

O Atual Método de Avaliação de Desempenho Desenvolvido pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina e a Possível Implantação da Avaliação de Desempenho 360 Graus.

Patrícia Nogueira Lavina Brunato e Viviane Olivier Alves Serafim.

RESUMO: Trata o presente artigo do estudo do atual método de Avaliação de Desempenho desenvolvido pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina e a possível implantação da Avaliação de Desempenho 360 Graus. Na primeira parte do artigo, relata-se o atual método desenvolvido, sua estrutura e aplicação e a relevância no sentido de refletir o verdadeiro perfil do profissional que trabalha nas comarcas e no Tribunal de Justiça. Na segunda parte do artigo, analisá-se o que é o método de Avaliação de Desempenho na modalidade de Avaliação 360 Graus, suas peculiaridades, possibilidades e limitações para sua implantação. Mostra através desse método como poderá refletir o desempenho profissional de cada membro de uma equipe, promovendo o acompanhamento dos servidores de forma mais ampliada, por seus pares, pelas chefias e pelos clientes. Apresenta a possibilidade de oferecer oportunidade para que o servidor conheça seus pontos fortes e fracos, bem como crescer com o autoconhecimento. Ainda, apresenta através de um exemplo vivenciado em uma grande empresa a implantação do método da Avaliação 360 Graus e suas vantagens. Chegou-se à conclusão que a possível implantação da Avaliação 360 Graus como método de Avaliação de Desempenho pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina é tarefa complicada, que requer antecipadamente de planejamento, definição de metas e conscientização dos benefícios do método quando bem aplicado. A análise de desempenho através do método de Avaliação 360 Graus quando bem aplicada proporciona ganhos relacionados ao autoconhecimento dos participantes, propicia incremento na consistência entre auto-percepção e percepção dos outros.

PALAVRAS-CHAVE: avaliação de desempenho, avaliação 360 graus, *feedback*, avaliados e avaliadores, método.

INTRODUÇÃO:

O desempenho de qualquer equipe depende basicamente do conhecimento das pessoas que trabalham nesta equipe.

Qualquer organização necessita saber quem são as pessoas que integram seus quadros de funcionários e que propagam o nome da empresa. Também o setor público quer saber qual é o perfil e as características do seu servidor.

Para Macedo (2007), descobrindo as pessoas e seus desempenhos também poderá ser descoberto o que é necessário ser trabalhado em sua equipe para melhorar o seu desempenho. Descobrir a competência e postura dos membros da equipe, se estão à altura do exigido, pode-se saber como identificar quem tem potencial, aproveitando todas as oportunidades para desenvolver os profissionais dentro de suas habilidades, destacando-se ainda pontos fortes e fracos da equipe e o que fazer a respeito.

A Avaliação de Desempenho bem utilizada proporciona a área de Recursos Humanos uma visão do perfil dos profissionais avaliados, na percepção dos seus principais líderes, bem como das necessidades dos funcionários e dos gestores, em termos de treinamento e desenvolvimento. Ainda, proporcionará a presidência/direção da empresa/organização informações importantes sobre aspectos que afetam diretamente a vitalidade da organização, bem como terá condições de fazer os ajustes necessários em seus planos estratégicos.

Um sistema de Avaliação de Desempenho bem utilizado e orientado ajudará os membros da organização a melhorar o seu senso crítico em relação à gestão de pessoas.

Para que isso aconteça é necessário que a aplicação da Avaliação de Desempenho seja instrumento sério e criterioso que demonstre o verdadeiro perfil do avaliado, sem que haja injustiças e manipulações nos resultados desta avaliação.

A procura por um método, sua aplicação e resultados positivos são etapas de um procedimento difícil e que necessita da conscientização de escolha do método e sua aplicação irá proporcionar não só o crescimento individual mais o crescimento dos profissionais dentro de sua equipe de trabalho.

Atual Método de Avaliação de Desempenho Desenvolvido pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina

Hoje a avaliação de desempenho desenvolvida pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina é regida por normas definidas na Lei Complementar n. 90/93 e pela Resolução n. 11/01-GP. O Tribunal de Justiça desenvolve um processo contínuo de avaliação de desempenho do servidor que permite, segundo sua ótica, refletir sobre o desempenho

profissional de cada membro de sua equipe; promover o acompanhamento dos servidores, possibilitando a definição de estratégias para melhorar o desempenho de sua equipe; é oferecer oportunidade para que o servidor conheça seus pontos fortes e fracos, permitindo a correção de suas deficiências e/ou aprimoramento de suas qualidades.

O Poder Judiciário Estadual efetua a avaliação dos seus servidores para conhecer o desempenho de cada funcionário pois assim terá condições de: valorizar e conhecer o servidor; que faz um trabalho bem feito; permitir o desenvolvimento do servidor em sua carreira; identificar suas necessidades de capacitação; possibilitar a cooperação entre servidores e chefias; identificar os servidores que não estão adaptados e determinada área mas que podem melhorar o desempenho em outra área; contribuir para o crescimento profissional e o desenvolvimento de novas habilidades; reconhecer o bom desempenho do servidor, através da promoção por desempenho.

Serão avaliados: todo o servidor efetivo do Poder Judiciário de Santa Catarina que contar com pelo menos 90 (noventa) dias de efetivo exercício no semestre, sendo dispensados da avaliação o servidor que contar com menos de 90 (noventa) dias de efetivo exercício no período da avaliação ou que por mais de 90 dias no período gozar de licença remunerada ou férias; ficar a disposição de órgão não integrante do poder judiciário ou afastado do trabalho para exercer mandato eletivo; exercer cargo em comissão ou outras atribuições mediante designação remunerada.

O avaliador é sempre o superior imediato do servidor e o que estiver sobreposto hierarquicamente a este, resultando num só procedimento. Quando houver discordância entre os avaliadores, a avaliação poderá ser efetuada separadamente e será feita a média entre as duas. Quando houver movimentação funcional o servidor será avaliado por quem supervisionou seu trabalho por mais tempo no período.

O período a ser avaliado compreenderá o desempenho do servidor pelo tempo de seis meses, sendo os semestres a sim constituídos: junho a novembro/dezembro a maio.

Os critérios a serem avaliados nos servidores são definidos por cargos sendo utilizados os seguintes critérios e assim definidos:

- EFICÁCIA critério que permite avaliar o volume de tarefas que o servidor consegue cumprir a cada dia, verificando se este não deixa seu trabalho ficar acumulado;
- COOPERAÇÃO critério que avalia a capacidade do servidor realizar os trabalhos em conjunto com seus colegas, respeitando-os e participando ativamente com espírito de equipe;

- **CONHECIMENTO DO TRABALHO** critério que avalia o nível de conhecimento do servidor quanto aos trabalhos desenvolvidos em seu setor;
- **DISCIPLINA** critério que avalia a disposição do servidor em realizar prontamente as tarefas solicitadas e a forma como recebe e cumpre as determinações que convém ao funcionamento regular da instituição;
- **INICIATIVA** critério que avalia se o servidor apresenta sugestões e idéias para melhorar o trabalho e resolver problemas;
- **LIDERANÇA** critério que avalia a capacidade de coordenar e motivar o grupo na execução de suas tarefas com respeito as diferenças individuais;
- **INTERESSE EM AUTODESENVOLVER-SE** critério que avalia o interesse no servidor e adquirir novos conhecimentos que sejam utilizados no seu trabalho;
- **INTERESSE PELO TRABALHO** critério que avalia se o servidor desempenha com afinco suas atividades;
- **ORGANIZAÇÃO** critério que avalia a forma como o servidor organiza seu posto de trabalho e planeja a execução de suas tarefas;
- **COMUNICAÇÃO** critério que avalia a clareza e pertinência na comunicação verbal e escrita;
- **QUALIDADE NO TRABALHO** critério que avalia se o servidor executa suas tarefas com capricho e atenção evitando erros;
- **RESPONSABILIDADE** critério que avalia se o servidor assume a responsabilidade pelos seus atos e cumpre suas obrigações e prazos;
- **EQUILÍBRIO EMOCIONAL** critério que avalia o comportamento do servidor considerando seu equilíbrio emocional, o auto controle e a prudência com que este enfrenta as situações pessoais ou profissionais que influenciem na execução do trabalho;
- **ÉTICA PROFISSIONAL** critério que avalia se o servidor atua de acordo com os princípios éticos, cumpre as normas pré-estabelecidas e cuida do sigilo das informações.

Os critérios a serem avaliados serão estabelecidos, dentre os acima indicados, conforme o cargo exercido pelo servidor. Ao ser avaliado o servidor receberá um conceito (nota) por seu desempenho, orientando-se o avaliador conforme a seguinte escala: insuficiente 1, 2, 3; ruim 4 e 5; regular 6 e 7; bom 8; ótimo 9 e 10.

O resultado da avaliação de desempenho será utilizado no encaminhamento do servidor para participação em treinamentos; na identificação da necessidade de reatuação do servidor; no encaminhamento do servidor para tratamento médico

ou psicológico; na identificação e desenvolvimento de políticas de recursos humanos; na promoção de servidores que apresentarem bom desempenho.

O procedimento adotado pela comissão de progressão funcional do setor de recursos humanos quanto aos conceitos (notas) conferidas nas avaliações de desempenho dos servidores, tomará as providências cabíveis conforme cada valor atribuído.

Avaliado o servidor nos conceitos 1, 2 e 3 a comissão fará contato com os avaliadores e o avaliado buscando informações sobre as notas atribuídas definindo procedimento a ser adotado. No caso dos servidores com desempenho ruim ou regular, notas de 4 a 7; será encaminhado para a Seção Psicossocial Organizacional, que entrará em contato com o avaliado buscando, em conjunto com este, identificar medidas a serem adotadas, visando a melhoria de seu desempenho.

Atualmente o Tribunal de Justiça de Santa Catarina utiliza-se de várias formas de proceder a avaliação de seus servidores, preenchida sempre a lápis, podendo ser: a auto-avaliação, quando o próprio avaliado preenche a avaliação; em conjunto, pelos avaliadores, com o segundo avaliador se houver ou ainda por um único avaliador. Seja qual for o procedimento sempre deverão ser apresentados ao servidor os motivos de discordância da avaliação, discutindo os pontos discordantes; seja qual for o procedimento adotado, e indispensável a entrevista final com o servidor avaliado para apresentar os motivos das notas a ele atribuídas e em conjunto, definir as medidas a serem adotadas, visando a melhoria do desempenho, quando for o caso. Ocorrendo rasuras em alguma resposta aos critérios, o avaliador deverá rubricar ao lado da questão rasurada.

As entrevistas de avaliação serão conduzidas somente após o avaliador está preparado para ela, devendo sempre ser lembrado das atribuições do servidor e os pontos a serem enfatizados. A entrevista deverá ser efetuada sempre em local adequado, onde a privacidade deverá ser preservada. O avaliador apresentar-se-á amigável proporcionando uma agradável entrevista; esclarecendo ao avaliado os objetivos da avaliação de desempenho; demonstrando ao servidor o parâmetro de desempenho esperado a ser desenvolvido.

O avaliador deverá ainda elogiar o avaliado, segundo as orientações estabelecidas, também deverá ressaltar os pontos fracos que deverão ser melhorados, conversando sobre as dificuldades que o avaliado estiver enfrentando para o desempenho das tarefas e verificando a existência de fatores externos interferindo nas condições de trabalho. É importante que o avaliador peça sugestões ao avaliado para otimização e surgimento de novas e boas idéias a realização do trabalho desenvolvido por cada cargo.

A entrevista deverá servir ainda como fonte de referência e reflexão de atuação gerencial do avaliador e avaliado e em que pontos sua ação gerencial e o seu setor podem ser aperfeiçoar. A entrevista deverá encerrar-se com palavras de incentivo. Na medida em que as entrevistas forem feitas às dificuldades vão desaparecer e elas tornar-se-ão cada vez mais fáceis.

O avaliado poderá pedir consideração das notas, através de formulário específico, justificando a solicitação. Não concordando o avaliado com a decisão dos avaliadores poderá recorrer a Comissão de Progressão Funcional justificando sua discordância.

As orientações do Tribunal de Justiça são que, quando da realização da avaliação de desempenho, tenha-se cuidado ao avaliar o servidor, cuidando-se sempre em avaliá-lo em seu local de trabalho, considerando seu comportamento, e suas atividades que exerce e lhes são pertinentes.

Dentre os critérios existentes tomar cuidado para na confundi-los e interliga-los, por mais semelhantes que possam ser, avaliando cada um isoladamente. O avaliador na respostas da quesitação não deverá ser muito complacente, nem muito rígido; não considerando os avaliados da mesma forma e na mesma faixa. Não poderá levar-se por simpatias ou antipatias pessoas, lembrando-se sempre cada pessoa é única dentro de sua individualidade e momento em que se encontra, situações pessoas e profissionais que possam interferir. Caso, na realização da avaliação, não se conhece muito bem o avaliado, considerar opinião da chefia imediata a está pessoa.

São todos estes detalhes que torna a tarefa de avaliar as pessoas, muito difícil, necessitando o avaliador ser bom observador. A observação detalhada e minuciosa das pessoas e das tarefas a serem realizadas permite verificar as falhas e se elas são decorrentes de falta de capacidade, de má vontade, falta de treinamento, condições ambientais, espaço físico ou condições dos equipamentos, dentre outros fatores. Ter boa memória também é de muita importância já que deverão ser considerados não os últimos acontecimentos mais o período da avaliação. E, sempre ser imparcial, a imparcialidade é garantia de que a justiça e a ética serão observados, e a avaliação de desempenho servirá de instrumento para o crescimento em conjunto.

No caso o Tribunal de Justiça existe uma cultura que há décadas é desenvolvida e que há muito tempo precisa ser modificada, para acompanhar a evolução da sociedade. O atual modelo de avaliação de desempenho desenvolvida pelo Tribunal de Justiça não mais atinge aos objetivos desejados.

A prática mais utilizada nas Comarcas é que a avaliação de desempenho seja preenchida pelo avaliado, sendo que a maioria das vezes, é preenchida sem que haja a verdadeira expressão do perfil profissional e pessoal do servidor. As notas são preenchidas na graduação máxima (nota 10) para todos, sem uma análise pessoal de cada servidor. Também a prática da entrevista não está sendo utilizada, o formulário é simplesmente preenchido sem que os integrantes do processo de avaliação discutam pontos fortes e fracos, acertos e falhas.

O processo de avaliação tornou-se mero instrumento de papel a ser preenchido a fim de propiciar uma vez por ano uma promoção ao avaliado.

Atualmente ainda hoje, com toda a campanha por parte do Tribunal de Justiça para esclarecimentos ao avaliador e avaliado quanto ao procedimento da avaliação e desempenho, sua aplicação é feita de forma incorreta e com muita dificuldade. É vista como processo unilateral e burocrático, deixando de gerar o seu real objeto, qual seja, o crescimento pessoal e profissional, nem o desenvolvimento institucional.

Os resultados obtidos com a Avaliação de Desempenho vem sendo objeto de discussão e reflexão, devido a dificuldade em se criar mecanismos que amenizem opiniões dos integrantes deste processo, sem que consigam desassociar sua verdadeira finalidade, e não apenas como forma de ser obter progressão na carreira. Muito importante seria o pensamento de que a Avaliação de Desempenho é consequência e não finalidade para a promoção.

Procurar uma maneira moderna e eficiente através de um instrumento de avaliação que identifique talentos e proporcione melhor conhecimento de seus funcionários. Na maioria das vezes as pessoas fazem o que se espera delas ou não superam expectativa porque não tem informações suficientes e clareza nos processos, argumenta Macedo (2007). O importante é que a avaliação desenvolvida no órgão público como o Tribunal de Justiça de Santa Catarina, ou mesmo em empresas privadas, não só avalie as pessoas, mas também interfira e mude culturas estabelecidas e enraizadas.

Dentre os vários modelos de avaliação de desempenho deverá ser escolhido aquele que melhor se adapte na estrutura organizacional do Tribunal de Justiça e ainda que possua a melhor proposta. A avaliação de desempenho, sugere Robbins (2005), tem que buscar qualidade, um sistema que com o objetivo de aumentar a competência, havendo integração e permitindo ao avaliador orientar, corrigir e incentivar os avaliados.

A prática de avaliação, em seu sentido genérico, é inerente da natureza da pessoa humana, constantemente estamos em observa, ao aos nossos pares

avaliando suas atitudes, gestos, palavras... É um exercício de análise e julgamento do mundo acerca das ações humanas, defini Gil (2007), as pessoas agem e as outras observam a fim de estudar e definir sua personalidade, ou quem realmente são, até para que sirva em uma escolha, seja profissional, seja para amizade ou ainda amorosa.

A apreciação de determinadas atitudes e seu julgamento permite a identificação os comportamento adequados ao grupo. A fixação das pessoas em determinados grupos dependem de sua adequação, conforme as atitudes que quando são boas recompensa-se com prêmios e passo que de forma contrária (MÂCEDO, 2007), quando se comporta mal, ele será punido.

Não só no cotidiano isso acontece, nas organizações empresarias acontece da mesma forma, ou seja, a dinâmica da avaliação também se faz presente. A forma mais freqüente de avaliação é aquela em que o superior hierárquico avalia seus subordinados.

Os padrões atuais de avaliação acompanhando o desenvolvimento e mudanças de comportamentos humanos vêm exigindo das empresas, segundo Boog (2002), novas formas de avaliar seus funcionários necessitando reformulação de seus procedimentos, reformulando modelos e práticas.

Um sistema formal de avaliação, bem formulado e conduzido, será sempre instrumento útil para determinar se a organização dispõe ou não da equipe de que necessita.

Para o autor Francisco Lacombe (2003) existem duas finalidades principais em qualquer tipo de método utilizado para avaliação de desempenho, que são, a finalidade de melhorar o desempenho da pessoa na posição atual e ainda, proporcionar informações ao setor de recursos humanos e chefias superiores para decisões sobre aproveitamento e carreira do funcionário.

Um bom sistema de avaliação deverá ser confiável e válido, porque é através dos resultados obtidos através das respostas dos formulários, poderá ser alcançar resultados positivos quanto à melhoria no desempenho pessoal e profissional (LACOMBE, 2003), considerando o que será relevante na atuação de determinados cargos. As avaliações destinam-se a melhorar o desempenho dos avaliados nas atividades que executam, sendo este o objetivo principal da avaliação.

A Avaliação de Desempenho 360 Graus

Na década de 80 surgiu um novo sistema de avaliação, denominada Avaliação de 360 Graus, criada por especialistas de recursos humanos baseado em *feedbacks* confidências de seus colegas de trabalho. Neste novo o método, retirou o superior do processo como avaliador e substituiu por uma avaliação em que o funcionário não seria apenas avaliado por seu superior imediato, mas também pelos colegas de trabalho subordinados e clientes.

Destaca-se a importância do *feedback* com fonte de informações ou obtenção de dados de conhecimento ou alimentação contínua de informações (REIS, 2003), por meio de avaliações de resultados. O termo "*feedback*" na área de Recursos Humanos, é uma "informação que o emissor obtém da reação do receptor à sua mensagem, e que serve para avaliar os resultados da transmissão da mensagem", a definição é a que se encontra no Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa.

Para Reis (2003) a Avaliação 360 Graus consiste na avaliação onde o indivíduo é avaliado por seu superior, pelos seus pares, ainda por si próprio (auto-avaliação) e até pelos clientes, ao contrário do que acontece nas avaliações de performance individual, ou melhor no modelo tradicional de avaliação de gerente-empregado.

Neste modelo, diz ainda Reis (2003), denominado Avaliação de 360 Graus existe efetivamente a comunicação, o comprometimento com os resultados obtidos, disposição para o aprendizado, valorização das relações humanas, uso das habilidades, exercícios de competências que agregam valor, a relação com os clientes, conhecimentos dos gostos dos clientes e sua satisfação, motivação para alcançar objetivos, críticas, posturas quanto a busca de soluções, entre outras, fazem parte dos questionários utilizados para atingir os resultados, criando-se ambiente favorável e principalmente para o melhor desenvolvimento organizacional.

Ressalta-se que os questionários deverão ser realizados na forma confidencial, o que poderá permitir respostas mais precisas, pois a relação avaliador/avaliado estará em completo sigilo absoluto.

A utilização da Avaliação 360 Graus, segundo Reis (2003), como todos os programas implantados para avaliação, com o objetivo de avaliação de pessoas, dependem da aceitação pelos avaliados para que possa alcançar seus objetivos. As pessoas devem estar preparadas para aceitar as diversas análises e percepções instituídas pelo programa empregado. O objetivo principal com a utilização dos resultados obtidos pela Avaliação 360 Graus, os atributos pessoais sejam percebidos e empregados para o desenvolvimento da organização. As mudanças alcançadas dependem da motivação

individual de cada um, e para que as mudanças aconteçam, independentemente do conteúdo dos *feedbacks*. As mudanças individuais pretendidas indicadas pelos *feeldbacks* dependem unicamente de escolhas racionais pessoais do indivíduo. Os próprios avaliados poderão tornar-se limitadores para a aplicação do programa.

Além da aceitação do programa de avaliação de desempenho pelo modelo de Avaliação de 360 Graus, uma mudança comportamental pode limitar-se ainda pelo contexto organizacional, ou seja, por falta de apoio, estímulo ou condições ambientais e sociais adequadas.

A interpretação dos *feeldbacks* deverá ser realizada por profissionais preparados para contextualizar e explorar de forma diferenciada o conteúdo dos *feeldbacks*. Ainda que, por mais subjetividade haja na interpretação dos *feeldbacks* serão necessários cuidados para as diferenças nos ângulos de visão dos fornecedores dos *feeldbacks*.

A possibilidade de implantação do programa de avaliação por desempenho na forma de Avaliação de 360 Graus dependerá da boa divulgação e esclarecimentos adequados para que sua utilização seja percebida de forma a poder propiciar seu verdadeiro papel em demonstrar quais tipos de pessoas integram um ambiente de trabalho.

A Avaliação 360 Graus afim de garantir o objetivo desejado, qual seja, uma verdadeira visão do pessoal integrante da organização, resumidamente, deverá fundamentar-se, segundo Reis (2003), basicamente em: *feeldbacks* bem estruturado, específico, sendo um instrumento que apóia e orienta o desenvolvimento de atributos individuais. As diversas fontes dos *feeldbacks* proporcionam acesso a informações mais completas, podendo ser utilizados para obtenção dos dados, inúmeras fontes e formas perceptivas dos pontos fortes e fracos individuais, ampliando o autoconhecimento no que se precisa melhorar, nas interações com seus pares, subordinados, cliente, etc... Pretende-se o melhor conhecimento do indivíduo, as pessoas passarão a se conhecer melhor, desenvolvendo habilidades na prática de lideranças alinhadas as necessidades requeridas para um perfil profissional.

Muitas empresas de grande porte nacional, vêm se utilizando deste método de avaliação, dentro das opções existentes de avaliação de desempenho, devido ao método de aplicação, uma metodologia que possibilita otimizar a produtividade e prevê a participação de todas as pessoas que interagem com o funcionário avaliado.

Em entrevista concedida ao site www.rh.com.br, a consultora Neyde Vernieri Lopes, que aplicou esta metodologia em várias organizações, explica como se

dá o processo da aplicação, os benefícios e as vantagens que esta avaliação oferece às empresas.

A consultora Neyde Vernieri, garante sua eficácia e define a avaliação de desempenho como, “uma metodologia de gestão do desempenho, em que as pessoas que interagem com o indivíduo, em função da execução do trabalho, formam um comitê com a finalidade de emitir uma apreciação sobre o seu comportamento nas dimensões selecionadas”.

Para a consultora os principais objetivos desta metodologia, são quatro a serem atingidos pela gestão de desempenho, através da metodologia 360 Graus. Destaca ainda que, a metodologia utilizada na avaliação de desempenho no modelo de 360 Graus, pode ser usada para otimizar a produtividade e orientar o desempenho dos avaliados, para as metas do negócio da empresa ou do órgão; a verificação dos pontos a serem melhorados, desencadeia o desenvolvimento pessoal e profissional; permitir a adaptabilidade às mudanças e o comprometimento com os valores organizacionais e, por último, subsidiar a implementação de sistemas de remuneração variável e sistemas de promoções.

A utilização da Avaliação 360 Graus é indicada, segundo a consultora, quando se deseja instigar o desempenho para fins de planejamento individual, através da negociação de metas de melhoramento. Essas metas são negociadas no Plano de Desenvolvimento Individual, instrumento que complementa a avaliação.

A implantação do método de avaliação de desempenho 360 Graus é realizada por etapas que se torna bastante simplificada, através da utilização de um sistema informatizado, que permite que todo o procedimento seja executado on-line, computando os resultados e emitindo o Plano de Desenvolvimento Individual. Quando da utilização da sistemática e da preparação da avaliação, Vernieri, segue as etapas de seleção das dimensões e comportamentos a serem avaliados, atribuição de pesos às dimensões, construção dos instrumentos de avaliação, auto-avaliação, avaliação pelo comitê 360 Graus, apuração e totalização de pontos, entrevista de desempenho, negociação do Plano de Desenvolvimento Individual, acompanhamento e, por fim, o *feedback*.

A metodologia de 360 Graus prevê que todas as pessoas que interagem com o funcionário atuem como avaliadores, inclusive clientes, daí a denominação de 360 Graus.

Qualquer empresa pode utilizar-se dessa metodologia de avaliação, basta que o sistema de gerenciamento de desempenho desenvolva um sistema de conseqüências em função dos resultados da avaliação. É necessário, ainda, segundo a

consultora, que a empresa ou instituição que irá adotar esse procedimento tenha compromisso em gerenciar o conhecimento com a aplicabilidade e as estratégias a serem dirigidas e ofereça recursos para o planejamento e progressão na carreira funcional.

O modelo de gestão de desempenho pela técnica de 360 Graus garante à avaliação de desempenho vantagens, destacadas por Vernieri, como orientação para resultados, objetividade, flexibilidade, imparcialidade, continuidade e participação. E, dentre as desvantagens apontadas, na prática tem demonstrado grande problema para eliminar a subjetividade do contexto da avaliação. A construção dos formulários, torna-se bastante trabalhosa, porém após a construção dos mesmos, o trabalho torna-se findo, sujeito apenas a modificações. Após, resta disponibilizá-lo pela via on-line para responder. A falta de planejamento estratégico, na maioria das organizações, poderá prejudicar enormemente a negociação de metas táticas no Plano de Desenvolvimento Pessoal.

Explica a consultora que a avaliação 360 Graus baseia-se na coleta de opiniões ou das percepções de várias pessoas integrantes da empresa ou do mesmo setor de trabalho, sobre o desempenho de uma outra. Portanto, a subjetividade está na sua própria concepção. O importante é que o avaliado receba seu *feedback* de seus pares, chefia imediata, clientes. Desta forma é ele poderá avaliar sobre as suas atitudes e mudar seu comportamento. Nos projetos que vem atuando a consultora, procura dividir a avaliação em dois momentos que correspondem à avaliação de comportamento pelo comitê 360 Graus e a negociação das metas no Plano de Desenvolvimento. Atribuiu-se à avaliação dos comportamentos o peso de 20% e ao Plano de metas 80%. Obtendo-se as impressões dos avaliadores que são importantes, sem que a eventual subjetividade ou tendencialismos distorça a pontuação final. Existe certa desconfiança por parte das pessoas quando da utilização de avaliação de desempenho para descrever a atuação dos profissionais, a preocupação sempre existirá quando a ferramenta utilizada, envolve avaliação, e a questão é tida com um pouco de preocupação. O que não se leva em consideração é que a avaliação consiste em a melhor oportunidade de rever conceitos, atitudes e comportamentos que podem melhorar o desempenho de quem é submetido ao processo.

Um exemplo de empresa citada pela consultora, é a Todeschini, que é uma empresa gaúcha, fabricante de móveis, com filiais em todo território brasileiro, onde a avaliação de desempenho é feita de forma que não são apenas os subordinados que têm o desempenho analisado.

Na organização, as lideranças também são submetidas à chamada Avaliação 360 Graus, permitindo saber se as chefias estão cumprindo seus papéis e de que maneira podem melhorar suas ações.

Na companhia, começou a ser utilizada há pouco tempo, cerca de 5 anos e resolveu-se aplicar, porque se estava necessitando de uma visão maior dos seus líderes. "Além da auto-avaliação, a Avaliação 360 Graus também é composta da avaliação dos subordinados, dos seus pares, dos superiores imediatos e da própria direção da empresa", explica Denise Pfarrius Soares, Supervisora de RH da Todeschini.

Segundo Denise Pfarrius, dentre as vantagens e os benefícios apresentados por esta ferramenta, está o fato da mesma permitir que a liderança tenha um real retorno sobre sua competência profissional e interpessoal. "É uma forma de reforçar os aspectos positivos e uma oportunidade de desenvolver os demais fatores que envolvem o dia-a-dia organizacional", complementa.

A aplicação da Avaliação 360 Graus é feita anualmente, de acordo com a data de admissão da liderança em questão. Ou seja, se um determinado supervisor foi admitido em fevereiro, a sua avaliação ocorrerá sempre nos meses de fevereiro subsequentes. Por ser tratar de um processo confidencial, os avaliadores não são identificados, e para facilitar a tabulação dos resultados, os formulários são classificados da seguinte forma: Autoavaliação; Diretoria; Gerência, Supervisão e Subordinados.

"Então, o Departamento de Recursos Humanos imprime o instrumento da Avaliação 360 Graus, com o nome do avaliado, o prazo de devolução e entrega as todas as pessoas que estão envolvidas no processo", explica a Supervisora de Recursos Humanos.

Relata ainda a supervisora que os subordinados do supervisor determinado receberão os formulários e o preencherão no seu grupo operacional. Este processo também será executado pelos pares do avaliado, pelas gerências e também pela diretoria da empresa. Ainda, após preenchidos, os formulários serão devolvidos para o Recursos Humanos, que tabulará os dados e produzirá um relatório. De acordo com Denise Pfarrius, uma via deste documento será entregue ao avaliado em questão, uma outra irá para o superior imediato e uma terceira seguirá para a diretoria da organização. "A Todeschini optou por realizar a Avaliação 360 Graus desta forma, para que este processo seja elaborado de forma consciente. Se este processo fosse realizado num único período, haveria um número muito grande de avaliações e isto poderia comprometer a eficácia do instrumento", salienta Denise Pfarrius, ao acrescentar que todo processo dá-se num período aproximado de 20 dias.

Segundo ela, no início, quando todas as avaliações eram realizadas ao mesmo tempo, havia uma sobrecarga no Departamento de Recursos Humanos pelo trabalho de tabulação de todos os dados coletados, bem como para as pessoas que avaliavam, visto que 23 lideranças eram submetidas ao processo de uma única vez. "Já pensou realizar todas as avaliações ao mesmo tempo? Então resolvemos realizá-la na sistemática da data de admissão. Hoje temos, no máximo, quatro avaliações no mesmo período", finaliza a supervisora de Recursos Humanos da Todeschini.

Outras grandes empresas atualmente utilizam-se do método da avaliação de desempenho 360 graus. São essas empresas, nomes como IBM, Philips, Alcoa, Embraco, Dow Química, Promon e Merck Sharp & Dohme, companhias consideradas referência em matéria de recursos humanos e que garantem as vantagens de utilização deste método. "Os resultados são positivos, embora o brasileiro costume encarar críticas como ofensa pessoal", alerta a diretora no Brasil da consultoria Hewitt Associates, Andrea Huggard-Caine. Alerta-se ainda que nestas empresas a credibilidade e a validade tornaram-se fatores importantes no sistema de avaliação utilizado, a avaliação múltipla é mais confiável, ou seja, mais crível, exata, do que o do avaliador único.

Dentre outras vantagens, citadas por Reis (2003), é que a da Avaliação de 360 Graus haverá maior justiça na graduação das notas, onde comumente era colocado o máximo, nota 10, menos nota infladas artificialmente. Maior exatidão criando um ponto de vista mais equilibrado. Passa a ter maior credibilidade já que com a Avaliação de 360 Graus o avaliado se submeterá ao crivo dos colegas e não apenas do avaliador, onde os colegas de trabalho sejam mais específicos no feedback comportamental. As pressões dos que ocupam a mesma categoria motiva as mudanças de comportamento.

Com este novo processo de avaliação não haverá direcionamento passando a levar em consideração principalmente o desenvolvimento e o aperfeiçoamento do funcionário, em vez de servir para a avaliação de desempenho visando promoção salarial, no caso do Tribunal de Justiça de Santa Catarina com a promoção por desempenho.

CONCLUSÃO:

Como se pode inferir, um sistema de Avaliação de Desempenho eficiente, eficaz e moderno, se dá através de um instrumento de avaliação que identifique talentos e proporcione melhor conhecimento de seus funcionários.

No Tribunal de Justiça de Santa Catarina existe uma cultura de avaliação de desempenho tradicional que precisa ser modificada para um modelo inovador que traga mudanças positivas de comportamento para o funcionário e conseqüentemente para o cliente.

A implementação do Programa de Avaliação de Desempenho 360 graus no Tribunal de Justiça de Santa Catarina irá permitir que o funcionário possa ser avaliado por seu superior, pelos seus pares, ainda por si próprio (auto-avaliação) e até pelos clientes, contrariando o modelo atual de avaliação que consiste em avaliador/avaliado.

Somente assim, o programa de Avaliação de Desempenho de 360 graus poderá apresentar resultados positivos e ressaltar os atributos pessoais que possam ser percebidos e empregados para o desenvolvimento da organização.

Frisa-se que o presente artigo apenas proporciona uma visão da atual forma empregada pelo Tribunal de Justiça de Avaliação de Desempenho, bem como uma amostra do modelo de Avaliação 360 Graus e alguns resultados na sua aplicação.

BIBLIOGRAFIA:

BOOG, Gustavo e Magdaleva (coordenador) e vários autores. Manual de Gestão de Pessoas e Equipes – Operações: estratégias e tendências – volume 2. São Paulo, Editora Gente, 3ª edição, 2002.

GIL, Antônio Carlos. Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais, São Paulo, Editora Atlas, 1ª edição, 2007.

LACOMBE, Francisco José Masset e Heilborn, Gilberto Luiz José. Administração: Princípios e Tendências, São Paulo, Editora Saraiva, 1ª edição, 2003.

MACÊDO, Ivanildo Izaias de (coordenador), Denize Ferreira Rodrigues, Maria Elizabeth Pupe Johann, Neisa Maria Martins da Cunha. Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro, Editora FGV Management, 9ª edição, 2007.

REIS, Germano Glufke. Avaliação 360 Graus: um instrumento de desenvolvimento gerencial, São Paulo, Editora Atlas, 2º edição, 2003.

ROBBINS, Stephen Paul. Administração: Mudanças e Espectativas (tradução: Cid Kripel Moreira), São Paulo, Editora Saraiva, 1º edição, 2005.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina da, Cláudio de Souza Pereira, Maria Teresa Correia Coutinho, Sílvio Luiz Johann. Dimensões funcionais da gestão de pessoas. Rio de Janeiro, Editora FGV Management, 9º edição, 2007.

Site:

<http://www.tj.sc.gov.br/institucional/diretorias/drh/secacomfunc/grupos/formularios.htm>. Acesso em: 20.ago. 2008

Site: <http://www.rh.com.br>. Acesso em: 21.ago. 2008