

COMPETÊNCIAS DO LÍDER CONTEMPORÂNEO (PARTE II) – O LÍDER COMO AVALIADOR

ARCHIMEDES FRANCISCO DELGADO*
Capitão de Mar e Guerra (RM1)

SUMÁRIO

Senso de justiça – competência do líder avaliador
O *feedback* como fator de melhoria de desempenho
As componentes da competência senso de justiça

A competência é conceituada, segundo a escola dos Estados Unidos da América, como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que devam ser praticadas por uma pessoa que busque atingir um bom desempenho profissional em determinado cargo ou função (RABAGLIO, 2014). Na primeira parte deste artigo, na edição anterior desta revista, foram enumerados e analisados os aspectos mínimos

de cada componente desse conjunto, necessários para a obtenção de competência para cargos ou funções de liderança.

Assim, foi apresentado que os conhecimentos mínimos que um líder deve procurar obter referem-se aos **L**iderados, ao **A**mbiente no qual o grupo está inserido, à **P**rofissão e ao próprio **A**utoconhecimento, formando o acrônimo **LAPA**.

* Comandou o Aviso de Instrução *Aspirante Nascimento*, o Rebocador de Alto-Mar *Tridente* e a Base Fluvial de Ladário. MBA em Gestão Internacional na Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Curso Superior de Guerra Naval no Instituto de Guerra Marítima da Itália e Curso Superior de Estado-Maior Interforças na Itália. Autor do livro *Liderança – A arte de conduzir ao sucesso*, professor de Liderança e de Jogos de Guerra na Escola de Guerra Naval.



No que se refere às habilidades, foram enumeradas as de **Reconhecimento**, **Ousadia**, **Coragem** (com ênfase no seu aspecto moral), **Humildade**, **Estímulo** (classificando o líder como um criador de estresse em nível adequado ao aumento da produtividade), **Delegação** (no intuito de preparar seus liderados para novos desafios) e de ser bom **Ouvinte**, formando o acrônimo **ROCHEDO**.

Finalmente, a componente da atitude foi relacionada à **Lealdade**, à **Integridade**, à **Determinação**, ao **Equilíbrio** e ao **Respeito**, uma vez que, independentemente da cultura organizacional do grupo de liderados, essas atitudes são sempre importantes e capazes

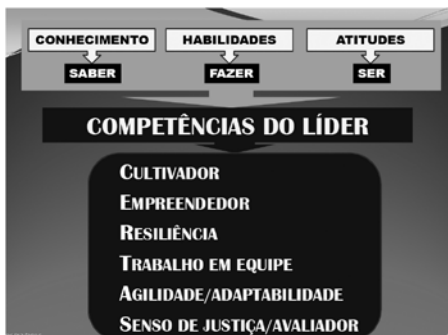
A principal atividade do líder, decorrente de seu senso de justiça, é a de avaliador do desempenho de seus liderados

de fomentar a confiança das pessoas, sendo, portanto, imprescindíveis a qualquer **LÍDER**.

Foi mostrado, então, que o conjunto desses conhecimentos, habilidades e atitudes remete às cinco competências consideradas mínimas do líder contemporâneo: a agilidade de raciocínio, de modo a ser capaz de adaptar-se rapidamente a novas e inesperadas situações; a disposição para trabalhar em equipe, atuando como motivador, coordenador e conciliador; a resiliência, evitando sucumbir ante as primeiras dificuldades; o empreendedorismo, estabelecendo objetivos e metas ousadas e orientando os liderados para o caminho do sucesso; e a atuação como cultivador de novos líderes, que é a mais importante tarefa de um líder, notadamente o militar, no sentido de preparar seus futuros eventuais substitutos.

Entretanto, há mais uma competência do líder que, por ser de importância especial, foi reservada para este artigo específico: o senso de justiça, que possibilita ao líder analisar as reais necessidades de seus liderados e atendê-las (e não às vontades) e, ainda, atuar como um desenvolvedor de competências e avaliador justo e sensato do desempenho dos liderados, com o cuidado de lhes fornecer *feedback* sobre seus pontos fortes, buscando potencializá-los, e sobre os aspectos em que precisem melhorar, de modo a eliminá-los ou, pelo menos, minimizá-los.

Essa avaliação individual que o líder realiza de cada liderado é a chamada avaliação absoluta, que visa ao desenvolvimento pessoal do liderado, e difere da avaliação relativa, realizada por um colegiado, com foco no desenvolvimento da carreira do avaliado.



Considerando que o escopo do presente artigo restringe-se à atuação individual do líder, será abordada apenas a avaliação absoluta como sexta competência do líder contemporâneo, correlacionando-a aos conhecimentos, às habilidades e às atitudes apontadas no artigo anterior. A avaliação relativa, por ser executada por um colegiado, comparando as avaliações absolutas de várias pessoas, não será objeto deste estudo, apesar da necessidade de que cada um dos componentes do colegiado possua também essa sexta competência.

SENDO DE JUSTIÇA – COMPETÊNCIA DO LÍDER AVALIADOR

Esta competência é de fundamental importância para a motivação dos liderados, na medida em que envolve, prioritariamente, as habilidades do líder referentes à coragem e ao reconhecimento, além

daquela de ser um bom ouvinte. Isso porque a principal atividade do líder, decorrente do seu senso de justiça, é a de avaliador do desempenho de seus liderados. Dessa forma, apesar da predominância das habilidades acima citadas, para bem desempenhar esta competência o líder precisa praticar todas as habilidades e atitudes selecionadas como mínimas e necessárias ao exercício da liderança, além de conhecer todos os aspectos apontados anteriormente.

Neste ponto, vale enfatizar que a avaliação deve ser útil para o avaliado, contribuindo para o seu desenvolvimento profissional e pessoal, e também para a

organização, aproximando o desempenho real do avaliado daquele que a organização deseja e espera. Assim, para que a avaliação reflita realmente o desempenho dos subordinados e tenha a utilidade apontada, é preciso que o avaliador tome o cuidado de “não confundir produtividade com o grau de integração e aceitação dos indivíduos às normas e aos procedimentos da organização onde estão inseridos”, conforme ressalta Frederick Herzberg, citado em AGUIAR (2005, p.362).

Em face disso, a avaliação de desempenho dos integrantes de uma organização

pode ficar distorcida caso o líder deixe-se levar pela tendência de avaliá-los de acordo com o grau de acomodação ao ambiente de trabalho, em vez da capacidade técnico-profissional, do comprometimento, da capacidade de inovação ou, em última análise, da produtividade. Tal distorção, comum nas grandes organizações, inibe a iniciativa e a

capacidade de inovação dos liderados, pois costuma premiar aqueles que não causam desconforto ao chefe por não trazerem novas ideias que o obrigue a pensar de maneira diferente à que está acostumado.

Portanto, é importante que o avaliador conscientize-se de que os colaboradores que não arriscam e não se aventuram a realizar uma tarefa de modo inovador, buscando um resultado sempre melhor, em nada contribuem para o crescimento da organização e para o aumento de sua eficiência, seja ela medida em termos de serviços prestados ou de materiais produzidos. Cabe, portanto, ao líder, incentivar a criatividade de seus

Cabe ao líder, incentivar a criatividade de seus subordinados, levando em conta que isso pode provocar falhas e erros na execução das tarefas, os quais devem ser considerados como fontes de aprendizado

subordinados, levando em conta que isso pode provocar falhas e erros na execução das tarefas, os quais devem ser considerados como fontes de aprendizado.

Vale lembrar que diversos estudiosos e pensadores chamam a atenção para o fato de que os erros são, na verdade, tentativas de acerto; e só acerta quem tenta. É desta forma que o líder deve encarar os eventuais erros cometidos por seus liderados na tentativa de, com boa fé, realizar uma tarefa de modo mais eficiente.

Ao perceberem que a avaliação é feita com base no grau de acomodação dos avaliados às normas e aos procedimentos da organização, os subordinados dispostos a inovar e efetivamente contribuir para a evolução da organização sentem-se desmotivados para a realização do seu trabalho. Essa desmotivação é explicada por Herzberg, conforme citado em AGUIAR (2005, p.362), ao ensinar que os fatores motivadores inerentes ao trabalho desenvolvido pelas pessoas são “a liberdade de criar, de inovar, de procurar formas próprias e únicas de atingir os resultados das tarefas acometidas”.

Assim, o líder que avalia seus liderados segundo o critério do grau de acomodação às normas e aos procedimentos em vigor, considerando o comportamento cauteloso, pouco criativo e conformista como maduro e integrador, dificilmente conseguirá que sua equipe tenha um desempenho acima de mediano.

Para que obtenha sempre uma melhoria no desempenho de sua equipe, o líder deve avaliar seus colaboradores de maneira a incentivar o comportamento independente, inovador e criativo, aceitando os eventuais erros que possam vir a acontecer como fases do aprendizado e evitando cair na armadilha de considerar o liderado com iniciativa e capacidade de inovação como desintegrador ou “criador de casos”.

Além disso, para que a avaliação seja fiel ao nível de desempenho do avaliado, ela deve estar pautada em um sistema estruturado, capaz de unificar os critérios pelos quais os subordinados são avaliados, o que constitui a tarefa mais simples da avaliação, sendo feita por técnicos especializados.

No entanto, a parte mais difícil da avaliação é aquela feita pelo líder, pois se baseia em aspectos intuitivos e subjetivos. Dessa forma, o líder deve avaliar cada um de seus subordinados levando em conta o grau de complexidade das tarefas que executa (diretamente proporcional ao desenvolvimento profissional), os resultados que obtém na execução dessas tarefas, ou seja, a *performance*, e o comportamento, caracterizado pelo grau de adesão aos valores da organização, pelo grau de comprometimento com os objetivos a alcançar, pelo tipo de relacionamento com pares, subordinados e superiores etc.

Assim, para desenvolver seu senso de justiça e atuar como avaliador, o líder deve conhecer profundamente cada um de seus liderados, deixando de lado a vaidade própria, a fim de evitar ser influenciado por bajuladores, sem se deixar levar por impressões superficiais e imediatistas, que podem conduzir a erros importantes de julgamento.

Dentre os erros mais comuns de avaliação, cabe citar: os efeitos halo e *horn*, nos quais o avaliador considera que, se um colaborador é bom ou ruim em determinada tarefa, terá desempenho semelhante em todas; a tendência central, segundo a qual o avaliador procura avaliar todos os colaboradores como medianos; o efeito de recência, no qual o avaliador baseia suas observações apenas nos fatos mais recentes, sejam bons ou ruins; a autoidentificação, que ocorre quando o líder tende a avaliar melhor os colaboradores que possuam a mesma formação ou os mesmos interesses que ele; e o erro de fadiga, em que, devido

ao grande número de avaliações feitas, o líder perde o foco e tende a mudar os critérios, ao avaliar os últimos colaboradores (CHIAVENATTO, 2010).

Todavia, como este artigo não tem a intenção de analisar processos de avaliação ou os erros a eles inerentes, a exemplificação acima, de forma bastante sumária, dos erros mais comuns de avaliação tem a finalidade apenas de ressaltar a importância do desenvolvimento da competência do senso de justiça, de modo a “vacinar” o líder contra esses e outros erros comuns no processo de avaliação dos subordinados.

O FEEDBACK COMO FATOR DE MELHORIA DE DESEMPENHO

O processo de avaliação de desempenho visa, primordialmente, aproximar o desempenho real do avaliado daquele

esperado pela organização. Entretanto, esse processo tem sido empregado, em muitas organizações de maneira limitada, servindo apenas para subsidiar processos de escolha ou de designação de cargos ou funções, normalmente realizados, na fase de avaliação relativa, por um colegiado.

Uma vez que a principal finalidade da avaliação é buscar a melhoria do desempenho dos avaliados, ou seja, o seu desenvolvimento profissional, não basta ao líder avaliar seus liderados individualmente e encaminhar suas observações para o colegiado encarregado da avaliação relativa. É fundamental que converse com cada um dos avaliados individualmente, indicando-lhes os motivos pelos quais os avaliou de determinada maneira, em cada um dos

critérios estabelecidos. Em outras palavras, é preciso que o líder forneça ao liderado um *feedback* da sua atuação, indicando-lhe o que considera seus pontos fortes e os aspectos em que precise melhorar. Somente com este *feedback* o avaliado poderá corrigir seus procedimentos considerados fracos e aperfeiçoar e explorar cada vez melhor aqueles considerados fortes, aproximando-se do desempenho dele esperado pela organização.

O *feedback* pode ser fornecido diariamente, de modo informal, mas é fundamental que também o seja em uma entrevista periódica formal entre avaliador e avaliado,

para a qual o primeiro deve preparar-se cuidadosamente. Esse preparo é importante porque o *feedback* não pode ser encarado como uma sessão de censura e críticas, mas sim como uma conversa amigável e sincera com a finalidade de ajudar o desenvolvimento profissional e

pessoal do avaliado.

Existe uma tendência natural de transformar o *feedback* em uma resenha dos erros e acertos passados do avaliado, sem foco no futuro. Esses erros e acertos podem, eventualmente, ser abordados no *feedback*, porém apenas de modo a servir de orientação para definir os aspectos em que o liderado precise se desenvolver para lidar com os futuros desafios que irá enfrentar. Para isso, é de suma importância que o líder, atuando como avaliador, incentive seus liderados a adquirir um comportamento inovador e observe como cada um deles lida com a inovação e os desafios que ela provoca.

Para a realização de um *feedback* proveitoso, deve existir entre avaliador e avaliado uma relação de confiança mútua, típica da

É de suma importância que o líder incentive seus liderados a adquirir um comportamento inovador e observe como cada um deles lida com a inovação e os desafios que ela provoca

relação entre líder e liderado, que faça com que o receptor interprete as observações apresentadas pelo avaliador como contribuições para o seu próprio aperfeiçoamento, sejam essas observações positivas ou negativas. Visto dessa forma, o *feedback* torna-se uma fonte de energia tanto para o líder quanto para os liderados, incentivando-os a aperfeiçoar seu comportamento e a produzir ótimos resultados, além de fortalecer a liderança exercida pelo avaliador.

A realização desse *feedback* demonstra, por parte do líder, consideração e respeito pelos seus subordinados, minimizando suas incertezas e ansiedades, além de reconhecimento com seu esforço em realizar suas tarefas de maneira correta, fortalecendo o exercício da liderança. Além disso, orienta os liderados quanto ao comportamento e ao desempenho deles esperados, fazendo com que saibam como estão sendo vistos no seu ambiente de trabalho, o que contribui para o seu autoconhecimento.

Dessa forma, para realizar uma avaliação isenta e fornecer um *feedback* útil ao avaliado e à organização ou instituição a que pertença, o líder precisa preparar-se adequada e previamente. É inaceitável que, durante o *feedback*, o líder venha a descontrolar-se ou a empregar expressões que possam ofender o avaliado ou afetar negativamente sua autoestima. As críticas que eventualmente serão feitas durante a conversa de *feedback* precisam ser cuidadosamente preparadas, medindo-se as palavras, sem deixar de expressar a verdade, com clareza, honestidade e lealdade para com o avaliado e, principalmente, para com

a organização ou instituição a que ambos pertencem. Para isso, o líder deve procurar ser o mais descritivo possível em relação ao comportamento do avaliado e ao que dele se espera no futuro, evitando expressões ambíguas ou vagas.

Resumidamente, ao final do *feedback*, líder e liderados devem deixar estabelecido um conjunto de metas e compromissos a serem cumpridos durante o próximo período de avaliação, visando ao desenvolvimento profissional do liderado e ao seu preparo para novos desafios e para o cumprimento de tarefas mais complexas.

Assim, para desenvolver a competência do senso de justiça e avaliar corretamente

Para desenvolver a competência do senso de justiça e avaliar corretamente seus liderados, o líder precisa agir com lealdade, integridade, equilíbrio e respeito

seus liderados, o líder precisa agir com lealdade, integridade, equilíbrio e respeito. Além disso, é necessário que tenha bem desenvolvidas as habilidades de coragem moral, de reconhecimento, de ouvinte e de estimulador, tendo em vista que as críticas contidas no *feedback* devem ser

feitas com sinceridade, honestidade e respeito, evitando desmotivar o avaliado, a quem deve sempre ser concedida a palavra, quer seja para este expor suas dificuldades no cumprimento das tarefas em que seu desempenho tenha deixado a desejar, quer seja para contribuir para o aperfeiçoamento dos processos nos quais tenha apresentado bom desempenho.

AS COMPONENTES DA COMPETÊNCIA SENSO DE JUSTIÇA

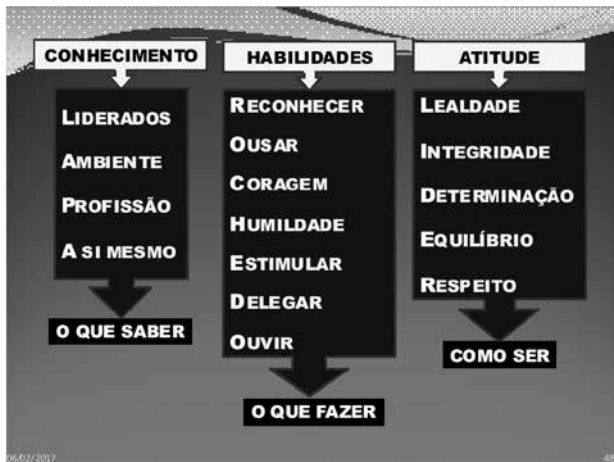
Concluindo, para adquirir a competência do senso de justiça, de modo que possa

avaliar corretamente o desempenho de seus subordinados, o líder precisa exercitar todos os conhecimentos, habilidades e atitudes listadas no artigo anterior, conforme alguns exemplos abaixo.

Para identificar os pontos fortes e fracos de cada colaborador, o líder precisa conhecer não só as tarefas que cada um deles executa (conhecimento profissional), como também a personalidade e o potencial profissional de cada um deles em particular (conhecimento dos liderados), além dos valores, da ética e da cultura da organização a que pertencem (conhecimento do ambiente). Além disso, o líder somente será capaz de realizar um

feedback proveitoso para os liderados e para a organização se tiver consciência dos seus próprios pontos fortes e fracos e de sua maneira de encarar situações inesperadas e um absoluto autocontrole (autocohecimento).

No que se refere às habilidades, é necessário que o líder seja capaz de externar reconhecimento quando o subordinado realizar um bom trabalho, assim como precisa ter coragem moral para demonstrar as eventuais falhas, caso o trabalho tenha sido feito de maneira insatisfatória. Por outro lado, o líder precisa ter ousadia para testar novas práticas desenvolvidas pelos colaboradores, além de estimulá-los a desenvolver novas soluções. Essas novas soluções, por sua vez,



só poderão ser criadas se o líder delegar tarefas importantes a seus subordinados, demonstrando estar sempre disponível para orientá-los, e, ao mesmo tempo, tiver hu-

O líder precisa desenvolver e praticar conhecimentos, habilidades e atitudes de maneira autêntica e sincera, pois somente a autenticidade é capaz de gerar confiança, que é a base sobre a qual se sustenta a liderança

midade para reconhecer o valor das novas soluções e acatá-las, se for o caso. Além disso, somente poderá realizar um bom *feedback* se for capaz de ouvir com atenção as dificuldades e sugestões dos liderados, procurando ajudá-los a vencer essas dificuldades e avaliando com isenção as sugestões.

Finalmente, as atitudes apontadas no artigo anterior são de fundamental importância, pois é preciso que o líder seja leal e íntegro, não só no momento da avaliação, mas principalmente no *feedback*, quando o respeito e o equilíbrio emocional são também de absoluta importância. E, para que tenha condições de executar as tarefas que lhe cabem em um eficiente sistema de avaliação de desempenho, é preciso ser

determinado, pois poderá ser obrigado a enfrentar situações difíceis e constrangedoras.

Enfim, o líder precisa desenvolver e praticar conhecimentos, habilidades e atitudes apontadas de maneira autêntica e sincera, pois somente a autenticidade

é capaz de gerar confiança, que é a base sobre a qual se sustenta a liderança. Agindo dessa forma, o chefe constituirá um exemplo para seus subordinados, que passarão a enxergá-lo não apenas como chefe, mas como líder.

📁 CLASSIFICAÇÃO PARA ÍNDICE REMISSIVO:
<VALORES>; Liderança; Comportamento;

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. *Psicologia aplicada à Administração: uma abordagem interdisciplinar*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- CHIAVENATTO, Idalberto. *Gestão de pessoas*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.
- GOLEMAN, Daniel. *Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. Tradução de Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- GOLEMAN, Daniel. *Liderança. A Inteligência Emocional na formação do líder de sucesso*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.
- RABAGLIO, Maria Odete. *Gestão por competências: ferramentas para atração e captação de talentos humanos*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014.
- SIQUEIRA, Wagner. *Avaliação de Desempenho: como romper amarras e superar modelos ultrapassados*. Rio de Janeiro: Reichman Affonso, 2002.