

AValiação DE Competências 360°: OS Impactos NA Gestão DE Pessoas

Aline Craide¹

Washington Luís, 855 - Sala 433
CEP: 90010-460 Porto Alegre/RS Brasil
Tel.: (51) 3316-3284/ (51) 9138-5233
E-mail: acraide@ea.ufrgs.br

Elaine Di Diego Antunes¹

Washington Luís, 855 - Sala 433
CEP: 90010-460 Porto Alegre/RS Brasil
Tel.: (51) 3316-3284/ (51) 9138-5233
E-mail: eddantunes@adm.ufrgs.br

¹ Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS
Escola de Administração – PPGA/EA
CEP: 90010-460 Porto Alegre/RS Brasil

Resumo:

A principal proposta deste artigo consiste em demonstrar como a Avaliação de Competências 360° - competências individuais traçadas a partir das competências organizacionais e avaliadas em uma metodologia 360° - impactou na Gestão de Pessoas de algumas empresas e como essa ferramenta balizou decisões de Gestão de Pessoas nessas organizações. Para isso, foi realizado um estudo de caso procurando analisar as principais ações desenvolvidas em cinco empresas localizadas no Rio Grande do Sul e em Minas Gerais que implementaram a Avaliação de Competências 360°, bem como verificar as principais mudanças ocorridas nessas com a adoção de tal ferramenta de gestão. Os resultados mostraram que todas as empresas pesquisadas, de alguma forma, valeram-se dos resultados advindos da Avaliação de Competências 360° para tomada de decisões relativas à Gestão de Pessoas.

Palavras-Chave: Competência, Avaliação 360°, Gestão de Pessoas, *Feedback*.

AValiação DE Competências 360º: OS Impactos Na Gestão DE Pessoas

1. INTRODUÇÃO

A atual Era do Conhecimento, na qual o diferencial das organizações está baseado na gestão do capital intelectual dos recursos humanos, vem demandando das empresas flexibilidade e criatividade para sobreviver frente à globalização. A Gestão de Pessoas vem assumindo um importante papel, pois, ao aplicar suas normas e políticas, busca atrair, desenvolver e reter talentos que agreguem valor à empresa. O alinhamento entre competências individuais e as competências organizacionais, através de uma Gestão por Competências, é importante para as empresas que visam a maiores níveis de desempenho. Além disso, a utilização de instrumentos de avaliação possibilita verificar os pontos que necessitam de melhoria e identificar os que já estão apresentando retorno para a organização. No instante em que se adota a metodologia de Avaliação 360º, que consiste em combinar análises feitas pelo superior, pares e/ou clientes e subordinados, contrastando com a auto-avaliação do empregado, para avaliar as competências individuais, traduzidas das competências organizacionais, pode-se obter uma ferramenta de Gestão de Pessoas que auxilie na implementação de suas ações. Uma vez desenvolvidas ações, que venham a influenciar os aspectos profissional e pessoal de seus executivos, via Avaliação de Competências 360º, as empresas podem valer-se de resultados tangíveis para alocação de recursos, hoje considerado importante fator de competitividade para qualquer organização. Desta forma, o presente trabalho foi desenvolvido com intuito de verificar essa temática. Pretende-se identificar e analisar os impactos da Avaliação de Competências 360º, elaborada pela RGM Consultoria Empresarial, na Gestão de Pessoas de cinco empresas que adotaram tal ferramenta. Almeja-se responder algumas indagações relevantes, tendo como questão central de pesquisa: “Quais os impactos da utilização da ferramenta de Avaliação de Competências 360º na Gestão de Pessoas de cinco empresas que adotaram tal ferramenta?”

2. A CONTRUÇÃO DA AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS 360º

Devido à competitividade acirrada que vem assolando as empresas, essas, para sobreviverem, necessitam, cada vez mais, de colaboradores com conhecimentos, habilidades e atitudes que estejam alinhados à estratégia empresarial. Além disso, é indispensável a reflexão sobre a integração de práticas de Gestão de Pessoas, não as considerando apenas em uma perspectiva instrumental, mas sim como um conjunto de ferramentas de recursos humanos que se interconectam. Reis (2000) afirma que não é raro encontrar em empresas conjuntos inovadores e sofisticados de instrumentos que parecem deslocados uns dos outros, às vezes sobrepostos e, na prática, incapazes de operar e gerar valor por meio das pessoas.

Além disso, a mensuração dos resultados obtidos pela Gestão de Pessoas é, atualmente, indispensável para que essa seja vista estrategicamente dentro da empresa, podendo ser analisados quais os valores criados e resultados gerados. Ulrich (2002, p.8) afirma: “Analisar o setor de Recursos Humanos enfocando não somente o que pode ser praticado, mas também que resultados poderão ser obtidos abala crenças e hipóteses tradicionais sobre os profissionais, as práticas e os departamentos de RH. Os profissionais devem tornar-se parceiros, participantes e pioneiros”.

Assim, tendo esse cenário como referência e diante da percepção da obsolescência das práticas de avaliação de desempenho que continuavam, na maioria das vezes, a serem feitas pelo modelo “de cima para baixo”, ou seja, somente superior avaliando subordinado, foi no ano de 1998 que a RGM Consultoria Empresarial, uma tradicional consultoria do Rio Grande do Sul – Brasil –, desenvolveu o projeto Avaliação de Competências 360º. Esse projeto consiste em utilizar a metodologia de Avaliação 360º, baseando-se para avaliação, nas competências individuais, traduzidas das competências organizacionais de suas empresas-cliente. Possui como objetivos centrais alavancar o autoconhecimento do executivo para o planejamento de seu desenvolvimento e carreira e subsidiar as decisões estratégicas da empresa sobre seu capital humano. As empresas brasileiras que já adotaram a Avaliação de Competências 360º em sua gestão entre os anos de 1999 a 2002 são as seguintes:

TABELA 1: Empresas que implantaram a Avaliação de Competências 360º (AC 360º) entre os anos de 1999 a 2002

Empresas-cliente	Período	Avaliados*	Qualificados**	Abrangência geográfica da AC 360º
“EMPRESA A”	1999 a 2001	1.870	7.480	Brasil: RS, PR, SP, MG, RJ, CE, PE, BA. Chile
“EMPRESA B”	2000	32	100	Brasil: RS, SP.
“EMPRESA C”	2001	189	550	Brasil: MG, SP, RJ.
“EMPRESA D”	Unidade a	2001	40	Brasil: RS, SP, PE.
	Unidade B	2001	29	Brasil: RS, SP, PE.
“EMPRESA E”	2002	36	115	Brasil: RS, SP, CE.

Fonte: Banco de Dados dos Clientes da RGM Consultoria Empresarial e Coleta de Dados.

Avaliados*: Entende-se por Avaliados os executivos participantes do processo como avaliados.

Qualificados:** Entende-se por Qualificados os executivos que receberam treinamento para participarem como avaliados e avaliadores no processo.

Nesses quatro anos foram avaliados mais de 2.190 executivos do Brasil e Chile, qualificando-se aproximadamente 8.450 colaboradores dessas cinco empresas. Ressalta-se que o que diferenciou o projeto de uma empresa para outra é o fato de que, para cada uma, foi desenvolvido um instrumento próprio de avaliação, onde a partir de análises e levantamentos foram traçadas as competências individuais que seriam necessárias para sustentar o sucesso de cada empresa em particular. Contudo, o instrumento de avaliação dessas empresas-cliente possuiu em comum algumas características como:

- a) Todos os instrumentos de avaliação abordaram doze competências, selecionadas a partir do banco de dados da RGM e de acordo com o alinhamento às competências organizacionais de cada empresa. No entanto, segundo a sócia-diretora da RGM, as competências gerenciais definidas para as empresas não diferem muito entre si, havendo um grupo básico que se repete em todas elas. Isto leva a concluir que existe um conjunto de comportamentos gerenciais que é central para qualquer tipo de negócio;
- b) Cada competência foi avaliada a partir de cinco questões que refletiam comportamentos observáveis. Segundo Reis (2000), a sustentação da avaliação a partir de desses comportamentos possibilita a visualização, mensuração das atitudes e aferições relacionadas a elas, evitando a subjetividade nas respostas.
- c) A escala dos instrumentos baseava-se no modelo proposto por Lickert, que é o mais utilizado em pesquisas;

- d) As doze competências foram divididas em três grandes blocos, que geralmente são competências de negócio, competências de processos e competências de pessoas, variando de acordo com a necessidade e estrutura de cada empresa-cliente;
- e) As avaliações foram feitas na abordagem 360°, que segundo Reis (2000) é o método que requer a utilização de diferentes fontes de *feedback* garantindo um panorama mais amplo e completo de como os comportamentos das pessoas impactam no ambiente de trabalho, além de garantir maior credibilidade aos resultados.

3. REVISÃO DA LITERATURA

3.1 A Avaliação 360°

A Avaliação 360° passou a ser uma prática constante em empresas de todo o mundo com o intuito de verificar o desempenho dos empregados, auxiliando no desenvolvimento de lideranças. Segundo Reis (2000), foi na década de 90 (século XX) que se intensificaram as experiências e as pesquisas relativas à técnica de Avaliação 360°, procurando compreender sua influência no ambiente organizacional. O grande impacto da Avaliação 360° deve-se ao vácuo deixado por outros métodos como, por exemplo, o método tradicional de avaliação “*top-down*”, no qual a tarefa de avaliar o desempenho do empregado recaía somente sobre o superior imediato. Além disso, Almeida (1999) afirma que esses tipos de avaliações não são capazes de mover a organização na direção do desenvolvimento coletivo.

O sistema de Avaliação 360° surge para suprir essa carência deixada pelos modelos tradicionais de avaliação, pois consiste em combinar análises feitas pelo superior, pares e/ou clientes e subordinados, contrastando com a auto-avaliação do empregado. Além disso, o aumento no número de respondentes pode garantir maior credibilidade aos resultados, pois, conforme afirma Pontes (2002), pelo fato das respostas virem de várias fontes, ele é enriquecido, tornando mais fidedignas as informações em relação ao desempenho do avaliado. Comparar o que a pessoa acha que ela é, com a imagem que ela passa pode ser considerada uma forma de aprendizagem e é a grande vantagem oferecida pela Avaliação 360°, uma vez que permite a compreensão completa e clara dos impactos dos próprios comportamentos no ambiente de

trabalho. A Avaliação 360º também pode oferecer benefícios às empresas como a oportunidade de conhecer o estágio atual das competências empresariais e da equipe, verificando quais os valores que devem ser praticados.

3.2 A Gestão por Competências

Poder integrar, no âmbito organizacional, pessoas pró-ativas e com capacidade de compreender e dominar novas situações de trabalho passou a ser uma das maiores preocupações das organizações que buscam acompanhar e gerenciar as constantes mudanças do cenário mundial. A Gestão por Competências vem despertando o interesse dessas empresas, pois, através dela, é possível promover uma mudança de atitude e formação das pessoas em relação às práticas de trabalho necessárias, tanto para o sucesso empresarial quanto para o autogerenciamento de carreira. Para Fleury (2002), somente setores da economia mais avançados têm preocupação com a Gestão por Competências. São empresas que sabem que as pessoas fazem muita diferença em seu resultado, que precisam trabalhar com o conhecimento, a inteligência e o comprometimento dos empregados.

Da mesma forma, Green (1999) ressalta que um sistema de recursos humanos pode utilizar as competências para deixar bem claro quais ações precisam ser tomadas para que um trabalho seja bem feito. Dutra (2002, p.23) afirma: “Ao colocarmos organização e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências.

A organização transfere seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na organização, quer fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para organização seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios”. Portanto, por estar diretamente ligado à gestão estratégica da organização, o processo de Gestão por Competências vem possibilitando o foco nas ações e contribuindo para a formação das pessoas ou mesmo para a percepção da realidade, buscando agregar valor também à organização.

3.2.1 As Competências Organizacionais

A formulação das competências da organização tornou-se uma prática para que essa possa diferenciar-se de seus concorrentes através da identificação de estratégias que maximizem a possibilidade de prosperar e sobreviver. Segundo Ulrich (2000), a estratégia competitiva de uma empresa diferencia-se muito, a curto e a longo prazo. A curto prazo, a competitividade provém de seus atributos de preço ou desempenho dos produtos existentes. A longo prazo, a competitividade deriva de uma capacidade de formar, a custos menores e com mais velocidade que os concorrentes, as competências essenciais que geram produtos e que não podem ser antecipadas. Da mesma forma, Fleury e Fleury (2001) afirmam que as competências organizacionais estão diretamente ligadas à estratégia da empresa. Assim, muitos estrategistas vêem na identificação dessas competências sua base para um planejamento eficaz, tornando a organização mais participativa no mercado e, conseqüentemente, mais competitiva.

A origem do conceito de competências organizacional remonta dos estudos feitos por Prahalad e Hammel (1995), quando no ano de 1995, desenvolveram o conceito de competências essenciais (ou *core competences*), apontando-as como elementos decisivos para a sobrevivência das empresas. Para os autores, as competências essenciais são um conjunto de habilidades e tecnologias que resultam em um diferencial fundamental para a competitividade da empresa, sendo primordial essa união. Eles complementam alegando que para que se detecte uma *core competence* é necessário realizar três testes:

- a) Para que seja uma competência essencial é imprescindível que esse aporte uma contribuição importante ao valor percebido pelo cliente;
- b) Essa competência deve aportar uma contribuição importante para diferenciar a empresa dos concorrentes, ou seja, qualquer competência semelhante entre outros concorrentes deixa de ser uma competência essencial;
- c) A competência deve aportar uma contribuição importante para a expansão da empresa a médio e a longo prazo.

Para Green (1999, p.28), “Uma competência essencial é um conjunto peculiar de *know-how* técnico que é o centro do propósito organizacional. Ela está presente nas múltiplas divisões da organização e nos diferentes produtos e serviços. As competências essenciais fornecem uma vantagem competitiva peculiar, resultando em valor percebido pelos clientes, e são difíceis de

serem imitadas”. Bitencourt e Barbosa (2004) afirmam que as competências essenciais estimulam a empresa na construção de um diferencial competitivo baseado na especialidade e especificidade de cada organização. Assim, através da definição dessas competências, é possível a compreensão de como os recursos da empresa estão associados ao seu desempenho.

3.2.2 As Competências Individuais

Estreitamente associadas às competências organizacionais encontram-se as competências individuais, pois, segundo Ulrich (2000), as pessoas precisam de certas competências técnicas ou funcionais para ajudar suas empresas a atingir as necessidades de negócios. Dutra (2002) afirma que a agregação de valor dos indivíduos é sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, o que lhe permite manter sua vantagem competitiva ao longo do tempo. Apesar do termo competências não ser considerado novo, ainda existe uma diversidade de designações que, muitas vezes, causam dúvidas em relação a sua compreensão e aplicabilidade. Segundo Zarifian (2001), a competência é o “tomar iniciativa” e “o assumir responsabilidade” do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara. Fleury e Fleury (2001) complementam ao afirmar que competência é um saber agir responsável e reconhecido que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. No entanto, muitas organizações ainda tomam como base o modelo taylorista-fordista, no qual o conceito de qualificação propiciava o referencial necessário para se trabalhar a relação profissional indivíduo-organização.

Além disso, nessas empresas, pelo fato do conceito de competências ainda estar preso à noção de qualificação, enfatiza-se que a qualidade do profissional está diretamente associada a recursos como conhecimentos e/ou experiências que a pessoa teria acumulado durante sua vida profissional. Na visão de Fleury e Fleury (2001), para que o conceito de competência não seja visto como somente um rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional, é necessário que faça parte do contexto de transformações do mundo do trabalho, quer seja nas empresas, quer seja nas sociedades. Enfim, diante disso é possível que as competências sejam parte de uma mudança permanente na Gestão de Pessoa e, seguindo o pensamento de Freitas (2001), conclui-se que o sucesso presente de uma empresa depende do valor percebido de seus

produtos e serviços, mas o seu sucesso permanente está ligado à competência de suas pessoas, ou seja, seus conhecimentos, habilidades e atitudes.

3.2.3 A Avaliação de Competências

O desafio de assumir uma postura cada vez mais estratégica faz com que a Gestão de Pessoas reaja através da mensuração de seus resultados e de suas contribuições para o desempenho da empresa elaborando e adotando ferramentas que visem demonstrar tais retornos. Além disso, as empresas dependem do grau de envolvimento e comprometimento das pessoas com os objetivos estratégicos do negócio.

Dutra (2002) alega que a Gestão de Pessoas deve oferecer ferramentas que permitam ao executivo desenvolver-se por si mesmo para entregar o que é demandado pela organização ou pelo ambiente profissional. Para o autor, o estímulo às pessoas para que elas planejem suas carreiras tem sido um instrumento importante para torná-las empreendedoras consigo próprias. A fim de impulsionar os indivíduos a repensarem sobre sua empregabilidade, preocupando-se com seu constante desenvolvimento e com o rumo de suas carreiras, uma das ferramentas que vem sendo utilizada pelas organizações é a Avaliação de Competências.

Além disso, essa ferramenta fornece à empresa subsídios necessários às tomadas de decisões relacionadas aos seus empregados como: treinamentos, promoções, desenvolvimento, planos de sucessão, seleção, remuneração, participação nos lucros e resultados e desligamentos. Freitas (2001) afirma que a empresa que opta pela vanguarda em Gestão de Pessoas, apresentando uma visão sistêmica de seu negócio, colherá muitos benefícios ao fazer a Avaliação de Competências, pois os resultados positivos refletirão no aumento de produtividade e garantia de sobrevivência no negócio.

4. METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como estudo de caso que, segundo Yin (1994), é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas

várias fontes de evidência. Yin (1994) ainda afirma que o estudo de caso tanto pode trabalhar com evidências qualitativas ou quantitativas, não requerendo necessariamente um modo único de coleta de dados, podendo também ter dois tipos de variantes que são: estudo de caso único e estudo de caso múltiplo. Dessa forma, este trabalho classifica-se como um estudo de caso múltiplo, pois além de ter sido feita a comparação entre casos distintos, considerou-se a lógica da replicação e não da amostragem, o que segundo Roesch (1999), significa que casos individuais podem ser usados para uma confirmação independente de proposições específicas, auxiliando o pesquisador a perceber padrões com mais facilidade e eliminar associações determinadas por acaso. A coleta de dados foi realizada em três etapas e contou com a participação dos profissionais que participaram da coordenação do processo de Avaliação de Competências 360º das empresas pesquisadas.

Etapa I: O primeiro passo para iniciar a coleta de dados foi a realização de uma entrevista semi-estruturada com a sócia-diretora da RGM Consultoria Empresarial com o objetivo de levantar questões acerca dos aspectos que envolviam a elaboração e o desenvolvimento da ferramenta de Avaliação de Competências 360º. Também foram utilizados dados secundários como relatórios e banco de dados fornecidos pela RGM, para ilustrar o problema da pesquisa com informações adicionais e relevantes.

Etapa II: Em seguida, foi elaborado um instrumento de pesquisa englobando questões quantitativas e qualitativas. O objetivo dessa etapa foi levantar o perfil dos respondentes e saber a opinião dos mesmos em relação a aspectos gerais que norteiam a Avaliação de Competências 360º. Os questionários foram enviados por *e-mail* às pessoas indicadas pelas empresas.

Etapa III: Nessa etapa, a técnica utilizada foi a entrevista em profundidade, baseando-se na percepção de Roesch (1999), que alega que a entrevista é a técnica fundamental da pesquisa qualitativa, sendo que o objetivo primário da entrevista é entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do pesquisador. Assim, objetivou-se levantar os principais pontos de cada empresa em particular, para que se pudesse realizar a análise comparativa de todas as empresas participantes da pesquisa.

QUADRO 1: Participantes da Pesquisa

Empresa		Cargo Entrevistado	Sexo	Formação
RGM		Sócia Diretora	Feminino	Especialização completa
“Empresa A”		Assessor de Desenvolvimento de Pessoal	Feminino	Especialização completa
“Empresa B”*		Especialista de RH	Feminino	Mestrado completo
		Gerente de RH	Masculino	Mestrado completo
“Empresa C”		Superintendente de RH	Masculino	Mestrado completo
“Empresa D”	Unidade a	Gerente de RH	Feminino	Especialização completa
	Unidade B	Gerente de RH	Feminino	Especialização completa
“Empresa E”		Gerente de RH	Feminino	Especialização completa

Fonte: Coleta de Dados

* Na “Empresa B” houve a participação de duas pessoas: a Especialista em Recursos Humanos, que respondeu ao questionário e o Gerente de Recursos Humanos, que participou da entrevista em profundidade. O procedimento foi feito dessa forma, pois se buscou, nas entrevistas em profundidade, entrevistar pessoas de nível gerencial ou similar.

A análise dos dados foi feita em duas etapas. Para a fase da coleta através do questionário, foram utilizadas as técnicas de análise quantitativa e qualitativa. Em relação aos dados quantitativos, foi feita apenas a análise das médias, pelo fato do número de participantes ser bastante reduzido. Para a realização da análise dos dados qualitativos, foi utilizado o método de análise de conteúdo. Segundo Roesch (1999), esse método vem conduzindo a análise de textos em pesquisas científicas, utilizando-se de uma série de procedimentos para levantar inferências válidas a partir de um texto. Nesse momento, foi realizada uma análise de conteúdo bastante simples, com intuito de verificar as questões que necessitariam aprofundamento na segunda etapa da coleta dos dados, ou seja, nas entrevistas em profundidade.

Já para as entrevistas em profundidade, foi realizada uma análise de conteúdo mais rigorosa, baseando-se no modelo proposto por Roesch (1999), com a qual se buscou classificar palavras, frases ou até mesmo parágrafos em categorias de conteúdo, de acordo com os objetivos propostos para a realização desse estudo. Para tanto, foram transcritas 4 horas de fita cassete referentes à gravação das entrevistas. Por fim, a análise documental do material coletado na RGM Consultoria Empresarial também serviu de apoio à complementação da análise dos dados. Mesmo com as algumas vantagens percebidas através do desenvolvimento deste estudo, foram encontradas algumas limitações para o desenvolvimento do mesmo nas etapas de revisão da literatura, coleta e análise de dados. Com relação à revisão da literatura, houve a dificuldade de encontrar referências acerca do tema principal deste estudo, ou seja, Avaliação de Competências.

Diante disso, partiu-se de questões abrangentes para serem enfocados aspectos relativos ao estudo dessa ferramenta de gestão. Na etapa da coleta de dados, constatou-se uma resistência inicial por parte de algumas organizações no que diz respeito à confidência dos dados. Nesses casos, foi esclarecido e bem salientado que todas as empresas receberiam nomes fictícios no estudo. Além disso, a “Empresa C”, cujo representante foi seu Superintendente de Recursos Humanos, participou somente da primeira etapa da coleta de dados, que tinha como objetivo conhecer o perfil dos respondentes e saber a opinião dos mesmos em relação a aspectos gerais que norteiam a ferramenta de Avaliação de Competências 360º.

Depois de finalizada essa etapa, esse gestor comprometeu-se em responder à entrevista em profundidade, no entanto, não se obteve retorno de sua parte. Foram tentados vários contatos com essa pessoa, através de telefonemas e *e-mails*. Diante disso, os resultados dessa empresa não serão apresentados com a mesma riqueza que os das demais participantes, pois serão consideradas somente as explicações advindas da primeira etapa da coleta. Quanto à análise dos dados, no que diz respeito à Tabela 1 (Empresas que implantaram a Avaliação de Competências 360º (AC 360º) entre os anos de 1999 a 2002) observa-se um volume significativo de avaliados e qualificados nos processos de Avaliação de Competências 360º nas empresas pesquisadas, tendo sido interessante levantar a opinião desses sobre a ferramenta. No entanto, houve recusa e desinteresse de algumas empresas em estender a pesquisa até os níveis de executivos. Dessa forma, essa etapa fica oportunizada de ser desenvolvida futuramente. Por fim, por ter-se trabalhado com um universo reduzido de participantes, na análise de dados quantitativos, será apresentado apenas um gráfico para ilustrar as médias das respostas obtidas na coleta através de questionário.

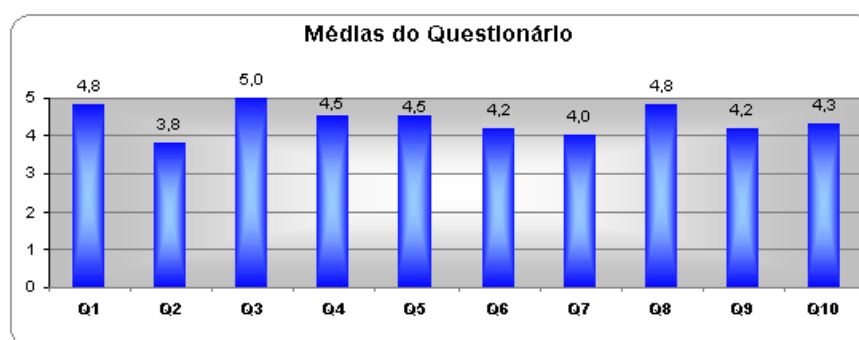
5. OS RESULTADOS

5.1 Resultados obtidos nos Questionários

Essa etapa da coleta de dados, que teve como objetivo levantar o perfil dos participantes e também saber a sua opinião geral sobre aspectos relacionados à Avaliação de Competências 360º, constituiu-se de um questionário com dez perguntas fechadas, baseado na escala de Lickert,

de acordo com a seguinte categorização: grau 1 (equivalente a uma discordância plena em relação à afirmativa apresentada); grau 2 (equivalente a uma discordância parcial em relação à afirmativa apresentada); grau 3 (equivalente a uma indiferença em relação à afirmativa apresentada); grau 4 (equivalente a uma concordância parcial em relação à afirmativa apresentada) e grau 5 (equivalente a uma concordância plena em relação à afirmativa apresentada). Abaixo, é apresentado um gráfico que demonstra as médias obtidas nas questões do instrumento de pesquisa:

GRÁFICO 1: Médias Obtidas no Questionário



Q1: A Avaliação de Competências 360° é um instrumento que baliza decisões estratégicas de Gestão de Pessoas na empresa que trabalho.

Q2: O resguardo do sigilo das fontes avaliadoras é fator de garantia à credibilidade dos resultados.

Q3: Pelo fato da avaliação ser de múltiplas fontes (processo 360°), o resultado é mais objetivo e confiável.

Q4: No momento da implantação e desenvolvimento do processo de Avaliação de Competências 360°, as competências gerenciais avaliadas no instrumento eram realmente as que a minha empresa necessitava para o sucesso organizacional.

Q5: Os participantes do programa de Avaliação de Competências 360° receberam orientação e preparo adequados para participar do processo de avaliação.

Q6: Os subsistemas de Recursos Humanos da minha empresa foram influenciados pelos resultados do processo de Avaliação de Competências 360°.

Q7: Os participantes da minha empresa se comprometeram com o processo de Avaliação de Competências 360° durante sua implantação e desenvolvimento.

Q8: A contratação de uma consultoria externa para apoiar a implantação e o desenvolvimento da Avaliação de Competências 360° agregou legitimidade técnica ao processo.

Q9: De um modo geral, o programa de Avaliação de Competências 360° obteve êxito em minha empresa.

Q10: Houve mudanças na Gestão de Pessoas da minha empresa a partir da introdução da Avaliação de Competências 360°.

Pode-se observar que, em todas as questões, de acordo com a escala proposta, o grau de concordância foi elevado, ou seja, as médias ficaram entre 3,8 e 5,0. Esse resultado, além de ser um indicador que demonstra o grau de concordância dos respondentes com as afirmativas propostas, de alguma forma confirmou a necessidade de realizar as entrevistas em profundidade, pois as respostas dessa etapa foram bastante homogêneas, não evidenciando as características particulares de cada empresa participante.

5.2 Resultados obtidos nas Entrevistas

QUADRO 2: Processo de Implantação e Desenvolvimento da Avaliação de Competências 360°(AC 360°) nas Empresas Participantes do Estudo

PRINCIPAIS COMENTÁRIOS	EMPRESA					
	“A”	“B”	“C”	“D”		“E”
				Unidade a	Unidade B	
Percepção de benefícios pela condução do Projeto de AC 360° ter sido realizada por uma consultoria externa.						
Implantação da AC 360° pela oportunidade de evidenciar diversas percepções sobre o executivo avaliado. (metodologia 360°)			*			
Implantação da AC 360° com a preocupação de alinhar as competências individuais com a estratégia empresarial.			*			
Oportunidade de ter <i>feedback</i> entre os executivos da empresa.			*			
Forte trabalho de disseminação do conceito e objetivos da AC 360°.			*			
Intensa participação do RH no processo de AC 360°.			*			
Forte participação da diretoria na implantação e desenvolvimento da AC 360°.			*			
Manifestação de Resistência.						

Obs1: Os campos preenchidos em cinza significam que a empresa traçou algum comentário; **Obs2:** Os campos sem preenchimento significam que a empresa não traçou comentários, mesmo tendo participado da etapa da entrevista em profundidade; **Obs3:** Os campos preenchidos com um asterisco (*) significam que a empresa não traçou comentários provavelmente por não ter participado da etapa da entrevista em profundidade.

Em todas as empresas, dentro do período estabelecido para esta pesquisa, o processo de implantação e desenvolvimento da Avaliação de Competências 360° foi conduzido pela RGM Consultoria Empresarial. A condução de um projeto como esse por uma consultoria externa é vista como positiva pelas empresas pesquisadas. Marras (2001), afirma que esse tipo de consultoria (consultoria externa), pelo fato de estar menos envolvida no processo, oferece maior imparcialidade, além de trazer, em sua bagagem intelectual, o conhecimento e a experiência de trabalhos em outras empresas. Também se verificou que todas as empresas estavam em busca de uma ferramenta que auxiliasse a tomada de decisões em suas empresas. Dessa forma, um dos pontos que chama a atenção e que foi quase unânime entre as empresas é a vantagem de a avaliação trabalhar em cima da abordagem 360°. Além disso, algumas empresas citaram o fato de poderem oportunizar a seus executivos a troca de *feedback* através da implantação da Avaliação de Competências 360°. Salienta-se também o fato de quatro das cinco empresas pesquisadas terem se preocupado em adotar um instrumento de avaliação que estivesse alinhado à estratégia organizacional e que fosse subsídio para suas decisões.

Três empresas relataram que houve um intenso trabalho de disseminação do conceito e dos objetivos que norteiam a Avaliação de Competências 360° através dos *Workshops* de Preparação para os executivos participantes do processo. Frente a isso, percebe-se que essas organizações preocuparam-se em esclarecer o que se pretendia com a introdução dessa ferramenta. Destaca-se a participação do RH dessas empresas no processo de Avaliação de Competências 360°. Isso pode ser considerado como um fator positivo, baseando-se no que afirma Ulrich (2002, p.42): “O papel do RH se concentra no ajuste de suas estratégias e práticas à estratégia empresarial como um todo. Ao desempenhar esse papel, o profissional de RH, pouco a pouco, se torna um parceiro estratégico, ajudando a garantir o sucesso e a aumentar a capacidade de sua empresa atingir seus objetivos”. A participação da cúpula dessas empresas no processo de Avaliação de Competências 360° também é um fator de destaque. No momento em que a diretoria da empresa assume algum tipo de responsabilidade sobre um programa, esses podem passar, de alguma forma, a comprometer-se mais com o projeto.

Contudo, um fato que chama bastante atenção é o de ter havido manifestações de resistência por parte dos avaliados nas empresas pesquisadas. Judson (1976) ressalta a

importância de minimizar resistências com o intuito de se conseguir o máximo de benefícios oferecidos por qualquer tipo de mudança, sendo que essas alterações de comportamentos acontecerão somente com a cooperação ativa daqueles que estão diretamente envolvidos. Portanto, a implantação de uma mudança, como é o caso da Avaliação de Competências 360º, e o atingimento integral dos benefícios é um desafio a ser enfrentado pelas empresas. A resistência provavelmente será minimizada se houver a manutenção de um clima organizacional que estimule o desenvolvimento dos empregados, bem como o eficaz planejamento dessa mudança.

QUADRO 3: Identificação das Principais Ações Resultantes da Adoção da Avaliação de Competências 360º nas Empresas Participantes do Estudo

PRINCIPAIS COMENTÁRIOS	EMPRESA					
	“A”	“B”	“C”	“D”		“E”
				Unidade a	Unidade β	
A AC 360º apoiou algumas ações de RH.			*			
Subsistemas de RH da empresa são/foram influenciados pela AC 360º.						
Na a empresa são/serão/foram trabalhados os macro resultados (resultados grupais).			*			
Não foram aproveitados todos os benefícios que a ferramenta oferece			*			
Subsistema de treinamento e desenvolvimento de pessoas é/foi influenciado pela AC 360º.						
Promoções e transferências dentro da empresa sofreram/sofrem influência da AC 360º.						
Subsistema de recrutamento e seleção de pessoas é/foi influenciado pela AC 360º.						
Sistema de carreira e sucessão é/foi influenciado pela AC 360º.			*			
Gestão do desempenho é/foi influenciada pela AC 360º.			*			

Obs1: Os campos preenchidos em cinza significam que a empresa traçou algum comentário; **Obs2:** Os campos sem preenchimento significam que a empresa não traçou comentários, mesmo tendo participado da etapa da entrevista em profundidade; **Obs3:** Os campos preenchidos com um asterisco (*) significam que a empresa não traçou comentários provavelmente por não ter participado da etapa da entrevista em profundidade.

O quadro apresentado evidencia que, de alguma forma, todas as empresas valeram-se do modelo de competências, representado pela ferramenta de Avaliação de Competências 360º, para tomada de decisões relacionadas à Gestão de Pessoas. Percebe-se que houve unanimidade das empresas em apontarem que o subsistema de treinamento e desenvolvimento é/foi influenciado pela Avaliação de Competências 360º. Para Green (1999), o treinamento deve refletir as necessidades de aprendizagem importantes para se alcançar os objetivos do negócio da organização.

Além disso, Fleury e Fleury (2001) mencionam que, ao se incorporar o conceito de competência nas práticas de Gestão de Pessoas, o treinamento e o desenvolvimento tendem a assumir novos contornos, criando-se em algumas empresas o termo Universidade Corporativa. Bitencourt e Barbosa (2004) alegam que umas das possíveis explicações para o fato de o tema competências estar ganhando notoriedade atualmente deve-se à constatação de que o treinamento tradicional já não responde mais às necessidades de formação das pessoas, às expectativas das empresas tampouco às exigências de um mercado mais competitivo. Percebe-se, portanto, que a Avaliação de Competências 360° se apresenta como uma forma de verificar a necessidade de investimento em treinamentos individuais ou de áreas das empresas. Com maior foco no investimento em treinamento e desenvolvimento para os executivos, a Gestão de Pessoas dessas empresas poderá, através de resultados tangíveis, agregar valor para a organização como um todo.

O subsistema de recrutamento e seleção dessas empresas também se valeu da ferramenta para subsidiar o processo de contratação de novos executivos. Considerando-se o pensamento de Fleury e Fleury (2001), que afirma que a incorporação da Gestão por Competências no recrutamento e seleção como forma de utilizar novos instrumentos, novas técnicas visando a identificar pessoas com potencial de crescimento, flexibilidade e pensamento estratégico conclui-se que a Avaliação de Competências 360° pode ser um eficaz subsídio para esse subsistema de recursos humanos. Uma vez que as competências já estão descritas no instrumento de avaliação, torna-se mais fácil e mais objetivo, conforme proposto por Marras (2001), colocar a pessoa certa para a empresa certa, buscando profissionais sintonizados com o momento e com os objetivos de longo prazo, capazes também de enfrentar e efetivar as mudanças necessárias com o olhar à frente. Além disso, as promoções e transferências feitas em quatro empresas foram decididas a partir das avaliações, mostrando que, a maioria delas, já avançou, estabelecendo que seu sistema de carreira e sucessão é influenciado pela AC 360°.

Mesmo não sendo um objetivo da Avaliação de Competências 360°, percebe-se que três empresas tomaram decisões ligadas à gestão do desempenho dos funcionários pelos resultados das avaliações. Ressalta-se que pode haver ocorrer o descredenciamento do processo no momento em que esse é alinhado a questões monetárias.

Por fim, quatro das cinco empresas pesquisadas procuram trabalhar os resultados grupais investindo em ações corporativas para seus funcionários. Talvez por isso, percebe-se que duas

delas consideraram que não foram utilizados todos os benefícios oferecidos pela Avaliação de Competências 360º evidenciando a riqueza de recursos oportunizados por essa ferramenta de gestão no que tange aos processos de Gestão de Pessoas das empresas nos âmbitos corporativo e individual.

QUADRO 4: Mudanças Ocorridas na Gestão de Pessoas das Empresas Pesquisadas com a Implantação da Avaliação de Competências 360º

PRINCIPAIS COMENTÁRIOS	EMPRESA					
	“A”	“B”	“C”	“D”		“E”
				Unidade a	Unidade β	
Mudanças na integração/desenvolvimento dos subsistemas de recursos humanos.			*			
Mudança na forma de encarar e investir em treinamento e desenvolvimento.						
Objetivos inicialmente propostos foram/vêm sendo alcançados.			*			
Ganho pelo fato de estimular as pessoas ao autodesenvolvimento.			*			
Ganho por haver maior credibilidade e foco nos processos de treinamento e desenvolvimento.			*			
Projeto exitoso pelo fato de se trabalhar com uma ferramenta objetiva, completa e confiável de avaliação e <i>feedback</i> para o nível executivo.			*			
Projeto exitoso, pois se conseguiu focar o desenvolvimento de executivo.			*			
Saldo da aplicação da AC 360º é positivo.			*			
Forma eficiente de trabalhar questões de RH em cima do que é importante e estratégico para a organização.			*			
Processo deve ser contínuo.			*			
Monitoramento dos planos individuais de desenvolvimento para que tenham continuidade.			*			
Necessidade de melhoria na questão da resistência dos participantes.			*			

Obs1: Os campos preenchidos em cinza significam que a empresa traçou algum comentário; **Obs2:** Os campos sem preenchimento significam que a empresa não traçou comentários, mesmo tendo participado da etapa da entrevista em profundidade; **Obs3:** Os campos preenchidos com um asterisco (*) significam que a empresa não traçou comentários provavelmente por não ter participado da etapa da entrevista em profundidade.

Tendo o quadro acima como parâmetro, verifica-se que as mudanças percebidas pelas organizações com a implantação da Avaliação de Competências 360º refletiram principalmente na forma de encarar e investir em treinamentos e programas de desenvolvimento gerencial. A partir dessas mudanças, o fato de a ferramenta estimular as pessoas a evoluírem profissionalmente, buscando seu autodesenvolvimento, e também por haver maior credibilidade e foco nos processos de treinamento e desenvolvimento foram as conseqüências positivas/ganhos

da implantação da Avaliação de Competências 360° nas empresas pesquisadas. Alinhado a isso, houve também a maior integração e desenvolvimento dos subsistemas de recursos humanos nas empresas após a implantação dessa ferramenta. As empresas não citaram, exatamente, aspectos negativos advindos com a Avaliação de Competências 360°.

No entanto, relataram algumas precauções que devem ser tomadas para que o processo continue sendo fonte de resultados benéficos para a Gestão de Pessoas e para a empresa como um todo. A primeira precaução deve-se à necessidade de uma interferência maior do RH juntamente com os demais gestores no monitoramento da elaboração dos planos individuais de desenvolvimento (PDI's), certificando-se de que esses tenham continuidade. A elaboração dos PDI's é bastante importante para que possam ser visualizadas as maiores carências dos colaboradores confrontando-as com os pontos que necessitam de melhoria a nível organizacional, alocando, assim, os recursos necessários e as pessoas corretas para cada tipo de programa de desenvolvimento. Além disso, para que o projeto continue exitoso, é necessário que seja trabalhada a resistência dos participantes. Um ou outro tipo de resistência sempre existirá, havendo, portanto, a necessidade de mantê-la em um nível adequado e não prejudicial ao andamento do projeto.

Também foi citada a necessidade de ser um processo contínuo. Observa-se que os objetivos inicialmente propostos pela maioria das empresas foram ou vêm sendo contemplados. Infere-se que, talvez por esse motivo, é que a Avaliação de Competências 360° foi considerada por todos os gestores pesquisados um projeto positivo e/ou exitoso em suas organizações. Percebe-se que os motivos levantados pelas mesmas, para que houvesse esse saldo, foram diversos, como a oportunidade de trabalhar com uma ferramenta de avaliação e de *feedback* objetiva, completa e confiável, a possibilidade de focar com maior precisão os projetos de desenvolvimento dos executivos, mas acima de tudo, uma forma eficiente de trabalhar as questões relacionadas a recursos humanos de uma forma estratégica.

Frente a isso, conclui-se que, ao pensarem e agirem desta forma, de acordo com as necessidades do negócio, a postura e o desempenho da Gestão de Pessoas dessas empresas tenderá, cada vez mais, a extrair bons resultados de suas ações, pois ao deixar de praticar somente ações de cunho operacional dentro da empresa, deixando também de ser submissa às demais áreas, a Gestão de Pessoas poderá mostrar seu valor e agregar valor através de seus projetos e dos talentos humanos, vinculados à estratégia organizacional.

QUADRO 5: Sugestões de Melhoria na Utilização da Ferramenta de Avaliação de Competências 360º nas Empresas Pesquisadas

PRINCIPAIS COMENTÁRIOS	EMPRESA					
	“A”	“B”	“C”	“D”		“E”
				Unidade a	Unidade β	
Incentivo ao <i>coaching</i> como oportunidade de melhoria.			*			
Alinhamento da ferramenta a com remuneração.			*			
Monitoramento da realização dos Planos de Desenvolvimento Individual.			*			
Reflexão do momento pelo qual a empresa estiver passando.			*			
Preparo e sensibilização das pessoas para o processo.			*			
Revisão do processo constantemente.			*			
Impacto positivo pela oportunidade de autoconhecimento e/ou auto-reflexão e comprometimento.			*			
Impacto positivo por ser um subsídio aos treinamentos dos executivos.			*			
Impacto positivo pelo fato de ter melhorado o <i>feedback</i> .			*			
Impacto positivo por ser uma ferramenta coerente, eficaz e integrada às demais questões da empresa; um indicador de RH.						

Obs1: Os campos preenchidos em cinza significam que a empresa traçou algum comentário; **Obs2:** Os campos sem preenchimento significam que a empresa não traçou comentários, mesmo tendo participado da etapa da entrevista em profundidade; **Obs3:** Os campos preenchidos com um asterisco (*) significam que a empresa não traçou comentários provavelmente por não ter participado da etapa da entrevista em profundidade.

O quadro evidencia que existem duas ações que ainda não foram completamente desenvolvidas e que poderiam ser implantadas através da Avaliação de Competências 360º:

- a) **Incentivo ao *coaching*:** A primeira questão abordada refere-se ao incentivo ao *coaching*. Segundo O’Neill (2001), a essência do *coaching* é ajudar os líderes a resolverem seus dilemas e a transformarem o que aprenderam em resultados para sua organização. Para Green (1999), a natureza desse sistema está sendo bastante influenciada por mudanças nas expectativas a respeito do *coaching*. Além disso, observa-se que as empresas que já vêm analisando a possibilidade de desenvolver um sistema de *coaching* poderão alavancar a utilização da Avaliação de Competências 360º, pois, conforme menciona Green (1999), os atuais sistemas de *coaching* devem vincular o desenvolvimento individual às necessidades da organização, sendo também uma extensão da avaliação. Assim, as áreas que necessitarem de melhoria devem ser sistematicamente convertidas a metas de desenvolvimento individual.

b) **Alinhar a ferramenta à remuneração:** A segunda questão refere-se ao alinhamento entre a remuneração dos executivos e a Avaliação de Competências 360°. Para Veloso (1999), algumas vezes o fracasso das avaliações deve-se ao fato de que atrelá-las a objetivos imediatos como remuneração, fazendo com que os avaliadores tenham medo de ser injustos, tornando a avaliação pouco clara. Além disso, há a possibilidade de o *feedback* deixar de contribuir para o desenvolvimento dos funcionários, pois os avaliadores tenderão a refrear suas opiniões com medo de prejudicar oportunidades salariais de seu colegas. Segundo Reis (2000), esses argumentos baseiam-se principalmente em pesquisas e experiências concretas que demonstraram a forma negativa como tal vinculação impacta na qualidade dos *feedbacks*, os tornando informações de pouca utilidade. Contudo, um dos argumentos mais poderosos que sustenta a utilização da avaliação também para fins de remuneração é o fato de poder haver maior precisão, credibilidade e validade nas decisões ligadas a aspectos monetários. Portanto, se for realmente de interesse da empresa utilizar os resultados das avaliações para fins de remuneração, aconselha-se, primeiramente, utilizá-los somente para o desenvolvimento dos funcionários e em um segundo momento evoluir para o gerenciamento de desempenho.

Para que haja melhoria no processo de Avaliação de Competências 360°, as empresas citaram algumas sugestões, reflexos de suas experiências, a serem desenvolvidas com intuito de impulsionar e estabelecer a continuidade do processo. Foi citada a necessidade de haver um maior monitoramento dos planos de desenvolvimento individuais (PDI). Para isso, é necessário, primeiramente, que a conciliação das expectativas esteja relacionada ao compartilhamento de responsabilidades entre a empresa e a pessoa. Dutra (2002) afirma que nessa abordagem a pessoa tem papel ativo no dimensionamento de sua relação com a empresa, em que ela deve ser responsável pela concepção e negociação com a empresa de seu projeto profissional. A responsabilidade de elaborar o PDI deve partir do próprio executivo, pois é dele o interesse do autodesenvolvimento e é dele que deve partir o gerenciamento do processo de avaliação.

Caso tenha que haver uma interferência da empresa, caberia ao RH, nesse sentido, estabelecer com maior firmeza os prazos para a entrega desses planos e, aos demais gestores, cobrarem de seus subordinados a devolução do plano preenchido. As empresas também devem considerar o momento pelo qual estiverem passando ao adotar a Avaliação de Competências 360°. Se a empresa estiver enfrentando um momento de reestruturação ou de mudanças de

políticas internas, deverá analisar se os objetivos propostos pela implantação da ferramenta não vão de encontro aos objetivos de tais mudanças internas. Também foi citada a necessidade de preparar e sensibilizar melhor as pessoas para o processo. Para isso, antes do *workshop* de preparação, feito pela consultoria externa, o RH da empresa poderá divulgar internamente os objetivos da empresa com a implantação da ferramenta. Uma sugestão apresentada é de revisar constantemente o processo. Isso implica em rever o rol de competências avaliadas, considerando o que mudou na missão, valores, estratégia e objetivos organizacionais da empresa. Assim, uma vez alteradas as competências organizacionais, as competências individuais avaliadas no instrumento deverão ser revistas com o intuito de impulsionar o atingimento das metas estabelecidas.

Por fim, verifica-se que todas as empresas, de acordo com suas experiências, observaram impactos positivos na sua Gestão de Pessoas a partir da adoção da Avaliação de Competências 360º. Dessa forma, baseando-se no raciocínio estabelecido por Dutra (2002), conclui-se que as empresas que pretendem conseguir avanços na Gestão de Pessoas devem trabalhar em duas frentes de forma simultânea: de um lado, devem aprimorar seu sistema de gestão de pessoas e, de outro, devem estimular as pessoas a constituírem seus projetos de carreira e desenvolvimento profissional. Sendo essas duas frentes interdependentes, o aprimoramento do sistema de Gestão de Pessoas ocorre de forma contínua a partir do momento em que as pessoas se identificam com o sistema e se apropriam dele para orientar seu desenvolvimento. E isso é oportunizado pela Avaliação de Competências 360º.

6. CONCLUSÕES DO ESTUDO

A partir dos dados coletados na pesquisa, verificou-se que a Avaliação de Competências 360º vem apresentando-se como uma ferramenta capaz de identificar questões que necessitam de melhoria e as que já agregam valor para a organização como um todo. As empresas também apontaram-na como sendo uma oportunidade de os executivos reverem seus planos de carreira e buscarem seu autodesenvolvimento, sua empregabilidade. Diante disso, percebe-se que os propósitos primários da Avaliação de Competência 360º - alavancar o autoconhecimento do executivo para o planejamento de seu desenvolvimento e carreira e subsidiar as decisões

estratégicas da empresa sobre seu capital humano - vêm sendo contemplados. Também se observa uma sinergia entre os objetivos da ferramenta estudada e os objetivos propostos para a Gestão de Pessoas. Por poder demonstrar os principais *gaps*, ou seja, as lacunas entre as competências desejadas e as existentes, a Avaliação de Competências 360° possibilita o foco em ações, oportunizando maior retorno sobre os investimentos a serem feitos a nível individual e corporativo, considerado propósito central para a Gestão de Pessoas e para a sustentação do negócio como um todo.

Assim, de uma forma geral, conclui-se que a implantação da Avaliação de Competências 360° permitiu às empresas pesquisadas trabalharem com uma ferramenta integrada às questões estratégicas da empresa. A partir disso, as ações voltadas ao desenvolvimento, à retenção e à atração de talentos em tais empresas passaram a ser efetivadas com base no instrumento de avaliação e em seus resultados. Isso reforça a idéia de que o atual movimento das empresas em alinhar as competências individuais às competências organizacionais, através de uma Gestão por Competências, vem demonstrando-se positivo, beneficiando-as com subsídios coerentes para tomada de decisões. Quanto aos executivos, o aprimoramento de seu autoconhecimento e autodesenvolvimento, indo ao encontro do que Drucker (1999) propõe, possibilita-os a "gerenciar a si mesmos" colocando-os onde possam fazer suas maiores contribuições à empresa e à sociedade, através do aprendizado e do constante desenvolvimento.

Quanto ao processo de implantação e desenvolvimento da Avaliação de Competências 360° nas empresas, constatou-se que houve convergência entre o que a consultoria contratada se propunha e o que as empresas esperavam que fosse feito, ou seja, garantia ao processo, aporte tecnológico, sigilo e profissionais especializados no assunto para desenvolver esse projeto. No que diz respeito aos objetivos iniciais da implantação da ferramenta, a maioria das empresas relatou que pretendia melhorar os aspectos relacionados ao seu capital humano. Nesse sentido, dois pontos chamaram a atenção no que tange à decisão das empresas em implantarem a Avaliação de Competências 360°. O primeiro refere-se à possibilidade de alinharem as competências individuais de seus executivos às competências organizacionais, o que pode facilitar a manutenção da competitividade da empresa. Já o segundo ponto apresentado diz respeito à ferramenta trabalhar sob a metodologia 360°. Indo ao encontro do que diversos autores e empresas de renome apontam como benefícios proporcionados por tal metodologia, as empresas afirmaram acreditar que as várias opiniões, do superior, pares e/ou clientes e

subordinados levantadas fazem com que o resultado seja mais objetivo e mais facilmente credenciado pelo executivo avaliado, pois ele passa a ter uma visão sistêmica de como seu comportamento impacta nos diferentes níveis com os quais se relaciona.

Chamou atenção o fato de tanto o RH quanto a diretoria dessas empresas terem se envolvido de maneira bastante próxima com o projeto. Contudo, todas as empresas apontaram que houve resistência por parte dos participantes, o que leva a duas possíveis conclusões a esse respeito. A primeira levanta a hipótese da disseminação do método e dos objetivos do programa de avaliação não terem sido comunicados de uma forma eficaz aos executivos. A outra possibilidade é de que qualquer processo de mudança reflète em uma passagem do conhecido para o desconhecido; da repetição para a novidade; do sentimento de proteção ao sentimento de risco.

As pessoas deixarão de resistir no momento em que perceberem os resultados positivos que o programa pode lhes oferecer. E caberá às empresas cumprir com o que foi previamente estabelecido com a adoção da Avaliação de Competências 360º, para que essa resistência seja minimizada, ou até mesmo eliminada ao longo do tempo. Por outro lado, essa resistência pode servir como um bom indicador, pois pode ser um demonstrativo de que as pessoas são críticas e questionadoras. Assim, em uma quantidade adequada e havendo um apropriado nível de autocontrole, isso poderá beneficiar a organização com oportunidades de aperfeiçoamento da ferramenta através de sugestões de melhoria.

No que tange o aspecto da identificação das principais ações resultantes com a adoção da Avaliação de Competências 360º nas empresas pesquisadas, destaca-se que houve unanimidade entre as empresas ao declararem que as principais atividades desenvolvidas voltaram-se ao subsistema treinamento e desenvolvimento de seus executivos. Nesse sentido, conclui-se que tais empresas se valeram da ferramenta para direcionar investimentos na melhoria dos aspectos apontados como deficientes pelos resultados das avaliações. Nota-se também que a maioria delas já está estendendo a utilização da ferramenta aos demais subsistemas. Percebe-se que todas as empresas já trabalharam ou ainda trabalharão em cima de deficiências apresentadas pelos resultados grupais. Conclui-se que essa é uma decisão bastante coerente, que envolve a melhoria dos aspectos corporativos como um todo.

Contudo, caso seja preciso, nenhuma das empresas poderá abrir mão de atender às necessidades individuais de desenvolvimento que venham a apresentar-se. Para isso, serve o

Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) que, uma vez preenchido e entregue ao RH, servirá de suporte na tomada de decisão sobre ações voltadas às necessidades individuais de cada executivo. E, nesse sentido, é que se faz imprescindível que haja maior monitoramento em relação à entrega desse PDI's.

Com relação às mudanças ocorridas na Gestão de Pessoas das empresas com a implantação da Avaliação de Competências 360°, se verificou que todas as empresas pesquisadas perceberam mudanças após a implantação da Avaliação de Competências 360°. Destaca-se ainda que essas mudanças refletiram positivamente para a organização, pelo fato da ferramenta estimular a evolução profissional dos executivos e, principalmente, o ganho por haver maior credibilidade e foco nos processos de recursos humanos. Diante disso, é conveniente salientar que todas as empresas conseguiram alcançar os objetivos propostos com a implantação da Avaliação de Competências 360° em suas empresas, sendo esse um importante indicador das mudanças positivas ocorridas. Não houve o apontamento de nenhum aspecto negativo pelas empresas com a adoção da Avaliação de Competências 360°. Contudo, as mesmas destacaram algumas precauções, fruto de suas experiências, que devem ser levadas em consideração ao implantar e ao dar continuidade a essa ferramenta, como: o processo deve ser contínuo, maior monitoramento dos planos individuais de desenvolvimento e necessidade de melhoria na questão da resistência dos participantes. A partir do relato dessas empresas, o projeto, apesar de algumas dificuldades percebidas, vem se demonstrando ou demonstrou-se exitoso em todas elas.

Por fim, com relação às sugestões de melhoria na utilização da Avaliação de Competências 360° dentre as ações vislumbradas pelas empresas que podem ser desenvolvidas através da Avaliação de Competências 360°, com o intuito de melhorar práticas de Gestão de Pessoas, destacam-se o incentivo ao *coaching* e o alinhamento da ferramenta com questões monetárias. Através do incentivo ao *coaching*, visualiza-se a possibilidade de ajudar os líderes a transformarem o que aprenderam em resultados positivos para a organização. Assim, o RH das empresas, bem como todos os gestores, devem estar dispostos e preparados para assumir esse papel, se comprometendo a apoiar as pessoas a atingirem resultados durante o desenvolvimento dos programas definidos pela empresa. Quanto à questão da vinculação entre a ferramenta e aspectos monetários, sua implementação dependerá, basicamente, da maturidade da empresa. O propósito da ferramenta é, em sua essência, proporcionar o autodesenvolvimento. No entanto,

não se nega que a ferramenta apresenta-se como uma boa oportunidade de estruturar um sistema de remuneração variável que contemple os resultados das avaliações.

As principais sugestões de melhoria na utilização da Avaliação de Competências 360º não se referem a mudanças a serem feitas no instrumento, na metodologia ou na sua forma de implantação e desenvolvimento, mas contemplam questões de pré-avaliação e pós-avaliação que requerem interferências tanto da consultoria externa quanto da própria empresa. São elas: preparar e sensibilizar melhor as pessoas para o processo, considerar o momento pelo qual a empresa estiver passando, monitorar o desenvolvimento dos Planos de Desenvolvimento Individuais (PDI) e revisar constantemente o processo.

Contudo, duas empresas afirmaram que não utilizaram todos os benefícios oferecidos pela Avaliação de Competências 360º. O que as diferencia é o fato de que uma delas, a “Empresa B”, realizou somente uma rodada de avaliações, e a outra, a “Empresa D”, já efetivou duas rodadas. Frente a isso, pode-se fazer a seguinte inferência: se uma empresa que já realizou duas rodadas de avaliações não vislumbrou todas as vantagens que pode obter, como uma outra empresa que fez somente uma rodada o poderá? De fato, é bem provável que uma rodada de avaliações não seja suficiente para oportunizar todos os benefícios ao qual a Avaliação de Competências 360º se propõe. Esses resultados são, em sua maioria, de médio e longo prazo e, por isso, se torna mais difícil atingi-los em apenas um ano. As empresas, portanto, deveriam se propor a realizar mais de uma rodada de avaliações, até mesmo para poder comparar sua evolução de um ano para o outro.

Além disso, a RGM também deveria refletir sobre esse fato, uma vez que, até o presente momento, apenas duas das cinco empresas pesquisadas (“Empresa A” e “Empresa D”) realizaram mais de uma rodada de avaliações. Isso pode ocasionar um prejuízo ao processo, pois as empresas não têm a oportunidade de verificar todos os resultados do programa. Nesse sentido, recomenda-se que a consultoria, durante a primeira rodada de avaliações, prepare uma pessoa ou um grupo de pessoas da empresa-cliente que se responsabilize por conduzir o projeto durante o período em que a consultoria estiver afastada da empresa.

E, como sugestão para futuros estudos em torno deste tema, recomenda-se que a pesquisa seja estendida também aos profissionais avaliados. Dessa forma, se poderá ter uma visão sistêmica, a partir da percepção desses executivos, de como a Avaliação de Competências 360º impacta em suas carreiras e na empresa como um todo.

Portanto, a conclusão geral que pode ser feita a partir da realização deste estudo, mesmo com algumas propostas de melhoria descritas, é de que a Avaliação de Competências 360° vem se demonstrando uma ferramenta de impactos positivos em empresas que a implantaram e que vêm implantando-a como forma de alinhar a Gestão de Pessoas à estratégia organizacional. Diante disso, verifica-se que as empresas vêm percebendo que administrar pessoas por administrar não é mais suficiente e tampouco sustentável. A Gestão de Pessoas precisa estar interligada a um objetivo maior, ou seja, à estratégia organizacional. Somente assim, essa área, apontada por Ulrich (2000) como essencial atualmente para as decisões no mundo dos negócios, poderá cumprir seu objetivo central de não ser vista apenas como um centro de custos, voltada somente às atividades, mas como uma área de resultados, de geração de valor através do capital intelectual de seus talentos internos.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ALMEIDA, Renilda Ouro de. Avaliação 360°: A melhor intervenção de Recursos Humanos, Será? Set/Out, 1999. Disponível em: www.perspectivas.com.br; Acesso em: 25 set. 2002.
2. BITENCOURT, Claudia; BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. A Gestão de Competências. In : BITENCOURT, Cláudia. Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004.
3. DRUCKER, Peter F. Desafios Gerenciais para o Século XXI. São Paulo: Pioneira, 1999.
4. DUTRA, Joel Souza (Org). Gestão por Competência. 2. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.
5. DUTRA, Joel Souza. Gestão de Pessoas: Modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Editora Atlas, 2002.
6. FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. Estratégias Empresariais e Formação de Competências: Um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
7. FLEURY, Maria Tereza Leme. Gestão da Competência faz a diferença. Gazeta Mercantil, São Paulo, 6 de agosto de 2002. Caderno Empresas e Negócios, p. C-2.
8. FREITAS, Rubens Cerqueira. Avaliação de Competências. Outubro, 2001. Disponível em: < <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3185&org=3> >. Acesso em: 05 ago. 2002.

9. GIL, Antônio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
10. _____. Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.
11. GREEN, Paul C. Desenvolvendo competências consistentes: Como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
12. JUDSON, Arnold S. Relações Humanas e Mudanças Organizacionais. São Paulo: Atlas, 1976.
13. MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico. 4. ed. rev. São Paulo : Futura, 2001.
14. O'NEILL, Mary Beth. Coaching Treinando Executivos: Como colocar os líderes frente a frente com seus desafios. São Paulo: Futura, 2001.
15. PONTES, Benedito Rodrigues. Avaliação de Desempenho: Métodos de Avaliação individual e de equipes. 8. ed rev. São Paulo: LTR, 2002.
16. PRAHALAD, C.K.; HAMEL, Gary. Competindo pelo futuro. 8 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995
17. REIS, Germano Glufke. Avaliação 360 graus: Um instrumento de desenvolvimento gerencial. São Paulo: Atlas, 2000.
18. ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
19. RUAS, Roberto L. Gestão das Competências Gerenciais e a Aprendizagem nas Organizações. Porto Alegre: EA/PPGA/UFRGS, 2003.
20. VELOSO, Eliane Pellegrino. Cresça com o *Feedback* 360°. Novembro/1999. Disponível em: www.rtd.com.br; Acesso em: 25 set. 2002.
21. ULRICH, Dave. Recursos Humanos Estratégicos. São Paulo: Futura, 2000.
22. _____. Os campeões de Recursos Humanos: Inovando para obter os melhores resultados. 7. ed. São Paulo: Futura, 2002.
23. YIN, Robert K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. São Paulo: Bookman, 1994.
24. ZARIFIAN, Philippe. Objetivo Competência. São Paulo: Atlas, 2001.