

PROF. IVAN JACOMASSI JUNIOR

# GESTÃO DO DESEMPENHO E COMPORTAMENTOS

CONSTRUINDO UM PROGRAMA ESTRATÉGICO PARA ESTÍMULO DE  
COMPORTAMENTOS E COMPETÊNCIAS DESEJÁVEIS

1ª Edição - 2018

**PERFIX**



# GESTÃO DO DESEMPENHO E COMPORTAMENTOS



**CONSTRUINDO UM PROGRAMA  
ESTRATÉGICO PARA ESTÍMULO DE  
COMPORTAMENTOS E  
COMPETÊNCIAS DESEJÁVEIS**



Somos uma moderna e completa consultoria em  
Gestão Estratégica de Recursos Humanos.

Acesse nosso site: [www.perfixconsultoria.com.br](http://www.perfixconsultoria.com.br)

e-mail: [contato@perfixconsultoria.com.br](mailto:contato@perfixconsultoria.com.br)

Visite nossas Redes Sociais:



# Sumário

INTRODUÇÃO.....	6
<b>CAPÍTULO 1 .....</b>	<b>10</b>
CONCEITO DE DESEMPENHO .....	11
CONCEITO DE POTENCIAL .....	15
GESTÃO DO DESEMPENHO E O PCCS .....	16
VISÃO PEDAGÓGICA X VISÃO PUNITIVA .....	19
<b>CAPÍTULO 2 .....</b>	<b>21</b>
ESTRUTURAÇÃO DO FATOR DESEMPENHO.....	22
O DESAFIO DE GERIR COMPORTAMENTOS.....	23
PONTOS DE ATENÇÃO NA FORMULAÇÃO DE COMPORTAMENTOS.....	28
PODER DA GESTÃO COMPORTAMENTAL .....	29
FORMULANDO COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS .....	31
COMPORTAMENTOS DE ENTREGA.....	40
DICIONÁRIO DE COMPORTAMENTOS .....	44

<b>CAPÍTULO 3</b> .....	47
PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E POTENCIAL .....	48
DIRETRIZES GERAIS DO PROGRAMA.....	48
O GRANDE MOTE DO PROGRAMA .....	50
COMITÊ DE AVALIAÇÃO.....	51
ASPECTOS OPERACIONAIS DA AVALIAÇÃO.....	52
MODELOS DE AVALIAÇÃO .....	53
INSTRUMENTO .....	55
METODOLOGIA (9 <i>BOX</i> ) .....	60
 <b>CAPÍTULO 4</b> .....	 65
PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL .....	66
DESDOBRAMENTO DO “CHA” DAS COMPETÊNCIAS .....	69
TRILHAS DE DESENVOLVIMENTO .....	71
DESAFIOS DO PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	73
 <b>CONCLUSÃO</b> .....	 77
 <b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	 78

## INTRODUÇÃO

O tema da “Avaliação de Desempenho” é extremamente polarizado quanto às opiniões tanto no ambiente público quanto corporativo.

Amado por uns, odiado por outros, o programa voltado a análise de performance humana nas organizações por vezes foi referenciado como uma “praga”, sendo objeto de fortes críticas, mas também idealizado como uma importante ferramenta de apoio decisório e de justiça para a gestão.

Aliás, temos aqui duas facetas muito importantes deste tipo de programa:

1. Justiça: todo processo de avaliação pressupõe como consequência lógica a formulação de conclusões, aliás, estas subsidiarão a vertente seguinte. Entretanto, como toda ação humana, o ato de estabelecer juízo sobre algo estará sujeito a uma forte carga de subjetivismo quando não planejado adequadamente, de forma que pessoas em condições semelhantes de desempenho poderão vir a ter avaliações distintas em razão de processos informais internos, como redes de relacionamento, ou ainda devido a traços de personalidade que evidenciem naturalmente seus resultados mais do que outros profissionais (extroversão e autopromoção). Assim, cabe à organização estabelecer um programa formal e técnico, capaz de permitir a todos a manifestação, com o maior grau de isenção possível, dos resultados de seu trabalho, nivelando as condições de participação.
2. Suporte à Decisão: outro ponto fundamental, pois a avaliação de desempenho (enquanto programa formal da instituição) deverá oferecer o mais adequado suporte possível para decisões internas de:
  - a. Promoções: ato de ascender o empregado para posição de maior nível de complexidade e responsabilidade.
  - b. Progressões: ação de incrementar o patamar de remuneração do empregado mantendo-o na mesma posição.
  - c. Manutenção: decisões sobre a conveniência de manter-se o empregado na estrutura funcional da empresa.

- d. Necessidades de Desenvolvimento: através dos resultados apurados no programa de avaliação, devem haver consequências lógicas. Com base nos dados obtidos, deve-se gerar planos de desenvolvimento para os indivíduos, visando suporte ao seu crescimento. Ainda, podem ser apurados “gaps coletivos”, identificando fragilidades humanas organizacionais para as quais deve haver elaboração de plano de intervenção.
- e. Desligamentos: Nos casos de necessidade de redução do efetivo humano, os dados do programa de avaliação de desempenho poderão oferecer o adequado suporte para decisão sobre profissionais à serem descontinuados com menor prejuízo à organização.

Pela carga de relevância apontada, torna-se fácil compreender o motivo pelo qual as organizações buscam pela implementação de programas desta natureza, a indagação que devemos realizar é sobre quais são os fatores que geram problemas à ponto de tornar-se questionável a relevância de sua realização.

Bem, a motivação nos parece clara, pois ao longo de diversos anos de aplicação deste tipo de programa pudemos observar pontos nevrálgicos e falhas tanto de concepção quanto de execução nos projetos, de forma a trazer malefícios capazes de gerar insurgências tanto de beneficiários quanto de operadores do sistema.

Dentre as falhas que normalmente observamos, podemos destacar:

1. Burocratização do Processo: um erro crasso muitas vezes cometido pelos idealizadores está na excessiva burocracia criada para operacionalização do processo de avaliação. Instauram-se tantos manuais e formulários que a agenda das áreas com suas atividades rotineiras acaba por ser tumultuada.
2. Formalidade sem Funcionalidade: Temos que ter em mente que o programa deve objetivar primordialmente contribuir para o desenvolvimento humano, e mais, para uma forma de desenvolvimento que agregue valor à organização como um todo. Uma falha muitas vezes observada é a criação de um programa “pró forma”, ou seja, simplesmente para que a entidade possa ostentar possuí-lo ou para meramente justificar decisões tomadas pelos gestores. Neste cenário, não se tem capacitação das equipes nem a reflexão sobre as atividades e ferramentas disponíveis, apenas cumpre-se um calendário periódico de ações.

É preciso ter em mente que o processo de avaliação de desempenho deve atuar como uma forma de “aculturação organizacional”, ou seja, precisa tanto ser imbuído junto aos parâmetros sociais como também passar a influenciá-los.

Este objetivo de coparticipação no processo de formação cultural da organização pode alçar o programa a novos patamares de relevância, pois não estaremos discutindo mais somente o uso de uma ferramenta técnica e estatística para gestão humana (o que por si só já seria louvável), mas também a contribuição para com a formação de um ambiente humano adequado ao perfil exigido pelo ambiente em que a instituição estiver inserida, e isto agrega sustentabilidade.

Como afirmam Cecília Bergamini e Deobel Beraldo<sup>1</sup>:

***“A avaliação de desempenho é, portanto,  
mais uma questão de atitude que de técnica”***

Esta afirmação nos traz implicações práticas de grande relevância. Dentre as falhas que comentamos anteriormente estão a burocracia excessiva e a formalidade sem finalidade, e se refletirmos cautelosamente, veremos que ambas representam patologia decorrente da ação de planejar-se de forma excessiva o processo, tornando-o demasiado ritualizado e inflexível, e mais, de forma míope pode-se perder a visão do impacto sobre os usuários ligados ao processo, e ao invés de perscrutar-se o objetivo primordial da avaliação de desempenho, foca-se tão somente na sua minuciosa documentação e registro.

Esta sintomatologia tende a travar e envergar o programa na direção oposta à sua finalidade maior, ou seja, ao invés da organização estar visando a construção de um futuro melhor e mais proveitoso a todos, estar-se-á tabulando dados minuciosamente para contemplação do passado.

A avaliação de desempenho, como agente de transformação organizacional não deve sobrestar esforços para focar o futuro, nos próximos passos, nas necessidades ainda não providas, e não atuar como um retrato na estante da diretoria sobre um passado a ser remoído.

---

<sup>1</sup> Vide bibliografia.

Por fim, ao afirmar-se que o processo é mais uma questão de atitude do que de técnica, busca-se desconstruir uma falsa visão quanto a necessidade de aplicação de modelos pautados nas mais sofisticadas técnicas estatísticas para suporte operacional ao processo, sob risco mesmo de imbuirmos novamente na problemática já abordada.

Na verdade, a falha maior destes projetos está justamente neste fato, a conclusão frágil e superficial de que recursos técnicos tornarão o processo apto a produzir efeitos “de fato” junto as pessoas.

Se estivéssemos lidando com máquinas do tipo computadores, de fato a mais sofisticada técnica deveria ser aplicada, bastaria reescrevermos códigos de programação para fazer com que os equipamentos operassem de forma melhorada.

Mas pessoas são agentes totalmente diferentes e nem sempre responderão às técnicas mais sofisticadas.

Se estamos procurando gerar movimento e desenvolvimento, as questões chave e de ordem serão outras. Muito mais importantes serão as ações visando desenvolver junto as pessoas maturidade para refletir de forma crítica e construtiva sobre si mesmas, seus pares e superiores.

O termo “atitude” nos remeterá ao fato de que queremos pessoas em condições de progredir como profissionais e seres humanos, e isto não obteremos com formulários ou demonstrações gráficas dos resultados apurados.

Portanto, o desafio à ser superado está lançado, e esperamos que junto às próximas páginas o leitor encontre respostas, embora tenhamos absoluta certeza de que também surgirão novas dúvidas, mas estas, como todo processo de crescimento, nos serão fundamentais para a busca contínua por mais informações e pela permanente melhoria.

A todos uma ótima leitura !



CAPÍTULO 1

## CONCEITO DE DESEMPENHO

## CONCEITO DE DESEMPENHO

Esta etapa será sem dúvida uma das mais importantes para nosso trabalho, pois se estamos buscando gerir desempenho, precisamos compreender com o que estamos lidando.

Se consultarmos os léxicos, veremos que a expressão desempenho pode ser entendida como sendo o *“cumprimento de obrigação ou promessa”*.

Pois bem, por obrigação temos o contrato de trabalho firmado entre empregador e empregados, sendo que não estamos aqui nos referindo a um contrato formal, mas sim na relação de entregas estabelecidas nas rotinas de trabalho, ou seja, nas demandas que a empregadora espera que sejam concretizadas pelo empregado.

Estas demandas surgem em decorrência dos postos de trabalho ocupados. Nesta, se estamos lidando com a expressão *“gestão do desempenho”*, na verdade o que desejamos de fato aqui é sermos capazes de controlar e obter os melhores resultados possíveis junto ao empregado enquanto este cumpre suas obrigações.

Pois bem, se adicionamos aqui um elemento qualitativo ao objeto, ou seja, se queremos *“os melhores resultados possíveis”*, subtemos que o desempenho apresentado pode oscilar para mais ou para menos, nos induzindo a fixar modelos de monitoramento para acompanhamento e intervenção quando necessário.

Esta é a essência da criação de um programa de avaliação de desempenho, estabelecer formas de se medir as entregas (desempenho) e intervir para melhorá-las (gestão).

Temos mais um ponto a delimitar no objeto de estudo, que é o aspecto *“humano”* da avaliação. Poderíamos avaliar diversas questões, como o desempenho das finanças, das campanhas de marketing, da área comercial, etc, mas estamos aqui buscando avaliar o aspecto humano na organização.

Quando avaliamos outros recursos, sejam financeiros ou tecnológicos por exemplo, estamos procurando entender como o desempenho destes está contribuindo objetivamente para o sucesso das operações, ou seja, como as finanças estão oferecendo oportunidades de alavancagem, como os recursos de TI estão oferecendo informação confiável, segura e em tempo hábil, como as campanhas de marketing estão contribuindo para aumento das receitas, entre diversas outras variáveis.

O mesmo se dará em avaliações de desempenho humano, pois estaremos buscando compreender como este recurso está contribuindo para a maior produtividade, sustentabilidade, conformidade, etc.

Então nos deparamos com uma reflexão fundamental, o que vem a ser desempenho humano ? Quando falamos em desempenho financeiro, sabemos que estamos lidando com lucratividade, saldo disponível, rentabilidade. Quando falamos em desempenho de vendas, estamos discutindo volume de negócios fechados, custos de prospecção, etc.

E quais seriam os fatores que podemos aplicar para avaliar pessoas ?

Perscrutemos algumas possibilidades:

### Volume de Entregas



Podemos pensar em desempenho como sendo algo atrelado ao volume, ou seja, quanto maior o número de entregas realizadas, maior seria o desempenho aferido.

### Senioridade



Estagiário



Junior



Pleno



Sênior



Master

Outra forma possível seria atrelada à sofisticação das entregas realizadas pelos profissionais, ou seja, não seria a quantidade, mas sim a qualidade que importaria.

### Composto de Desempenho

Na verdade, ao estudarmos o conceito de desempenho humano veremos que temos três principais aspectos, conforme nos ensina o renomado professor Joel Dutra<sup>2</sup>:



Portanto, podemos concluir que “desempenho” é um fator composto:



- Resultados: São aspectos objetivos das entregas realizadas, podem ser aferidos por números. Ainda, os resultados podem ser confrontados com metas pré-estabelecidas e comparados ao longo do tempo.

---

<sup>2</sup> Vide Bibliografia.

- Comportamentos: São manifestações dos indivíduos a partir de seus conhecimentos, habilidades e atitudes. Os comportamentos possuem mensuração mais difícil do ponto de vista da objetividade, necessitando de exemplificações concretas para um melhor apontamento.
- Desenvolvimento: Refere-se ao exercício das atividades previstas para o cargo/função. Esta variável está ligada diretamente à capacidade de abstração<sup>3</sup> do indivíduo, de forma que à medida que esta cresce, o mesmo será capaz de aprimorar a forma como realiza seu trabalho e otimizar seu tempo, bem como a qualidade final das entregas realizadas.

Uma das dificuldades que surgem para as organizações quando tratamos deste tríptico conceito está na forma como gerenciá-los.

Isto porque não é ideal, tecnicamente, trabalharmos estes três aspectos debaixo de um único programa.

A questão dos “resultados”, por ser de apuração objetiva, em geral pouco discutível e atrelada à impactos/contribuições de curto-médio prazos, normalmente é gerenciada através de programas de participação nos lucros e resultados e/ou remuneração variável.

Já questões ligadas ao “desenvolvimento” podem ser trabalhadas em avaliações de desempenho, mas recomenda-se em menor grau. Isto porque a forma de recompensa para estes parâmetros, que estão atrelados ao cargo ocupado e nível do empregado podem ou não gerar direito a promoções ou perspectivas de carreira, são indicadores de que o profissional satisfaz as exigências vinculadas àquilo para o que foi contratado, sendo este aspecto ligado a estratégia salarial<sup>4</sup>.

O grande objeto à ser trabalhado pelo programa de avaliação de desempenho será o comportamento, dada a sua importância estratégica como veremos em capítulo adiante quando formularmos as competências organizacionais.

---

<sup>3</sup> Operação intelectual em que um objeto de reflexão é isolado de fatores que comumente lhe estão relacionados na realidade. Desta forma, esta capacidade confere ao indivíduo melhor condição de analisar o objeto, compreendê-lo, estabelecer conclusões e premissas, agindo e intervindo para sua melhoria.

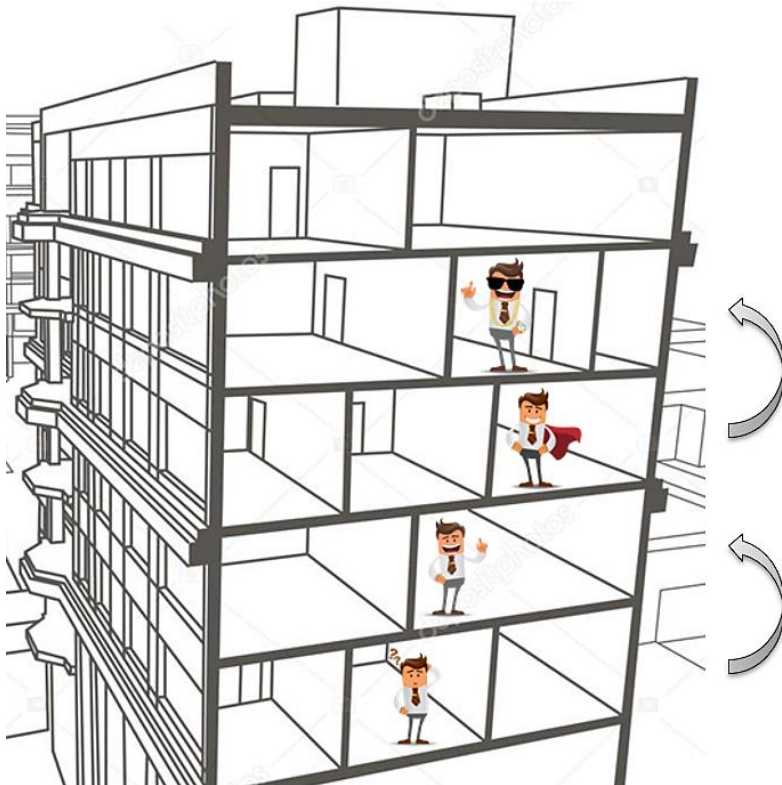
<sup>4</sup> Para maiores detalhes deste conceito, leia nossa obra: Gestão Estratégica de Salários. Perfix. 1ª Edição. 2018.

Os comportamentos irão contribuir tanto para o sucesso do negócio como para o fortalecimento/direcionamento da cultura organizacional, de modo que precisarão de boas práticas no seu trato.

Pelo próprio espectro do que estamos avaliando, podemos observar novamente o quão realista é a afirmação na introdução da presente obra, de que devemos estar focados mais em questões de atitude do que de técnica.

## CONCEITO DE POTENCIAL

Se por um lado a avaliação de desempenho está concentrada em determinar o grau de alinhamento entre os comportamentos do indivíduo, bem como seu desenvolvimento nas atividades em relação ao cargo/função (ou seja, o nível de complexidade) em que o mesmo se encontra, a avaliação de “potencial” irá buscar apurar se o mesmo possui condições de ascender para posições de maior complexidade e responsabilidade.



Portanto, neste processo buscaremos determinar se o indivíduo, além de apresentar desempenho adequado para a posição atualmente ocupada, detém condições de assumir outras onde os desafios e problemas à serem resolvidos estão em patamares mais difíceis, exigindo capacidades superiores para resolução.

O conceito de níveis de complexidade pode ser adequadamente compreendido quando avaliamos os critérios de classificação e avaliação dos cargos/funções da organização, ou seja, as variáveis e graus que irão compor determinado patamar<sup>5</sup>.

## **GESTÃO DO DESEMPENHO E O PCCS**

Por sua natureza estratégica e intersecção com os níveis funcionais existentes, o programa de avaliação de desempenho precisa estabelecer interface com outros componentes da arquitetura organizacional.

Se estamos tratando de avaliação da performance, precisamos primeiramente que a própria unidade funcional (cargo/função) esteja claramente projetada e com diretrizes estabelecidas, do contrário corremos o risco de sequer apontar adequadamente “o que” devemos avaliar. Outro ponto, ao perscrutarmos o potencial de alguém para maiores responsabilidades, é fundamental que a organização tenha claramente definidos seus níveis de complexidade internos, pois, se queremos subsidiar a definição sobre o potencial do colaborador, precisamos saber “para quê”.

Estas duas informações virão substancialmente do Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS) e das descrições de cargos/funções (contidas na arquitetura organizacional).

A organização também precisará de uma matriz salarial bem definida para suportar decisões eventuais de progressão em remuneração<sup>6</sup>.

Finalmente, precisaremos do Programa de Avaliação de Desempenho propriamente dito, pois os documentos citados atuam como uma base para suportar este processo. E ainda, considerando que gerenciaremos “comportamentos”, será boa prática a organização possuir um “Dicionários de Competências ou Comportamentos”, ambos documentos discutidos nesta obra.

Observe junto à imagem adiante a esquematização deste composto<sup>7</sup>:

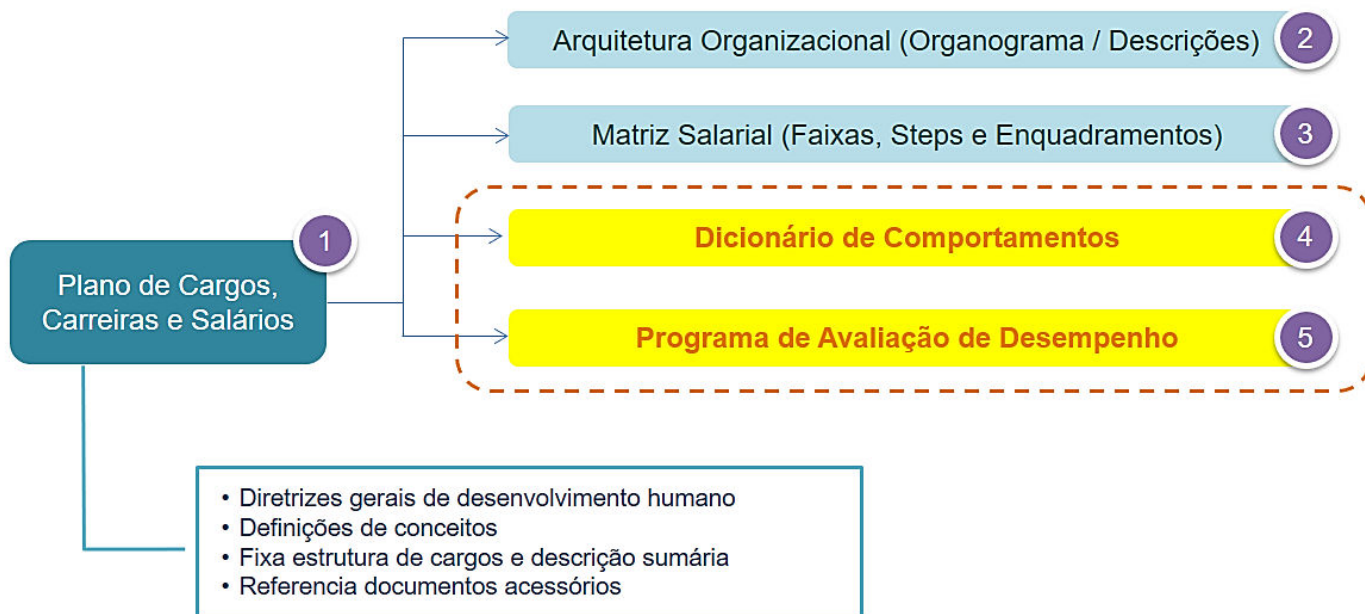
---

<sup>5</sup> Para mais informações sobre o conceito, leia nossa obra: “Arquitetura de Cargos”. Perfix. 1ª Edição. 2018.

<sup>6</sup> Para mais informações, leia nossa obra: “Gestão Estratégica de Salários”. Perfix. 1ª Edição. 2018.

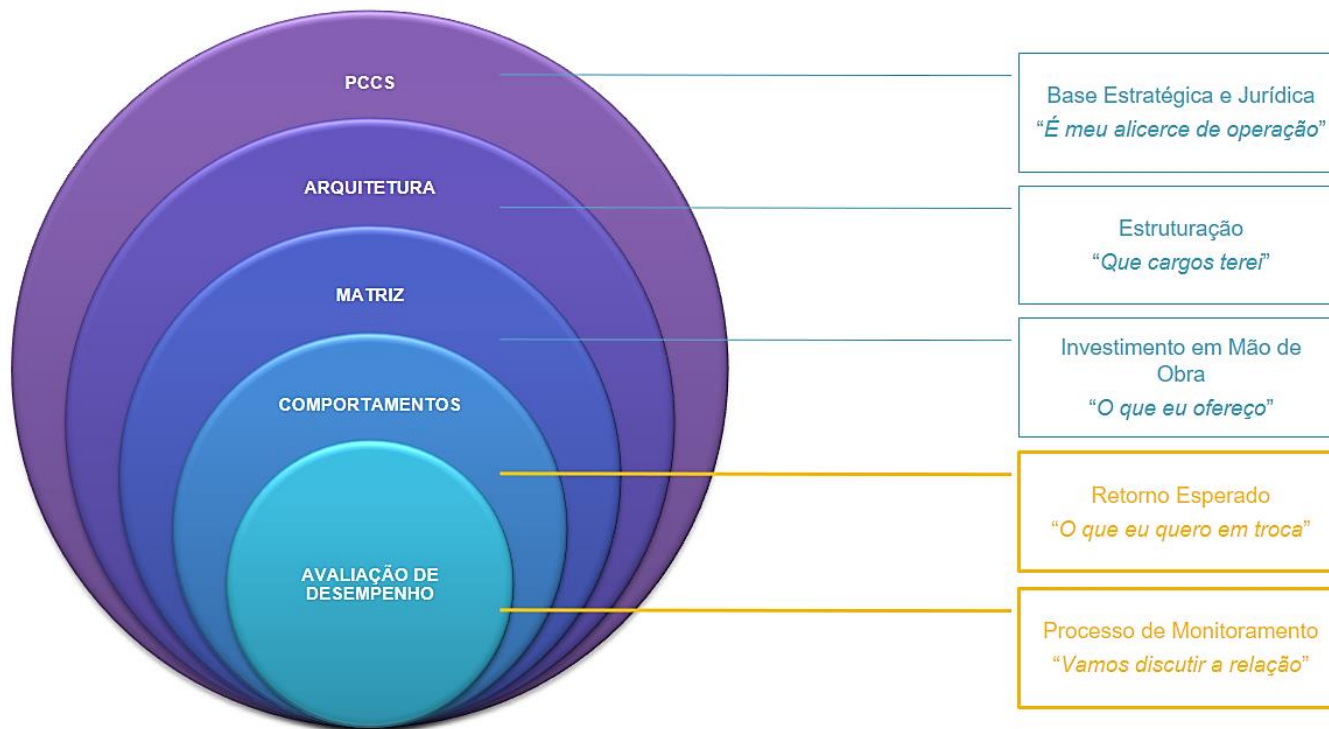
<sup>7</sup> Este método para composição de documentos e gestão ágil foi desenvolvido pela Perfix Consultoria.

Este composto documental bem estruturado é fundamental para que o sistema como um todo funcione adequadamente. Os temas abordados nesta obra<sup>8</sup> repousam sobre os documentos 4 e 5.



<sup>8</sup> Além das obras listadas junto às notas de rodapé nº 4 e nº 5 (que abordam os temas inerentes aos documentos 2 e 3 da figura), o leitor encontrará maiores informações sobre a estratégia de fixação do conjunto documental em nossa obra: “Manual de Implantação e Manutenção do PCCS”. Perfil. 1ª Edição. 2018.

Uma forma interessante de se compreender o conceito explanado é por uma visão em “camadas”, que devem ser sucessivamente implementadas, de forma a dar suporte para a pauta da camada posterior. Neste sentido, podemos compreender que o programa de avaliação de desempenho e dicionário de comportamentos serão as últimas camadas a serem implementadas, após estruturação da base de cargos e salários.



Assim, caso a organização ainda não tenha claramente estabelecida sua estrutura de cargos e matriz salarial, antes de iniciar o programa de avaliação de desempenho entendemos ser mais proveitoso tecnicamente sanear esta problemática, para então desenvolvermos mecanismos de avaliação e comportamentos esperados.

Do contrário, corre-se o risco de operarmos um projeto maravilhoso, bem construído, mas com alicerces frágeis, podendo ruir a qualquer momento. Esta ruína se dará pela desmotivação das pessoas em aderirem a algo que não lhes faça sentido claramente, e que aponte para um caminho ao qual não se tem clareza de onde as levará.

## **VISÃO PEDAGÓGICA X VISÃO PUNITIVA**

Este também é ponto fundamental e nevrálgico de qualquer programa desta natureza, pois o fundamento que legitima a avaliação de desempenho não deve ser a promoção dos aprovados e a degola dos reprovados.

Se fizer isto, o gestor criará um ambiente de não cooperação, de “salve-se quem puder”, onde as pessoas se sentirão estimuladas a golpear umas às outras em busca da sobrevivência, de forma semelhante ao que vemos em programas sobre o reino animal, quando um rebanho se vê perseguido por um predador ... neste caso os predadores serão os avaliadores, e todos tentarão escapar de sua fúria, ainda que para isso precisem deixar outros para trás para perecer.

Esta conclusão seria irônica se não fosse trágica, mas ainda precisamos ir além. Para que o desenvolvimento possa ocorrer, as pessoas precisam estar abertas ao processo e reconhecer suas falhas, para então ensejarmos propostas para ajuda-las.

Não se pode esperar uma escuta franca e aberta de alguém sobre falhas que poderão leva-la a demissão, assim, o ato de avaliar as pessoas precisa, em primeiro lugar, acolher os empregados e deixá-los à vontade para expor suas fraquezas, no intuito de a partir disto construirmos novas fortalezas para todos.

A visão punitiva ocorre quando se cria uma atmosfera onde gestores opressores utilizam o mecanismo vigente para consolidarem sua estrutura de poder ao invés de buscarem desenvolver as pessoas sob sua responsabilidade.



Sabemos que quando uma ação praticada recebe estímulo positivo, tende a ser repetida, enquanto que ambientes repressivos tendem a gerar tensão e baixa produtividade.

Assim sendo, é de vital importância que o programa seja visto como algo produtivo e útil a todos, não representando ameaça ao evidenciar-se pontos de melhoria junto aos profissionais.

Abordaremos novamente esta questão em capítulo posterior, quando discutiremos o “mote” da avaliação de desempenho<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> O conceito de “mote” da Avaliação de Desempenho é brilhantemente levantado pelo Professor Joel Souza Dutra em suas palestras sobre o tema.



CAPÍTULO 2

## **ESTRUTURAÇÃO DO FATOR DESEMPENHO**

## ESTRUTURAÇÃO DO FATOR DESEMPENHO

Agora que discutimos os conceitos de desempenho e potencial, precisamos avançar delineando como estruturar o “fator desempenho” na organização.

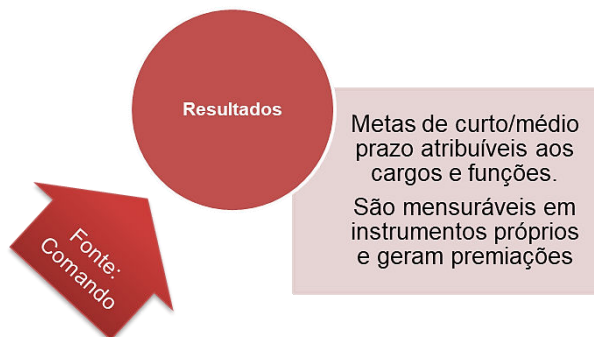
Como já apontamos, o desempenho humano é um composto por resultados, comportamentos e desenvolvimento de atividades.

As métricas e técnicas de avaliar e apresentar os resultados serão discutidas junto ao capítulo seguinte, nosso objetivo agora é de estabelecer adequadamente “o que” iremos avaliar.

A definição de resultados para avaliação não são objeto desta obra, pois correspondem a desdobramentos de metas e objetivos definidos no nível estratégico, devendo ter apuração em instrumento próprio, assim como política de premiação específica.

A fonte de dados para definirmos “o que” será avaliado quanto ao desenvolvimento em geral deve estar prevista junto aos projetos dos cargos, onde devem constar não somente requisitos de formação, conhecimento, entre outros, mas também as atividades às quais o empregado deve ter aptidão para executar, sendo passíveis de avaliação, embora tenhamos entendimento de que se trata de ponto mais mecânico e objetivo.

O grande ponto é a gestão dos comportamentos, pois são um componente fundamental do desempenho humano, em especial sob o ponto de vista da contribuição para fortalecimento da cultura desejada.





## O DESAFIO DE GERIR COMPORTAMENTOS

Por sua natureza, os comportamentos possuem horizonte temporal mais extenso e são de maior dificuldade em seu gerenciamento. Esta problemática surge pelo fato de que as pessoas não mudam de comportamento em massa, simultaneamente e em pouco tempo.

Pelo contrário, é necessário o constante acompanhamento e atuação, em nível individual, ao mesmo tempo em que é necessário garantir-se um clima geral favorável.

Para efeito de comparação, ao lidarmos com uma meta de resultado como por exemplo “volume de vendas”, a apuração deste indicador será numérica e objetiva, com pouca margem para questionamento. Ainda, seu universo temporal pode ser facilmente delimitado, como em 01 semestre, 01 ano, etc, e os resultados individuais podem ser objeto de menor atenção, focando-se na meta de um “departamento de vendas”.

Já a construção de comportamentos possui um cenário muito diferente.

Podemos exemplificar com o objeto: iniciativa. Este tópico possuirá disparidade nos critérios de definição, por exemplo, para um gestor a iniciativa pode representar ação sem a necessidade de uma ordem prévia, enquanto que para outro a iniciativa pode estar relacionada com o ato do indivíduo identificar proativamente ações necessárias e pauta-las com superiores antes de atuar. Um terceiro indivíduo poderá ter uma interpretação ainda mais divergente, e isto ao longo de toda a massa humana formará um mar de deformidade na construção do quesito ao invés de contribuir para o fortalecimento da organização, podendo leva-la a sérios problemas internos, entre as áreas e entre indivíduos.

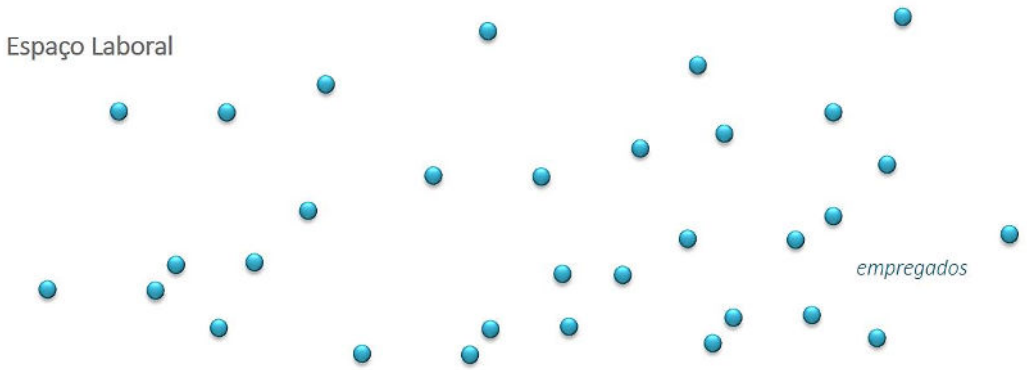
Para superarmos este primeiro desafio de falta de objetividade, precisaremos desdobrar e especificar adequadamente o objeto que pretendemos desenvolver, ou seja, em nosso exemplo precisaremos utilizar uma série de métodos para tornar clara e uniforme a definição e observação da “iniciativa” na organização. Esta técnica é discutida em tópico adiante e não nos estenderemos nela neste momento, bastando explicitar que há a necessidade de maior refino no projeto de comportamentos do que para resultados.

Prosseguindo, a próxima questão será a temporalidade, pois não é possível estabelecer que em 06 ou 12 meses todos terão o comportamento muito bem desenvolvido, na verdade, as pessoas possuem tempos diferentes de evolução, e isto é um fato com o qual os gestores precisarão lidar. Precisamos agregar e gradativamente aprimorar os comportamentos da organização.

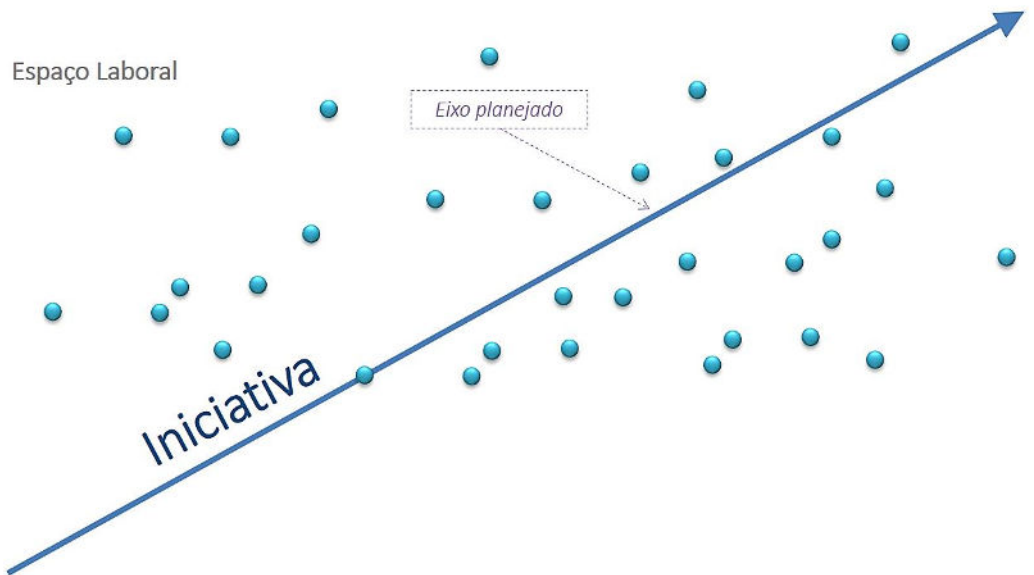
Ainda, o nível individual aqui deve ser mais atacado do que quando lidamos com resultados, pois se em nosso exemplo de volume de vendas é esperado que os empregados tenham desempenhos muito diferentes, importando principalmente a soma dos resultados, quando trabalhos comportamentos, embora também tenhamos a questão das disparidades individuais, é fundamental que tenhamos ações focadas “indivíduo por indivíduo”, pois comportamentos precisam de vigilância e atenção personalizada e constante, por isso o tremendo esforço necessário e também a explicação do “porquê” muitas organizações falham em sua gestão.

Finalmente, estas diferenças entre as pessoas nos levarão a uma conclusão inequívoca, o resultado final nunca será totalmente uniforme, ou seja, o comportamento institucional geral em “iniciativa” será semelhante, mas manifestado de forma peculiar por cada empregado. O importante aqui será termos uma direção bem definida do que queremos.

Podemos ilustrar esta questão com a seguinte diagramação:

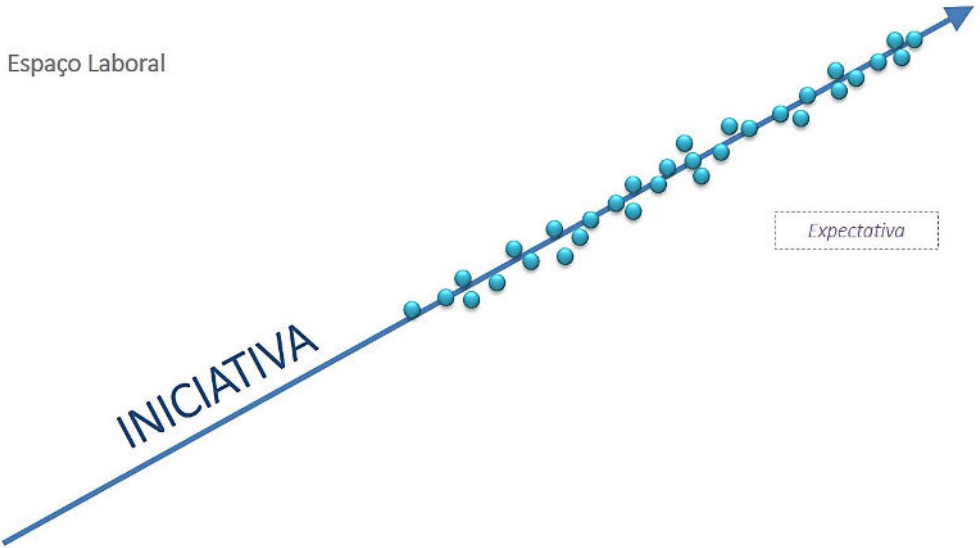


Os empregados se movimentam dentro do espaço laboral na medida em que desempenham suas tarefas. A cultura vigente influencia os membros do grupo e direciona a forma como irão se comportar.

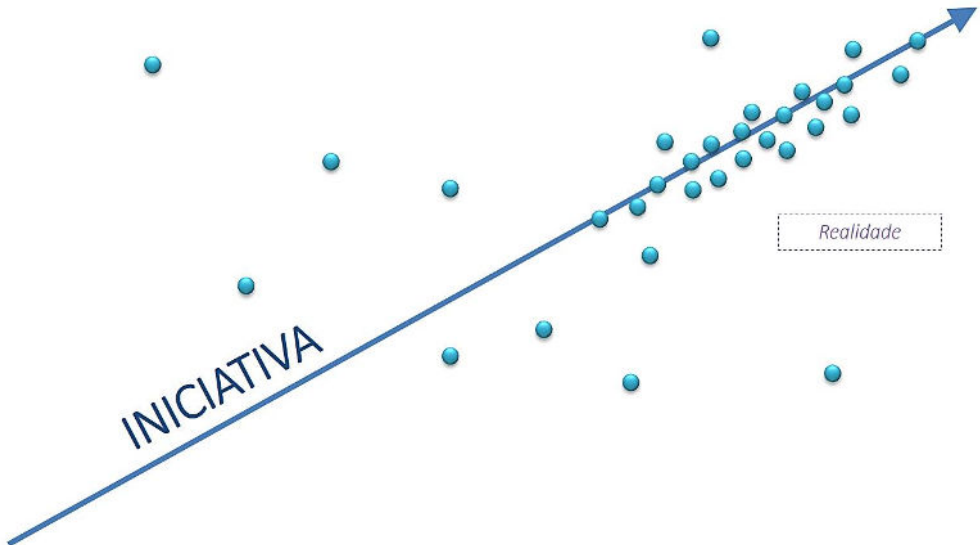


A gestão comportamental introduz "eixos" que devem "puxar" os indivíduos em direção à determinados perfis de atuação, influenciando também a cultura.

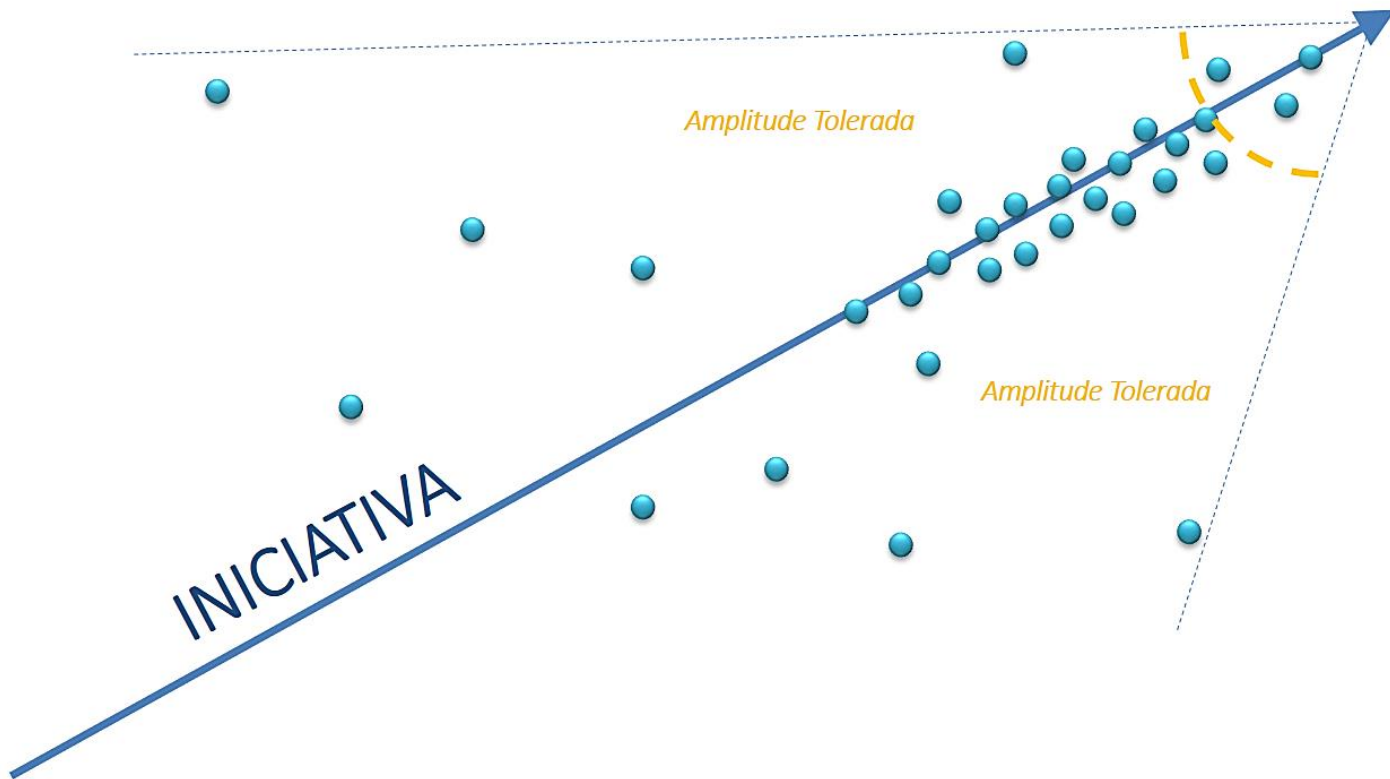
Muitas organizações incorrem em erro ou frustração por conceber que os indivíduos se movimentarão de forma mecânica dentro de um parâmetro definido.



A quantidade de variáveis que determinam o comportamento é tão ampla e complexa que o efeito obtido é sempre geral e amplo, com cada indivíduo respondendo de forma peculiar aos estímulos recebidos e direção determinada.



O efeito final obtido sempre possuirá amplitude. O objetivo deve ser o de gerenciar-se essa amplitude, mantendo-se níveis desejados e produtivos. A eficácia desta gestão será impactada diretamente pelas ferramentas empregadas, qualidade do programa construído, perfil do público trazido pelo recrutamento e seleção, etc.

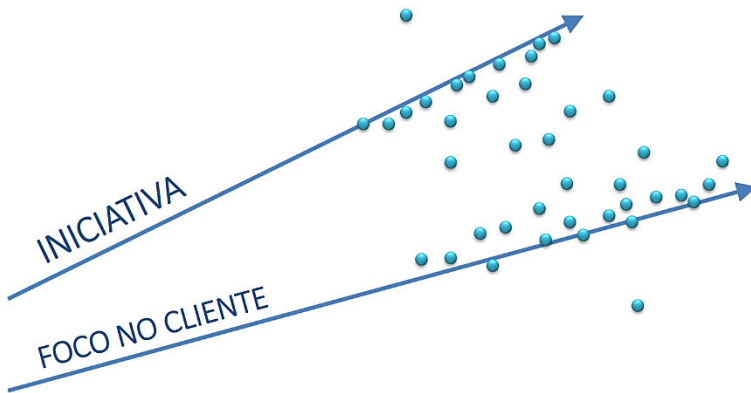


## PONTOS DE ATENÇÃO NA FORMULAÇÃO DE COMPORTAMENTOS

Quando iniciamos o processo de gestão comportamental, temos que nos ater a questões de ordem fundamental que impactarão diretamente na qualidade do trabalho.

Na exemplificação anterior, discutimos somente o aspecto “iniciativa” para a gestão, entretanto, organizações operam com compostos de comportamentos.

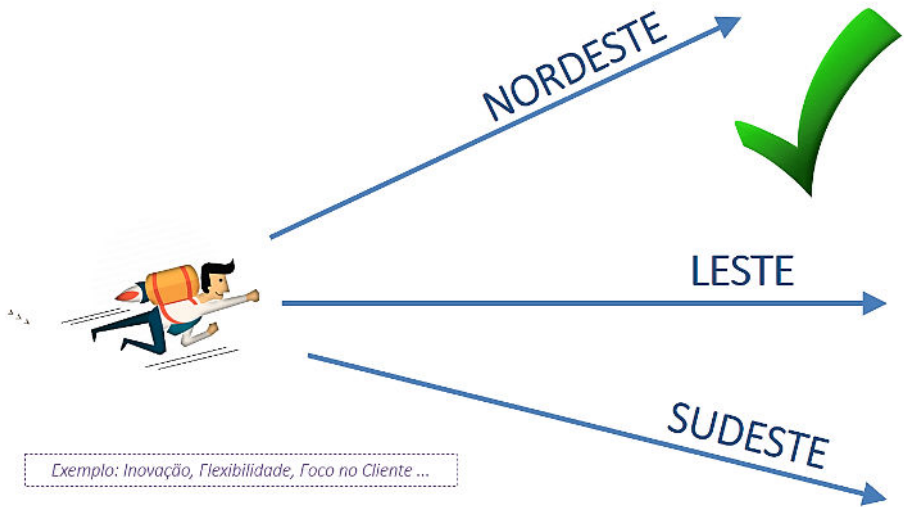
A adição de mais eixos fará com que os indivíduos se movimentem em direções combinadas, ou ainda, apresentando maior proximidade de um ou outro eixo, sendo que o efeito desejado aqui será que a combinação do direcionamento de todos os empregados contribua para construção de sustentabilidade para a organização.



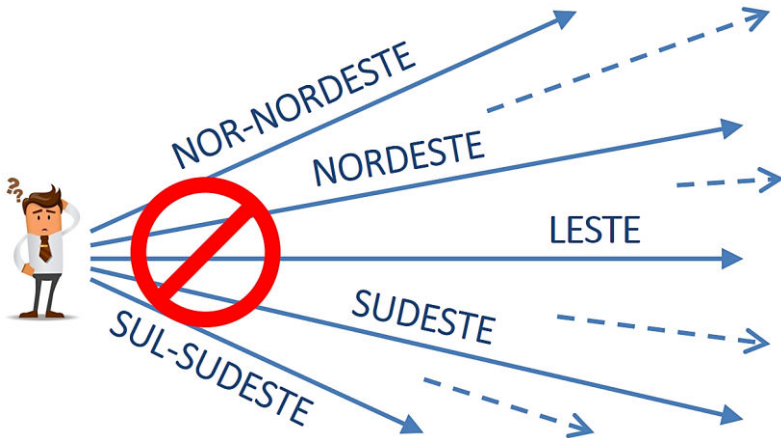
Devemos chamar atenção para que não sejam criados eixos contraditórios.



Os eixos devem ser similares e capazes de se potencializar.



Não devemos sobrepôr eixos demais, tornando a jornada pouco compreensível.



## PODER DA GESTÃO COMPORTAMENTAL

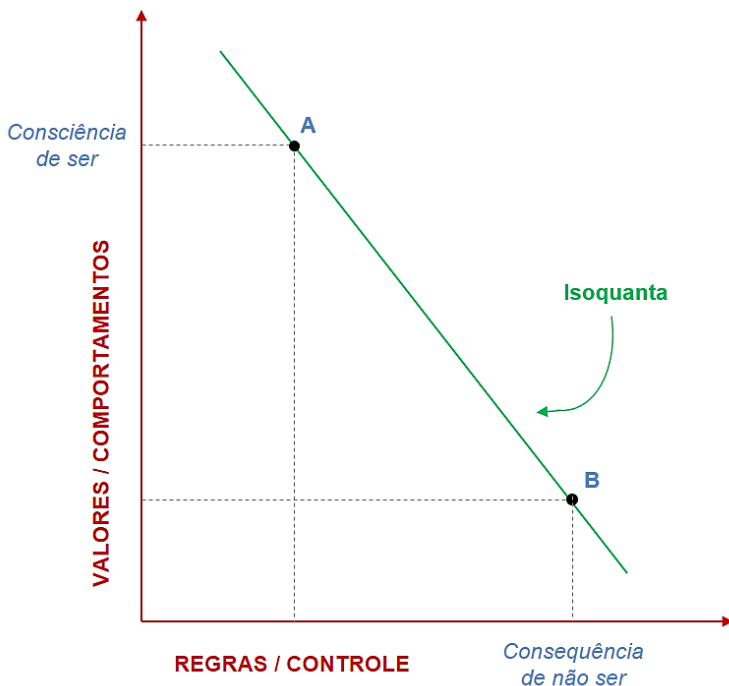
À despeito de todas as dificuldades apresentadas, nosso intuito não é de desestimular os gestores a operar programas de gestão comportamental, pelo contrário, precisamos apontar a importância de utilizar-se técnica apurada para sua viabilização.

Quando bem praticada, o poder de alavancagem para o negócio será monumental, gerando diferencial frente aos demais *players* do ambiente, fortalecendo o clima organizacional, potencializando resultados e gerando sustentabilidade no longo prazo.

Outra vantagem está na capacidade de fortalecer a missão, visão e valores, visto que os comportamentos fomentados devem estar alinhados aos mesmos.

Podemos aqui apresentar também outro ponto de grande relevância para organizações contemporâneas engajadas com as melhores práticas de gestão, que é o fato de que quanto mais imbuímos e enraizamos valores e comportamentos na organização, menor será a necessidade de controle sobre esses, pois possuirão manifestação espontânea e natural pelos indivíduos quando colocados em situações que os demandem.

Isto nos leva à uma demonstração gráfica do Isoquanta<sup>10</sup> entre os valores e comportamentos em relação às regras e mecanismos de controle.



<sup>10</sup> Conceito econômico, onde o Isoquanta é uma curva que representa várias combinações de fatores de produção (input) que resultem na mesma quantidade de produção (output). Em nossa analogia, quanto mais enraizados valores e comportamentos, menor será a necessidade de controle, enquanto que no inverso, o menor engajamento resultará em maior controle para obtenção do mesmo resultado.

## FORMULANDO COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

O melhor método para realizar-se a gestão comportamental em nossa concepção é a partir do modelo de competências.

Neste sistema, estaremos formando “âncoras” para salvaguarda dos comportamentos. As competências são conceitos de maior amplitude, portanto não possuem a objetividade necessária para, por si só, sustentarem adiante o processo de avaliação, *feedback* e plano de desenvolvimento, por isso elas precisam ser desdobradas (detalhadas).

Mas o trabalho de planejamento não pode operar a partir de detalhamento, mas sim de concepções gerais, assim, o nível estratégico deste projeto necessita de generalizações e abstrações, fato permitido pela utilização das competências.

Uma competência poderá agregar vários comportamentos, inclusive estruturados em diferentes níveis de complexidade, emparelhando com a arquitetura de cargos de forma muito conveniente, permitindo-se assim que trabalhem com a mesma em nível estratégico, e depois possamos utilizá-la para operacionalizar o programa.

Conceitualmente, diz-se que a competência será fruto da combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes, formando o conhecido “CHA”.

Desta forma, podemos dizer que competências representam “capacidades” que as pessoas possuem, e que estas capacidades lhes permitirão lidar com determinados contextos/situações de forma adequada.

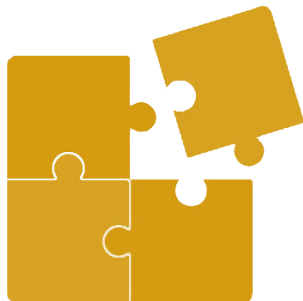
Quanto maior a “capacidade” (competência) do indivíduo, maior será sua desenvoltura para lidar com situações que requeiram aquela condição.

Por exemplo, se trouxermos a competência “inovação”, teremos que pessoas com esta capacidade bem desenvolvida terão melhores condições comportamentais para atuar em departamentos que precisem gerar novos produtos/serviços.

Por outro lado, uma área que trabalhe com certificações necessitará de indivíduos com forte capacidade de “conformidade”.

Neste sentido observamos que algumas competências poderão ser consideradas antagônicas, por exemplo, uma pessoa com alto grau de desenvoltura em “flexibilidade” terá dificuldades em trabalhar em área que exija “conformidade”, por outro lado, sua característica pode ser muito útil na implantação de projetos que exijam adequação do produto ao cliente.

Portanto teremos o incontestável desfecho de concluir que não existem competências superiores ou inferiores, na verdade, trata-se de uma questão de adaptação às necessidades as quais o mercado submete a organização contratante.



*Adotar uma  
competência é como  
escolher a “peça certa”  
para o jogo*

Este fato contribui para explicar por que muitas vezes determinado empregado, que apresentava alto nível de performance em uma organização, ao ser contratado para atuar em outra com base em seu retrospecto pode apresentar um declínio inesperado, não somente devido à nova estrutura, processos e recursos, mas também devido a dificuldades de adaptação, ambientação e motivação.

Nosso primeiro desafio será o de identificar as competências que serão aplicadas para suporte à gestão de comportamentos. Desta forma, temos que ter claro que não se tratam aqui de competências técnicas, mas sim competências de ordem comportamental.

Algumas organizações optam, para definir as competências que serão trabalhadas, pelo desenvolvimento interno destas, ou seja, os agentes criam a partir de suas próprias percepções e conclusões uma lista intuitiva de competências que serão aplicadas.

Esta modelagem não é recomendável em nosso ponto de vista, pois o exercício intelectual de formulação de competências por profissional não especializado pode levar a falhas técnicas, como por exemplo construção de competências redundantes ou que se confundam parcialmente com as competências comportamentais.

Por esse motivo recomendamos fortemente a utilização de um modelo de competências já estabelecido e difundido no mercado.

Um modelo de competências representa a construção, por profissional habilitado, de um *rol* de competências humanas comportamentais pré-definido, que pode ser utilizado como base para o trabalho.

Um bom modelo de competências nos trará todo o espectro de diferentes capacidades previstas para o desempenho comportamental humano. O autor terá formulado diferentes capacidades, ponderando todo o espectro de atuação humano.

Isto nos dará uma grande vantagem para este trabalho, pois dará refino técnico e celeridade na etapa de desenvolvimento.

Dentre os modelos de competências disponíveis, temos aplicado com sucesso o proposto por David McClelland<sup>11</sup>, composto por 20 competências aptas a descrever todo o espectro de capacidades humanas possível.

As competências previstas por McClelland são:

1. Orientação para resultados
2. Qualidade e ordem
3. Iniciativa
4. Busca de informação
5. Compreensão interpessoal
6. Orientação cliente-fornecedor
7. Impacto e influência
8. Consciência e conhecimento organizacional
9. Construção de relacionamento
10. Direção
11. Cooperação e trabalho em equipe
12. Desenvolvimento de outros
13. Liderança de equipe

---

<sup>11</sup> David Clarence McClelland (1917-1998) foi um psicólogo norte-americano creditado pelo desenvolvimento da Teoria da Motivação de Conquistas. Uma pesquisa da revista *General Psychology* publicada em 2002 classificou McClelland como o 15º psicólogo mais citado do século XX.

14. Competência técnica
15. Pensamento analítico
16. Pensamento sintético
17. Autocontrole
18. Autoconfiança
19. Flexibilidade
20. Comprometimento organizacional

Evidentemente nenhum ser humano apresentará todas as 20 competências bem desenvolvidas, por isso dizemos que são “possíveis” e não “ínatas”. Mesmo porque, como dissemos, algumas capacidades poderão ser conflitantes em menor ou maior grau.

Nosso trabalho deve ser identificar as competências que, se manifestadas e desenvolvidas junto aos empregados irão contribuir para o sucesso da organização.

A questão fundamental é que não será relevante para a organização que o empregado seja flexível (ou qualquer outro atributo), exceto se esta capacidade for relevante para o mercado/ambiente em que ela está inserida.

Por sua vez, cada competência precisará de uma descrição, explicitando o seu significado e contexto, por exemplo:

- **Iniciativa:** Assume pessoalmente ir fazer mais do que é esperado. Age antes de ser solicitado. Evita problemas e cria novas oportunidades.

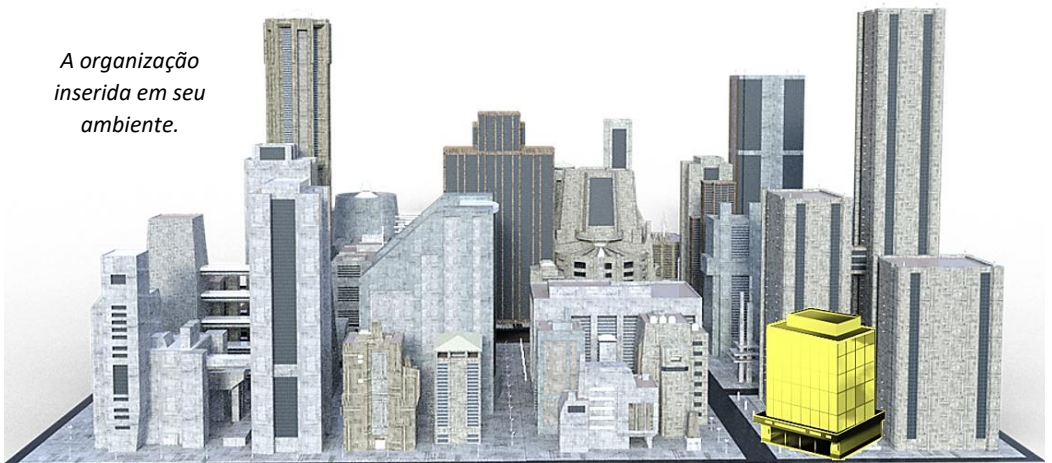
A partir deste trabalho podemos atuar para identificar quais competências aplicaremos para desenvolvimento junto à organização (apresentaremos adiante metodologia para identificação das competências aplicada por nossa equipe de consultoria).

Nosso modelo se baseia na realização de *workshop*, onde procuramos identificar primeiramente os “requisitos de competitividade”, para então estabelecer competências capazes de contribuir para sua construção.

## Requisitos de Sustentabilidade / Competitividade

Nosso trabalho deve partir não da “organização”, mas sim do “ambiente” em que esta se encontra, para identificarmos quais os requisitos impostos para sua sustentabilidade.

*A organização inserida em seu ambiente.*



Esta análise trará uma série de exigências que o mercado/ambiente podem impor para que a organização seja competitiva e sustentável:

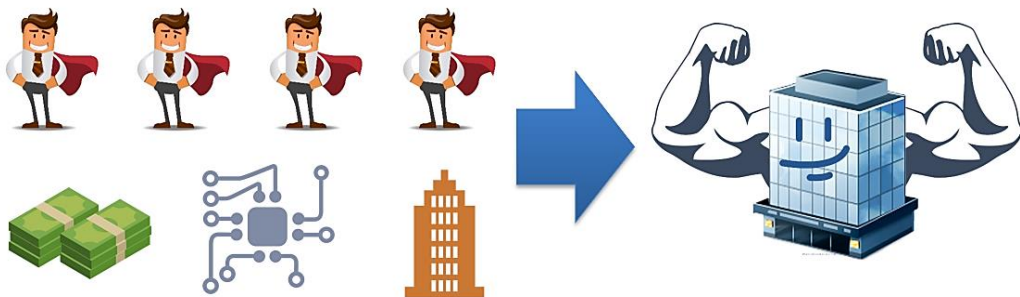


- ✓ Padrões: Ex: Ter certificação ABC/YZ
- ✓ Qualidade: Ex: Manter índice de satisfação >85%
- ✓ Inovação: Ex: Lançar novo produto à cada 12 meses
- ✓ Conhecimento: Ex: Ter equipe qualificada na metodologia PMBOK
- ✓ Financeiros: Ex: Manter lucratividade mínima de 5%
- ✓ Humanos: Captar e manter profissionais nível PL/SR
- ✓ ...

Estes requisitos são da “Pessoa Jurídica”



Assim, uma vez identificados os requisitos necessários, teremos aspectos que necessitarão da conjunção de diversos recursos, como tecnologia, capital, patrimônio, pessoas ... portanto, este trabalho também poderá fornecer insumos para o planejamento de diversas outras áreas, mas aqui nos importa as implicações para gestão de RH.



Nossa tarefa será descobrir quais competências comportamentais, uma vez potencializadas, serão capazes de contribuir para construção dos requisitos, e estes por sua vez irão contribuir para a sustentabilidade da organização em seu ambiente.



### Exemplificação

Para facilitar a compreensão pelo leitor, fazemos adiante uma simulação de *workshop* para identificação dos requisitos de sustentabilidade, e por sua vez geremos a definição das competências a serem administradas.

Em nosso *workshop*, a primeira tarefa deve ser a leitura da missão, visão e valores da organização, para entendimento dos fundamentos de trabalho da mesma.

Após, recomenda-se que membro da equipe habilitado faça uma explanação sobre o contexto dos últimos meses de trabalho, se possível um release dos 24 meses anteriores, o contexto do ambiente/mercado onde estão inseridos e os principais desafios à serem superados no futuro (médio e principalmente longo prazo).

A partir daí os participantes podem discorrer sobre quais são, na visão de cada um, os requisitos que a “pessoa jurídica” deve possuir para ser sustentável. Através de algumas rodadas de discussão deve-se estabelecer consenso.

A partir de um caso real<sup>12</sup>, acompanhe o resultado de um dos nossos *workshops* conduzidos, onde os gestores identificaram 04 requisitos necessários:

1. Capacidade de renovar seu portfólio anualmente com design, tecnologia, qualidade diferenciada e preço competitivo;
2. Capacidade de otimizar continuamente seus processos;
3. Capacidade de atrair, reter e desenvolver pessoas;
4. Capacidade de se adaptar às mudanças.

Os participantes concordaram, após vários debates, que estas quatro características, se desenvolvidas adequadamente trarão sucesso ao empreendimento no longo prazo com base no mercado em que atuam.

Evidentemente que para a construção destes 4 pilares haverá necessidade de mobilização de outros fatores além do RH, mas importa para nós determinar como a gestão do desempenho humano pode contribuir.

Assim, nossa próxima tarefa foi grafar os “termos chave” das expressões, gerando o resultado adiante:

---

<sup>12</sup> Empresa privada fabricante de equipamentos médicos eletrônicos.

1. Capacidade de **renovar** seu portfólio anualmente com **design, tecnologia, qualidade** diferenciada e preço competitivo;
2. Capacidade de **otimizar continuamente** seus processos;
3. Capacidade de **atrair, reter e desenvolver** pessoas;
4. Capacidade de se **adaptar** às mudanças.

Por fim, trouxemos somente os núcleos, para facilitar nossa compreensão:

1. Renovação, design, tecnologia, qualidade;
2. Otimização contínua;
3. Atração, retenção e desenvolvimento;
4. Adaptação.

Então realizamos uma leitura detalhada e atenta das competências presentes no modelo escolhido (McClelland), o identificamos quais terão condições de contribuir para construção dos requisitos. Em nosso exemplo, foram escolhidas as seguintes:

- Comprometimento organizacional
- Qualidade e ordem
- Cooperação e trabalho em equipe
- Orientação cliente fornecedor
- Orientação resultado
- Desenvolvimento de outros
- Busca de informação
- Orientação cliente-fornecedor

Aqui temos outras duas reflexões a fazer:

- a) Número: Temos que ter em mente que para cada competência escolhida, surgirão necessidades de avaliação e processos específicos de desenvolvimento. Desta forma, não será interessante utilizarmos número elevado, sob pena de incorrerem em excesso de burocracia e procedimentos, tanto para o RH quanto para as áreas e empregados. Assim, quando surgirem muitas competências neste exercício, podemos ser obrigados a priorizar algumas em um primeiro estágio, deixando outras para momento futuro.
- b) Distribuição entre Liderança e Operações: Considera-se como boa prática a distribuição das competências entre organizacionais e de liderança. As competências organizacionais serão atribuídas a todos os empregados, sendo consideradas globais para o negócio. Algumas competências, pela sua característica e forma de gerenciamento podem ser atribuídas exclusivamente à liderança organizacional.

Consideramos uma boa prática a fixação de 06 competências, sendo 04 organizacionais e 02 de liderança, entretanto, podem haver adaptações à esta proposta.

Estas reflexões nos levaram a seguinte versão final:

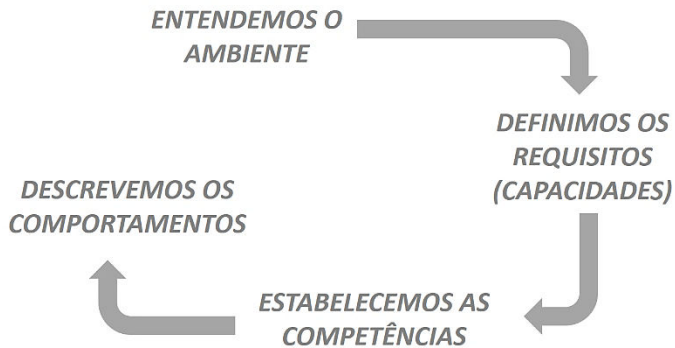
*Organizacionais:*

1. Comprometimento organizacional
2. Qualidade e ordem
3. Cooperação e trabalho em equipe
4. Orientação cliente fornecedor

*Obs. Perceba que houve redução do número inicial de competências, visando ajuste quantitativo.*

*Liderança:*

1. Orientação resultado
2. Desenvolvimento de outros



## COMPORTAMENTOS DE ENTREGA

A partir da identificação das competências organizacionais que serão fomentadas junto aos empregados devemos iniciar o processo de “tratamento” destas, convertendo-as em elementos objetivos para serem utilizados na avaliação de desempenho e cruzando-as com a arquitetura organizacional<sup>13</sup>.

- **Objetividade:** As competências como estão até esta etapa ainda são um insumo bruto que precisa ser refinado para ter total aplicabilidade. O processo consiste em desdobrar-se as mesmas em “comportamentos observáveis”. Estes comportamentos devem ter uma descrição objetiva que permita aos empregados compreenderem claramente “o que” a organização espera que façam, viabilizando o apontamento de situações concretas em *feedback* e avaliação. A importância desta ação é tamanha pois deve permitir aos gestores atuar de forma que suas equipes possam minimizar inseguranças quanto ao que será exigido e em qual direção devem se desenvolver.
- **Complexidade Crescente:** Este ponto é fundamental, pois estamos lidando com o próprio conceito de justiça. Não se pode exigir que a manifestação de comportamentos para uma competência junto a um cargo de nível “assistente” seja de mesma complexidade que para um “diretor”, tendo em vista a distância que separa os cargos quanto ao nível de formação e conhecimento, experiência e vivência, além é claro da remuneração.

<sup>13</sup> Para maior domínio sobre o assunto, leia nossa obra “Arquitetura de Cargos”, Perfix, 1ª Edição, 2018.

## COMPETÊNCIAS E A ARQUITETURA ORGANIZACIONAL

O conceito de arquitetura de cargos e fixação dos níveis de complexidade serão fundamentais para que possamos trabalhar corretamente estes aspectos.

Consideremos um exemplo de estrutura:

		Administrativa	Técnica	Operacional	Categorias
Nível 04	Estratégico	• Diretores	-	• Diretores	
Nível 03	Tático	• Gerentes	• Especialistas	• Gerentes	
Nível 02	Operacional	• Analistas	• Técnicos	• Operadores	
Nível 01	Operacional	• Assistentes	-	• Embaladores	

Neste exemplo temos 3 carreiras (administrativa, técnica e operacional), 04 níveis de complexidade (2 operacionais, 01 tático e 01 estratégico) e 09 categorias funcionais.

Para o desdobramento das competências nosso principal ponto de referência serão os níveis de complexidade. Ao desenvolvermos comportamentos objetivos devemos desdobrá-los (neste exemplo) em 04 níveis, acompanhando os níveis da arquitetura.

Os comportamentos possuirão senioridade crescente, ou seja, o nível “IV” será o mais difícil e complexo, enquanto que o nível “I” será o mais elementar.

Comportamentos de Entrega			
Nível - I	Nível - II	Nível - III	Nível - IV

Complexidade

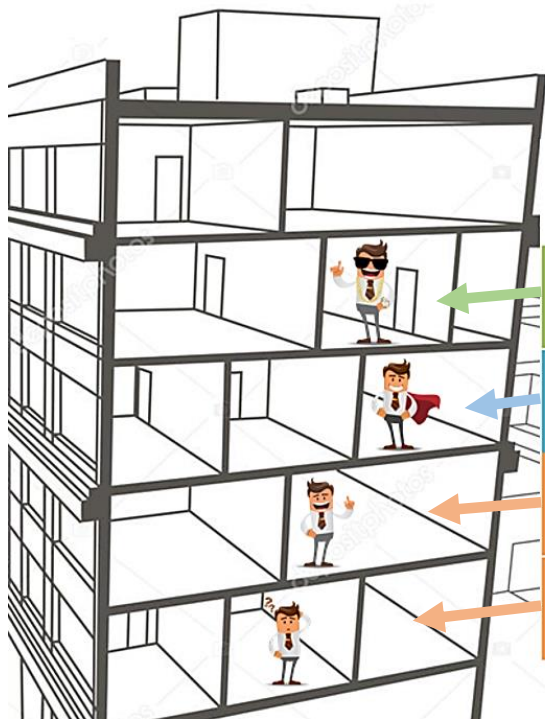


Vamos gerar um exemplo de desdobramento utilizando como base a competência “Qualidade e Ordem”.



Competência	Descrição	Comportamentos de Entrega			
		Nível - I	Nível - II	Nível - III	Nível - IV
<b>Qualidade e Ordem</b> (Conformidade)	Age para minimizar erros e manter altos padrões de qualidade	Realiza checagem e monitoramento dos dados e trabalho, prevenindo falhas em suas atividades	Desenvolve métodos de manutenção e controle para organizar o trabalho e a informação	Revisa permanente os métodos de controle e aponta oportunidades de melhoria	Elabora relatórios gerenciais, aponta questões críticas e gera plano de ação para manter a conformidade

Este desdobramento se alinha perfeitamente com a arquitetura de cargos existente.



		Administrativa	Técnica	Operacional	Categorias
Nível 04	Estratégico	• Diretores	-	• Diretores	
Nível 03	Tático	• Gerentes	• Especialistas	• Gerentes	
Nível 02	Operacional	• Analistas	• Técnicos	• Operadores	
Nível 01	Operacional	• Assistentes	-	• Embaladores	

Qualidade e Ordem (Conformidade)	
NÍVEL 4	Elabora relatórios gerenciais, aponta questões críticas e gera plano de ação para manter a conformidade.
NÍVEL 3	Revisa permanente os métodos de controle e aponta oportunidades de melhoria.
NÍVEL 2	Desenvolve métodos de manutenção e controle para organizar o trabalho e a informação.
NÍVEL 1	Realiza checagem e monitoramento dos dados e trabalho, prevenindo falhas em suas atividades.

Esta técnica de desdobrar comportamentos pelas camadas de complexidade nos dá grandes vantagens.

Primeiramente sob o aspecto da justiça conforme já comentamos, pois estamos exigindo mais de quem está em posições superiores, mas este modelo vai além da justificativa pela equidade, pois na verdade, precisamos também considerar que a capacidade de abstração dos ocupantes dos cargos de nível 01 estará em nível mais elementar do que os de níveis acima.

Se pensarmos no conceito de “Qualidade e Ordem”, não se deve exigir da categoria “Assistentes” que os mesmos elaborem “Relatórios Gerenciais”. Entretanto, se nivelarmos pela base estaremos subaproveitando os “Diretores” ao exigirmos tão somente a “checagem e monitoramento de seu trabalho”.

Assim, estabelecemos o equilíbrio ao distribuímos comportamentos por níveis, alcançando as categorias existentes, pois em ambos os casos (Diretores e Assistentes) os ocupantes dos cargos/funções estarão manifestando a competência “Qualidade e Ordem”, entretanto, cada qual dentro de suas próprias condições de contribuição.

Sob o ponto de vista estratégico este movimento preserva o interesse principal, que é fomentar uma competência com vistas a contribuir-se com a construção de um requisito de sustentabilidade.

## **DICIONÁRIO DE COMPORTAMENTOS**

Uma vez que se tem a estrutura (oriunda da arquitetura) e as competências (oriundas do planejamento estratégico), devemos consolidar os todos os comportamentos desdobrados em um documento único, intitulado “Dicionário de Comportamentos”.

Desta forma, teremos um mapa estratégico do que a organização espera, por nível de complexidade, em função das competências definidas.

Acompanhe adiante uma exemplificação, baseada em 04 competências, sendo 03 organizacionais (vermelho) e 01 de liderança (azul). Neste caso a competência de liderança não se desdobra nos níveis 01 e 02, por não existirem cargos de liderança categorizados nestes quadrantes.

	Qualidade e Ordem (Conformidade)	Busca de Informação (Pesquisa)	Cooperação e Trabalho em Equipe (Integração)	Direção (Assertividade)
NÍVEL 4	<p>Desenvolve métodos de manutenção e controle para organizar o trabalho e a informação.</p> <p>Revisa permanente os métodos de controle e aponta oportunidades de melhoria.</p> <p>Elabora relatórios gerenciais, aponta questões críticas e gera plano de ação para manter a conformidade.</p>	<p>Obtém diferentes opiniões ou informações e investiga fatos antes de tomar decisões.</p> <p>Compartilha com sua equipe as informações obtidas.</p> <p>Procura registrar e catalogar para a gestão do conhecimento as informações obtidas.</p> <p>Produz treinamento formal ou informal para que outros empregados consigam encontrar informações úteis.</p>	<p>Contribui para gestão de conflitos internos e alinhamento de informações.</p> <p>Atua para aprimoramento da gestão do grupo e desenvolvimento dos indivíduos.</p> <p>Fomenta o papel da liderança perante o grupo como um ponto focal.</p>	<p>Delega e faz atribuições de responsabilidades aos seus subordinados.</p> <p>Estabelece metas de desempenho e faz medições.</p> <p>Promove a recompensa pelo atingimento das metas atribuídas.</p> <p>Auxilia outros gestores e dissemina boas práticas de gestão de pessoas.</p>
NÍVEL 3	<p>Realiza checagem e monitoramento dos dados e trabalho, prevenindo falhas em suas atividades.</p> <p>Desenvolve métodos de manutenção e controle para organizar o trabalho e a informação.</p> <p>Revisa permanente os métodos de controle e aponta oportunidades de melhoria.</p>	<p>Obtém diferentes opiniões ou informações e investiga fatos antes de tomar decisões.</p> <p>Compartilha com sua equipe as informações obtidas.</p> <p>Procura registrar e catalogar para a gestão do conhecimento as informações obtidas.</p>	<p>Interage permanentemente com os membros da equipe, de forma respeitosa e cordial.</p> <p>Atua na gestão de conflitos internos e alinhamento de informações.</p> <p>Atua para aprimoramento da gestão do grupo e desenvolvimento dos indivíduos</p>	<p>Delega e faz atribuições de responsabilidades aos seus subordinados.</p> <p>Estabelece metas de desempenho e faz medições.</p> <p>Promove a recompensa pelo atingimento das metas atribuídas.</p>
NÍVEL 2	<p>Realiza checagem e monitoramento dos dados e trabalho, prevenindo falhas em suas atividades.</p> <p>Desenvolve métodos de manutenção e controle para organizar o trabalho e a informação.</p>	<p>Obtém diferentes opiniões ou informações e investiga fatos antes de tomar decisões.</p> <p>Compartilha com sua equipe as informações obtidas.</p>	<p>Interage permanentemente com os membros da equipe, de forma respeitosa e cordial.</p> <p>Contribui para gestão de conflitos internos e alinhamento de informações.</p>	-
NÍVEL 1	<p>Realiza checagem e monitoramento dos dados e trabalho, prevenindo falhas em suas atividades.</p>	<p>Obtém diferentes opiniões ou informações e investiga fatos antes de tomar decisões.</p>	<p>Interage permanentemente com os membros da equipe, de forma respeitosa e cordial.</p>	-

Desta, temos a base necessária para suportar o processo de avaliação de desempenho humano sob o aspecto comportamental.

Ainda, esta estrutura será uma importante aliada para avaliação de potencial, pois ao questionarmos se um empregado está em condições de transitar para um cargo/função categorizado junto a um nível de complexidade superior, teremos um alicerce fundamental, pois os parâmetros comportamentais aos quais o mesmo será submetido já estarão definidos, podendo avaliarmos se o postulante possui condições de atuar dentro do critério fixado, ou seja, teremos claro o “desafio a ser lançado”.

A partir do exemplo junto ao dicionário de comportamentos, se estivermos avaliando um empregado que ocupa um cargo de nível 03 em complexidade e que esteja pleiteando um cargo junto ao nível 04, entre outras competências avaliaremos a “cooperação e trabalho em equipe”. Neste exemplo, pautado no dicionário apresentado, precisamos inferir se o candidato é capaz de agregar aos seus comportamentos a capacidade de “fomentar o papel da liderança perante o grupo como um ponto focal”.

Se a resposta for “negativa”, promove-lo criará tão somente frustração a todos os envolvidos (empregador e empregado).

Ainda, este modelo também trará subsídios ao processo de R&S, pois o entrevistador poderá perscrutar durante a entrevista se o candidato manifesta os comportamentos necessários, inquirindo-o sobre situações de sua vivência profissional em busca destas informações, visando embasar suas conclusões.

Importante frisar também que esta estrutura é independente dos cargos e funções existentes. Uma vez que foram estabelecidos os níveis existentes a organização poderá criar, alterar ou extinguir posições de trabalho, sendo que estas percorrerão a arquitetura montada, à qual servirá como base para entendermos a complexidade e responsabilidade dos ocupantes.

Em outras palavras, embora não seja imutável (nem deva ser), a base projetada deve possuir um aspecto de continuidade, como um “berço” sobre o qual cargos e funções assentam-se, um gabarito para seu entendimento e fixação dos requisitos aos quais estarão submetidos.



## CAPÍTULO 3

# **PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E POTENCIAL**

## PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E POTENCIAL

Agora que já estruturamos o “fator desempenho”, estabelecemos as competências e as desdobramos em comportamentos de entrega, tudo devidamente distribuído junto aos níveis da arquitetura de cargos, podemos elaborar o programa de avaliação destes quesitos.

Como premissa básica, queremos desmistificar questões relacionadas a construção e gerenciamento de programas desta natureza, uma vez que muitos entendem tratar-se de questão de alta complexidade, quando na verdade, como vimos a etapa crucial para o sucesso está em suas fases preparatórias para elaboração dos aspectos comportamentais que serão incorporados.

Como citamos, trata-se mais de atitude do que técnica.

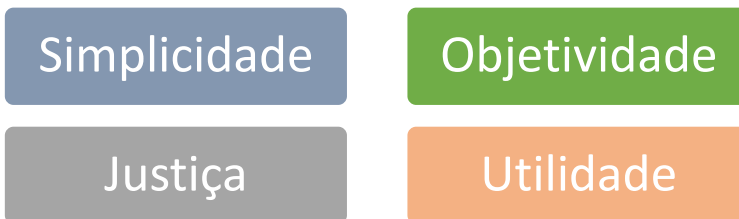
Mas isto não significa que se pode aplicar o descaso a partir desta etapa, muito pelo contrário, o rigor técnico deve persistir, mas queremos cientificar os atuantes de que excessos levarão o projeto para os problemas apontados em nossa introdução.

Basicamente o objetivo de todo programa de avaliação de desempenho é **obter** e **organizar** dados para viabilizar conclusões sobre remuneração, carreira e sucessão dos empregados na organização.

Assim, devemos elaborar um fluxo que estará captando dados e dando tratamento a estes para gerar relatórios úteis para o suporte à decisão.

## DIRETRIZES GERAIS DO PROGRAMA

Para que seja viável, apoiando o processo de gestão ao invés de engessá-lo, devemos fixar 04 grandes diretrizes:



- Simplicidade: Mesmo que a estrutura técnica que fundamente, sustente e legitime o programa seja extremamente apurada, os processos de execução operacionais devem ser simples, de forma a não comprometer demais os setores com cumprimento de obrigações burocráticas, nem sobrecarregar a área de T&D com inúmeros treinamentos dos operadores. A concentração dos participantes deve estar focada no que realmente importa, e não no mero atendimento das formalidades.
- Objetividade: Não se deve dar ao programa conotações desnecessárias nem adentrar em pautas que não lhe são inerentes. Discussões e debates prolongados não irão gerar efeito benéfico em nível institucional. O conceito de “papo reto” deve ser praticado.
- Justiça: De nada adiantará tudo o que foi apresentado até este momento se ao final não se produzir probidade. Nada será mais devastador para o engajamento do programa do que se os empregados tiverem a percepção que a estrutura só existe para criar um disfarce para a manifestação da vontade dos gestores.
- Utilidade: Por questões óbvias, o programa precisa ser útil à organização. Ela “de fato” deve necessitar da aplicação das técnicas aqui previstas. É fundamental que os envolvidos (empregador e empregados) percebam que a institucionalização do programa agregou valor às relações de trabalho, facilitando o processo de desenvolvimento, trazendo justiça para as promoções/progressões e auxiliando na identificação de profissionais de potencial para ocupar as lacunas abertas pela vacância de posições.

Entretanto, seria ingênuo pensar que apenas porque uma instituição possui não um “programa de avaliação” este mecanismo não ocorra. A propositura aqui é pela “formalização” das avaliações, pautada inclusive na melhoria dos critérios aplicados.

Conscientemente ou não, a liderança sempre está avaliando sua equipe. A questão chave está no fato de que, se não houver um critério definido, teremos avaliações executadas sob diferentes perspectivas pessoais, não voltadas necessariamente aos interesses estratégicos da organização.

Ainda, a falta de transparência pode fragilizar as relações humanas, criando instabilidade e prejudicando a performance da equipe.

## O GRANDE MOTE DO PROGRAMA

Para aumentar o engajamento dos empregados, o programa precisa fazer sentido e estes precisam compreender o contexto em que estão inseridos, e para que isso ocorra, precisamos dar um mote<sup>14</sup> ao projeto.

Em organizações contemporâneas já não mais se espera que as ações institucionais vislumbrem tão somente o desenvolvimento vantajoso à parte economicamente mais forte.

Relações laborais modernas exigem um movimento de simbiose, onde ambas as partes saem fortalecidas no processo, o chamado “ganha-ganha”.

Para gerarmos o necessário engajamento<sup>15</sup> dos empregados, é fundamental que tenhamos um processo de mão-dupla, bilateral, onde a organização busque sim fomentar comportamentos que lhe interessam diretamente, mas que, para além disso, este movimento esteja proporcionando às pessoas a oportunidade de crescerem e se desenvolverem, tanto profissionalmente como também pessoalmente.

Sobre esta divisão entre profissional e pessoal também temos observação pertinente, pois à medida que desenvolvemos o indivíduo este não terá uma “chave mental” que se liga ao iniciar as atividades no trabalho e se desliga ao encerrar-se o expediente.

Toda ação de desenvolvimento eficaz atribui ao profissional novas capacidades que podem ser aplicadas em qualquer contexto, tanto pessoal quanto profissional, e esta bagagem, ao contrário do que ocorre com materiais e equipamentos, nunca ficará para “trás”, sendo incorporado pelo mesmo ao seu perfil e competências.

Exemplificando, se através deste processo o profissional desenvolver habilidades de “negociação”, sempre que este for requisitado, mesmo que em nível pessoal (como ao negociar a compra de um carro por exemplo), fará uso do que aprendeu.

É isto que chamamos de “mote” do programa, deve ficar claro a todos que o objetivo do processo é o “desenvolvimento e crescimento mútuos”, empregador e empregados, e que nesta ação todos sairão vencedores.

Quando somos capazes de trabalhar nesta perspectiva, ao invés de um clima de medo e insegurança, o processo prosperará.

---

<sup>14</sup> Segundo os léxicos, o termo “mote” está ligado a tema, assunto, motivo.

<sup>15</sup> Aqui estamos utilizando intencionalmente a expressão “engajamento” no lugar de “aderência” para reforçar que o programa precisa que as pessoas façam mais do que participar, que se envolvam de fato com o processo, para que o mesmo possa surtir o efeito transformador desejado.

## COMITÊ DE AVALIAÇÃO

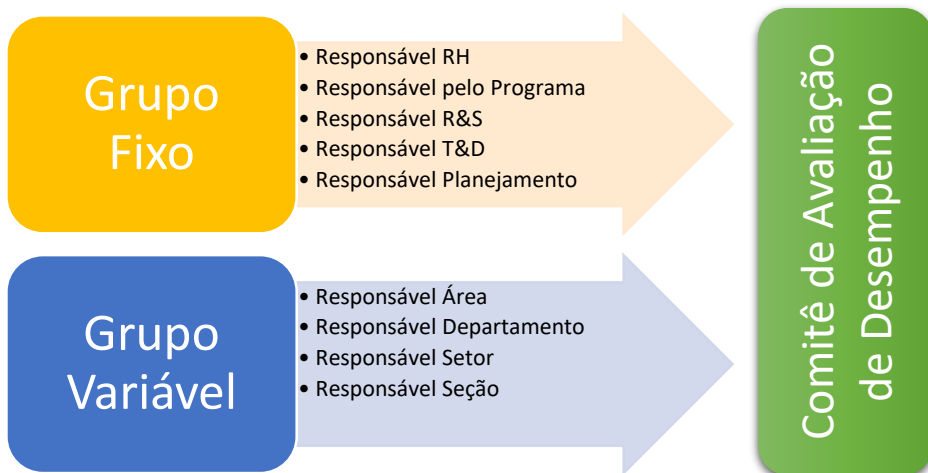
A gestão do programa de avaliação de desempenho não deve ser tarefa de uma única pessoa, mas sim de um grupo, dada a quantidade de variáveis, as expectativas que se formam e o conseqüente movimento político interno na organização.

O grupo será composto em forma de “comitê”, e este será responsável por gerir o processo de forma geral, com cada membro tendo um papel definido.

Preliminarmente devemos reforçar que a atuação do Comitê é “pós-implantação” do programa, ou seja, este deve atuar na sua gestão. A função de estruturar e implementar o programa pode ser objeto de um grupo de trabalho específico, somado à consultoria, mas que após a implementação retira-se para que o mesmo possa prosseguir de forma autônoma.

O comitê de avaliação monitora e suporta o processo instituído, bem como é responsável por avaliar e gerar decisões a partir da Avaliação de Desempenho.

O comitê de avaliação de desempenho, em nossa concepção opera de forma ideal quando é composto por dois “blocos”, um fixo e outro variável.



A função do bloco fixo é manter a coordenação geral e permanente do programa, articulando junto ao nível estratégico de direção as decisões e ações inerente ao processo bem como mediar e sanar conflitos/problemas.

Já o bloco variável é formado para discutir resultados e tomar decisões junto as diferentes áreas que compõem a instituição.

Dependendo da estrutura e porte da organização, pode haver necessidade de ramificação e hierarquização dos grupos, de forma a viabilizar a atuação gestora do comitê de avaliação.

## ASPECTOS OPERACIONAIS DA AVALIAÇÃO

Para estruturarmos o programa, precisamos instrumentalizar três aspectos:



A primeira definição será quanto ao modelo que a organização adotará (**ação de obter dados**), para então determinarmos o instrumento e método que serão aplicados, os quais trarão os parâmetros de avaliação e geração de relatórios (**ação de organizar dados**).

- Modelo: Definição das fontes que trarão os dados para avaliação.
- Instrumento: Definição de quais fatores serão avaliados, bem como sua escala.
- Metodologia: Definição como serão ponderados os dados obtidos.

Podemos comparar este processo à um funil:



Embora o princípio seja sempre basicamente o mesmo, diferentes funis terão funcionalidades distintas. Esta analogia nos leva a uma importante conclusão, a de que dependendo dos modelo, instrumento e método escolhidos teremos diferentes conclusões finais.

Este é um fato tremendamente crítico, pois evidencia que decisões erradas podem levar a conclusões inadequadas, bem como as decisões derivadas destas.

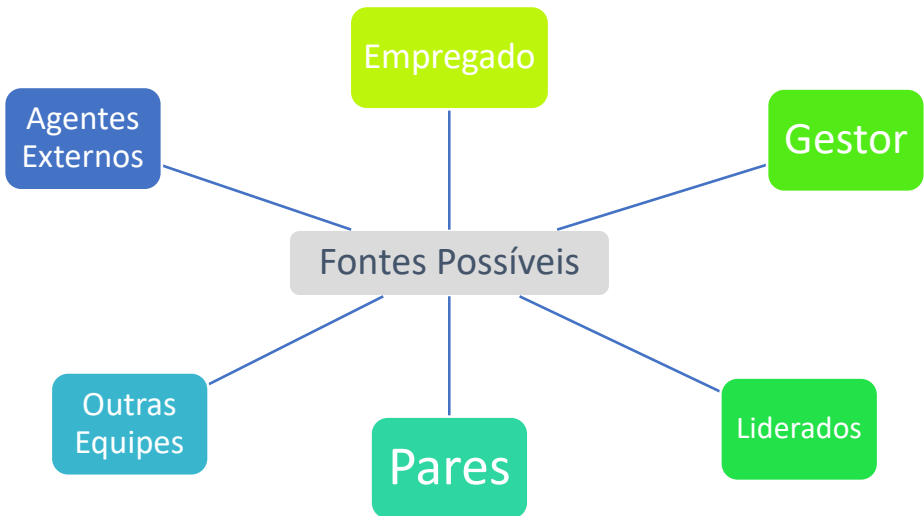
## MODELOS DE AVALIAÇÃO

Começaremos discutindo os principais modelos de avaliação, que são as fontes de dados que utilizaremos.

Por tratar-se de uma avaliação humana comportamental, seria ineficiente tentar obter dados para realizá-la através de sistemas informatizados. Esta ação funciona muito bem quando estamos avaliando resultados, onde através de sistemas de *business intelligence* obtemos relatórios com números detalhados para aplicarmos em programas de participação nos resultados.

Já comportamentos manifestam-se no dia a dia, principalmente em processos de interação humana e são observados pelo empregado, seus pares, superiores, integrantes de outras áreas, clientes, fornecedores, etc.

Assim, os principais modelos vigentes no mercado correspondem a abordagens envolvendo diferentes combinações destes agentes.



- Autoavaliação (*eu diante do espelho*): Processo em que somente o empregado se avalia, de forma autônoma. É conformável ao avaliado, mas tende a não oferecer oportunidades concretas de melhoria, exceto se o nível de maturidade e percepção do indivíduo seja muito elevado.
- 90° (*eu diante do juiz*): Processo onde o empregado é avaliado por seu superior imediato. É interessante tecnicamente pois o líder é quem possui maior quantidade de elementos para avaliar seu subordinado, além de ter uma percepção externa sobre o trabalho do mesmo. Os principais problemas são que o líder pode tender a preservar o bom relacionamento em detrimento de uma avaliação realista ou ainda carregar sentimentos subjetivos em uma avaliação sem contraponto.
- 180° (*eu diante do juiz e do júri*): Processo no qual o empregado é avaliado pelo superior imediato e por seus subordinados. Pode ser enriquecedora, embora eventuais dificuldades na formação de consenso possam tornar o processo traumático. Uma crítica comum é que os empregados subordinados podem não ter condição de abstração satisfatória para avaliar o desempenho do líder.

- 360° (*eu em um tribunal completo*): Processo em que o empregado é avaliado pelo maior número de agentes possível. Fornece uma visão bastante ampla, em especial um verdadeiro retrato político do avaliado. O problema principal é que consome uma grande quantidade de recursos (em especial tempo) para ser viabilizada.

## INSTRUMENTO

Começaremos este tópico com uma célebre frase de Eli Goldratt<sup>16</sup>:

*“Diga-me como me medes que te direi como me comportarei”*

As implicações desta frase são imensas. O primeiro efeito percebido quando tentamos medir o comportamento das pessoas não é um retrato realista de sua situação atual, na verdade a própria ação de medir produz efeitos sobre os avaliados, moldando seus comportamentos originais e direcionando-os.

Isto porque quando os indivíduos têm a sensação de estar sendo medidos quanto ao seu desempenho, sua tendência natural e instintiva será a de se adaptar para manifestar o melhor resultado possível.

Portanto, a simples tentativa de medir comportamentos para extrair conclusões e gerar planos de ação na verdade já será o primeiro movimento indutivo de transformação. A partir de então as medições estarão buscando reforçar o direcionamento, pelo processo de tentativa, erro e acerto dos participantes do programa, de forma que gradativamente, em um processo de retroalimentação a transformação estará sendo imbuída.

Isto nos remete a outra frase de grande relevância inserida em nossa instrução:

*“A avaliação de desempenho é, portanto,  
mais uma questão de atitude que de técnica”*

---

<sup>16</sup> Físico israelita, consultor organizacional e um dos proponentes da Teoria das Restrições.

O instrumento terá um peso decisivo nas conclusões que extrairemos, pois quando apontamos para as pessoas os elementos que serão utilizados para medi-las, estas tenderão a se concentrar sobre eles e a ter desdém pelo que não for medido. Desta forma precisamos ter atenção também para não desfocar daquilo que é relevante para as rotinas das áreas.

Podemos exemplificar por uma analogia com um indicador de resultado. Supondo que uma área tenha como índices internos o volume de faturamento e lucratividade dos projetos, mas que a avaliação e participação nos resultados se deem somente pelo primeiro indicador. Naturalmente, entendendo a unidade de medida que lhes atribui sucesso ou fracasso, os empregados tenderão a focar-se excessivamente sobre volume faturado, negociando e cedendo em proporções elevadas para garantir a meta, podendo reduzir drasticamente a lucratividade dos projetos tendo em vista que este item não pesará sobre as conclusões de seu avaliador.

Mesmo a técnica de pontuação e graduação influenciarão nos resultados. Avançando em nosso exemplo, se o empregado souber que após extrapolar a meta de volume faturado não haverá mais qualquer pontuação, ou seja, tanto faz superar em +10% ou +150%, provavelmente após atingir o índice desejado este tenderá a reduzir seu ritmo de ação.

Os fatores de avaliação que serão trazidos podem ser bastante variados, dependendo de onde queremos gerar movimento:

Requisitos dos Cargos	Comportamentos	Desenvolvimento
<ul style="list-style-type: none"><li>• Formação</li><li>• Conhecimento Técnico</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comportamentos apresentados</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Realização das atividades atribuídas ao cargo</li></ul>

O próximo passo será a definição das escalas que aplicaremos para avaliar os fatores selecionados. Seguem alguns exemplos:

- Abaixo do esperado, dentro do esperado, acima do esperado;
- Não atende, atende parcialmente, atende plenamente, supera parcialmente, supera amplamente;
- Nunca, raramente, às vezes, frequentemente, sempre;
- 01, 02, 03, 04, 05, 06, 07, 08, 09 e 10.

Alguns autores preferem escalas reduzidas, outros ampliadas, mas alguns pontos merecem atenção:

- Escalas numéricas muito amplas podem gerar volatilidade e insegurança ao avaliado, pois o conceito de “4” para alguém pode ser o mesmo que “6” para outra pessoa.
- Escalas de incidência temporal também podem ser perigosas, por exemplo, o conceito do que significa “frequentemente” e “às vezes” podem se misturar entre diferentes avaliadores.
- Embora sejam bastante objetivas, avaliações de apenas três variáveis do tipo “abaixo, dentro ou acima do esperado” podem produzir um efeito colateral, pois caso o avaliador não esteja confortável em dizer que o avaliado está “abaixo” do esperado, devido ao fato de o mesmo estar se esforçando e não estar muito distante do ideal, ele tenderá a avaliar como “dentro”, distorcendo o resultado e nivelando empregados com desempenhos distintos.
- O conceito de “não atende, atende parcialmente, atende plenamente, supera parcialmente, supera amplamente” possui um bom equilíbrio de opções, com uma vantagem, pois como citamos pode haver declínio de entregas se não houver diferenciação na gradação dos níveis de superação do quesito.

Estas escalas criadas poderão receber pontuações, como forma de apurarmos matematicamente e em termos numéricos o significado das avaliações realizadas, que inicialmente podem trazer apenas expressões qualitativas.

A partir destas definições, podemos elaborar formulários para transcrição das avaliações realizadas, conforme exemplos adiante:

Fator: Comportamentos

Competência	Comportamento	Abaixo	Parcial	Atende	Acima
Qualidade e Ordem	Revisa permanente os métodos de controle e aponta oportunidades de melhoria	0	1	2	3
Cooperação e Trabalho em Equipe	Auxilia a liderança para aprimoramento da gestão do grupo e desenvolvimento dos indivíduos	0	1	2	3
Competência Técnica	Busca aplicar novos conhecimentos de relevância e pertinência aos interesses da organização e de sua função	0	1	2	3

Média: 2,0

Fator: Requisitos

Desenvolvimento	Requisito	Não Atende	Parcial	Atende	Acima
Conhecimento	Econometria	0	1	2	3
Conhecimento	Inglês Intermediário	0	1	2	3
Formação	Ciências Humanas Aplicadas	0	1	2	3
Experiência	04 anos	0	1	2	3

Média: 1,25

A partir destes dados podemos inferir os resultados de um indivíduo, de uma área ou da organização toda.



## METODOLOGIA (9 BOX)

Dentre as várias formas de apresentarmos os dados colhidos ao longo do processo, uma que se destaca pela facilidade com a qual podemos gerar planos de ação é a metodologia *nine box*.

O conceito foi adaptado pela área de recursos humanos com o objetivo de produzir um resultado final consistente sobre o desempenho dos empregados, além de ser apto a contribuir com o processo sucessório, um dos grandes desafios de sustentabilidade das organizações.

De forma simples e objetiva, trata-se basicamente de elencar duas variáveis sobre as quais transcrevemos os resultados obtidos pelas fontes, tabulados através do instrumento (funil em ação), fazendo-se então o cruzamento em duas retas (x, y), de forma a posicionarmos as pessoas em quadrantes, os quais nos remetem a ações predefinidas.

A forma de se elaborar a matriz é adaptada em diversas organizações, de forma a ajustar-se à realidade e necessidade de cada uma.

Utilizaremos o mesmo conceito de retas (x e y) demonstrado junto ao item anterior, gerando a localização do avaliado com base nos resultados de sua avaliação:

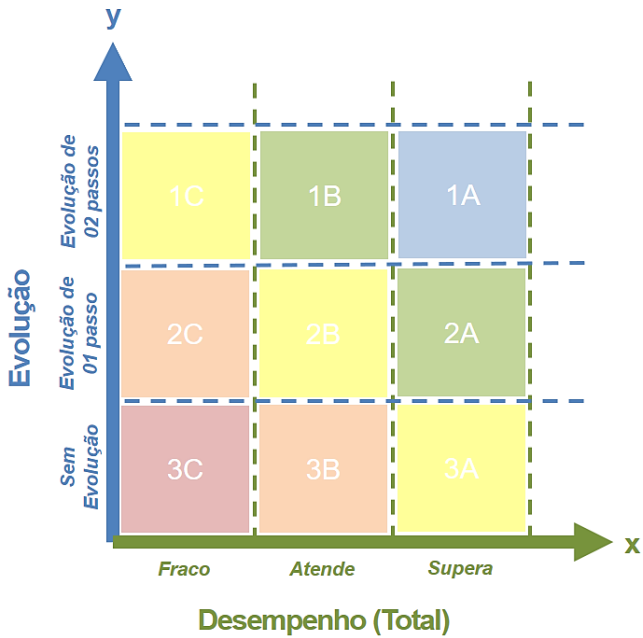
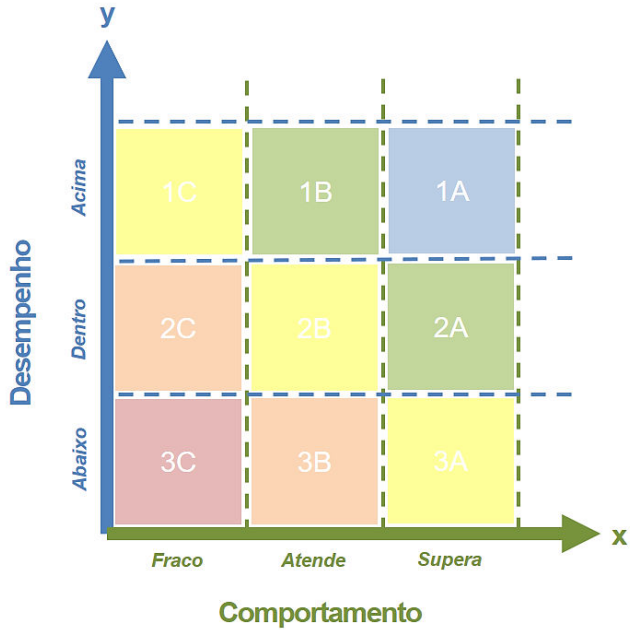


A grande facilidade do modelo é que as regiões onde o empregado pode ser enquadrado são delimitadas, sinalizando se correspondem a “boas” ou “más” localizações, utilizando-se recursos de cores para indicação.

O modelo é usualmente denominado de “9 quadrantes” por contar (em seu modelo original) com 9 regiões possíveis de enquadramento.

Isto ocorre porque a normalmente as escalas do instrumento são divididas em 3 graus, com os fatores agrupados em duas categorias (retas x e y).

Observe adiante dois modelos de matriz no formato *nine box*:



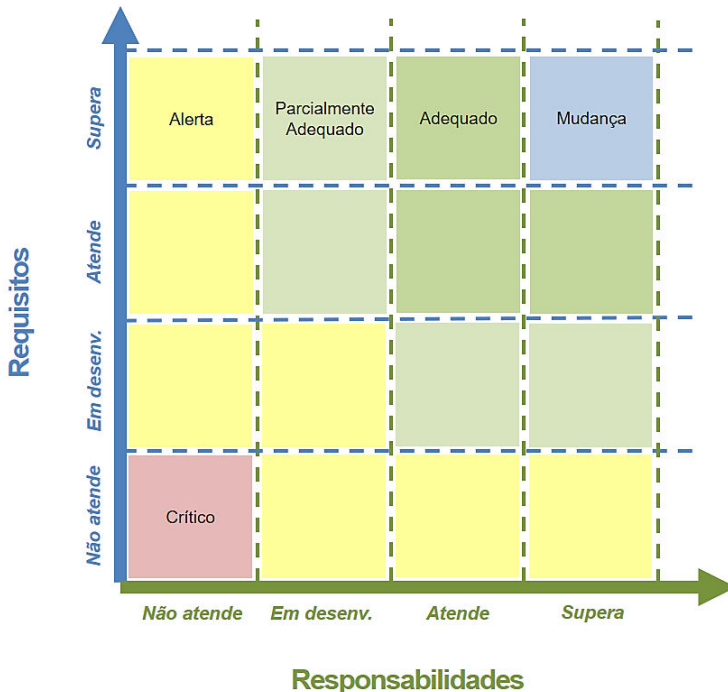
No primeiro caso temos uma reta composta pelos fatores “resultado avaliação de comportamentos” e “resultado avaliação desempenho”.

Esta é uma proposta bastante difundida no mercado, entretanto, a limitação óbvia está no conceito de avaliação do potencial do candidato, pois o fato de estar no quadrante máximo (1A) demonstra simplesmente que o mesmo apresenta condições acima de sua posição “atual”, mas não significa que possui os requisitos do próximo nível.

Pensando nesta questão o segundo modelo é interessante, pois optou-se por agrupar os dois fatores do primeiro modelo em uma única reta (x, desempenho total), enquanto que na reta y avaliou-se via comitê as perspectivas de ascensão para o avaliado no médio/longo prazos.

Assim, somente será declarado “potencial” aquele empregado que, além de estar acima do esperado para seu cargo/função, também apresenta condições de avançar em pelo menos mais um nível de complexidade.

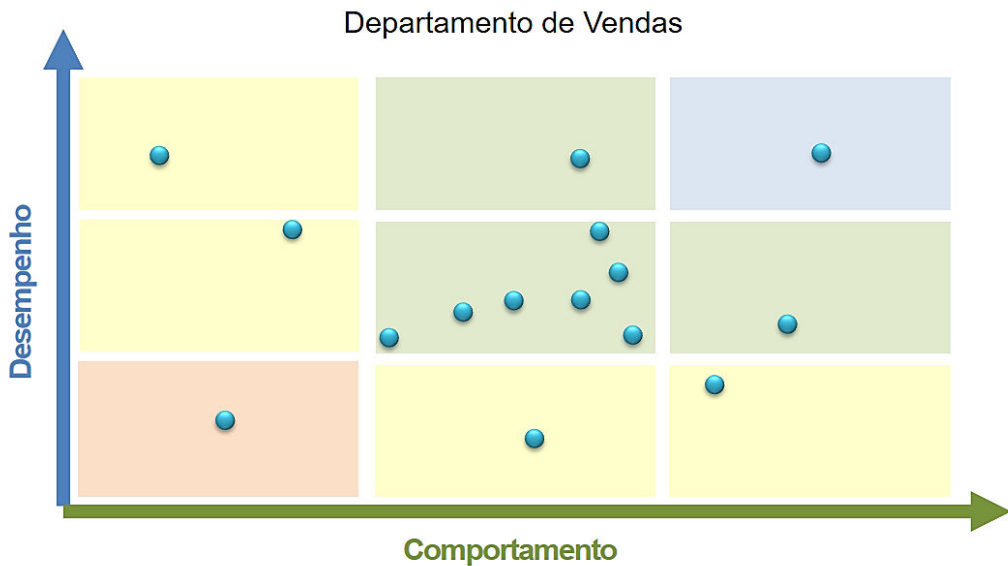
Alguns modelos de avaliação de desempenho ainda podem apresentar mais do que três opções de avaliação, gerando modelos variados, 12 BOX, 16 BOX, etc, como no exemplo abaixo:



O ponto chave é que para cada quadrante devemos atribuir um direcionamento inicial de ação a tomar, que irá subsidiar as decisões e encaminhamentos da organização.



Novamente, este modelo nos permitirá observar tanto o indivíduo quanto o coletivo, fortalecendo o planejamento, pois podemos identificar *gaps* sistêmicos.



A partir destes resultados estaremos em condições de entrar no tema de nosso próximo capítulo, que remete aos passos posteriores à avaliação de desempenho.

Na verdade, os próximos atos serão muito mais importantes e decisivos, porque o fundamental não é a avaliação propriamente dita, mas sim as consequências deste processo.

Como já discutimos, apenas o ato de avaliar por si só já direciona e gera movimento, mas nossa tarefa agora será de direcionar, corrigir e potencializar este movimento de forma saudável, contribuindo para o sucesso e sustentabilidade da organização.



CAPÍTULO 4

## **DESENVOLVIMENTO HUMANO**

## PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL

O programa de avaliação deve gerar uma série de “insumos” para o desenvolvimento dos empregados. Mas a primeira coisa com a qual precisamos lidar é justamente com o cenário gerado após o processo. Podemos chamar isso de “o mundo pós avaliação de desempenho”:



Estas são as típicas figuras que surgirão, teremos aqueles que sairão fortalecidos, declarados “potenciais” (D) e em franca ascensão de carreira, assim como aqueles que não estão acima das expectativas, mas atendem perfeitamente aos requisitos e comportamentos (C).

Haverão os que apanharam bastante, estão feridos, mas sobreviveram (B) e finalmente, aqueles que se sentem totalmente compelidos a não prosseguir, se achando injustiçados ou mal aproveitados (A).

Para todos os casos, do crítico ao promovido, é fundamental que geremos um Plano de Desenvolvimento Individual, popularmente conhecido como PDI.

O PDI deve ser capaz de auxiliar o empregado a identificar como direcionar esforços de forma produtiva, para que se desenvolva e esteja em melhores condições de performance na próxima avaliação.

Isto não significa sanar todos os problemas de uma única vez e em um único ciclo, devendo haver resiliência de ambas as partes para que o movimento seja contínuo e produtivo.

Para aqueles que estão em processo de ascensão, o PDI pode iniciar a introdução de tarefas inerentes ao próximo nível de complexidade, contribuindo para que no momento da promoção o empregado tenha a menor dificuldade possível de adaptação.

Para os que estão com dificuldades, o PDI deve contribuir para a minimização destas, bem como potencialização dos pontos fortes do empregado.

Interessante observarmos que quanto maior o nível de complexidade e responsabilidade do cargo/função, menos formais devem ser as atividades de desenvolvimento:

Maior Complexidade
<ul style="list-style-type: none"><li>• Processos Menos Formais</li><li>• Mentoring</li><li>• Coaching</li><li>• Trabalhos com a comunidade</li><li>• Job Rotation</li><li>• Estágios e visitas</li><li>• Grupos de trabalho</li><li>• Grupos de estudo</li></ul>

Menor Complexidade
<ul style="list-style-type: none"><li>• Processos Mais Formais</li><li>• Treinamentos</li><li>• Qualificações</li><li>• Certificações</li><li>• Programas de T&amp;D</li></ul>

Um equívoco que muitos profissionais cometem nesse processo é o de achar que devemos atacar somente os pontos fracos para mitiga-los, deixando de explorar os pontos fortes por entender-se que já estão em nível de suficiência.

Este movimento na verdade contribui tão somente para criar-se uma cultura de mediocridade na organização.

Veja, podemos novamente facilitar nosso entendimento a partir de uma analogia, desta vez com um estudante do nível médio que demonstra talento para matemática, sempre com notas entre 8,0 e 8,5 (escala de 0 a 10), enquanto que em língua portuguesa o mesmo têm se lamentado constantemente e sua média ficado em torno de 5,0, somente suficiente para passar de semestre.

Em um PDI tradicional, deixaríamos de lado a matemática por entender que já é suficiente e avançaríamos em língua portuguesa, que é seu ponto fraco declarado.

Este movimento certamente surtiria resultado, e o estudante com o tempo alcançaria notas entre 7,0 e 8,0 em língua portuguesa, mas com dois efeitos: 1º um profundo desgosto pelo estudo, uma vez que este foi forçado a dedicar-se fortemente a uma área do conhecimento de que não gosta; 2º o resultado geral do estudante é somente mediano, com notas gerais entre 7,0 e 8,5. Esta é a cultura da mediocridade.

Em nossa concepção o movimento correto seria diferente. Não abandonaríamos a língua portuguesa, mas dosaríamos os níveis de esforço de modo a mantê-la equilibrada e subi-la um pouco, com aplicação de parte do esforço, talvez para algo entre 6,0 e 7,0, mas o foco principal seria sobre a área onde o estudante apresenta potencial (matemática), para que possamos obter os seguintes efeitos: 1º maior prazer pelo aluno em estudar, uma vez que se aplica mais intensamente sobre área do seu interesse e vocação; 2º agora temos um ser humano acima da média em uma área do conhecimento, com notas entre 9,5 e 10.

Percebam que no primeiro cenário temos duas notas medianas (mediócras), mas no segundo temos um ponto diferenciado, onde o indivíduo se destaca dos demais.

O mesmo pode ser feito nas organizações, gerando profissionais acima da média quando sabemos quais aspectos fortalecer (vocações), mantendo fraquezas em equilíbrio.

A grande diferença em relação ao estudante (e também a maior vantagem) é que o resultado final que importa não é o do indivíduo, mas o da equipe (coletivo). Assim, se o gestor souber compor seu time, saberá trazer indivíduos com habilidades onde outros membros de seu grupo não são bons.

Seria como se o “vestibular” fosse respondido em turmas, e pudéssemos ter os melhores alunos atacando cada capítulo da prova, ou seja, o melhor aluno de matemática fazendo cálculos e o melhor em língua portuguesa produzindo a redação.

É melhor termos indivíduos díspares explorando seus talentos e se complementando do que um grupo uniforme e mediano em tudo o que faz, somente atacando pontos fracos e não sabendo potencializar virtudes e vocações.

Será fundamental produzirmos uma cultura de confiança e comunicação constantes, e para isso algumas ferramentas são usualmente empregadas.

O termo *feedback* é comumente utilizado para expressar o processo de “devolutiva” entre líder liderado, onde devem ser ajustados os pontos fortes e de melhoria, juntamente com as expectativas do responsável.

Entretanto, o processo deve sempre olhar para o futuro através da reflexão sobre quais serão os novos desafios que surgirão, e não ficar remoendo o passado, por esta questão algumas organizações tem preferido os termos “*feedforward*” e “diálogo de desenvolvimento” ao invés de “*feedback*”.

A questão está no objetivo do diálogo, pois ficar recapitulando falhas não será produtivo, exceto se isto for essencial para construção do futuro que se necessita.

## **DESDOBRAMENTO DO “CHA” DAS COMPETÊNCIAS**

Como já apontamos, competências são nossas âncoras para construção dos comportamentos que queremos fomentar.

Estas competências são tecnicamente a soma de conhecimentos, habilidade e atitudes do indivíduo.

Temos que ter em mente que este CHA corresponde a uma série de insumos para que a competência possa se manifestar, que deficiências neste conjunto comprometerão a capacidade do indivíduo de manifestar a competência, e por consequência lógica não permitirão que os profissionais apresentem os comportamentos que lhes são atribuídos segundo o nível em que se encontram.

Desta forma, um importante recurso à ser disponibilizado pela organização é a listagem do CHA das competências definidas e estruturadas, para funcionar como um elemento norteador do que a pessoa precisa desenvolver para ter condições de melhorar sua performance comportamental.

Devemos partir do pressuposto de que se o indivíduo não possuir as condições necessárias (ferramentas) não poderemos inserir cobranças, pois seria análogo a exigir de alguém que concertasse um veículo sem possuir qualificação em mecânica.

Segue adiante uma exemplificação de estruturação do CHA para a competência “Busca de Informação”.

Nesta estrutura temos os elementos que foram apresentados anteriormente, com a competência acompanhada de sua descrição e uma série de comportamentos definidos para os diferentes níveis de complexidade existentes.

O diferencial é que apresentamos, em caráter complementar, uma lista dos conhecimentos que serão necessários, suas habilidades e atitudes, de forma a suportar a construção da competência e viabilizar a manifestação dos comportamentos.

Competência	Nível	Comportamentos de Entrega	Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<b>Busca de Informação</b> <i>(Pesquisa)</i> <i>Coleta e usa informações relevantes com relação aos problemas e oportunidade do trabalho</i>	Operacional I	1. Obtém diferentes opiniões ou informações e investiga fatos antes de tomar decisões	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análise e categorização de dados e informações</li> <li>Treinamento e capacitação de profissionais</li> <li>Comunicação Oral</li> <li>Comunicação Escrita</li> <li>Normas, sistemas, ferramentas, produtos, processos e serviços necessários à sua área de atuação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oratória</li> <li>Análise e demonstração de informações</li> <li>Desenvolvimento de treinamentos e capacitações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Precisão nas informações oferecidas</li> <li>Curiosidade</li> <li>Disseminador de informações</li> </ul>
	Operacional II	2. Compartilha com sua equipe as informações obtidas			
	Tático	3. Procura registrar e catalogar para a gestão do conhecimento as informações obtidas			
	Estratégico	4. Produz treinamento formal ou informal para que outros colaboradores consigam encontrar informações úteis			

## TRILHAS DE DESENVOLVIMENTO

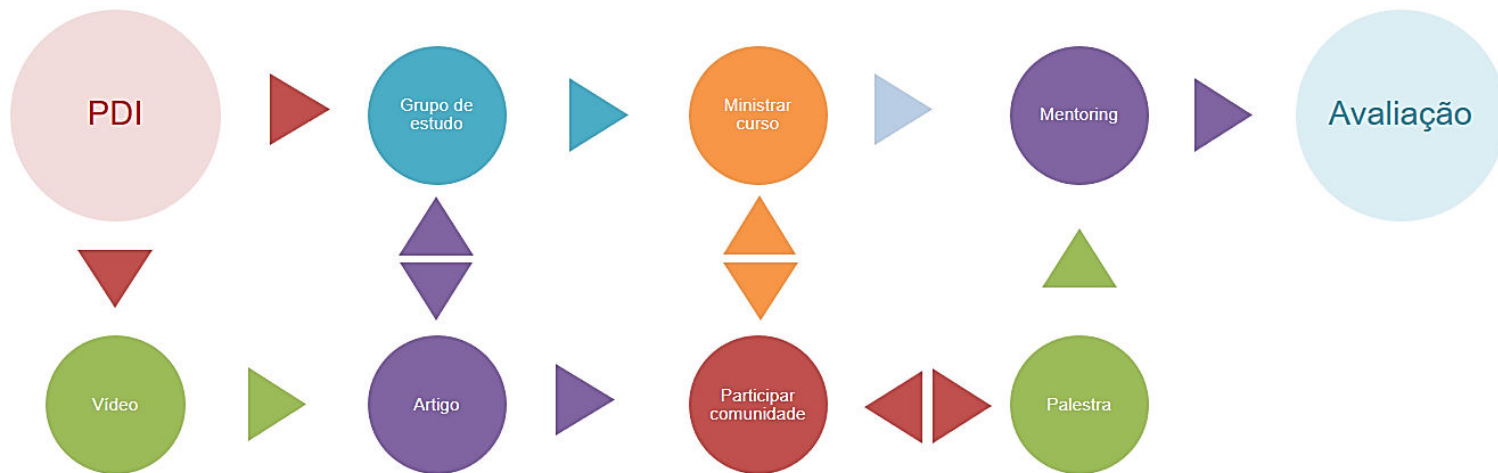
Finalmente, após desenvolvermos o CHA para todas as competências desejadas, será tarefa final construirmos as trilhas de desenvolvimento.

Como verdadeiros “mapas”, estas trilhas orientarão e auxiliarão os profissionais no processo de desenvolvimento sobre quais aspectos se aprofundar, bem como onde encontrar o respaldo para tal ação.

Atualmente as trilhas de desenvolvimento organizacionais têm sido elaboradas seguindo-se algumas diretrizes:

- **Múltiplas fontes:** É importante que ao aprofundar-se para desenvolver o CHA das competências (e outros aspectos), que o empregado tenha diversas fontes onde pautar-se, evitando que o processo se torne monótono, além de enriquecer o aspecto vivencial.
- **Não Linearidade:** Outro ponto relevante, não estamos aqui diante de um processo acadêmico tradicional, onde o indivíduo cumpre determinado número de requisitos (créditos) em uma unidade para que então possa progredir para a próxima. Processos desta natureza precisam oferecer a oportunidade de transitar-se entre diferentes recursos de aprendizado e desenvolvimento, principalmente em função do momento que o profissional estiver vivenciando. Esta característica pode auxiliar no processo de amadurecimento do empregado, além de tornar a experiência mais significativa.
- **Celeridade:** O ambiente demanda com grande velocidade dos profissionais, e estes precisam responder com igual agilidade, sob pena de prejudicar a própria organização. Desta forma, os conteúdos e experiências precisam ser ágeis e efetivos no cumprimento de seu propósito.
- **Objetividade:** No mundo profissional esta é uma das características mais valiosas, pois dada a quantidade de atividades a realizar, problemas a resolver, pessoas a atender, etc, os profissionais precisam da maior objetividade possível em tudo no que estiverem engajados.

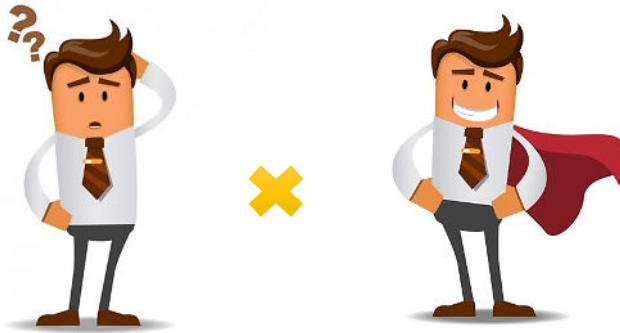
Esta diagramação demonstra que as trilhas de desenvolvimento precisam ser estruturadas de forma “não linear”, ou seja, o indivíduo deve poder transitar entre diferentes atividades enquanto se desenvolve, até a chegada do novo momento de ser avaliado.



## DESAFIOS DO PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Como último tópico deste capítulo, é importante que abordemos os principais desafios aos quais a equipe técnica de avaliação de desempenho será submetida ao longo dos ciclos realizados.

### O Indivíduo “É” ou “Está” Potencial ?



Este é um aspecto de grande relevância no programa, pois quando um indivíduo é enquadrado na matriz *nine box* como um “potencial”, muitas vezes passa a ser visto como se este fosse um título ou uma condição permanente, quando na verdade pode tratar-se de um *status* meramente transitório.

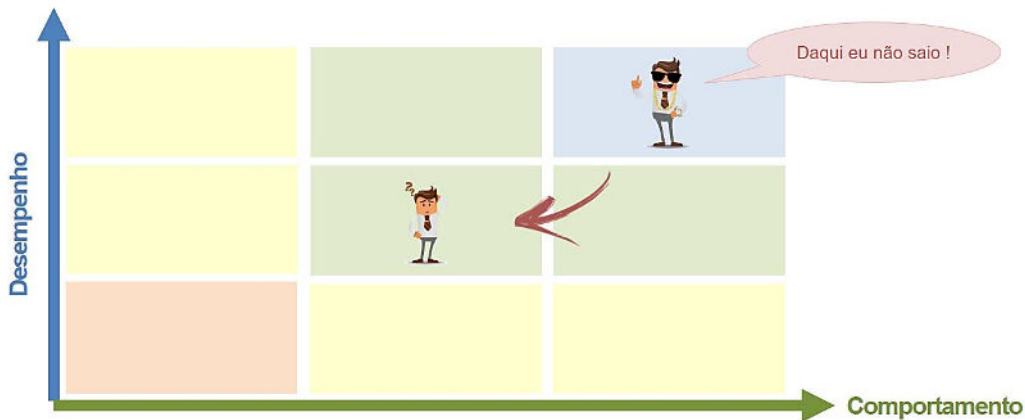
Uma pessoa que em função do momento pessoal se dedica arduamente ao trabalho tenderá a sobressair-se frente a outras que não o fazem com a mesma intensidade.

Entretanto, alterações em sua vida particular poderão fazer com que futuramente o mesmo venha a esmorecer. Em especial podemos ter esta fenomenologia quando os profissionais passam por processos de resignificação pessoal.

### O “Aproveitamento” do Potencial

Outro fato muito comum é o desaparecimento dos “potenciais” assim que são aproveitados para novas posições.

Isto se deve ao fato de que o indivíduo foi alçado a novo patamar de atribuições com as quais precisará lidar, e isto provavelmente exigirá tempo para sua adaptação.



A estruturação do PDI poderá contribuir para amenizar este processo, mas em geral são necessários alguns ciclos até o que o profissional possa novamente voltar a aparecer como “acima do esperado”.

### “Como” as Pessoas Chegam Lá ?

Organizações sustentáveis precisam de empregados que compreendam que os fins não justificam os meios, uma vez que este padrão de comportamento não é viável no longo prazo. Neste sentido é fundamental detectar a forma como profissionais de alto desempenho conseguem atingir sua performance, rejeitando aqueles com atitudes inadequadas.



## O Problema dos “Rótulos”



Processos de avaliação simplesmente representam um “momento”, e figuram como uma fotografia de um passado que está sendo reconstruído a todo instante.

Um grave problema à ser combatido é a “rotulação” dos profissionais, que após o processo acabam sendo taxados sob determinado nível, e quando se reapresentam para o processo de avaliação precisam provar mais do que os demais que atendem e estão no mesmo nível dos demais avaliados de forma positiva.

O mesmo movimento pode ocorrer com os bem avaliados, que podem sentir-se sobrevalorizados em relação aos demais.

## O Paradigma da Comparação

Este é outro ponto onde muitas vezes os avaliadores se atrapalham ao realizar juízo sobre o desempenho de seus subordinados.

Este fato ocorre quando, ao invés de ater-se aos critérios “dos cargos” ou “do dicionário de comportamentos” como parâmetros objetivos de avaliação, o líder utiliza um dos membros do time como referência para avaliar os demais, ou seja, ele formula um paradigma.

Exemplificando, conjecturemos que em determinada área o funcionário “João” apresenta o melhor desempenho entre os membros de seu grupo. Neste sentido, o gestor avaliou João como “acima do esperado”, e a partir deste definiu todos os demais como dentro ou abaixo do esperado.

Ocorre que passado algum tempo, foi contratado outro empregado (Carlos) que apresentou performance muito superior à de João.

Este movimento irá embaralhar toda a avaliação, pois se Carlos é superior, passará a ser a referência (paradigma) para o “acima do esperado”, forçando a derrocada de João. O problema é que como os demais estão abaixo de João, como ficarão suas avaliações ? Todos estarão com sérios problemas ?



Esta situação não ocorrerá se os gestores aplicarem adequadamente os critérios de avaliação conforme transcrevemos nesta obra, sem utilizar-se de comparações para fixar opinião, pois a referência deve ser o planejamento da organização e não as ações dos indivíduos.

São justamente os indivíduos que devem ser avaliados, será sempre um erro transformá-los na régua de medição.

## CONCLUSÃO

Esperamos ter, ao longo destas páginas contribuído para o esclarecimento de dúvidas e o enriquecimento dos conhecimentos técnicos de nossos leitores acerca desta temática.

Conforme demonstrado, gerir desempenho humano é um grande desafio, pois quando lidamos com pessoas não bastará apenas ser tecnicamente correto, também precisaremos ponderar uma série de variáveis que podem impactar decisivamente no projeto.

Mais do que uma relação de “reforço positivo”, as organizações estão buscando uma relação duradoura e de mútuo benefício para com seus empregados. Este processo começa pelo programa de avaliação e culmina nas ações de desenvolvimento decorrentes de sua existência.

Como o leitor deve ter notado, dedicamos um espaço significativo do conteúdo para debate sobre o aspecto estratégico ao qual o programa deve contribuir, pois não basta avaliar, devemos estabelecer e refletir o porquê de se avaliar, qual resultado esperamos colher desta ação, que movimento queremos gerar, por qual razão precisamos dele.

Quando somos capazes de responder a estas indagações estamos em condições de iniciar um trabalho desta natureza.

Temos a convicção e a experiência de que, quando bem planejados e implementados, programas de gestão do desempenho podem ser extremamente frutíferos para as organizações e contribuir de fato para garantia de sua sustentabilidade e continuidade.

Aliás, não é à toa que esta expressão foi inserida de forma recorrente ao longo da obra (sustentabilidade), pois este tem sido um dos principais desafios estratégicos a serem superados, uma vez a longevidade das organizações em ambientes de constante mutação exige a capacidade de entendimento e adaptação inteligente.

Recomendamos o aprofundamento da leitura da bibliografia aqui citada, pois agregará mais informações e conhecimentos úteis aos profissionais da área de recursos humanos.

A todos nossas felicitações e agradecimentos.

## **BIBLIOGRAFIA**

- DUTRA, Joel Souza. Avaliação de Pessoas na Empresa Contemporânea. Editora Atlas. 2014.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. BERALDO, Deobel Garcia Ramos. Avaliação de Desempenho Humano na Empresa. Editora Atlas. 4ª Edição. Reimpressão 2007.
- CHIAVENATTO, Idalberto. Gestão de Pessoas. Editora Campus. 2005.
- BOOG, Gustavo. BOOG, Madalena, Diversos Autores. Manual de Gestão de Pessoas e Equipes. Editora Gente. 6ª Edição. 2002.
- JACOMASSI, Ivan. Arquitetura de Cargos. 1ª Edição. Perfix. 2018.

**Acesse nosso site e descubra mais  
cursos e conteúdos, assine nossa  
newsletter, será um prazer fazer  
contato com VOCÊ!**

**PERFIX**