



**XV SNTPEE
SEMINÁRIO NACIONAL
DE PRODUÇÃO E
TRANSMISSÃO DE
ENERGIA ELÉTRICA**

STE/02

**17 à 22 de outubro de 1999
Foz do Iguaçu – Paraná - Brasil**

**SESSÃO TÉCNICA ESPECIAL
EDUCAÇÃO E GESTÃO DA TECNOLOGIA – (STE)**

AValiaÇÃO DE DESEMPENHO E POTENCIAL EM 360°

**NYDIA GUIMARÃES E ROCHA
ABB**

RESUMO

A Avaliação de Desempenho através de feedback em 360 graus é considerada, hoje, a forma mais moderna e diferenciada de avaliar o potencial e o desempenho de cada funcionário da Empresa. Cada empresa, é claro, define os parâmetros de competências necessárias para garantir o sucesso do negócio – e o avaliado, nesse sistema, recebe feedback sobre seu trabalho e seu potencial dos seus pares, dos seus subordinados, do seu chefe, dos seus clientes e dele mesmo. Na ABB-Asea Brown Boveri esse sistema de Avaliação de Desempenho em 360° foi desenvolvido totalmente informatizado, de forma bastante sofisticada, mas de manuseio muito simples – o que possibilita resultados extremamente seguros, sem gastos excessivos de tempo para responder aos questionários e sem desgastes de relacionamento.

Hoje, depois de intenso trabalho criativo, muitos testes e experimentos-piloto, ajustes e aplicação real do instrumento num universo de 350 Executivos, é possível dizer que a Avaliação de Desempenho e Potencial em 360° da ABB dá um retrato fiel de desempenho e do potencial do funcionário – uma preciosidade para o planejamento estratégico da Empresa, para a área de Desenvolvimento Humano e Organizacional, para os chefes, para os pares, os subordinados e para o próprio avaliado – que tem a oportunidade de, a partir de sua avaliação, fazer um plano de desenvolvimento, e traçar a sua evolução baseando nas necessidades reais surgidas no plano de decorrentes da avaliação em 360 graus.

PALAVRAS-CHAVE

Avaliação, desempenho, feedback, competências essenciais, plano individual de desenvolvimento.

1.0 – INTRODUÇÃO

Medir o desempenho de um profissional era tarefa considerada impossível por muitos até recentemente. O desempenho, quando era medido, era realizado exclusivamente pelo chefe. E, muitas vezes, fazia isto sem o conhecimento do funcionário. Ou seja, o chefe tinha o poder da verdade sobre o desempenho do funcionário, independente da visão do próprio funcionário, dos seus pares, dos clientes...

É evidente que muitas distorções aconteciam. Distorções que dificilmente poderiam ser corrigidas pela área de RH ou qualquer outra. A necessidade por avaliação mais isenta era tanta que muitos instrumentos foram criados e testados – alguns com resultados razoáveis, outros tem tanto. Um dos mais comuns foram os relatórios respondidos pelo chefe e pelo funcionário, e que, depois de respondidos, ficavam arquivados na área de recursos humanos.

A ABB não era diferente de outras empresas. As avaliações então passaram a ser uma entrevista do funcionário com o chefe, baseada em alguns itens básicos a serem considerados, que se referiam às atividades do funcionário e o modo como ele estava fazendo-as ou não. Com o passar do tempo, assuntos relacionados a qualidade, produtividade, segurança e limpeza foram incorporados nesta avaliação de desempenho para serem medidos e conseqüentemente serem melhorados.

No fundo, as avaliações eram sempre feitas com um espírito crítico, de julgamento, do que estava errado, ruim e não de melhoria.

O fato é que tudo aquilo que é medido pode ser melhorado ou transformado – e não só criticado como desempenho desfavorável. Essa conclusão levou muitas empresas a mudar o propósito de avaliação para algo mais amplo, como uma entrevista de desenvolvimento pessoal/profissional. Na ABB, para que isso ficasse claro, adotou-se o título de “Entrevista de Desenvolvimento” e não mais o de avaliação de desempenho.

Isto aconteceu por volta de 1993, e nesta época, algumas empresas, já ensaiavam um novo modelo de gestão, o estilo: “coach”. Coach em inglês significa treinador. E era neste sentido que então passava-se a exigir um novo papel do chefe. Ele deveria deixar de ser aquele que puxa a equipe para ser o que treina a equipe, o que forma uma boa equipe e a faz efetivamente alcançar bons resultados. Nunca se fez, tantas comparações entre equipes de trabalho em empresas e times de futebol. No estilo coach, a equipe faz a diferença. Um bom chefe era (e é) aquele que sabe formar uma boa equipe. E este bom chefe, precisava (e precisa) de instrumentos para avaliar esta equipe. Nada mais estimulador do que pegar a velha avaliação de desempenho e transformá-la em entrevista de desenvolvimento.

Nessa época, na ABB, o chefe coach e o funcionário passaram a conversar, entrar em consenso sobre o desempenho do funcionário, e a traçar planos de seu desenvolvimento e carreira.

O estilo coach de gerenciar e a entrevista de desenvolvimento inauguraram uma nova era de gestão na Organização e diminuíram significativamente a distância entre o chefe e o funcionário, ou seja, a distância entre o gerente e o “chão de fábrica”. Mas, ainda assim, era preciso fazer mais.

Era preciso criar um instrumento que fosse capaz de dar informações mais precisas e, ao mesmo tempo, abrangentes do desempenho do funcionário. E que, de preferência, estas informações viessem de pessoas que interagiam com o funcionário no dia-a-dia, uma vez que tinham mais conhecimento e clareza para falar estas informações do que o próprio chefe.

2.0 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM 360°

A avaliação de desempenho em 360° – ou feedback 360° – é um instrumento de medida de desempenho do funcionário, baseado em competências essenciais. Competências são os conhecimentos, habilidades e atitudes de um profissional, imprescindíveis para o seu sucesso e o sucesso da Organização.

Na ABB, as competências definidas como chaves e essenciais dentro das seguintes bases de gestão são:

Gestão de Clientes

Atitudes :

- ✓ Ousadia para assumir riscos.
- ✓ Envolvimento.
- ✓ Saber Ouvir.
- ✓ Percepção.
- ✓ Ser Positivo.
- ✓ Objetividade.

Conhecimentos/ Habilidades :

- ✓ Capacidade de pensar estrategicamente, de negociar e de conduzir reuniões.
- ✓ Criatividade.
- ✓ Habilidade de Relacionamento.
- ✓ Senso de Oportunidade.

Ações Esperadas :

- ✓ Estar próximo para antecipar-se às necessidades do cliente.
- ✓ Relacionar-se bem e tramitar com facilidade na organização do Cliente.
- ✓ Interessar-se por aprender e entender o negócio do Cliente.
- ✓ Manter relação de “ganha-ganha” com o Cliente.

Gestão de Pessoas

Atitudes

- ✓ Flexibilidade.
- ✓ Saber Ouvir.
- ✓ Transparência.
- ✓ Ser positivo.
- ✓ Coerência.
- ✓ Autenticidade.
- ✓ Ser participativo.

Conhecimentos/Habilidades :

- ✓ Capacidade de formar equipes, educar, identificar perfis, tratar com equidade e ter bom relacionamento interpessoal.

Ações Esperadas :

- ✓ Ser franco e transparente, dar feedback positivo ou negativo.
- ✓ Ter coerência entre discurso e ação.
- ✓ Manter e atrair bons profissionais.

- ✓ Incentivar o trabalho em equipe, tomando decisões de modo participativo.
- ✓ Conhecer os pontos fortes e fracos de seus funcionários.
- ✓ Destacar o positivo, demonstrar reconhecimento.
- ✓ Energizar seus colaboradores.
- ✓ Escolher e preparar sucessores e “Key-People”.
- ✓ Admitir, promover, realocar ou despedir funcionários.
- ✓ Estabelecer, viabilizar e acompanhar planos de treinamento, salários, carreira e melhoria de desempenho, sempre em conjunto com o funcionário.

Gestão de Processos

Atitudes:

- ✓ Ousadia.
- ✓ Objetividade.
- ✓ Directividade.
- ✓ Abertura para novas idéias.

Conhecimentos/Habilidades :

- ✓ Capacidade de definir e mostrar caminhos.
- ✓ Visão Global.
- ✓ Sintonia com as mudanças.

Ações Esperadas :

- ✓ Identificar/ entender os processos críticos.
- ✓ Mapear, analisar, otimizar, redesenhar e formalizar processos.
- ✓ Estabelecer metas ambiciosas de melhoria de processos.
- ✓ Assegurar a integração dos processos com outras áreas da Organização.
- ✓ Criar e implementar planos de ação.
- ✓ Monitorar ações e mensurar melhorias atingidas.

Gestão de Comunicação

Atitudes :

- ✓ Participação.
- ✓ Saber Ouvir.
- ✓ Ser Positivo.
- ✓ Coerência.
- ✓ Transparência.

Conhecimentos/Habilidades :

- ✓ Capacidade de compartilhar, de gerar comprometimento e de falar em público.

Ações Esperadas :

- ✓ Comunicar-se abertamente, de forma direta e transparente, com todos .
- ✓ Ter coerência entre discurso e ação.
- ✓ Ser participativo, compartilhando informações.
- ✓ Saber ouvir.
- ✓ Usar linguagem adequada para se fazer entender.

Gestão de Mudanças

Atitudes :

- ✓ Ousadia para assumir riscos.
- ✓ Pró-atividade.
- ✓ Coerência.
- ✓ Flexibilidade.
- ✓ Energia.

Conhecimentos/Habilidades:

- ✓ Capacidade de inovar, de definir metas, de implementar e de formar equipes.
- ✓ Senso de Oportunidade.

Ações Esperadas:

- ✓ Inovar, criar e desenvolver o processo de mudança
- ✓ Abrir-se para sugestões.
- ✓ “Fazer acontecer” o que foi estabelecido em planejamento.
- ✓ Comunicar o propósito e a intenção estratégica da mudança , motivando a equipe de trabalho.
- ✓ Estar sempre atualizado com as tendências de mercado (leitura e participação em seminários e eventos técnicos).

Gestão de Estratégia

Atitudes :

- ✓ Ousadia para assumir riscos.
- ✓ Coerência.
- ✓ Ser positivo.
- ✓ Ter energia.

Conhecimentos/Habilidades :

- ✓ Capacidade de inovar, de planejar, de definir direções e implementar, de estabelecer metas e objetivos e de formar equipes.

Ações Esperadas :

- ✓ Identificar oportunidades de novos negócios, estabelecer metas e estar atento aos movimentos do mercado.
- ✓ Estimular criatividade e inovação.

- ✓ Definir direção com clareza de missão e propósito, delinear o plano estratégico.
- ✓ Identificar as competências essenciais inerentes ao plano estratégico.
- ✓ Formalizar, divulgar e acompanhar ações do plano estratégico.
- ✓ Atuar no dia-a-dia com visão de médio e longo prazo.

Além destas competências, a ABB também avalia a Gestão do Negócio e a Gestão de si mesmo.

E desenvolve seus colaboradores nestas competências através de um Programa Integrado de Desenvolvimento Gerencial, denominado Líder 2000.

Neste programa, desenvolve-se Atitudes, Conhecimentos e Habilidades para que as Ações Esperadas sejam alcançadas e para que todos possam falar uma “única linguagem”, quando o tema em questão é o Gerenciamento destas Competências.



Tudo isto, envolto em um ambiente permeado pela ética nos negócios.

Assim, a avaliação de desempenho cumpre o seu propósito, medindo como cada funcionário está em relação aos itens de gestão.

Tendo clara as competências, é fácil estabelecer quem está apto para medi-las, ou para dizer o que o funcionário faz, e deveria fazer; e o que ele não faz (apesar de que deveria fazer), em relação a cada uma das competências.

Com isso quero dizer que nem todos os avaliadores estão aptos a opinar sobre o desempenho de cada uma das competências do profissional avaliado. Pensando assim, a ABB estabeleceu um questionário específico para cada tipo de avaliador.

Na prática, verificou-se que a melhor pessoa para medir o desempenho do funcionário, em relação a competência cliente, é o próprio cliente. Já a competência Gestão de Processo é avaliada mais eficazmente pelos pares, subordinados e chefe. A competência Gestão de Negócios só faz sentido ser avaliada pelo chefe, uma vez que ele é o único entre a rede de avaliadores que conhece todos os detalhes (até confidenciais) que estão sobre a responsabilidade do avaliado.

A competência Gestão de Pessoas é melhor avaliada pelos subordinados e pelo chefe. A competência Gestão de Si Mesmo é avaliada pelos subordinados, pares e chefes.

O funcionário faz a auto-avaliação sobre todos os itens ou competências – e sua avaliação tem o mesmo peso que a dos demais avaliadores.

O Gerenciamento de Si Mesmo passou a ser um assunto relevante a ser mensurado, e a refletir o equilíbrio entre o lado profissional e pessoal do avaliado, bem como a sua capacidade para trabalhar sob pressão e o seu envolvimento com as questões sociais. Na realidade o Gerenciamento de Si Mesmo, mensurado na avaliação, trouxe à tona um assunto muito importante nas empresas: a qualidade de vida do funcionário.



No final, cada avaliado recebe um relatório contendo as seguintes informações:

- ✓ Gráfico comparativo de todas as competências, em alto, médio ou baixo desempenho.
- ✓ Gráfico comparativo sobre a percepção de cada grupo de avaliadores (pares, subordinados, chefe, clientes) em relação ao alto, médio ou baixo desempenho em cada competência;
- ✓ Gráfico sobre o seu momento profissional atual;

- ✓ Comentários de todas as pessoas que o avaliou, dos pontos fortes e pontos frágeis observados, em relação às competências.

Quando o avaliado recebe o feedback ele é convidado a elaborar um plano de auto-desenvolvimento.

A partir daí ele está pronto para uma entrevista de desenvolvimento com seu chefe. É nesse momento que são consensados compromissos de ambas as partes: o que a empresa pode fazer pelo desenvolvimento do funcionário e o que ele terá que fazer com esforço próprio para suprir ou ampliar competências.

Nessa conversa é esperado que:

- ✓ Analisem os resultados recebidos, através dos vários feedbacks;
- ✓ Tracem em conjunto ações para o plano individual de aprendizado, se for o caso;
- ✓ Definam novo direcionamento de carreira, se for o caso;
- ✓ Definam ações concretas baseadas nos resultados e registrem formalmente, para que haja um acompanhamento destas ações no dia-a-dia, por parte da área de recursos humanos, do superior imediato e do próprio funcionário.

3.0 - RESULTADOS ALCANÇADOS COM A IMPLANTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM 360 GRAUS NA EMPRESA

Com a implantação do instrumento de avaliação de desempenho em 360 graus, a ABB passa a ter como produtos principais :

- ✓ O desempenho individual de cada funcionário;
- ✓ O desempenho de cada área;
- ✓ O desempenho de toda a Empresa.

E como consequência da entrevista de desenvolvimento, que faz parte do processo de avaliação de desempenho em 360 graus, a empresa passa a ter :

- ✓ O plano de desenvolvimento de cada funcionário;
- ✓ O plano estratégico de gestão de pessoas para cada área;
- ✓ O seu plano estratégico corporativo de gestão de pessoas.

Além disto, a empresa passa a ter informações sobre o momento profissional atual de cada funcionário, de cada área, e consequentemente dela mesma; e outras ações estratégicas que surgirão de futuras entrevistas de desenvolvimento.



Mas, o mais importante é que a empresa passa a saber exatamente como ela está em cada uma das competências, em relação à alto, médio ou baixo desempenho, e pode traçar um plano estratégico de onde quer chegar, e que recursos, conhecimentos, habilidades ou atitudes necessitará para isto.

Outras vantagens com a implantação deste instrumento de avaliação é que estreita a relação empresa-funcionário ainda mais. Elimina do chefe o papel de ser o único avaliador do desempenho de seu funcionário. E, conseqüentemente, as avaliações já viciadas, transformando o chefe em um gestor de resultados junto com o funcionário.

Elimina papel e tempo, já que o sistema é todo informatizado.

A avaliação de desempenho em 360° ou feedback 360° é, sem dúvida alguma, um importante passo para uma empresa que busca continuamente excelência em 360°.

Inovar é preciso, crescer é o único caminho.

Em um mundo no qual o ser humano constitui-se fator diferencial de competitividade, investir no desenvolvimento e na valorização das potencialidades dos funcionários é uma decisão estratégica para a Empresa.

Da excelência da performance de seus funcionários depende o sucesso das organizações na missão de atender necessidades de clientes e mercados.

É nisto que acredita a ABB. É esse o princípio que orienta o trabalho da área de Desenvolvimento Humano e Organizacional.