entre eles, podemos destacar a gestão do clima organizacional e da cultura organizacional.

O maior motivo de compreender e descrever a cultura e o clima de uma instituição é identificar que elementos influenciam o comportamento das pessoas que ali trabalham. Determinadas práticas podem gerar efeitos sobre o comportamento dos indivíduos, aumentando ou diminuindo seu desempenho; além disso, podem contribuir para o bom ou mau clima na organização. Assim, a avaliação de desempenho descontextualizada da cultura e do clima da organização é impossível de ser realizada.

Cultura e clima organizacionais são mais profundamente abordados na disciplina para este fim. Nesta Unidade, todavia, vamos abordar um pouco melhor como gerir o clima de uma organização a fim de construir uma cultura que favoreça o desempenho.

2.1.2. A Gestão da Cultura e a Construção de uma Cultura de Avaliação

Uma característica comum em várias organizações brasileiras é certa aversão a processos avaliativos. A ideia de uma ação de empresa ou do órgão avaliando o desempenho do trabalhador é comumente considerada algo aversivo, produzindo desde ansiedade até movimentos de boicote e contravenção. Além disso, uma característica comum na cultura brasileira são as relações personalistas e paternalistas (PIRES; MACEDO, 2006), nas quais as relações pessoais são postas acima de relações de trabalho. Com isso, a avaliação objetiva e crítica tornam-se difícil de ser realizada. Tais traços são tão característicos que podem, até, nem sequer ser percebidos durante o processo avaliativo.

Assim, chegamos a um impasse: a base para uma Gestão por Competências é, fundamentalmente, a avaliação das competências dos trabalhadores de uma organização. Isso é essencial de ser realizado tanto para o levantamento de necessidade de capacitação quanto para o processo de avaliação de desempenho, pois é nesta fase que identificamos as lacunas que serão sanadas por intervenções de treinamento ou outras (como descrita na primeira parte deste capítulo). Para além dessas intervenções, é essencial a objetividade e sinceridade dos trabalhadores para avaliar o clima organizacional. Se várias organizações brasileiras são tão avessas a processos avaliativos, como gerir competências?

Uma das discussões mais comuns na literatura sobre cultura organizacional esta relacionada à possibilidade de gerir ou modificar uma cultura de forma deliberada. (FREITAS, 1991; SILVA; ZANELLI, 2004) Esta é uma dúvida válida, em

especial pensando na cultura de uma nação ou povo, que pode ser considerada muito difícil de transformar. Na década de 1970, por exemplo, buscou-se nos Estados Unidos o uso do sistema métrico, no lugar do sistema imperial (que utiliza milhas, libras e graus Firenheit como medidas, por exemplo). No entanto, as tentativas foram frustradas e pouco eficientes. Nas organizações também, frequentemente, fala-se de que determinado projeto ou ação não será efetivo porque “não faz parte da cultura” daquela organização.

Não é uma surpresa a dificuldade de gerir a cultura de uma organização. Isso porque, como definimos anteriormente, a cultura não é uma coisa que pode ser manipulada, mas um rótulo que descreve vários comportamentos, ideias, valores e modos de agir das pessoas em uma organização. Nesse sentido, toda e qualquer ação para a modificação da cultura é um processo de mudança comportamental de várias pessoas.

Apesar da dificuldade é possível executar ações para gerir a cultura organizacional. O primeiro ponto a deixar claro, antes de prosseguir, é que isso é um processo difícil e demorado, que demanda grande adesão de vários membros da organização – uma cultura não é modificada por decreto do dia para a noite: ela se transforma na medida em que novas práticas são inseridas, e com essas práticas os problemas são solucionados de forma mais eficiente.

Silva, Zanelli e Tolfo (2013) discutem ações que podem ser utilizadas para a gestão da cultura organizacional. Os autores discorrem sobre diferentes propostas teóricas, que podemos resumir na Figura 4.15.

O primeiro passo é identificar quais são as características desta cultura que se deseja gerir. Quais são seus elementos fundamentais? Quais são seus artefatos, seus valores? Como os pressupostos básicos foram formados?

Conhecer essa cultura pode envolver vários métodos e instrumentos. Desde questionários auto-aplicáveis a observações diretas, análise documental e entrevistas. Alguns instrumentos como o Inventário Brasileiro de Cultura Organizacional - IBACO (FERREIRA; ASSMAR, 2008), os inventários de valores organizacionais (TAMAYO, 2008; TAMAYO; MEDES; PAZ, 2000), entre outros disponíveis na literatura. Caso seja do interesse, o pesquisador poderia inclusive construir seu próprio instrumento (mas, a esse respeito, valem as mesmas considerações que fizemos com relação a pertinência e validade dos inventários de clima organizacional na seção anterior). Tal ação é essencial para perceber quais são seus pontos de partida na gestão cultural.

Figura 2.7: Processo de Gestão da Cultura Organizacional



Fonte: Elaboração dos autores.

O segundo passo é a definição de qual o ponto de chegada tendo como perguntas centrais identificar que valores e práticas a organização deseja implantar? e Por que esses fatores são importantes? Este passo deve estar diretamente de acordo com a missão e visão da organização. O estabelecimento de metas e objetivos é central para a construção das ações a serem implantadas.

Ao saber seu ponto de partida e de chegada, é possível traçar a rota até eles. Em um planejamento estratégico, por exemplo, seriam definidos as metas e os indicadores de como atingir essas metas. Cabe nesse momento, contudo, acrescentar mais um passo nesse planejamento questionando que práticas serão implantadas para atingir essas metas? Que suporte à organização deve dar para atingi-los? Conhecer a percepção dos servidores sobre a organização (através da pesquisa de clima, por exemplo) e conhecer que eventos influenciam o comportamento individual (por meio de análises funcionais ABC, como apontado no começo deste capítulo) poderão dar sugestões de que ações podem ser executadas para a criação de práticas que irão modificar a cultura da organização. Essa é a parte mais importante do processo de gestão: a “engenharia” de como irá se consolidar essa mudança: quais são as novas regras e normas que irão reger a organização? Quais as regras antigas que serão retiradas? Que mudanças nos artefatos devem ser implementadas – disposição de espaço, organograma? Que novos rituais serão implementados, ou como os antigos poderão ser transformados? Como tudo isso será mensurado?

Para que tudo isso ocorra, é essencial a adesão dos membros do grupo às mudanças. Isso é facilitado quando esse é um processo democrático, que escuta opiniões e pensamentos de todas as partes da organização. Importante também, além disso, é o convencimento daqueles que detêm o poder organizacional de que as mudanças são necessárias e importantes: é essencial que as lideranças, incluindo aqui tanto as formais (diretores, fundadores, etc.) quanto as informais (aqueles que por conhecimento, carisma ou outros atributos se tornam formadores de opinião dentro da equipe). Como são eles os responsáveis pelo seguimento dos valores organizacionais, a participação dessas pessoas é fundamental para o sucesso da implementação das mudanças.

A construção de um processo de mudança deve envolver todos os setores da organização. É um erro pensar que cabe apenas aos diretores a ação para a gestão da cultura – como dito anteriormente, a cultura não há de mudar por decreto. O papel dos setores de gestão de pessoas e comunicação interna (ou assessoria de comunicação), por exemplo, são parte desse conjunto de mudanças.

A implementação do processo propriamente dito deve ser bem marcada: deve ser claro para todos os membros do grupo tanto que mudanças estão sendo implementadas, como elas irão interferir no seu dia a dia, e porque elas estão sendo realizadas. Aqui, retomamos mais uma vez a definição de cultura que apresentamos no início desta seção: a cultura não é uma coisa só, mas vários comportamentos exibidos pelos membros de um grupo ao longo do tempo. Assim, é na mudança de vários desses comportamentos, no dia a dia, que se chegará a uma transformação da cultura organizacional.

Nesse sentido, os responsáveis pela gestão devem estar cientes de que se trata de um processo gradual. Imagine que você aprendeu a dirigir um carro de marcha mecânica comum, e compra um carro de marcha automática: por mais que pareçam semelhantes, no começo é comum tentar pisar na embreagem (às vezes até sem querer pisando no freio!). Há uma história de vida na qual o indivíduo aprendeu a se comportar de determinada maneira; quando é exigida uma nova forma de se comportar, ele precisa tempo para se adaptar – ele está “acostumado” com aquela forma antiga. Na medida em que a cultura forma a maneira como nos comportamos em um determinado ambiente, a mudança de cultura é um novo hábito. Exatamente por isso, nesta fase, a resistência é algo comum e esperado.

Embora a Figura 2.7 coloque como uma quinta fase ao longo de todo o processo de implementação, é importante acompanhar, mensurar e avaliar as mudanças. O gestor deverá verificar se as mudanças estão sendo implementadas, se estão sendo efetivas para atingir as metas (o motivo pelo qual a mudança está sendo realizada) e a reação dos trabalhadores à mudança. Esse acompanhamento deve ser realizado para poder fazer correções e intervenções pontuais de forma preventiva e, se necessário for, corretivas de maneira rápida.

Se os novos artefatos e valores forem efetivos para resolver os problemas na organização, as mudanças serão mantidas pelos trabalhadores, progressivamente transformando-se em pressupostos básicos. Para facilitar esse processo, cabe aos gestores da cultura demonstrar – de preferência com base em dados – como as mudanças têm sido benéficas para a organização. O feedback claro, da mesma forma que no comportamento individual, reforça os novos comportamentos e aumenta a probabilidade dos mesmos continuarem a ocorrer.

Se o interesse da organização for, então, uma cultura de avaliação, tais eventos precisam ser apresentados como elementos importantes para atingir os fins da organização e a melhoria de vida dos empregados. O uso desses instrumentos (avaliação de clima e de desempenho) deve se voltar para a melhoria progressiva da vida do trabalhador, a partir do esquema sugerido pela Gestão de Competências: um baixo domínio em uma competência deve ser tratado com treinamento se for uma questão de capacitação, e com mudanças no ambiente quando não for.

Em uma organização sem tradição nesse sentido, a implementação da avaliação de desempenho por competências e da pesquisa de clima organizacional funcionam como novos rituais que modificam o modo pelo qual as pessoas trabalham. Em nossa cultura brasileira, a avaliação é vista de forma aversiva (talvez isso seja um reflexo de nossa educação, na qual o papel das provas na escola parece ser apenas reprovar o aluno ou colocá-lo de recuperação). Cabe àqueles que estão implementando essas novas atividades a divulgação e conscientização de quais os usos que esses processos irão gerar. Na medida em que uma pesquisa de clima não gerar nenhum resultado, ou que a avaliação de desempenho não gerar quaisquer alterações na vida do servidor ou, pior, que ela serve apenas para demitir aqueles que estão abaixo do esperado, pouco será o engajamento do empregado nesse processo.

Mas, se tais atividades forem efetivas para o oferecimento de treinamentos mais específicos e adequados à realidade do trabalhador; se gerarem planos de intervenção direcionados aos problemas percebidos pelos trabalhadores; se a análise da cultura eliminar práticas coercitivas em favor de comportamentos mais éticos, elas serão progressivamente encaradas de forma mais participativa pelos servidores, gerando dados de maior qualidade e com maior potencial de produzir melhorias no ambiente de trabalho.



EXERCÍCIOS UNIDADE TEMÁTICA II

1. O trabalho é executado em um ambiente organizacional, relacionando-se a um ambiente físico – equipamentos, prédios, etc. – e, principalmente, a um ambiente social: colegas de trabalho, gestores, subordinados e assim por diante.

Considerando a frase acima, há duas ferramentas que auxiliam a instituição na identificação destas variáveis relacionadas ao desempenho. Identificar, a partir da observação e experimentação, como cada evento ambiental afeta ou está relacionado ao comportamento de um indivíduo é a definição de qual intervenção?

- a. Clima Organizacional ()
- b. Cultura Organizacional ()
- c. Análise Funcional ()
- d. Avaliação 360° ()
- e. Diagnóstico organizacional ()

2. Considerando a análise ABC, descrita no material didático do curso, classifique cada item na tabela abaixo em A, B ou C:

A - Antecedentes	B - Comportamento alvo	C - Consequência do comportamento
------------------	------------------------	-----------------------------------

Elaborar relatório de prestação de contas de acordo com o manual do TCU ()

Solicitação para preparação de um relatório por parte da instituição ()

Reconhecimento do chefe pelo trabalho bem feito ()

Computador funcionando adequadamente ()

Certificado de aceite de relatório por parte do TCU ()

Manual do TCU ()

3. Considerando a técnica de avaliação PIC-NIC, classifique as alternativas abaixo de acordo com as legendas:

a)(P) Consequência Positiva: produção de uma consequência pelo comportamento (o que será chamado de positivo)

(N) Consequência Negativa: eliminação ou evitação dessa consequência pelo comportamento.

I. Quando apresento o relatório que desenvolvi em uma reunião todos os meus colegas me dão os parabéns e me sinto bem com isso ()

II. Faço de tudo para evitar uma bronca do meu chefe ()

III. Quando tenho meu desempenho reconhecido consigo ir aqueles congressos que desejo ()

b) (I) Consequências imediatas: são aquelas que ocorrem pouco tempo após a emissão do comportamento.

(F) Consequências futuras (F): São aquelas que ocorrem depois de um período de tempo após a emissão do comportamento.

I. Quando apresento o relatório para meu chefe, seu feedback é na hora. ()

II. Quando apresento meu relatório, só fico sabendo se ele está bom quando não volta nenhuma reclamação semanas depois. ()

III. Temos reuniões diárias para debater nosso desempenho na unidade ()

c) (C) Consequências certas: quando existe uma relação de dependência entre sua ocorrência e o comportamento alvo

(I) Consequências Incertas: quando há apenas uma probabilidade de que ocorra devido ao comportamento alvo

I. O relatório que apresentei sempre vem com aprovação ou reprovação do Tribunal de contas da união. ()

II. Não sei se meu chefe vai reconhecer meu esforço me mandando para aquele congresso. ()

III. Ao enviar o relatório via sistema, ele já avisa se todos os campos foram preenchidos corretamente ou não ()

UNIDADE TEMÁTICA 3

Metodologias de Avaliação de Desempenho por Competências

3.1 Conceito de avaliação de desempenho

Antes de apresentarmos as diferentes metodologias disponíveis para a avaliação de desempenho por competências, é essencial a apresentação do conceito de avaliação de desempenho, suas características e vantagens para o gerenciamento de pessoas, seja no contexto público ou privado.

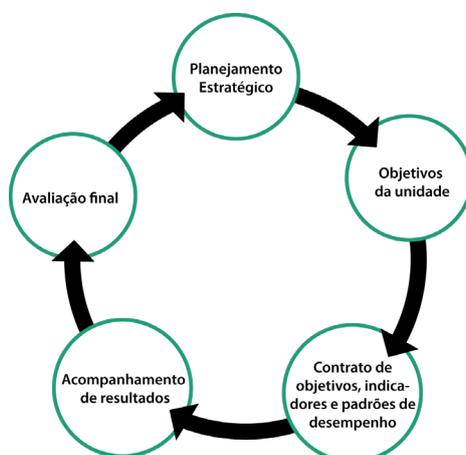
Uma avaliação de desempenho é uma metodologia baseada em critérios, geralmente objetivos, que tem por finalidade acompanhar se os colaboradores estão atingindo seus objetivos e o quanto eles estão contribuindo para a consecução dos resultados da organização da qual fazem parte. Mais do que comparar o desempenho presente, com já demonstrado anteriormente, esta metodologia permite realizar a gestão do desempenho, ou seja, a partir do resultado da avaliação de desempenho a organização poderá identificar objetivos sub ou super dimensionados, além de promover elementos para a implantação de banco de talentos e reconhecer possíveis déficits de desempenho o que, conseqüentemente, explicita melhor as necessidades de políticas de capacitação. Pode-se dizer, então, que a avaliação de desempenho está inserida no processo de planejamento da organização e fornece informações úteis aos demais processos de gestão de pessoas.

O desempenho humano é expresso em função dos comportamentos (ou competências, como veremos a seguir) que a pessoa ou o profissional manifesta no seu ambiente de trabalho e das realizações decorrentes desses comportamentos. Em geral, as organizações têm procurado utilizar modelos de gestão do desempenho que permitam avaliar os dois aspectos ao mesmo tempo, pois avaliar somente o comportamento não garante a consecução do resultado esperado, enquanto mensurar só os resultados pode induzir as pessoas a adotarem comportamentos inadequados para alcançar a meta desejada. (GILBERT, 1978)

De acordo com Stoffel (1997), a gestão do desempenho envolve não só a avaliação do desempenho atual, mas o planejamento, acompanhamento e melhoria do desempenho avaliado. Falamos, portanto, em um processo participativo, dinâmico, contínuo e sistematizado que visa promover o atingimento das metas organizacionais e o desenvolvimento das pessoas.

Caracterizamos este processo como participativo já que, muitas vezes, envolve a participação não só do gestor imediato do avaliado, mas também a participação do próprio avaliado e de outros atores envolvidos no seu processo de trabalho (avaliações 180° e 360° que serão melhor descritas no decorrer deste capítulo). Sendo assim, a avaliação de desempenho não promove apenas o desenvolvimento do avaliado, mas, também, do avaliador, propiciando um exercício permanente de comunicação entre ambos. (OLIVEIRA, 2004) A avaliação de desempenho envolve, ainda, um processo dinâmico, contínuo e sistematizado que se inicia no planejamento estratégico de um período e fornece subsídios para a elaboração do planejamento estratégico seguinte.

Figura 3.1. Ciclo de Avaliação de Desempenho



Fonte: Elaboração dos autores.

Você pode ver, então, que o resultado da avaliação de desempenho pode tanto fornecer informações para subsidiar decisões em curto prazo, como para melhorar o desempenho do avaliado no seu cargo atual, como também para embasar decisões administrativas futuras, tais como promoções, treinamentos, demissões, reposicionamentos e encarreiramentos (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Sendo assim, podemos classificar os objetivos da avaliação de desempenho em dois grupos: administrativos e de desenvolvimento. Os objetivos administrativos relacionam-se à avaliação como base para tomar decisões administrativas ligadas ao aproveitamento e encarreiramento das pessoas. A avaliação de desempenho tem o objetivo de desenvolvimento, já que fornece o feedback (devolutiva) para discussão dos pontos fortes e fracos do colaborador e, conseqüente, aprimoramento do seu desempenho. (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003)

Podemos concluir que os resultados da avaliação de desempenho são úteis para a organização já que permite estabelecer um plano de desenvolvimento para o colaborador focado em sua real necessidade, além de proporcionar uma base de critérios claros e objetivos para decisões administrativas futuras (encarreiramento e promoção, por exemplo), tornando estes processos menos subjetivos. Para o próprio avaliado o feedback pode ser de grande valia, pois quando seus pontos fortes e fracos ficam claros, o mesmo pode buscar o autodesenvolvimento e crescimento profissional de acordo com os seus objetivos.

Vimos até aqui, que, se bem utilizada, a avaliação de desempenho individual pode se constituir uma das ferramentas mais importantes de gerenciamento de pessoas, influenciando carreiras e a vida profissional dos indivíduos. Portanto, a avaliação de desempenho é uma das ferramentas mais poderosas que uma organização pode utilizar visando o alcance das suas metas estratégicas. (SHIKMANN; CRÉDICO, 2007).

Apesar de termos mostrado a importância da gestão do desempenho para o gerenciamento de pessoas, ainda há muita resistência quanto a sua utilização e aplicação. Essa resistência está, muitas vezes, ligada à falta de objetividade dos instrumentos de avaliação, somada à falta de preparo e tendência a complacência dos seus avaliadores. Diante disso, a gestão do desempenho

humano no trabalho é, ainda, um tema controverso nas organizações. As distorções e a subjetividade inerentes a muitos instrumentos de avaliação do desempenho contrapõem-se às necessidades de mensuração de resultados, levando, algumas vezes, a conflitos.

3.2 Metodologias de avaliação de desempenho

Diferentes modelos de avaliação de desempenho estão à disposição das organizações que desejam aferir a qualidade do comportamento de seus trabalhadores. Os métodos de avaliação de desempenho diferenciam-se, basicamente, pelos padrões utilizados e pela pessoa que avalia. Organizações mais democráticas e participativas optam pela autoavaliação para proporcionar ao seu colaborador a oportunidade de avaliar o seu próprio desempenho. Portanto, cabe ao próprio colaborador avaliar sua performance e desenvolvimento. De fato, sempre que possível cada pessoa pode e deve avaliar o seu desempenho como um meio de alcançar metas e resultados e de superar expectativas.

O modelo mais utilizado pelas atuais organizações é o modelo de avaliação 180°, no qual o colaborador é avaliado pelo seu superior imediato e se autoavalia. Tradicionalmente, os gestores imediatos são administradores, supervisores e gerentes que se encontram em posição privilegiada para observar o desempenho, ou seja, o comportamento do avaliado. (BATEMAN; SNELL,1998) Nesse modelo, o gestor funciona como o elemento de guia e orientação, enquanto o colaborador avalia o seu desempenho em função do feedback (devolutiva) fornecido pelo seu gestor. (CHIAVENATO, 2010)

Figura 3.2. Modelo de avaliação de desempenho 180°.



Fonte: Elaboração dos autores.

Algumas organizações optam por atribuir somente ao gestor a responsabilidade de avaliar o desempenho dos seus subordinados. Nesse caso, a responsabilidade de avaliar é atribuída somente à liderança imediata, que assume o compromisso de emitir parecer sobre todos os seus subordinados. Esta linha de trabalho pode proporcionar maior liberdade e flexibilidade para que cada gerente gerencie, de fato, a sua equipe de trabalho. (CHIAVENATO, 2010)

Figura 3.3- Exemplo de questionário para avaliação direta.

Competências Gerenciais						
* 1. Autogerenciamento: Buscar feedback sobre seu próprio desempenho. Identificando possibilidades de melhoria contínua de seu papel enquanto gestor.						
	0- Não utiliza a competência em sua atual função.	1- Nenhuma necessidade de capacitação do servidor.	2- Pouca necessidade de capacitação do servidor.	3- Média necessidade de capacitação do servidor.	4- Muita necessidade de capacitação do servidor.	5- Urgente necessidade de capacitação do servidor.
Servidor 1	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servidor 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servidor 3	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

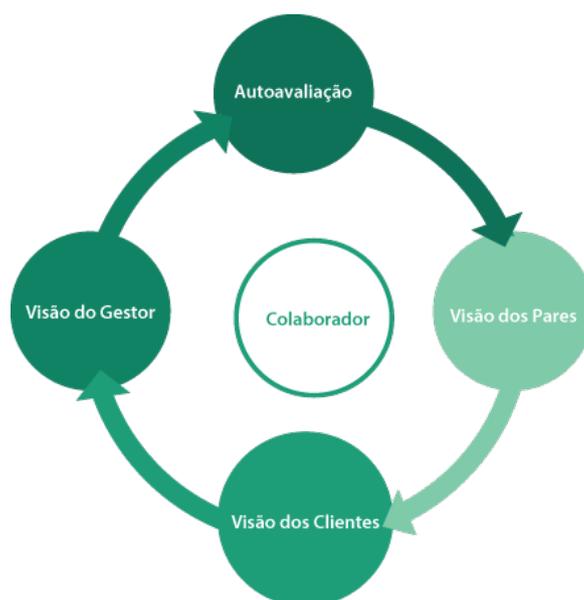
Fonte: Elaboração dos autores.

Pessoas que trabalham juntas e que estão em posições equivalentes também podem e devem avaliar-se entre si. É o que chamamos de avaliação por pares que difere dos demais métodos no sentido que os colegas podem ter acesso a outras dimensões de desempenho que o gestor ou mesmo o próprio colaborador não tem percepção, como liderança e/ou habilidades interpessoais. (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003)

Mais recentemente, clientes externos e/ou internos foram incluídos no processo de avaliação de desempenho como outras fontes de informação quanto ao desempenho para empresas com foco em programas de qualidade. (BATEMAN; SNELL, 1998; BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003)

No momento em que incluímos todos os atores mencionados anteriormente, autoavaliação, avaliação do gestor, avaliação dos pares e avaliação de clientes, temos o que chamamos de avaliação de desempenho 360º ou por múltiplas fontes. Com este método, cada pessoa é avaliada pelos diversos elementos que compõem o seu entorno e reflete os diferentes pontos de vista envolvidos no trabalho da pessoa (CHIAVENATO, 2001). Portanto, neste modelo de avaliação a responsabilidade do colaborador é dividida entre os diversos atores envolvidos no seu processo de trabalho (BAYOT, 2011).

Figura 3.4. Modelo de Avaliação de Desempenho 360º



Fonte: Elaboração dos autores.

Este último modelo de avaliação tem sido descrito na literatura (e.g. BRANDÃO, 2012; BRANDÃO et al., 2008) como o mais eficaz dentre todos os descritos anteriormente já que favorece a obtenção de um diagnóstico mais rico e preciso de competências.

Com a avaliação por múltiplas fontes, podemos obter o maior número de informações e os dados mais fidedignos por permitir que o colaborador se autoavalie e seja avaliado por outros atores organizacionais, como: subordinados, superiores, pares, fornecedores, clientes internos e externos. O envolvimento de um número maior de atores organizacionais no processo avaliativo permite que os envolvidos compartilhem a responsabilidade pelo processo e que eventuais distorções na percepção de um dos avaliadores se diluam nas avaliações dos demais (BRANDÃO et al., 2008).

A avaliação por múltiplas fontes apresenta vantagens e desvantagens em relação aos métodos convencionais. Como vantagens podem ser destacadas a obtenção de avaliações mais ricas e precisas, bem como a possibilidade de gerar maior comprometimento dos envolvidos no processo. Entre as desvantagens, é possível mencionar a complexidade operacional do modelo (pela ampliação do número de avaliadores) e a possibilidade de, na autoavaliação, alguns colaboradores superavaliarem seu próprio desempenho. (EDWARDS; EWEN, 1996)

Ainda podemos listar outros métodos de avaliação de desempenho tradicionalmente utilizados, como os seguintes: escalas gráficas, escolha forçada e método dos incidentes críticos. O método de escalas gráficas avalia o desempenho das pessoas utilizando fatores de avaliação previamente definidos e graduados. Para isso, aplica-se um formulário de dupla entrada no qual as linhas horizontais representam os fatores de avaliação do desempenho e as colunas verticais os graus de variação desses fatores. Os fatores são previamente selecionados e escolhidos para definir em cada pessoa as qualidades que se pretende avaliar. O método das escalas gráficas é criticado por reduzir as opções de avaliação aos graus de variação dos fatores de avaliação, o que limita as possibilidades do avaliador e também por reduzir os resultados da avaliação a expressões numéricas utilizando tratamentos estatísticos ou matemáticos para proporcionar valores objetivos às avaliações das pessoas. (CHIAVENATO, 2010)

Figura 3.5. Método de escalas gráficas.

Fatores	Ótimo	Bom	Regular	Sofrível	Fraco
Produção	Sempre ultrapassa os padrões	Às vezes ultrapassa os padrões	Satisfaz os padrões	Às vezes abaixo dos padrões	Sempre abaixo dos padrões
Qualidade	Excepcional qualidade no trabalho	Superior qualidade no trabalho	Qualidade satisfatória	Qualidade insatisfatória	Péssima qualidade no trabalho
Conhecimento do trabalho	Conhece todo o trabalho	Conhece mais do que o necessário	Conhece o suficiente	Conhece parte do trabalho	Conhece pouco o trabalho
Cooperação	Excelente espírito de colaboração	Bom espírito de colaboração	Colabora normalmente	Colabora pouco	Não colabora
Compreensão de Situações	Excelente capacidade	Boa capacidade	Capacidade satisfatória	Pouca capacidade	Nenhuma capacidade
Criatividade	Tem sempre excelentes ideias	Quase sempre tem excelentes ideias	Algumas vezes apresenta ideias	Raramente apresenta ideias	Nunca apresenta ideias
Realização	Excelente capacidade de realizar	Boa capacidade de realizar	Razoável capacidade de realizar	Dificuldade em realizar	Incapaz de realizar

Fonte: Chiavenato (2010).

Para combater alguns aspectos criticados no método de avaliação das escalas gráficas, como superficialidade, generalização e subjetividade, surge o método da escolha forçada. Este método propõe avaliar o desempenho das pessoas utilizando-se blocos de frases descritivas que focalizam determinados aspectos do comportamento. O nome “forçada” vem da “escolha forçada” que o avaliador deve fazer de uma ou duas frases em cada bloco que mais se enquadram ao desempenho do colaborador avaliado e mais se distanciam dele. Isso quer dizer que o avaliador terá, obrigatoriamente, que escolher, dentre as opções dadas, a frase que represente melhor o desempenho do colaborador e a frase que mais se distancie dele.

Figura 3.6. Método de escolha forçada.

Avaliação do desempenho			
Nome: _____		Cargo: _____	
		Departamento: _____	
Embaixo você encontrará blocos de frases, anote “x” na coluna ao lado, com sinal “+” para indicar a frase que melhor define o desempenho do funcionário e com o sinal “-” para a frase que menos define o seu desempenho. Não deixe nenhum bloco sem preencher duas vezes.			
Apresenta produção elevada Comportamento dinâmico Tem dificuldade com números É muito sociável	N°	+	-
Dificuldade em lidar com pessoas Tem bastante iniciativa Gosta de reclamar Tem medo de pedir ajuda	N°	+	-
Tem espírito de equipe Gosta de ordem Não suporta pressão Aceita críticas construtivas	N°	+	-
Tem Potencial de desenvolvimento Toma decisões com critério É lento e demado Conhece seu trabalho	N°	+	-
Tem boa aparência pessoal Comete muitos erros Oferece boas sugestões Decide com dificuldade	N°	+	-
Nunca se mostra desagradável Produção razoável Tem boa memória Expressa-se com dificuldade	N°	+	-

Fonte: Chiavenato (2010).

O método de avaliação dos incidentes críticos é considerado simples e tem como foco principal as características extremas (incidentes críticos) que representam desempenhos altamente positivos (sucesso) ou altamente negativos (fracasso). Cada fator de avaliação do desempenho é transformado em incidentes críticos ou excepcionais para avaliar os pontos fortes e fracos de cada avaliado.

Figura 3.7. Método de incidentes críticos.

Avaliação do desempenho	
Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____	
Aspectos Excepcionalmente Positivos	Aspectos Excepcionalmente Positivos
<p>Sabe lidar com pessoas</p> <p>Facilidade em trabalhar em equipe</p> <p>Apresenta idéias inovadoras</p> <p>Tem características de liderança</p> <p>Facilidade de argumentação</p> <p>Espírito altamente empreendedor</p>	<p>Apresenta muitos erros</p> <p>Falta de visão ampla do assunto</p> <p>Demora em tomar decisões</p> <p>Espírito conservador e bitolado</p> <p>Dificuldade em lidar com números</p> <p>Comunicação deficiente</p>

Fonte: Chiavenato (2010).

Independente do modelo de avaliação de desempenho que se escolha, este processo, sempre envolve algum grau de subjetividade já que se baseia na observação do avaliador (ou avaliadores) a respeito do comportamento do avaliado. Nem sempre a percepção do avaliador é imparcial, podendo, algumas vezes, ser carregada de vieses em razão de fatores como preconceito, indulgência, severidade e leniência, entre outros citados por Caetano (1996). Quando a responsabilidade é atribuída à apenas uma pessoa, a ocorrência de distorções, muitas vezes decorrentes de pressão ou controle psicossocial no trabalho, é ainda mais frequente. (PAGÈS et al., 1993)

Para combater tais vieses e distorções no processo avaliativo, sugere-se a inclusão de um número maior de atores organizacionais envolvidos no processo de trabalho do avaliado, ou seja, a adoção do modelo de avaliação 360º - descrito anteriormente. (SILVA, 2001) O pressuposto é o que a avaliação realizada por diversos atores é mais rica e fidedigna do que aquela feita por uma única pessoa, sobretudo porque os envolvidos passam a compartilhar a responsabilidade pelo processo e eventuais distorções nas avaliações se diluem. Assim, ao enriquecer a mensuração do desempenho profissional, a avaliação 360 graus pode contribuir para tornar mais fiel e preciso o diagnóstico de competências.

De acordo com Bergamini e Beraldo (1988 apud SANTOS; VIEIRA, 2009), a escolha do modelo de avaliação depende, diretamente, do tipo e validade dos dados que se espera obter. Os dados obtidos a partir da avaliação deverão contribuir para que os objetivos estratégicos da organização sejam alcançados.

3.3 Avaliação de desempenho por competências

Conforme já discutido na disciplina Gestão por Competências, os conceitos de Competência e desempenho são tratados na literatura como conceitos próximos e relacionados. (e.g. BRANDÃO, 2008; FETZNER; OLTRAMARI; OLEA, 2010) O conceito de competência envolveria um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam o alto desempenho de um funcionário e a aplicação desses três elementos no trabalho geraria um desempenho profissional que, por sua vez, é evidenciado pelos comportamentos que a pessoa manifesta no ambiente de trabalho e pelas suas consequências, em termos de realizações e resultados. (Fleury e Fleury, 2001) Portanto, o desempenho do indivíduo pode ser mensurado tanto pelas competências que este manifesta no trabalho quanto pelos resultados que advêm dessas competências. (BRANDÃO, 2012)

Os instrumentos de gestão do desempenho baseados em competências são, atualmente, uma tendência nos processos de avaliação de pessoas. (HIPÓLITO; REIS, 2002) Este método de avaliação tem sido utilizado em substituição aos demais já apresentados para contrapor, principalmente, o aspecto subjetivo característico desses métodos.

A constante avaliação de desempenho dos colaboradores é um elemento essencial para que as organizações aperfeiçoem e desenvolvam as competências necessárias para o alcance dos seus objetivos estratégicos. Com avaliação é possível, portanto, identificar necessidades de desenvolvimento de competências pessoais e profissionais, além de analisar os pontos fortes e fracos de cada avaliado (BENETTI et al. 2007; SCHIKMANN; CRÉDICO, 2007).

O primeiro passo para a implantação deste modelo de avaliação é a descrição do perfil de competências para os diferentes cargos da instituição. A partir disso, a avaliação poderá identificar quais competências do perfil estão presentes no comportamento do avaliado e quais deverão ser desenvolvidas e/

ou aperfeiçoadas. (RABAGLIO, 2004) Quando cruzamos essas duas informações (competências exigidas e competências presentes) é possível identificar uma das três condições abaixo:

- a) A pessoa está sobrando no cargo (suas competências estão além das exigidas pelo cargo);
- b) A pessoa está alinhada ao cargo (suas competências equivalem às exigidas pelo cargo);
- c) A pessoa precisa ser desenvolvida para o cargo (suas competências estão aquém daquelas que o cargo requer).

Portanto, podemos dizer que o objetivo da avaliação de desempenho por competências é identificar o resultado deste cruzamento medindo, assim, que grau cada competência se encontra no avaliado.

Em instrumentos de avaliação com foco em competências os indicadores de desempenho são representados por padrões ou expectativas comportamentais, ou seja, por competências individuais relevantes para a organização, descritas sob a forma de comportamentos passíveis de observação no ambiente de trabalho. A avaliação é realizada procurando-se determinar, por meio de observação e da utilização de escalas específicas (conforme modelo abaixo), o quanto o comportamento apresentado pelo avaliado se aproxima ou se distancia do esperado pela organização (padrões comportamentais ou competências desejadas).

Figura 3.8. Instrumento de avaliação de competências.

<p>* 1. Autogerenciamento: Buscar feedback sobre seu próprio desempenho, identificando possibilidades de melhoria contínua de seu papel enquanto gestor.</p> <p><input type="radio"/> 0- Não utilizo esta competência na minha atual função</p> <p><input type="radio"/> 1- Nenhuma necessidade de capacitação, pois não tenho dificuldades e/ou não necessito de ajuda</p> <p><input type="radio"/> 2- Pouca necessidade de capacitação, pois raramente tenho dificuldades e/ou pouco necessito de ajuda</p> <p><input type="radio"/> 3- Média necessidade de capacitação, pois tenho alguma dificuldade e/ou às vezes necessito de ajuda</p> <p><input type="radio"/> 4- Muita necessidade de capacitação, pois tenho dificuldades com frequência e/ou necessito de ajuda constantemente</p> <p><input type="radio"/> 5- Urgente necessidade de capacitação, pois tenho extrema dificuldade e/ou sempre necessito de ajuda</p>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Diante do que foi exposto é possível concluir que a avaliação de desempenho por competências busca identificar, de um lado, as competências já presentes no repertório comportamental do avaliado e, de outro, eventuais gaps (lacunas) de competências deste profissional. Isso constitui informação importante para subsidiar o planejamento de ações de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências necessárias ao sucesso da organização. Em tese, as competências que obtiverem as piores avaliações, ou seja, os maiores gaps, deverão ser alvo prioritário das ações de capacitação promovidas pela organização. (BRANDÃO, 2012)

Portanto, a avaliação de desempenho por competências, assim como os demais modelos de avaliação de desempenho, fornece subsídios para muitos subsistemas de Gestão de Pessoas, tais como: desenvolvimento, aprendizagem, recrutamento e seleção, carreiras, sucessões e remuneração. (FREITAS, 2001)

Como visto até aqui, o estabelecimento de um sistema eficaz de gestão do desempenho ainda constitui um desafio para muitas organizações, especialmente para as públicas. A utilização de uma avaliação de desempenho com foco em competências pode cooperar para a redução dos problemas enfrentados, gerando, assim, resultados mais consistentes e objetivos. Uma das principais dificuldades enfrentadas pelas organizações é a falta de clareza dos instrumentos avaliativos e dos objetivos do processo avaliativo em si. Além desses problemas, as metodologias tradicionais de avaliação de desempenho encontram algumas outras dificuldades, como: resistência a avaliações, adoção de sistemas e critérios inadequados, resultados imprecisos, falta de efetividade nas políticas adotadas e de integração com outros subsistemas de gestão de pessoas. (CAMÕES; PANTOJA; BERGUE, 2010)

A gestão do desempenho por competências proporciona definições mais claras sobre as necessidades que precisam ser atendidas na área de gestão de pessoas já que consegue apontar, de fato, o ponto que o colaborador ou servidor precisa desenvolver e/ou aperfeiçoar. (LANA; FERREIRA, 2007) Além disso, este método tem se mostrado eficaz para descrever, especificamente, quais comportamentos devem (ou não devem) ser realizados no trabalho. (SNELL; BOHLANDER, 2011)

3.4 Decomposição comportamental como metodologia para o desenvolvimento de competências

Você pode observar, até aqui, que diversas metodologias estão à disposição das organizações que pretendem avaliar o desempenho dos seus funcionários. Reconheceu, também, que os resultados dessas avaliações fornecem subsídios para diversos subsistemas da área de Gestão de Pessoas, especialmente a Capacitação. Mas falta responder às seguintes questões: qual a melhor maneira de desenvolver essas competências? Qual a metodologia mais adequada para o desenvolvimento de competências no contexto aplicado? É o que vai descobrir agora. Mas antes de responder as perguntas é necessário conhecer melhor o tema.

Portanto, é importante você saber que cada competência final, identificada na avaliação de desempenho como gap (conforme voce já aprendeu anteriormente) é composta por comportamentos ou ações intermediárias chamadas de pré-requisitos. Ou seja, para cada competência a ser desenvolvida ou aperfeiçoada admite-se a existência de vários comportamentos mais simples que deverão ser desenvolvidos, primeiramente, para que a aprendizagem da competência composta por eles seja facilitada.

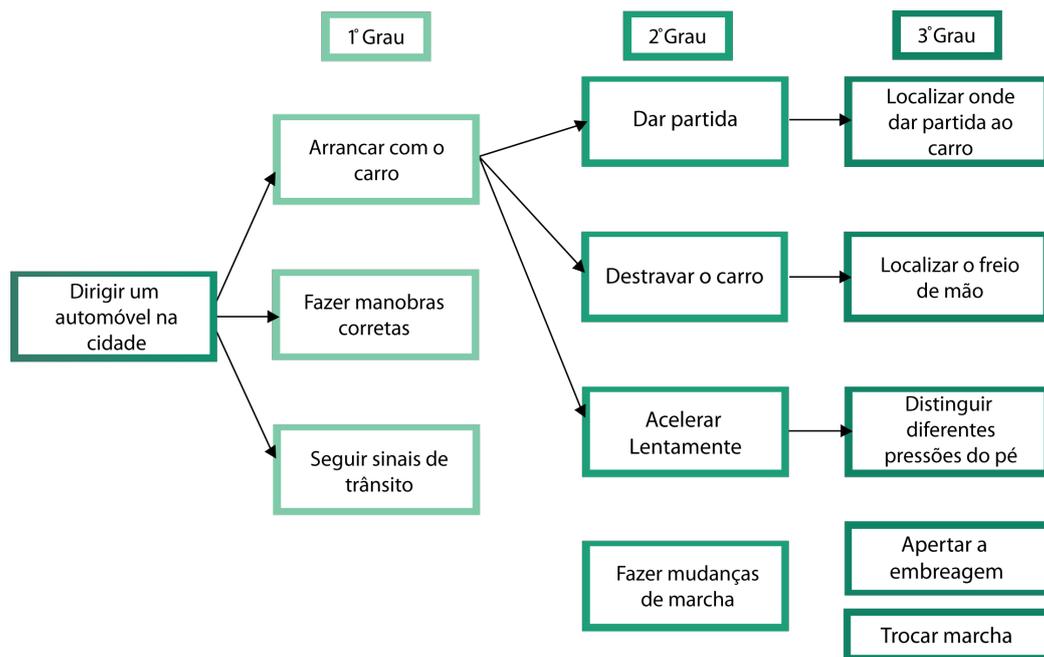
O procedimento no qual a competência a ser desenvolvida é decomposta, ou seja, dividida em unidades mais simples de comportamento, é denominado de Decomposição Comportamental. A questão norteadora da decomposição comportamental é investigar o que o aprendiz ou o profissional, deve ser capaz de fazer para realizar determinado comportamento. A pergunta “o que o aprendiz deve ser capaz de fazer para realizar determinado comportamento” deve ser feita como ponto de partida para a identificação dos comportamentos intermediários envolvidos na classe mais geral de comportamento, ou seja, a competência final.

“O que o aprendiz deve ser capaz de fazer para realizar determinado comportamento?”

Fonte: Santos et al. (2009)

A pergunta deverá ser repetida quantas vezes forem necessárias para identificar – de acordo com o grau de abrangência requerido – as classes de comportamentos intermediárias (SANTOS et al., 2009). Ao aplicar o procedimento de decomposição comportamental ao comportamento de “Dirigir um automóvel na cidade” temos o seguinte exemplo:

Figura 3.9. Decomposição parcial do comportamento de dirigir um automóvel na cidade

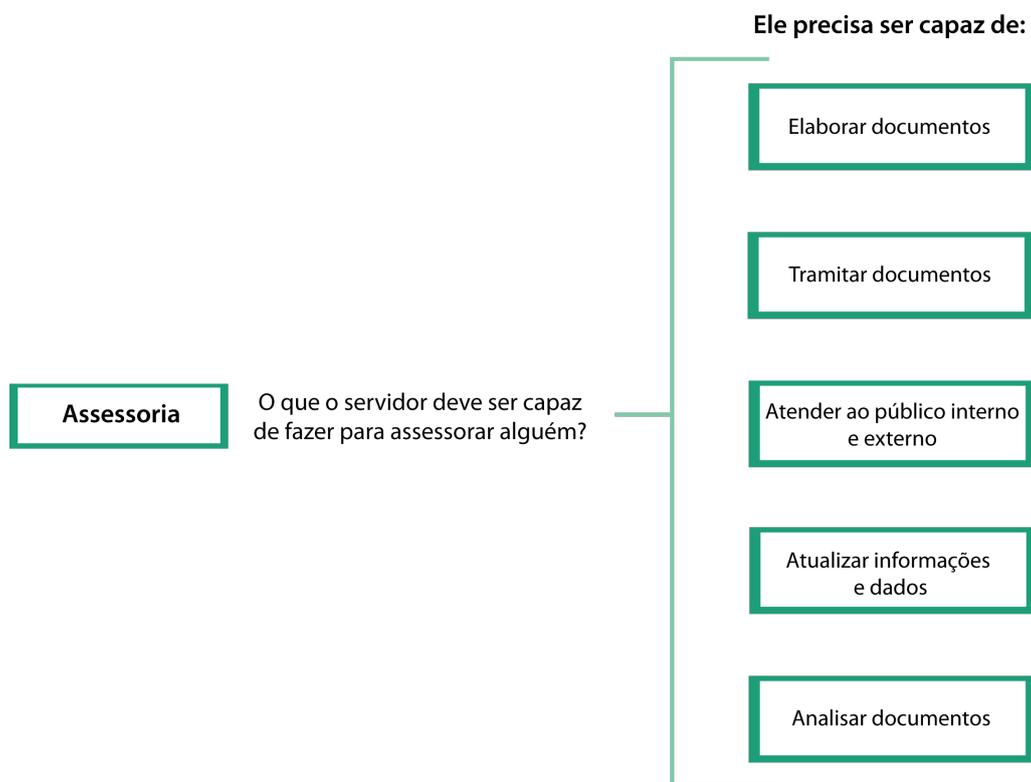


Fonte: Adaptado de Santos e outros (2009).

Ao aplicar o procedimento de decomposição comportamental ao desenvolvimento de competências podemos encontrar a seguinte situação: Para a competência “Assessoria”, cuja descrição é “Prestar informação, apoio, suporte e consultoria a setores da organização, atendendo às demandas internas” identificamos vários comportamentos intermediários (elaborar documentos; tramitar documentos; atender o público interno e externo; atualizar informações e dados e analisar documentos, por exemplo), ou seja, pré-requisitos que poderão ser desenvolvidos para facilitar a aprendizagem da competência final (Assessoria). Portanto, para ser capaz de assessorar alguém ou alguma unidade, o que o profissional deve ser capaz de fazer?

Para ficar mais clara sua compreensão vamos apresentar alguns exemplos:

Figura 3.10. Exemplo(s) de decomposição comportamental.

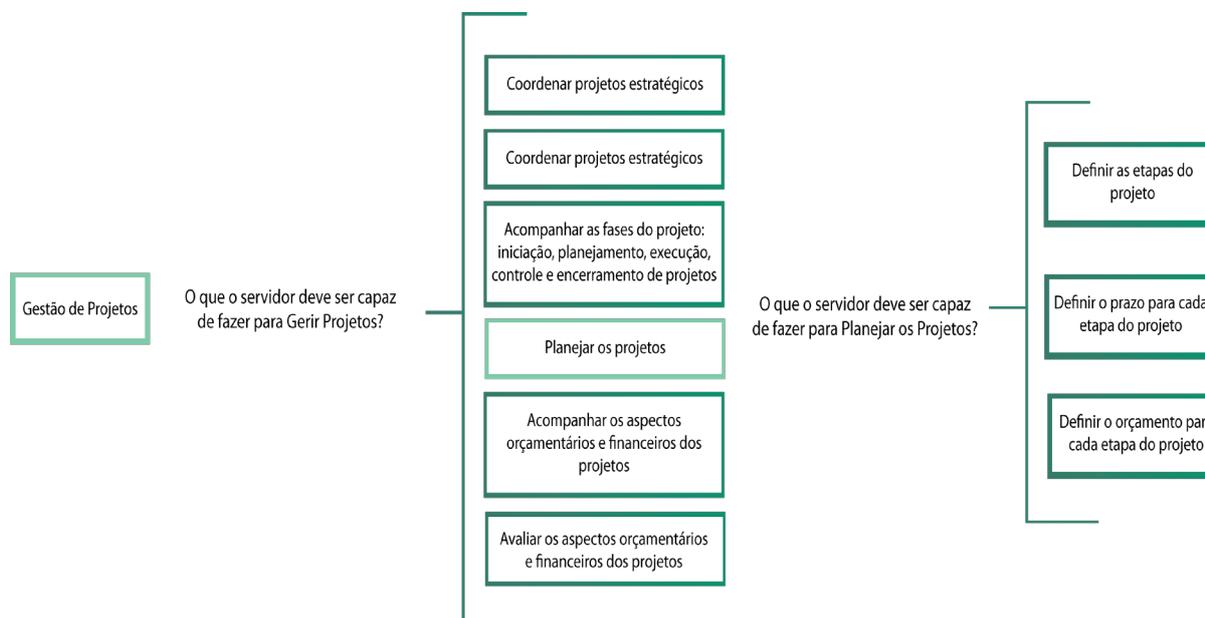


Fonte: Elaboração dos autores.

De acordo com o primeiro exemplo apresentado acima para que o profissional seja capaz de realizar o comportamento de “Assessoria”, ou seja, “Prestar informação, apoio, suporte e consultoria a setores da organização, atendendo às demandas internas”, ele deverá ser capaz, inicialmente, de “Elaborar documentos”, “Tramitar documentos”, “Atender ao público interno e externo”, “Atualizar informações e dados” e “Analisar documentos”. Isso quer dizer que, para desenvolver a competência final “Assessoria” sugere-se desenvolver, primeiramente, esses pré-requisitos. Com isso, a aprendizagem da competência mais complexa, composta por eles, poderá ser facilitada.

Podemos aplicar o mesmo procedimento para a competência Gestão de Projetos cuja descrição pode ser: “Executar, acompanhar e avaliar projetos, programas e ações, dentro do prazo e orçamento estabelecidos, de acordo com os objetivos estratégicos da instituição”. Diante disso, tem-se os seguintes exemplos:

Figura 3.11. Decomposição comportamental de “Gestão de Projetos”.

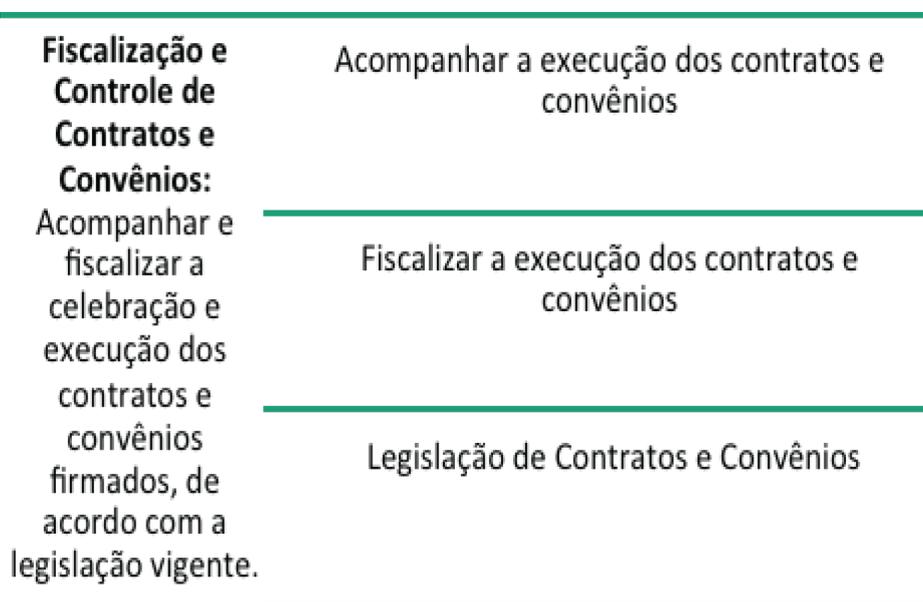


Fonte: Elaboração dos autores.

Explicando melhor: Para que o profissional possa desenvolver a competência final “Gestão de Projetos” admite-se a existência de competências intermediárias, mais simples, que deverão ser desenvolvidas, inicialmente. Ou seja, para desenvolver a competência “Gestão de Projetos”, o profissional deverá ser capaz de “Coordenar projetos estratégicos”, “Elaborar projetos estratégicos”, “Acompanhar as fases dos projetos: iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento de projetos”, “Planejar projetos”, “Acompanhar os aspectos orçamentários e financeiros dos projetos” e “Avaliar os aspectos orçamentários e financeiros dos projetos”.

Vamos dar mais exemplos para que você seja capaz de aplicar o procedimento de decomposição comportamental a qualquer competência da sua instituição:

Figura 3.12. Decomposição comportamental de “Fiscalização e controle de contratos e convênios”.



Fonte: Elaboração dos autores.

O exemplo da Figura 3.12 deixa claro que para desenvolver a competência geral “Fiscalização e Controle de Contratos e Convênios”, cuja descrição é “Acompanhar e fiscalizar a celebração e execução dos contratos e convênios firmados, de acordo com a legislação vigente”, admite-se a existência de pelo menos três pré-requisitos, são eles: a) Acompanhar a execução dos contratos e convênios; b) Fiscalizar a execução dos contratos e convênios; e c) Legislação de Contratos e Convênios. Será através da aprendizagem desses pré-requisitos que ocorrerá, pois, a aprendizagem da competência composta por esses requisitos.

O mesmo procedimento pode ser aplicado à competência “Gestão do Planejamento Estratégico” que podemos descrever como base na seguinte descrição : acompanhar e avaliar os indicadores, iniciativas, planos e ações relativos à implementação do Planejamento Estratégico, de acordo com as metas estabelecidas.

Figura 3.13. Decomposição comportamental de “Gestão do Planejamento Estratégico”.

Gestão do Planejamento Estratégico:	Mobilizar pessoas para o planejamento estratégico da instituição
Acompanhar e avaliar os indicadores,	Elaborar indicadores
iniciativas, planos e ações relativos à	Monitorar indicadores
implementação do Planejamento	Propor ações para alavancar indicadores
Estratégico, de acordo com as	Divulgar dados, indicadores e informações
metas estabelecidas	

Fonte: Elaboração dos autores.

Para que o profissional seja capaz de “Gerir o planejamento estratégico do órgão” ele deve, inicialmente, ser capaz de: a) Mobilizar pessoas para o planejamento estratégico da instituição; b) Elaborar indicadores; c) Monitorar indicadores; d) Propor ações para alavancar indicadores; e e) Divulgar dados, indicadores e informações.

É importante frisar que o número de pré-requisitos para o desenvolvimento de uma competência poderá variar conforme a complexidade desta competência. Isso pode ser constatado através da análise dos exemplos destacados anteriormente. Além disso, devemos tranquilizar as instituições no que diz respeito à capacitação já que diferentes pré-requisitos poderão ser desenvolvidos ou aprimorados, através de uma mesma ação de capacitação. Ou seja, a instituição não precisará propor uma ação de capacitação para cada pré-requisito identificado. Complementando essa conclusão cabe ressaltar que a instituição poderá propor ações formais e informais de capacitação para o desenvolvimento desses pré-requisitos. Portanto, o colaborador poderá participar tanto de um curso presencial promovido pela instituição, quanto poderá ler um livro ou assistir um filme para desenvolver determinados pré-requisitos (conforme você já viu e pode rever na disciplina Gestão de Capacitação por Competências).

Quando começamos a discutir o tema decomposição comportamental fizemos algumas perguntas que agora iremos retomar, são elas: Qual a melhor maneira de desenvolver essas competências? Qual a metodologia mais adequada para o desenvolvimento de competências no contexto aplicado? Vimos até aqui, que o procedimento de decomposição comportamental é útil para o desenvolvimento de comportamentos complexos ou competências. Na prática, ao utilizar a decomposição comportamental para avaliar indicadores comportamentais teremos um instrumento de avaliação de desempenho, conforme descrito na Figura 3.13.

Figura 3.13. Avaliação de desempenho de “Atender ao Público pessoalmente”.

Decomposição da Competência “Atender ao público pessoalmente”, em indicadores de desempenho comportamentais.										
Avaliação do desempenho										
Indicadores de Desempenho por Competência	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Atender ao público pessoalmente										
a Esclarecer quaisquer dúvidas dos novos servidores referentes à UFBA e unidade na qual será lotado										
b Atender ao público fornecendo todas as informações solicitadas de forma clara e objetiva										
c Atender ao público com educação e cortesia										

Fonte: Ramos e outros (2014).

Portanto, temos um instrumento onde são apresentados os comportamentos mais complexos (competências) e os seus pré-requisitos (indicadores comportamentais). No exemplo acima, temos que a competência “Atender ao público pessoalmente” é composta pelos seguintes indicadores comportamentais: a) Esclarecer quaisquer dúvidas dos novos servidores referentes à UFPA e unidade na qual será lotado; b) Atender ao público fornecendo todas as informações solicitadas de forma clara e objetiva e c) Atender ao público com educação e cortesia. Para desenvolver ou aprimorar a competência “Atender ao público pessoalmente” o servidor deve ser capaz, inicialmente, de: esclarecer quaisquer dúvidas dos novos servidores referentes à UFPA e unidade na qual será lotado; atender ao público fornecendo todas as informações solicitadas de forma clara e objetiva e atender ao público com educação e cortesia.

De acordo com os resultados do estudo realizado por Ramos e colaboradores (2014) com 26 servidores público-federais da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas da Universidade Federal do Pará, utilizando uma metodologia de avaliação de desempenho baseada em indicadores comportamentais, a proposta de quantificar os indicadores baseados em competências permitiu uma avaliação mais objetiva do seu desempenho. Os dados mostraram que o modelo de decomposição comportamental é uma ferramenta útil por representar a rotina dos participantes e tornar objetiva a análise dos dados.

Apesar de termos visto muitas vantagens da avaliação de desempenho para o gerenciamento de pessoas, sua utilização ainda gera muitos questionamentos e desconfianças em função da subjetividade dos seus critérios e tendência a complacência por parte dos seus avaliadores. Portanto, uma política de avaliação de desempenho bem estruturada, utilizando ferramentas adequadas, pode se constituir um instrumento avaliativo importante para o desenvolvimento de uma cultura voltada para resultados (este tema será apresentado e discutido na próxima seção). Tal afirmação é baseada no pressuposto de que o alinhamento de objetivos individuais e das equipes às metas da organização implica no maior envolvimento dos funcionários de todos os níveis, os quais passam a se sentir pessoalmente responsáveis pelo desempenho da organização.

Portanto, a implantação da gestão do desempenho favorece o surgimento de uma nova mentalidade na organização trazendo clareza a respeito da necessidade de que o desempenho dos funcionários seja constantemente avaliado e redirecionado. (LANA; FERREIRA, 2007)



EXERCÍCIOS UNIDADE TEMÁTICA III

I. Segundo Shikmann e Crédico (2007), a avaliação de desempenho, se bem utilizada, pode constituir-se em uma das ferramentas mais importantes de gerenciamento de pessoas, influenciando carreiras e a vida profissional dos indivíduos. Diante disso, analise as assertivas que melhor descrevam o conceito e/ou objetivos de tal ferramenta.

I - A avaliação de desempenho é uma metodologia baseada em critérios sempre objetivos que visa acompanhar se os colaboradores estão atingindo seus objetivos e o quanto eles estão contribuindo para a consecução dos resultados da organização da qual fazem parte ()

II - Os objetivos da avaliação de desempenho são exclusivamente voltados para o desenvolvimento de pessoal, já que através dos seus resultados é possível o estabelecimento de um plano de desenvolvimento para o colaborador focado em sua real necessidade ()

III - Os objetivos da avaliação de desempenho são divididos em administrativos e de carreira. Os objetivos administrativos relacionam-se à avaliação como base para tomar decisões ligadas ao aproveitamento e os de carreira, subsidiam decisões ligadas ao encarecimento e redimensionamento de pessoas ()

IV - A avaliação de desempenho é uma metodologia baseada em critérios, geralmente, objetivos que visa acompanhar se os colaboradores estão atingindo seus objetivos e o quanto eles estão contribuindo para a consecução dos resultados da organização da qual fazem parte ()

V - Os objetivos da avaliação de desempenho são divididos em administrativos e de desenvolvimento. Os objetivos administrativos relacionam-se à avaliação como base para tomar decisões administrativas ligadas ao aproveitamento e encarecimento das pessoas. A avaliação de desempenho tem o objetivo de desenvolvimento, já que fornece o feedback (devolutiva) para discussão dos pontos fortes e fracos do colaborador e, conseqüente, aprimoramento do seu desempenho ()

a) Somente a assertiva I está correta ()

b) As assertivas I e II estão corretas ()

c) Somente a assertiva V está correta ()

d) As assertivas IV e V estão corretas ()

e) As assertivas I e III estão corretas ()

2. Considerando as definições oferecidas abaixo selecione a alternativa que melhor descreve o método de avaliação.

I. Pessoas que trabalham juntas e que estão em posições equivalentes devem avaliar-se entre si.

- a. avaliação por pares ()
- b. Incidentes críticos ()
- c. avaliação 360° ()
- d. Escolha forçada ()
- e. Escala gráfica ()

II. Clientes externos e/ou internos foram incluídos no processo de avaliação de desempenho como outras fontes de informação quanto ao desempenho para empresas com foco em programas de qualidade.

- a. Avaliação por pares ()
- b. Incidentes críticos ()
- c. Avaliação 360° ()
- d. Escolha forçada ()
- e. Escala gráfica ()

III. Avalia o desempenho das pessoas utilizando fatores de avaliação previamente definidos e graduados

- a. Avaliação por pares ()
- b. Incidentes críticos ()
- c. Avaliação 360° ()
- d. Escolha forçada ()
- e. Escala gráfica ()

IV. Avalia o desempenho das pessoas utilizando-se blocos de frases descritivas que focalizam determinados aspectos do comportamento.

- a. Avaliação por pares ()
- b. Incidentes críticos ()
- c. Avaliação 360° ()
- d. Escolha forçada ()
- e. Escala gráfica ()

V. Avalia pelas características extremas que representam desempenhos altamente positivos (sucesso) ou altamente negativos (fracasso).

- a. Avaliação por pares ()
- b. Incidentes críticos ()
- c. Avaliação 360° ()
- d. Escolha forçada ()
- e. Escala gráfica ()

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G.; OLIVEIRA, P. M. A gestão estratégica de pessoas. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo, v. 8, n. 4, p. 13-25, 2001.

AMARAL, R. Gestão de Pessoas por competências em organizações públicas. In: Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, XV, São Paulo, 2008.

AUSTIN, J. Performance analysis and performance diagnostics. In J. Austin & J. E. Carr (Eds.), Handbook of applied behavior analysis. Reno, NV: Context Press, pp. 321-349, 2000.

BATEMAN, T. S. & SNELL, S. A. Administração management – Construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas: 1998.

BAYOT, P. C. P. Avaliação por competência no mundo globalizado. In: Congresso Nacional De Excelência Em Gestão, 7, Anias, Rio de Janeiro, 2011.

BENETTI, K. C.; GIRARDI, D. M.; DALMAU, M. B. L.; MELO, P. A.; PARRINO, M. D. C. Avaliação de Desempenho por Competências: a realidade do CODT – Centro Oftalmológico de Diagnose Terapêutica. Revista de Ciências da Administração, v. 9, n. 19, p. 179-198, set./dez. 2007.

BERGAMINI, C. W. & BERALDO, D. G. R. Praticando a Avaliação de Desempenho. Avaliação de Desempenho Humano na Empresa. São Paulo, SP: Atlas, 4 ed. 2012.

BERGUE, S. Modelos de gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias para análise e transformação organizacional. Caxias do Sul: Editora EDUCS, 2011.

BORGES-ANDRADE, J. E. Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. *Estudos de Psicologia*, v. 7, Número Especial, p. 31-43, 2002.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. da S.; MOURÃO, L. Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho. *Artmed*, 2006.

BORGES-ANDRADE, J. E.; OLIVEIRA-CASTRO, G. A. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre suas pesquisas científicas. *Revista de Administração*, São Paulo v. 31, n. 2, p. 112-125, 1996.

BRANDÃO, H. P. & BAHRY, C. P. Gestão por Competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, abril a jun. de 2005.

BRANDÃO, H. P. & GUIMARÃES, T. A. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 08-15, jan. a mar. de 2001.

BRANDÃO, H. P. Aplicações do Mapeamento de Competências à Gestão de Pessoas. In: BRANDÃO, Hugo Pena. *Mapeamento de Competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas*. São Paulo: Editora Atlas, p. 70-99, 2012.

BRANDÃO, H. P. et al. Gestão de Desempenho por Competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. *Revista de Administração Pública*, São Paulo, v. 42, n. 5, p. 875-898, 2008.

CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DANIELS, A. C., & BAILEY, J. S. *Performance management: Changing behavior that drives organizational effectiveness* (5 th rev. ed.). Atlanta, GA: Performance Management Publications, 2014.

DIETSCHI, D. A., & NASCIMENTO, A. M. Um estudo sobre aderência do balanced scorecard às empresas abertas e fechadas. *Revista Contabilidade & Finanças*, 19 (46), 73-85, 2008.

EL - KOUBA, A. et al. Programas de Desenvolvimento Comportamental: influencias sobre os objetivos estratégicos. *Revista de Administração Eletrônica*, v. 49, n. 3, p. 295-308, 2009.

FERREIRA, E. M. Manual de Levantamento de Necessidades de Treinamento. Conceituação de Treinamento e Desenvolvimento. Rio de Janeiro: CNI/DAMPI, 1989.

FERREIRA, M. C. & ASSMAR, E. M. L. Cultura Organizacional: Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, p. 125-138, 2008.

FETZNER, M.A.; OLTRAMARI, A. P. & OLA, P. M. Gestão do Desempenho na Administração Pública: O Caso da TI Governo. *RAC*, Curitiba, v. 14, n. 5, pp. 968-982, Set./Out. 2010.

FLEURY, M. T. L., & FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. *Revista Administração Contemporânea*, 5, Edição Especial, 183-196, 2001.

FREITAS, I. A. Trilhas de desenvolvimento profissional: da teoria à prática. In: *Encontro Da Associação Nacional De Pós-Graduação E Pesquisa Em Administração*. 26. , 2002, Salvador. Anais...Salvador, ENANPAD, 2002.

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de Aprendizagem como Estratégia para o Desenvolvimento de Competências. . In: *Encontro Da Associação Nacional De Pós-Graduação E Pesquisa Em Administração*. 29., 2005, Salvador. Anais. Brasília, ENANPAD, 2005.

FREITAS, M. E. *Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Makron Books. 1991.

FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C. Rumo à gestão estratégica de recursos humanos? Estudo de caso em uma organização pública paulista. *Revista de Ciências da Administração*, v. 12, n. 26, 2010.

GALAS, E. S.; PONTE, V. M. R. O Balanced Scorecard e o alinhamento estratégico da tecnologia da informação: um estudo de casos múltiplos. *Revista Contabilidade & Finanças*, São Paulo, v. 17, n. 40, p. 37-51, abr. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772006000100004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 3 set, 2015.

GAMA, M. A. A.; DIAS, M. A. M. J.; FRANÇA, M. I. R. Trilhas de Desenvolvimento de competências: uma proposta de alinhamento entre a gestão do desempenho e a gestão do desenvolvimento dos servidores do Governo de Minas. In: Congresso Consad De Gestão Pública. 5, 2012, Anais, Brasília: Consad, 2012.

GILBERT, T. F. *Human competence: engineering worthy performance*. New York: McGraw-Hill Book Company, 1978.

GONÇALVES, A.; MOURÃO, L. A expectativa em relação ao treinamento influencia o impacto das ações de capacitação? *Revista de Administração Pública*, v. 45, n. 2, p. 483-513, 2011.

JOHNSON, C. M., REDMON, W. K, & MAWHINNEY, T. C. (Eds.). *Handbook of organizational performance: Behavior analysis and management*. New York: Haworth Press. 2001.

JULIANO, M. C.. Aspectos conceituais da avaliação de desempenho. *Anuário da produção acadêmica docente. Semestral*, 2008, Vol. 2, 3. 2008.

LACOMBE, F. J. *Administração - Princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2003.

LANA, N. S.; & FERREIRA, V. C. P. Gestão Por Competências: impactos na gestão de pessoas, *Estação Científica Online*, Juiz de Fora, n. 04, abr./mai. 2007.

LIMA, A. C. C., CAVALCANTI, A. A., & PONTE, V. Da onda da gestão da qualidade a uma filosofia da qualidade da gestão: balanced scorecard promovendo mudanças. *Revista Contabilidade & Finanças*, Edição Especial, 79 - 94. 2004.

MAGALHÃES, E. M. et al. A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição. *Revista de Administração Pública*, v. 44 , n. 1, p. 55-86, 2010.

MARCONI, N. Políticas Integradas de Recursos Humanos para o setor Público. Biblioteca Virtual Top sobre Gestión Pública. 2003. Disponível em: <<http://www.top.org.ar/Publicac.aspx>>. Acesso em: 25 fev, 2013.

MENEGASSO, M. E.; SALM, J. F. A Educação Continuada e (a) Capacitação Gerencial: discussão de uma experiência. Revista de Ciências da Administração, v. 3, n. 5, 2001. Disponível em: <<http://www.top.org.ar/Publicac.aspx>>. Acesso em: 3 abr. 2013.

PAGÈS, M. et al. O poder das organizações. São Paulo : Atlas, 1993.

PANTOJA, M. J.; IGLESIAS, M.; BENEVENUTO, R.; DE PAULA, A. Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal na Administração Pública Federal: uma caracterização da capacitação por competências na administração pública federal. In: Congresso Conselho Nacional De Secretários De Estado Da Administração De Gestão Pública, V, 2012, Brasília.

PEREIRA, M. F.; MARQUES, S. M. A importância da Qualificação e Capacitação Continuada dos Funcionários. O caso da Universidade Federal de Juiz de Fora. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ENANPAD, 28. 2004, Curitiba. Anais, Curitiba; ENANPAD, 2004.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura Organizacional em Organizações Públicas. Revista de Administração Pública, v. 40, n. 1, p. 81-105, 2006.

RABAGLIO, M. O. Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2004.

RAMOS, C. C.; COSTA, T. D.; BORBA, A.; & ASSIS, G. J. A. Desenvolvimento de metodologia para avaliar competências de servidores públicos federais. Amazônia, Organizações e Sustentabilidade, 3 (2), 25-41, 2014.

REMEDIO, C. C.; ENGELMAN, S. O Impacto da Avaliação de Desempenho com Foco em Competências na Empresa Pública. In: Congresso Virtual Brasileiro – Administração. 8., [S. l.], 2011. Anais [S. l.], 2011. Disponível em: <<http://www.convibra.com.br/2009.asp?ev=23>>. Acesso em: 18 dez. 2011.

SANTOS, G. C. V. et al. “Habilidades” e “competências” a desenvolver na capacitação de psicólogos: uma contribuição da análise do comportamento para o exame das diretrizes curriculares. *Interação em Psicologia*, v. 13, n. 1, 131-145, 2009.

SANTOS, H. R.; VIEIRA, F. O. O papel da Avaliação de Desempenho na Administração Pública: o caso da secretaria municipal de planejamento e gestão de uma prefeitura fluminense. *Simpósio em Excelência em Gestão e Tecnologia*. 2009. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos2009.php?pag=72>>. Acesso em: 25 nov. 2011.

SCHIKMANN, R; CRÉDICO, R.B. Utilização de indicadores de desempenho nos processos de avaliação de desempenho individual. In: Gonçalves. (Org.). *A construção do novo Tribunal de Justiça de São Paulo*. São Paulo, v. 2, p. 155-180, 2007.

SILVA, N. & ZANELLI, J. C. Cultura organizacional. In: Zanelli, J. C.; Andrade, J. E. B.; Bastos, A. V. B. *Psicologia, organização e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, p. 407-442, 2004.

SNELL, S; BOHLANDER, G. *Administração de Recursos Humanos* (Rosa, M. L. G. L., & Visconti, S. A, Trad.). São Paulo, SP: Cengage Learning. (Human resource management publicada em 2009). 2011.

STOFFEL, I. *Administração do desempenho: metodologia gerencial de excelência*. Florianópolis: s.e., 1997.

TAMAYO, A. Valores Organizacionais. In: SIQUEIRA, M.M.M.(org); Álvaro Tamayo [et al.] *Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed. p. 309-340, 2008.

TAMAYO, A.; MENDES, A.M.; PAZ, M.G.T. Inventário de valores organizacionais. *Estudos de Psicologia*, Natal, v.5, n.2, p.289-315, 2000.

ZEFERINO, A. M. B., DOMINGUES, R. C. L., & Amaral, E. Feedback como estratégia de aprendizado no ensino médico. *Revista Brasileira de Educação Médica*, v.31, n.2, p.176-179, 2007.



PRODEP
CDH - COORDENAÇÃO DE
DESENVOLVIMENTO HUMANO

SEAD 
Superintendência de
Educação a Distância | UFBA

