



**FACULDADE DE CIÊNCIAS DA SAÚDE – FACS**

**CURSO: PSICOLOGIA**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:  
ANÁLISE DE MODELO E PROPOSTA DE MELHORIA**

**LUDIMILA FARIA NUNES**

**BRASÍLIA**

**JUNHO, 2008**

LUDIMILA FARIA NUNES

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:  
ANÁLISE DE MODELO E PROPOSTA DE MELHORIA**

Monografia apresentada como requisito para conclusão do curso de Psicologia do UniCEUB, Centro Universitário de Brasília, sob orientação da Professora Heila Veiga.

Brasília, junho de 2008.



Centro Universitário de Brasília - UniCEUB  
Faculdade de Ciências da Saúde  
Curso de Psicologia

Esta monografia foi aprovada pela comissão examinadora composta por:

Heila Magali da Silva Veiga

Janice Aparecida de Souza

Lacy de Oliveira Silva

A menção final obtida foi:

---

Brasília, Junho / 2008

## DEDICATÓRIA

Aos acadêmicos de psicologia que se dedicam a área organizacional. Buscando sempre a sua melhor compreensão, o seu aperfeiçoamento e desenvolvimento.

As pessoas que gentilmente colaboraram com este trabalho, por meio das entrevistas, sem as quais o mesmo não teria sido concretizado.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela saúde e pelas oportunidades que me foram concedidas.

Aos meus pais, Onofre e Fatima, pelo amor e carinho incondicional.

Aos meus irmãos e amigos por terem estado ao meu lado durante toda essa jornada.

Ao Rodrigo pela ajuda nos momentos difíceis.

A minha orientadora, Heila, que com dedicação me ajudou na realização deste trabalho

## SUMÁRIO

RESUMO.....	v
INTRODUÇÃO.....	01
<b>1. GESTÃO DE PESSOAS.....</b>	<b>03</b>
1.1. A ÁREA DE ATUAÇÃO DO PSICÓLOGO EM GESTÃO DE PESSOAS.....	03
1.2. INSERÇÃO DO PSICÓLOGO EM GESTÃO DE PESSOAS.....	09
<b>2. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....</b>	<b>13</b>
2.1. CONCEITO.....	13
2.2. FINALIDADE DE UM PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	14
2.3. MÉTODOS TRADICIONAIS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	17
2.4. MÉTODO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR OBJETIVOS.....	20
2.5. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO 360 GRAUS.....	23
2.6. ESTUDOS RECENTES NO BRASIL SOBRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO..	26
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>29</b>
3.1. TIPO DE PESQUISA.....	29
3.2. ORGANIZAÇÃO.....	29
3.3. AMOSTRA.....	32
3.4. INSTRUMENTO.....	32
3.5. PROCEDIMENTO.....	33
3.6. ANÁLISE DE DADOS.....	34
<b>4. RESULTADOS.....</b>	<b>36</b>
4.1. ENTREVISTAS.....	36
4.2. CATEGORIZAÇÃO.....	40
<b>5. DISCUSSÃO.....</b>	<b>48</b>
<b>6. CONCLUSÃO.....</b>	<b>57</b>
REFERÊNCIAS .....	59
ANEXOS.....	61

## Resumo

A avaliação de desempenho é um dos temas que compõem a área de gestão de pessoas. Esse assunto é importante por proporcionar a identificação, mensuração, e a administração do desempenho humano nas organizações. Com isso a avaliação de desempenho valoriza o capital intelectual que se encontra na organização. O objetivo geral desse trabalho é avaliar a percepção dos trabalhadores em relação a implantação de um programa de avaliação de desempenho e propor melhorias. Para atingir esse resultado foram delimitados os objetivos específicos que são: (a) identificar os funcionários que já participaram do processo como avaliado e avaliador, (b) verificar a percepção desses funcionários em relação a avaliação de desempenho que foi implantada na empresa, (c) identificar os pontos positivos e negativos da implementação dessa avaliação, (d) propor melhorias no processo de avaliação de desempenho. A pesquisa foi conduzida em uma empresa de bebidas que implantou uma avaliação de desempenho em seus funcionários em setembro de 2007. O modelo utilizado pela organização foi o da escala gráfica com avaliadores em 360 graus. A sua aplicação ocorreu nos funcionários que ocupam cargos de liderança e estratégicos. Para a condução desta pesquisa foi utilizada a abordagem qualitativa, sendo o instrumento utilizado uma entrevista semi-estruturada gravada e transcrita com sete funcionários da empresa, sendo cinco coordenadores, um gerente e um analista de diferentes setores da organização. A técnica utilizada para a análise dos dados foi a análise de conteúdo segundo Bardin (1979 citado por Minayo, 2007). A análise de conteúdo das entrevistas redundou em nove categorias: benefícios dessa avaliação, avaliação como momento, a escolha dos avaliadores, cultura de comparação, cuidados na avaliação, parte qualitativa do instrumento, linguagem da avaliação, o que esse instrumento não capta e demora ao finalizar o processo. Com base nos dados percebe-se que os funcionários conhecem a sua finalidade. O instrumento da avaliação permitiu uma flexibilidade ao mensurar as competências e os avaliadores necessitam de proximidade com o avaliado para contribuir de forma satisfatória com o desenvolvimento dele. Para que o processo tenha maior credibilidade o instrumento da avaliação deve ser revisado para que seja específico aos cargos e com uma linguagem mais acessível. É necessário tornar a avaliação mais freqüente, com o período de avaliação determinado e a sua finalização deve ser mais rápida. Para que os participantes tenham maior maturidade ao realizar o processo se faz necessário treinamento em relação a utilização do mesmo. Dessa forma a avaliação de desempenho se tornará mais eficiente para a organização.

**Palavras-chaves:** Avaliação de desempenho, propostas de melhoria, pontos a serem melhorados.

Diante da globalização as empresas tiveram que se adaptar a uma nova realidade de competitividade. Para se fortalecer no mercado foi necessário aumentar a produtividade, melhorar a qualidade de seu produto e ser flexível em relação às mudanças. Nesse momento as máquinas ganharam espaço nas organizações enquanto que o homem perdia o seu lugar, por serem considerados lentos, e terem custos altos dentro da organização. Com a implantação da área de gestão de pessoas ocorreu a valorização do capital intelectual e foi evidenciado que estes são essenciais para o bom funcionamento da atividade empresarial sendo assim seu parceiro.

Na atualidade se faz necessário ter pessoas que são mais efetivas e geram retornos mais significativos para a organização. Uma forma de evidenciar e desenvolver essas pessoas é a avaliação de desempenho. Então a avaliação vai proporcionar treinamentos adequados aos funcionários, facilitar a comunicação entre as pessoas que atuam nas organizações, nortear a ação do gestor em relação a um funcionário e permitir o progresso das organizações.

A avaliação de desempenho se torna uma ação fundamental dentro das organizações por valorizar o funcionário como indivíduo e responsável por suas atividades. Auxilia no seu desenvolvimento em conjunto com a visão da empresa. Para que essa ação tenha o efeito esperado é necessário planejar o método mais eficiente para aquela organização, informar aos funcionários a finalidade da avaliação para que eles percebam a sua funcionalidade e levem a sério a aplicação da avaliação de desempenho.

Considerando a relevância do tema, o objetivo geral desse trabalho é avaliar a percepção dos trabalhadores em relação a implantação de um programa de avaliação de desempenho e propor melhorias. Os objetivos específicos são (a) identificar os funcionários que já participaram do processo como avaliado e avaliador, (b) verificar a percepção desses funcionários em relação a avaliação de desempenho que foi implantada

na empresa, (c) identificar os pontos positivos e negativos da implementação dessa avaliação, (d) propor melhorias no processo de avaliação de desempenho.

O trabalho foi dividido em dois capítulos teóricos, o primeiro aborda a área de gestão de pessoas em relação ao aspecto histórico, a área de atuação do psicólogo e a sua inserção nas organizações. O segundo menciona a avaliação de desempenho como um todo sendo apontado o seu conceito, a sua finalidade, os métodos tradicionais de avaliação de desempenho, relata sobre o método de avaliação de desempenho por objetivos e por último a avaliação de desempenho 360 graus. O terceiro capítulo é a metodologia na qual se tem o tipo de pesquisa que foi realizado, informações sobre a organização e sobre a implantação de avaliação de desempenho dessa organização, como foi constituído a amostra, o instrumento e qual foi a técnica utilizada para a análise de dados. O capítulo quatro é composto pelos resultados no qual se tem o resumo das entrevistas e as categorizações. No capítulo cinco se tem a discussão do trabalho e o capítulo seis e a conclusão do mesmo.

## 1. GESTÃO DE PESSOAS

### 1.1. A ÁREA DE ATUAÇÃO DO PSICÓLOGO EM GESTÃO DE PESSOAS

Dentro da organização se compreende a área de gestão de pessoas. Para que esse tema seja abordado é interessante fazer uma explanação das principais teorias da administração. Cada teoria tem contribuições relevantes que se basearam em observações e pesquisas com o intuito de aprimorar o trabalho realizado pelo homem.

Segundo George Junior (1972, citado em Leonardi, 2004) na segunda metade do século XIX com o aumento da industrialização nos Estados Unidos surgiu o movimento da administração científica. Henry Towne influenciou, através de seus relatos, Frederick W. Taylor a desenvolver a sua teoria.

Taylor com suas observações percebeu que os trabalhadores produziam menos do que eram capazes então propôs a simplificação dos movimentos durante a realização do trabalho com o propósito de diminuir o tempo consumido (Gil, 2001). A sua teoria ganhou visibilidade quando permitiu que um homem fizesse o trabalho de quatro, reduzindo os custos de manipulação de material. O seu propósito era o de assegurar lucros para a empresa a curto e longo prazo juntamente com o pleno desempenho da capacidade de seus empregados, por meio de uma remuneração gradualmente maior. Nessa época surgiu a teoria de tempos e movimentos (Lodi, 1979).

Henri Fayol focou sua atenção no papel que o coordenador deve ter diante dos seus empregados e das situações que ele terá que enfrentar. A sua percepção englobava a premissa de que com bons gerentes se tem bons trabalhadores. Segundo Lodi (1979), Fayol definiu as funções da administração nos seguintes termos: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar.

Planejar era definido como: “examinar o futuro e desenhar um plano de ação”. Organizar significava: “construir a estrutura

material e humana, no empreendimento”. Comandar significava: “manter a atividade no pessoal”. Coordenar: “reunir, unificar e harmonizar as atividades e esforços”. Controlar: “assegurar-se de que tudo ocorre em conformidade com a regra estabelecida e a ordem expressa” (Lodi, 1979, p. 46).

Percebe-se que nesse momento histórico o que está em evidência é a busca da maior produtividade por meio de regras e normas que serão estabelecidas pelos gerentes. Cabe aos operários se especializarem em sua atividade para realizá-la da maneira mais rápida e eficaz possível. A visão de homem passivo, na qual o indivíduo não tem iniciativa, criatividade e realização do trabalho com o objetivo exclusivo de ganhos materiais, ganha força com a contribuição de Henry Ford.

Henry Ford afirma que para diminuir os custos da produção, esta deveria ser em grande escala. Os trabalhadores deveriam ser especializados em somente uma função, sendo bem remunerados e com uma jornada de trabalho menor para que eles produzissem em maior quantidade. A administração científica teve como finalidade proporcionar fundamentação teórica científica para as atividades administrativas com isso substituir a improvisação e o empirismo (Gil, 2001).

Com o surgimento de outras abordagens como, por exemplo, a teoria das relações humanas, a atuação do administrador teve que ser modificada, pois a organização passou a ser vista de uma forma mais ampla e social. Com isso o homem é contemplado no atendimento de suas necessidades psicológicas (Leonardi, 2004). A escola das relações humanas coloca como motivação para os seus trabalhadores a necessidade de estar junto, de ser reconhecido e de estabelecer uma boa comunicação (Lodi, 1979).

Elton Mayo realizou o experimento Hawthorne que tinham como método a observação e comparação entre o grupo controle de cinco moças com o restante da fábrica. O experimento foi realizado com o objetivo de verificar as condições físicas de trabalho e a produtividade, então foram testadas diversas mudanças no ambiente de trabalho para determinar a melhor condição de produtividade. Durante o experimento foi introduzido melhores condições de trabalho e depois retirado os mesmos e se observou que com a retirada dos benefícios a produção continuava aumentando. No final do experimento ele constatou a importância dos fatores psicológicos e sociais no produto final. Então fatores como liderança, motivação e comunicação passaram a ser considerados na administração de pessoal como fundamentais. Com isso ocorreu um refinamento da administração em relação às pessoas e gerou uma integração maior entre trabalhador e empresa nesse momento (Gil, 2001). Somente em 1950 essa teoria se tornou popular no Brasil enquanto nos Estados Unidos isso ocorreu em 1940 (Lodi, 1979).

Esse estudo trouxe três novas questões para a administração sendo elas: as implicações das mudanças técnicas e formais na estrutura informal; a necessidade de modificar a formação dos supervisores para uma nova lógica administrativa; a necessidade de ajustamento do indivíduo na estrutura a fim de integrá-lo ao meio. Essas questões deram origem em diversos estudos no qual nasceu o conjunto de ciências do comportamento com dinâmicas de grupo, aconselhamento de pessoal, treinamento de supervisão, comunicação, pesquisas de opinião, motivação, satisfação no trabalho, entre outros. Kurt Lewin atuou em estudos sobre a mudança de comportamento em grupo e constituiu a passagem da escola das relações humanas para o movimento seguinte com a escola do behaviorismo (Lodi, 1979).

A escola behaviorista estudou a teoria da motivação e inúmeros autores contribuíram para que o grupo fosse estudado mais a fundo. Entre eles se inclui Douglas McGregor. Ele trouxe uma abordagem mais humanística para dentro da administração com a sua teoria de X e Y. No período da concepção tradicional da administração os trabalhadores eram considerados pela abordagem X que são trabalhadores preguiçosos e que precisam de comandos em tempo integral. Então ele propõe uma visão diferenciada que é a teoria Y onde os trabalhadores não têm aversão ao trabalho e são motivados a conseguirem a sua auto-realização.

Segundo Lodi (1979), McGregor ao formular a visão de homem pela a teoria Y reavalia algumas práticas dentro da organização uma delas é a avaliação de desempenho. O coordenador avalia o seu subordinado com um papel de juiz e o resultado é uma avaliação formal. Ele sugere que essa prática deve ser uma auto-avaliação pelo próprio funcionário e coloca o supervisor como auxílio profissional.

As teorias administrativas vêm estudando o indivíduo em um ambiente fechado que são as organizações sem se dá conta de que o indivíduo faz parte de outros subsistemas e esses influenciam no seu comportamento empresarial. A teoria sistêmica traz uma concepção holística do trabalhador.

A teoria de sistemas veio enriquecer a teoria da organização com noções importantes para explicar o funcionamento da empresa. Noções como a totalidade, crescimento, diferenciação, controle, integração, informação, feedback, entropia, sistema, equifinalidade, homeostase, competição, teleologia (Lodi, 1979, p. 201).

Uma empresa que adota o enfoque sistêmico apresenta características de interdependência das partes nos quais os subsistemas são distintos e se relacionam entre

si. A organização enfatiza o processo de trabalho por ser dinâmica, o seu discurso não é absoluto e sim de probabilidade com concepções multicausais e descritivo. Adota o caráter multimotivacional onde a empresa tem que proporcionar a satisfação desses múltiplos motivos para o ato do empregado. Essa administração proporciona abertura e participação dos seus membros dando ênfase nos papéis então se deve saber qual e a sua função e o que é esperado desta (Gil, 2001).

As organizações vêm enfrentando desafios como a globalização, desenvolvimento tecnológico, reengenharia. Junto com essas mudanças surgiram alguns questionamentos em relação à aplicação dos recursos humanos e o nome do departamento foi questionado (Gil, 2001).

Um dos pontos analisados foi a palavra recursos, pois se o funcionário é um recurso a organização deve planejar, direcionar e controlar as suas atividades. O sujeito é passivo assim como o patrimônio empresarial e para obter o maior rendimento é necessário administrar os recursos humanos. Porém, essa concepção mudou e o funcionário é visto como um capital intelectual, fonte de conhecimentos importantes para o rumo da empresa, sendo assim seu parceiro. Para apreender essa concepção o nome deixou de ser “recursos humanos” e passou a ser “gestão de pessoas” (Chiavenato, 1999).

O departamento gestão de pessoas atua nas organizações com o intuito de permitir a colaboração eficaz das pessoas para garantir os objetivos da empresa e do indivíduo (Chiavenato, 1999). O psicólogo que atua em gestão de pessoas pode desenvolver trabalhos relacionados à seleção, treinamento, remuneração e avaliação de desempenho. A fim de compreender as áreas de atuação se faz uma explanação sobre as mesmas.

Para contratar um bom funcionário é necessário mapear os requisitos da vaga em relação aos conhecimentos e comportamentos, depois disso se faz uma busca nos currículos verificando se o candidato tem experiência e conhecimento na área. Essa ação é nomeada de recrutamento na qual é exigida atenção do psicólogo. Quando se têm alguns candidatos que preenchem os requisitos, parte-se para a próxima etapa que é a seleção. Esta é uma etapa da qual se verifica por meio de entrevistas e testes se o candidato tem o perfil para a vaga. É de suma importância que a seleção seja bem feita, pois é a partir desta que a empresa capta novos talentos.

O treinamento é um dos recursos utilizados no processo de desenvolvimento e visa o aperfeiçoamento, aumento da produção e o aprimoramento das relações interpessoais. Com o treinamento os trabalhadores têm acesso a novas tecnologias e informação para desenvolver o seu cargo. As empresas não conseguem manter um bom nível de produtividade sem profissionais bem preparados, pois o fator humano influi no desenvolvimento da organização (Tachizawa, Ferreira & Fortuna, 2001).

Atualmente o treinamento é visto como um investimento o qual se tem diversas etapas para consolidar sua eficácia. Para realizar um programa de treinamento dentro da empresa deve-se realizar um diagnóstico de necessidades. Com essa etapa pronta a organização vai planejar como essas necessidades podem ser atendidas e assim executar o treinamento. No final se faz uma avaliação de resultados para se verificar se atingiu os objetivos propostos (Tachizawa, Ferreira & Fortuna, 2001).

A remuneração é um conjunto de vantagens que uma pessoa recebe por ter prestado o seu serviço na empresa (Tachizawa, Ferreira & Fortuna, 2001). Como parceiro da organização o funcionário está interessado em investir com trabalho e dedicação seus conhecimentos, deste que receba uma retribuição adequada. Cada cargo tem suas especificações e uma remuneração para tais habilidades (Chiavenato, 1999).

Avaliação de desempenho tem uma utilização ampla e abrange metodologias diversas. Sua aplicação é importante para se acompanhar o desenvolvimento dos funcionários e em geral a sua aplicação está vinculada a remuneração. Dessa forma, quem tem um bom desempenho é recompensado e quem não tem recebe um incentivo para melhorar. Com a aplicação da avaliação de desempenho a organização tem a intenção de ser justa com os seus funcionários, pois promove aqueles que são realmente eficientes. Assim os objetivos da organização são atingidos (Araújo, 2006). Esse tema voltará a ser abordado ao longo do trabalho.

A psicologia das organizações atua no comportamento humano e estuda a liderança, a tomada de decisão e como é feita a aprendizagem de conteúdo. Engloba as relações do homem com o trabalho e a saúde além de atuar nas áreas de gestão de pessoas. Hoje os psicólogos realizam intervenções, pesquisas e gestão dentro das organizações, porém o seu trabalho inicial foi com seleção de pessoas. A sua atuação foi sendo modificada de acordo com a necessidade da organização juntamente com a do trabalhador para compreender esse dinamismo é necessário um aprofundamento sobre o tema.

## 1.2. INSERÇÃO DO PSICÓLOGO EM GESTÃO DE PESSOAS

Entender como os psicólogos começaram a atuar nas organizações é importante porque clarifica o entendimento da atualidade desse trabalho. A sua inserção iniciou internacionalmente com a crescente industrialização no fim do século XIX e início do século XX. Com isso as empresas tiveram necessidade de novas máquinas, desenvolvimento de meios de comunicação e transporte para se adequarem ao mercado e junto com essas inovações surgiu à demanda de se ter trabalhadores dinâmicos e flexíveis para acompanhar as mudanças (Zanelli & Bastos, 2004).

Ao ter essa demanda de contratar funcionários adequados aos negócios, as empresas demandaram dos psicólogos o trabalho de recrutamento e seleção. Por eles terem o conhecimento em relação ao comportamento e a personalidade a seleção fica mais assertiva, pois o psicólogo consegue observar qual indivíduo se encaixa melhor na vaga. Esse foi o primeiro trabalho realizado por psicólogos nas empresas juntamente com a avaliação de teste psicológicos, os seus serviços eram prestados a indústrias e ao exército e por muito tempo essa prática foi a mais exercida por eles. Os testes psicológicos eram voltados para a avaliação de inteligência, personalidade e atitude, nesses testes os psicólogos tentavam analisar quem tinha o melhor desempenho e eficiência para realizar as tarefas que seriam demandadas ao entrar para a organização (Zanelli & Bastos, 2004).

A preocupação dos psicólogos se resumia em colocar pessoas qualificadas para os cargos que estavam abertos. Essas pessoas deveriam ter um bom desempenho em suas funções e por conta disso os candidatos se submetiam a realização de testes psicológicos para a verificação da inteligência e de alguns comportamentos, pois o teste era a forma mais segura de confirmação de dados. Se o candidato preenchesse os requisitos para a vaga este era contratado pela a empresa e o psicólogo terminava o seu trabalho nesse ponto.

Com o passar do tempo foram surgindo novas oportunidades e a atuação do psicólogo foi se expandido para atividades como a de treinamento e análise dos fatores que afetavam o trabalho. Na década de 1930, as intervenções eram relacionadas a incentivos financeiros como fadiga, turnos de trabalho, segurança, testes de admissão, monotonia, iluminação, disciplina. Depois, com as ciências do comportamento, se iniciaram a intervenção em incentivos não-financeiros como liderança, supervisão,

moral no trabalho, relação homem e máquina, aconselhamento, atitudes dos empregados (Zanelli & Bastos, 2004).

Em 1950, a demanda era em relação a motivação dos trabalhadores com as novas práticas da gestão de pessoas como, por exemplo, a gestão da qualidade total, a cultura de aprendizado, o trabalho em equipe, o empowerment entre outras. Depois vieram estudos relacionados ao fenômeno psicossocial para dar respostas a desafios específicos postos pelos contextos sociais, econômicos, políticos e tecnológico que marcaram o século XX (Zanelli & Bastos, 2004).

O contexto histórico Brasileiro de atuação do psicólogo se inicia com a colonização escravocrata e se desenvolve para a industrialização. Nesse momento o psicólogo se insere nas organizações para inovar e cientificar o processo de produção. Então faz atividades de seleção e aplicação de testes com o intuito de aumentar a produtividade na empresa. A atuação do psicólogo tem um predomínio em recrutamento e seleção e começa a aparecer em planejamento e execução de projetos, os diagnósticos situacionais e as funções de assessoria e consultoria (Zanelli & Bastos, 2004).

Atualmente os psicólogos estão cada vez mais inseridos nas rotinas de trabalho das organizações. Essa movimentação ocorre pela percepção de que o sujeito é um ser social e o trabalho por fazer parte da sua rotina influencia na sua vida e vice-versa. Então para que o sujeito esteja funcionando de maneira satisfatória o mesmo tem que estar em equilíbrio em todos os setores da sua vida. Porém percebe-se no Brasil um atraso em relação à implantação de técnicas e conceituações novas em relação a sua atuação dentro das organizações. Isso ocorre pelo atraso ao acesso de informações atualizadas e pelo comodismo dos indivíduos perante a situação. Com isso a maior contribuição dos psicólogos nas organizações é na questão operacional, então os

psicólogos ainda estão muito envolvidos nos processos de recrutamento e seleção e não se envolvem com outros tipos de trabalho.

São poucos os que se posicionam estrategicamente dentro da organização e dos que se posicionam nem todos têm conhecimentos sobre as inúmeras contribuições que podem ofertar. O mercado de trabalho oferece demanda para os psicólogos desenvolverem atividades, porém não se tem mão de obra qualificada para desenvolver tais projetos. Isso ocorre pela falta de visão dessa categoria e com isso algumas áreas de atuação vão se inchando, como a clínica, enquanto outras áreas têm escassez de profissionais.

Os psicólogos precisam perceber a sua importância na área organizacional para se valorizarem e agregar conhecimento diferenciado do que vem sendo apontado. Com isso a sua visão será ampliada e os seus conhecimentos serão utilizados além de recrutamento e seleção. A falta de preparo e aperfeiçoamento é um dos motivos que levam a alienação do profissional e quando realizam outras tarefas como a avaliação de desempenho esta sai mal empregada e os seus efeitos são ansiedade, desconfiança e descrédito com o processo. Nas organizações a avaliação de desempenho esta sendo inserida por ser um indicador de treinamentos e de outras questões como remuneração. Devido a sua importância como indicador para outros processos a mesma não deve deixar de ser feita e sim conhecida para ser aproveitada. Para que esse conhecimento seja atingido o tema será melhor explorado.

## **2. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

### **2.1. CONCEITO**

A globalização da economia proporcionou competitividade entre as empresas e impôs alguns procedimentos como a reestruturação da mesma, flexibilidade no negócio, qualidade no produto, alta produtividade e superação da satisfação do cliente. Com essa mudança muitos trabalhadores foram mandados embora e dos que restaram foram exigidos resultados significativos. A avaliação de desempenho ganha força para medir o trabalho exercido pelos trabalhadores e verificar se eles estão colaborando de maneira eficaz com a manutenção da competitividade dessa empresa no mercado (Pontes, 1999).

A avaliação de desempenho é um instrumento do qual a administração utiliza para analisar os resultados dos seus colaboradores e prever posicionamentos futuros, assim a empresa aprecia o potencial humano disponível em seus quadros (Tachizawa, Ferreira & Fortuna, 2001).

Por meio da avaliação de desempenho se tem a identificação, mensuração e a administração do desempenho humano nas organizações. Nesse processo são avaliados alguns elementos importantes que se tem como base a identificação na análise de cargo. A mensuração é o elemento central e procura determinar como o desempenho pode ser comparado de forma objetiva. A empresa deve ter o foco no futuro para se alcançar todo o potencial humano da organização (Chiavenato, 1999).

Segundo Chiavento (1998), a empresa não está interessada no desempenho geral, mas sim no desempenho exercido pela pessoa que ocupa um determinado cargo. Esse desempenho é contingencial o que significa que varia de pessoa para pessoa e de inúmeros fatores que o interferem. O empenho individual depende do valor do reforço e da percepção de que as recompensas vêm quando se tem um esforço. Para se exercer o

esforço individual o funcionário tem que ter habilidades, capacidades e percepção do papel que deve desempenhar na empresa.

Na realidade, a avaliação do desempenho é um processo dinâmico que envolve o avaliado e seu gerente e representa uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa. É um meio pelo qual podem-se localizar problemas de supervisão e gerência, de integração das pessoas à organização, de adequação ao cargo, de localizar possíveis dissonâncias, carências de treinamento e, conseqüentemente, estabelecer meios e programas para eliminar ou neutralizar tais problemas. No fundo, a avaliação de desempenho constitui um poderoso meio de resolver tais problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida das organizações (Chiavenato, 1999, p. 189).

Durante o processo de avaliação de desempenho sempre terá uma pessoa responsável pela a mesma. O departamento de gestão de pessoas que determina quem será esse avaliador e de acordo com a escolha se terá uma ação. A avaliação de desempenho é um instrumento utilizado nas organizações para diversas finalidades, entre elas desenvolver o profissional e conseqüentemente atuar no crescimento organizacional. Para ilustrar as possíveis finalidades se faz necessário uma explanação do conteúdo.

## 2.2. FINALIDADE DE UM PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Um programa de avaliação de desempenho pode ser utilizado nas empresas por diversos objetivos. Araújo (2006) coloca quatro finalidades em evidência, sendo elas:

alicerçar a ação do gestor, nortear e mensurar o processo de treinamento e desenvolvimento profissional, facilitar o feedback entre as pessoas e facilitar o progresso das organizações.

Alicerçar a ação do gestor ocorre quando este tem que conceder aumentos, demitir, remanejar o funcionário então o gerente utiliza a avaliação para obterem dados e com isso a organização se torna mais transparente. A avaliação norteia e mensura o processo de treinamento uma vez que indica aonde e o que se deve melhorar. Com essas informações serão realizados treinamentos ou ajustes na programação já em andamento (Araujo, 2006).

O feedback é facilitado na medida em que é mensurado o desempenho dos funcionários e passado o retorno para os mesmos. O ideal é manter o vínculo de feedback para que estes sempre sejam informados de suas ações de modo a permitir mudanças quando necessário. Os processos das organizações são facilitados, pois ao conhecer o desempenho dos seus funcionários ela passa a conhecer melhor a sua dinâmica e identifica os pontos críticos, negativos e positivos. O que facilita na elaboração de estratégias para o crescimento empresarial (Araújo, 2006).

Em Pontes (1999) se tem um maior detalhamento da finalidade de se utilizar uma avaliação de desempenho.

Tornar dinâmico o planejamento da empresa;...;estabelecer os resultados esperados das pessoas na organização; obter o comprometimento das pessoas em relação aos resultados desejados pela empresa; melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos na organização, criando clima de diálogo construtivo e eliminando dissonâncias, ansiedades e incertezas;...; gerar informações; tornar claro que resultados são

conseguidos através da atuação de todo o corpo empresarial; estabelecer um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros das equipes de trabalho; servir como instrumento propagador de programas de qualidade...(Pontes, 1999, p. 26).

Apesar de se ter diversas finalidades que contribuem para o desenvolvimento individual e organizacional, a realização da avaliação de desempenho não é algo simples, pois uns avaliarão e outros serão avaliados. Em geral os que avaliam não se sentem confortáveis e nem aptos em passar o resultado para o funcionário. E os que são avaliados se sentem acuados durante o processo.

Segundo McGregor (1997), o problema de resistência dos chefes em realizar a avaliação se resume a uma aversão normal em fazer críticas a um subordinado e ter que justificá-las, a desconfiança no instrumento de avaliação, a falta de habilidade em entrevistar e a aversão às mudanças.

O termo avaliação, para a grande maioria, remete à punição, pois na história de vida muitos passaram por avaliações na qual o resultado foi negativo. Isso contribui para o aumento da ansiedade e o medo em relação à avaliação.

A empresa precisa revisar o instrumento da avaliação de desempenho quando o motivo gerador da resistência por parte dos funcionários estiver relacionado com a estrutura da avaliação. Esse é um compromisso que a organização tem que ter para solucionar o problema (McGregor, 1997).

Atualmente existem diversos tipos de avaliações de desempenho que variam de acordo com a metodologia empregada no instrumento e de acordo com a demanda da empresa. Os métodos de avaliação de desempenho podem ser classificados em tradicionais e por objetivos.

### 2.3. MÉTODOS TRADICIONAIS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A variabilidade entre as formas de avaliar o desempenho humano dentro das organizações ocorre muitas vezes pela a especificidade dos setores de cada empresa. Segundo Chiavenato (1998), é comum encontrar sistemas específicos, conforme o nível e as áreas de alocação de pessoal. Os sistemas atendem a cada objetivo específico e características do pessoal envolvido. Para avaliar o funcionário pode-se utilizar vários sistemas de avaliação ou estruturar cada um deles em um método de avaliação do desempenho. Em cada empresa é necessário fazer as adequações do instrumento de avaliação para que se obtenham as informações corretas.

Os principais métodos tradicionais de avaliação de desempenho são: métodos das escalas gráficas, método de escolha forçada, método da pesquisa de campo, método dos incidentes críticos, métodos mistos (Chiavenato, 1998).

O método de escala gráfica foi muito utilizado por ter sido considerado objetivo e simples. Porém, com os resultados, foi identificado que esse instrumento é subjetivo e avalia as pessoas e não o seu desempenho. O método é baseado em avaliações que contem características e fatores previamente estabelecidos pela a organização. Esses fatores são graduados através da descrição de desempenho que vai de ruim a excepcional. Para cada graduação são dados exemplos de comportamento esperados pelo funcionário em seus respectivos cargos. Normalmente são escolhidas dez características mais aplicáveis a um conjunto de cargo. Com essas informações se realiza a ficha de avaliação e, em geral, são feitas três, uma para cargos operacionais, outra para cargos estratégicos e a ultima para cargos de liderança. O avaliador realizará a mensuração desses critérios com base nas atitudes que o avaliado emitiu no passado (Pontes, 1999).

Esse método ainda é utilizado nas empresas por ser de fácil entendimento e de aplicação simples. Permite uma visão integrada e resumida dos fatores de avaliação e sua duração é rápida por proporcionar pouco trabalho durante o registro da avaliação. Porém esse instrumento não permite flexibilidade ao avaliar as características do avaliado porque o instrumento se restringe as competências que ele avalia (Chiavenato, 1998).

A possibilidade de ocorrência do efeito halo, o qual consiste em uma distorção no resultado da avaliação em razão do avaliador gostar ou não do avaliado, também é uma desvantagem desse método. A avaliação não pode conter uma escala de mensuração ímpar porque o avaliador pode focar a sua resposta no centro da avaliação e com isso o resultado não será fidedigno. Este é um cuidado que tem que ser tomado ao aplicar esse tipo de método (Chiavenato, 1998).

O método da escolha forçada foi utilizado na 2ª guerra mundial para a escolha de oficiais que deveriam ser promovidos. Essa metodologia tem a intenção de eliminar o efeito halo, o subjetivismo e o protecionismo que ocorrem no método de escala gráfica. A sua metodologia é avaliar o desempenho das pessoas por frases descritivas de alternativas de tipos de desempenho individual e o avaliador deve escolher uma ou duas que mais se aplicam ao desempenho do funcionário. As frases são escolhidas por meio estatísticos e não ao acaso. Esse método proporciona avaliações insentas de subjetividade e sua aplicação é simples, porém sua montagem é complexa, com dados globais sem informações específicas e o avaliador não sabe ao certo como avaliou o seu funcionário (Chiavenato, 1998).

A pesquisa de campo é o método tradicional que melhor neutraliza a subjetividade da avaliação, pois o avaliador é treinado para analisar o comportamento do indivíduo na execução da tarefa e não a pessoa. Este é baseado em reuniões com o

técnico de recursos humanos com cada líder. Essas reuniões permitem levantar dados sobre as causas e os motivos do desempenho do indivíduo, através de análises de fatos e situações. Com esse método se obtém o diagnóstico do desempenho do funcionário e permite planejar o seu desenvolvimento profissional de cada um (Pontes, 1999).

Esse método é o início do rompimento da avaliação somente do desempenho passado, pois além de avaliar o desenvolvimento passado permite planejar o desenvolvimento futuro do indivíduo.

Este método, segundo Chiavenato (1998), traz vantagens por permitir uma avaliação profunda, imparcial e objetiva de cada funcionário, ajuda a localizar causas do comportamento e fonte do problema, promove um planejamento para remover obstáculos e proporcionar o desenvolvimento. É um método mais completo, por se relacionar com as outras áreas de gestão de pessoas como a de remuneração e treinamento. Porém é um método caro por se ter um especialista em avaliação e é um processo que gasta muito tempo, pois realizar entrevistas individuais com cada funcionário.

O método de incidentes críticos baseia-se no fato de que o comportamento pode ser normal ou extremado para o lado positivo ou negativo. Esse método investiga os extremos do comportamento. A avaliação é feita com a observação do comportamento do subordinado, registro dos fatos significativos e pesquisa de atitude e de comportamento na qual são anotadas juntamente com o subordinado as observações, fatos e as mudanças a seu respeito (Chiavenato, 1998).

Segundo Pontes (1999), esse método exige do líder muita sensibilidade para discutir os aspectos negativos e positivos que atrapalham o desenvolvimento do funcionário, pois se deve ressaltar o incidente e não a personalidade do funcionário. Esse método é interessante por ser calcado em situações reais que são anotadas pelo

supervisor, e isso demanda dedicação e tempo. Esse instrumento tem maior validade quando aplicado com outros métodos mais modernos.

O método misto é a aplicação de mais de um instrumento de avaliação de desempenho na mesma organização devido a complexidade de seus cargos. Por exemplo, pode-se realizar a escala gráfica com escolha forçada, escala gráfica com objetivos. Em geral, esta é utilizada para a transição entre um instrumento tradicional e um método mais moderno (Pontes, 1999).

Os métodos tradicionais apresentam características ultrapassadas e em geral são burocráticos, rotineiros e repetitivos. Essas avaliações não possibilitam uma liberdade de forma e de conteúdo. As organizações buscam métodos participativos e impulsionadores de avaliação. O interesse é ter um objetivo individual em comum com o da empresa assim não se tem conflitos e impulsiona a busca da melhoria comportamental do funcionário (Chiavenato, 1999).

Esses métodos podem ser utilizados para a avaliação temporária como a do período de experiência. Porém não são indicados para a realização de avaliações contínuas e acompanhamento do desenvolvimento, pois nesses instrumentos é encontrada a subjetividade, a falta de relação com a busca de competitividade das organizações, e por se focado no desenvolvimento passado do indivíduo (Pontes, 1999). Para se realizar uma avaliação contínua e de acompanhamento é mais adequado avaliação de desempenho por objetivos

#### 2.4. MÉTODO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR OBJETIVOS

A avaliação por objetivos de Peter Ducker de 1950 propõe uma nova dinâmica. Segundo Lodi (1974, citado em Junior, 2005), a administração por objetivos é calcada

em planejamentos e controle administrativo. É necessário saber em que negócio a empresa está e onde se pretende chegar para atingir os resultados.

Esta avaliação apareceu pela primeira vez na obra *The Practice Of Management* e o seu princípio é o de colocar o funcionário para se auto avaliar, pois ninguém melhor do que ele mesmo para dizer quais são suas potências e limitações. O chefe entra em cena para avaliar o seu subordinado com a idéia de que conhece a sua equipe e sabe para aonde a mesma deve chegar, então os dois estabelecem o objetivo (Araújo, 2006).

Essa técnica é objetiva e se preocupa com o desempenho futuro e como será atingido. Para que os objetivos sejam definidos é necessário ser realista, específico e com data limite para que os alvos possam ser verificados e medidos. Dentro de uma organização se tem objetivos individuais que contribuem para o alcance dos objetivos departamentais e estes com os objetivos globais (Pontes, 1999).

A implantação dos objetivos nas empresas pode ser estabelecida por forma direta na qual o chefe impõe uma tarefa ou participativa, onde o funcionário e o seu líder formulam em conjunto os objetivos a serem cumpridos. Essas metas devem ser audaciosas, porém não maiores do que a capacidade de realização. Ao estabelecer isso o indivíduo vai ter clareza nas atividades que deve realizar e que promove um processo participativo, motivador e que torne o ambiente de trabalho mais agradável e comunicativo (Ponte, 1999).

Durante o período de realização dos trabalhos o líder deve realizar reuniões com o intuito de acompanhar o processo efetuado. O líder deve ter uma atuação diferenciada para cada tipo de resultado. Então se o resultado for negativo ele tem que aconselhar, orientar ou reformular o planejamento do trabalho, ou trocar o estilo de liderança para que se alcance o resultado esperado. Se a situação for positiva ele tem que reforçar positivamente para que o desempenho permaneça (Ponte, 1999).

Em suma a avaliação de desempenho por objetivos tem os seguintes passos: acordo entre o líder e o funcionário dos objetivos, estilo de liderança, padrões de desempenho e treinamento; acompanhamento das atividades com as devidas intervenções e avaliação final do desempenho do funcionário e planejamento dos objetivos para o próximo período (Ponte, 1999).

Esse tipo de avaliação apresenta bons resultados se tiver um bom clima de trabalho e uma boa comunicação entre as partes. Porém é um processo que demanda tempo e dedicação dos integrantes. Esse fator pode levar ao abandono ou a implantação de outro modelo. Segundo Levinson (1997), existem outras falhas nesse método como a impossibilidade de colocar como objetivo todas as tarefas que o funcionário deve desempenhar assim eles não vão dar atenção para aquelas tarefas que não foram pontuadas. Mesmo com essas dificuldades esse método cumpre com o seu principal papel que é de tornar claras as missões esperadas pelo funcionário.

As tendências na avaliação de desempenho são de ter indicadores sistêmicos e com a escolha em conjunto para evitar distorções, formar um processo de retroalimentação da informação para proporcionar orientação aos funcionários, deve se ter a desburocratização do processo e a avaliação passa a ser um entendimento entre gerente e funcionário e não mais um ato de julgamento (Chiavenato, 1999).

A avaliação reduz a incerteza do funcionário ao proporcionar retroalimentação a respeito do seu desenvolvimento e mostra ao funcionário o que as pessoas pensam a respeito do seu trabalho e sua contribuição com a empresa. Cada organização seleciona o método que será aplicado e quem deverá avaliar o funcionário. Essa avaliação pode ser realizada pelo Gerente, indivíduo e o gerente, auto-avaliação, equipe de trabalho, avaliação 360 graus, equipe avalia o chefe, comissão de avaliação de desempenho ou o órgão de gestão de pessoas (Chiavenato, 1999).

## 2.5. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO 360 GRAUS

A avaliação 360 graus utiliza feedbacks de diversas fontes. O cenário propício para a sua utilização são empresas que buscam novas formas de organização para se adequarem as pressões de competitividade e necessidade de atender com prontidão ao cliente e ao mercado. Com o processo de evolução crescente que o capitalismo impõe para as empresas, fica insuficiente se ter somente uma fonte de feedback em um processo de avaliação de desempenho (Reis, 2003).

Cada pessoa que se relaciona com um funcionário tem uma percepção do mesmo, portanto a avaliação 360 graus avalia o funcionário a partir da sua auto percepção, da percepção do seu chefe, dos seus colaterais e dos seus subordinados. Em algumas empresas agregam a percepção do cliente externo. Essa avaliação parte do princípio de que para se ter uma percepção global do desempenho do funcionário deve-se coletar informações de várias fontes.

A avaliação com essa estrutura reduz o nível hierárquico, descentraliza o poder de decisão ao incluir unidades com maior autonomia e estimula o fortalecimento das equipes de trabalho. Na avaliação 360 graus o retorno é feito pelos integrantes da teia de avaliadores. Isso possibilita o desenvolvimento não só da competência de cima para baixo, mas também da eficácia da competência da rede em sua totalidade (Reis, 2003).

O 360 graus baseia-se em comportamentos observáveis que são previamente estipulados pela a organização em função das competências que cada cargo deve ter. As pessoas que fornecem o feedback avaliam com que freqüência o avaliado pratica tal comportamento. Os retornos recebidos servirão para a base de construção de um plano de desenvolvimento pessoal ou para outras propostas da empresa como treinamentos (Reis, 2003).

Para se ter sucesso na implantação do processo é necessário definir as competências que são utilizadas na empresa. Essa etapa envolve os principais gestores da empresa e podem ser utilizadas diferentes técnicas que ajudarão a compor as competências como entrevistas, observações em campo e questionários. Ao se definir as competências e o peso para cada uma decorrente do cargo, se realiza um método de avaliação de desempenho que melhor se adequa aos objetivos da organização. Segundo Reis (2003), é importante que o instrumento seja testado com grupos pilotos para se verificar se o mesmo fornecer as informações adequadas, sem ambigüidades, redundância, dificuldade compreensão e aplicabilidade de escala.

Os avaliadores podem ser escolhidos pela equipe de gestão de pessoas ou pelo avaliado isso pode acarretar em um maior comprometimento com o resultado. Porém, o mesmo pode trazer opiniões filtradas e já conhecidas sem agregar contribuições relevantes ao avaliado. A confidencialidade assegura respostas mais verdadeira (Reis, 2003).

Segundo Dalto e Hollenbeck (1996, citado em Reis, 2003), o avaliado tem um maior comprometimento com o resultado quando percebem que os avaliadores têm competência para realizar as avaliações e percebem que as competências avaliadas são úteis para a sua atividade e carreira dentro da empresa. Ao receber o retorno visualiza que tem capacidade e condições de desenvolver o que foi proposto.

Esse retorno pode ser realizado de diversas maneiras uma delas é a comparação dos resultados da auto avaliação com os resultados da equipe. Com isso é analisado se a percepção do avaliado está alinhada com a da equipe. Em algumas ocasiões os avaliados recebem o resultado em workshops e são preparados para interpretar, compreender e utilizar as informações recebidas. Os participantes realizam uma entrevista individual com um consultor externo, o qual realizará um plano pessoal de desenvolvimento ou um

plano de ação de melhoria com metas e prazos definidos. Essa entrevista individual também proporciona uma situação segura para lidar com as racionalizações e justificativas que o avaliado encontra para se afastar da oportunidade de aprendizado (Reis, 2003).

As mudanças são praticadas pelo participante quando se tem um suporte após o processo. A quantidade e variedade do suporte têm correlação positiva com as melhorias apresentadas com o tempo e por isso as empresas colocam atividades de continuidade como treinamentos nas habilidades enfocadas no processo e avaliações periódicas das mudanças alcançadas (Van Velson, 1998 citado em Reis, 2003).

Esse procedimento apresenta limitações em promover as mudanças nos indivíduos, pois estas dependem das suas condições cognitivas e emocionais e ocorrem de acordo com a motivação de cada um juntamente com o contexto organizacional (Reis, 2003) A avaliação 360 graus pode utilizar diversos métodos e a partir do método escolhido a organização terá os ganhos e as perdas que cada um proporciona.

A avaliação de desempenho é um instrumento polêmico, pois ao mesmo tempo em que fornece uma base para a realização de outras ações dentro da organização como promoção e treinamento, ele não consegue avaliar o desempenho do indivíduo na sua completude. Como foi descrito acima existem diversos métodos de avaliação de desempenho como os modelos tradicionais e os mais modernos como avaliação por objetivos além dos métodos pode-se avaliar o indivíduo por percepções distintas como a do chefe ou a do grupo. Porém nenhum é totalmente eficaz e por se tratar de um instrumento complexo é que se têm diversas pesquisas

## 2.6. ESTUDOS RECENTES NO BRASIL SOBRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.

Estudar a avaliação de desempenho é necessário. O fato da avaliação de desempenho não ser aplicada da maneira correta justifica a necessidade e a importância da análise de estudos recentes sobre a avaliação de desempenho para que sejam identificados os pontos onde avaliação tem que ser revista. O estudo da avaliação de desempenho dentro das organizações foi critério de seleção dos estudos recentes a seguir relatados, pois os mesmos evidenciam a aplicabilidade da avaliação e suas conseqüências.

Segundo Barbosa (2007), ao realizar um estudo sobre o impacto da implantação de um programa de avaliação de desempenho no Hospital Brasília com o intuito de verificar quais dos trabalhadores foram avaliados, identificar qual é a visão dos funcionários em relação ao processo, apontar as dificuldades de realização do mesmo no Hospital Brasília e propor melhorias. Pode-se perceber que a avaliação de desempenho não é eficaz por não ser entregue no prazo correto, por não se ter supervisores comprometidos e capazes, formulários extensos, os comportamentos avaliados são os mesmos independentemente do cargo do funcionário e não ocorre mudanças na empresa mesmo depois de aplicado a avaliação. Isso ocorre apesar dos funcionários saberem dos objetivos da avaliação.

O estudo foi realizado pelo método de pesquisa qualitativa onde foram entrevistados nove funcionários da organização. O que se discute em relação ao estudo é que o instrumento deveria ser adaptado aos cargos e que os supervisores e os colaboradores deveriam mudar a sua atitude frente ao processo. Para que isso ocorra é necessário se ter treinamentos para os supervisores em relação a sua conduta, revisão criteriosa do formulário de avaliação de desempenho, treinamentos de conscientização

para todos os funcionários sobre a avaliação, elaborar uma correlação de realização da avaliação com algum de benefício ou punição quando a avaliação não for feita ou entregue (Barbosa, 2007).

Nesse caso pode ser evidenciado que os funcionários, mesmo sabendo dos objetivos da avaliação de desempenho, não realizavam o processo de maneira adequada e isso causava uma demora no retorno dos resultados, gerando um prejuízo para avaliação de desempenho na organização.

Um estudo realizado por uma aluna de psicologia da instituição Uniceub pesquisou sobre os maiores problemas da avaliação de desempenho no qual foi verificado quais eram os objetivos dos sistemas de avaliação de desempenho, a interferência da efetividade ou de sua ausência no sistema e os erros de avaliação de desempenho (Mattos, 2003). Seu estudo foi realizado em duas instituições públicas federais. E foi constatado por meio de um instrumento, quantitativo de 37 descrições de erros com gradação de 1 a 5 onde 1 significa nunca ocorre e 5 significa sempre ocorre, que existe problema em todo o processo de avaliação. No estudo foi pontuado que é pertinente realizar explicações sobre o processo de avaliação de desempenho para que os erros fossem minimizados, pois foi considerado como maiores erros os diferentes graus de rigor, força do hábito e o dia de avaliação (Mattos, 2003).

Uma pesquisa realizada a partir do levantamento dos principais métodos de avaliação de desempenho, de uma leitura crítica desses métodos junto com uma pesquisa em empresas conceituadas de um importante setor econômico se tem por objetivo verificar como essas empresas vêem o papel, a importância, sua relevância, necessidade de aplicação e efetividade de tais ferramentas de avaliação de desempenho. A conclusão dessa pesquisa é de que nas organizações se tem avaliações de desempenho híbridas da qual o método de avaliação foi modificado para se adaptar a empresa. A

participação da alta direção é importante para a implantação da avaliação, a cultura organizacional de desenvolvimento é fundamental para a validação do processo, tem que se ter um processo paralelo de controle como financeiro e econômico, a avaliação tem que ser utilizada freqüentemente (Junior, 2005).

Essas pesquisas evidenciam que as empresas utilizam métodos de avaliação de desempenho, porém a sua implantação nem sempre é bem feita. Isso traz efeitos ruins para a empresa como a utilização do método de forma errônea como a não adaptação do instrumento para a realidade da organização e com isso esse instrumento não fornecerá dados consistentes e verdadeiros. Em alguns casos os funcionários não sabem a finalidade do instrumento com isso não dão importância para o que está sendo feito. Se feito uma utilização adequada e com a direção acompanhando o processo esse instrumento pode ser bem aproveitado na organização.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1. TIPO DE PESQUISA**

O método de pesquisa realizado neste trabalho foi qualitativo. Essa abordagem pode ser utilizada para entender a natureza de um fenômeno social com isso pode descrever a complexidade de um determinado problema, analisar a interação das variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos de grupos sociais, contribuir para mudanças de determinados grupos e possibilita o entendimento profundo das particularidades do comportamento dos indivíduos (Richardson, 1999).

Existem pelo menos três situações na qual o método qualitativo é utilizado. Situações que se tem a necessidade de substituir informações estatísticas por qualitativas, situações complexas de aspectos psicológicos e situações na qual a observação qualitativa é utilizada como indicadores do funcionamento de estruturas sociais (Richardson, 1999).

A situação estudada neste trabalho foi a de aspectos psicológicos na qual se compreende a personalidade, atitudes, motivações, percepções, expectativas em relação dinâmica com o social. A pesquisa tem a proposta de analisar a percepção dos funcionários em relação a uma implantação de avaliação de desempenho.

#### **3.2. ORGANIZAÇÃO**

A organização pesquisada foi uma indústria de refrigerantes e tem um perfil jovem e criativo. O dinamismo e a flexibilidade é uma característica presente nos funcionários. A empresa como um todo busca constantemente ser líder de mercado. A competitividade motiva a continuar com a excelência em todas as etapas do processo de produzir, vender e distribuir a mercadoria. Gerar satisfação e confiança com os cliente é um ponto importante para a organização.

A organização é uma empresa privada de capital fechado, criada em 1989 através da aquisição de uma franquia autorizada. A estrutura da empresa (anexo 1) demanda uma força estimada em 1.562 colaboradores, distribuídos entre a diretoria geral e quatro gerencias que são: gerencia da gestão da qualidade, gerencia da gestão de ativos de mercados, gerencia de tecnologia da informação e gerencia da asseguaração da qualidade. Também existem quatro diretorias que se reportam a diretoria geral, sendo elas: a diretoria comercial, a diretoria financeira, a diretoria logística e a diretoria de produção.

A organização atua no ramo de bebidas e tem por missão produzir, comercializar e distribuir bebidas, buscando excelência em todas as etapas, gerando maior valor aos produtos e serviços, desenvolvendo relações de satisfação e confiança com acionistas, clientes, consumidores, parceiros, fornecedores, colaboradores e comunidade. Sua visão para 2011 é ser líder nos segmentos de atuação e um importante centro produtor do sistema para o qual trabalha, por meio de expansão sustentável de suas atividades, do desenvolvimento dos seus colaboradores e da excelência do seu sistema de gestão.

A empresa está implantando uma avaliação de desempenho que tem o objetivo de avaliar todos os colaboradores. Esse projeto iniciou com o mapeamento das competências onde foi aplicado um questionário com 100 assertivas (anexo 2) relacionadas com o conhecimento, habilidades e atitudes e os líderes responderam os questionários de acordo com a importância que cada assertiva tinha em relação a empresa. Ao realizar a análise dos dados se obteve 15 competências que foram consideradas importantes para a empresa. Onde se tem cinco competências para conhecimento, cinco para habilidade e cinco para atitude.

Com esses dados a empresa optou em realizar uma avaliação de desempenho 360 graus com o método da escala gráfica onde se teriam mais dados de cada

participante. A partir desse mapeamento a empresa contratou uma consultoria para montar uma avaliação de desempenho nos moldes da empresa e analisar todos os dados da avaliação (anexo 3). Essa avaliação será realizada com todos os funcionários e para cada cargo as competências avaliadas se têm um peso distinto (anexo 4).

A avaliação de desempenho foi divulgada com o nome de feedback 360 para que não fossem feitas associações com as partes negativas que o nome avaliação pode causar. A divulgação foi realizada com folder, banner e workshop em todos os turnos de trabalho da empresa com a finalidade de passar as informações para todos. O foco da divulgação foi direcionado para a importância da participação, sinceridade de todos e finalidade de promover o desenvolvimento de cada funcionário dentro da empresa.

Os funcionários escolheram quem iria realizar as avaliações sobre ele e responderam as avaliações via internet, quem não tinha facilidade com a máquina foi disponibilizado um instrutor. Depois de um mês do término das avaliações os avaliados receberam os resultados via e-mail e receberá um retorno formal junto com o seu gestor para pontuar a sua avaliação.

O departamento de gestão de pessoas já tem todas as avaliações e foi verificado que a competência de comunicação e feedback de uma forma geral teve a pontuação baixa. Para que isso não interferisse no momento do retorno formal foi realizado um treinamento para melhorar esse ponto e com isso os retornos serão mais bem realizados e captados pelo funcionário.

Nesse momento a empresa realizou o primeiro ciclo somente com os cargos de liderança e isso será repetido de ano em ano. Esse projeto vai se estender aos cargos operacionais no próximo ano, pois neste ano a empresa tem o interesse de realizar novamente a avaliação com os mesmos funcionários com a finalidade de verificar se ocorreram melhorias nos pontos fracos e continuar a trabalhar com os líderes a forma de

fornecer o retorno para os seus subordinados para que os mesmos não se sintam desconfortáveis.

A finalidade de se realizar esse projeto é de promover o desenvolvimento do profissional que trabalha na empresa e promover uma cultura de feedback entre os funcionários. Com os resultados a empresa vai realizar treinamentos para que os pontos fracos dos funcionários melhorem. Nesse momento o feedback não tem ligação com a remuneração e nem com o processo de desligamento.

### 3.3. AMOSTRA

Para se obter a percepção dos funcionários diante da avaliação como um todo foram selecionados sete colaboradores. Dois critérios foram utilizados para a seleção dos participantes: (a) terem participado de todas as etapas do primeiro ciclo de avaliação, (b) desempenharem atividades distintas dentro da empresa.

As áreas de atuação dos funcionários incluem a diretoria financeira, diretoria comercial, diretoria logística, diretoria de produção e gerências ligada a diretoria geral. Dentre eles cinco são coordenadores, um gerente e um analista sendo 6 homens e 1 mulher. O tempo de empresa dos funcionários varia de 1 a 18 anos.

### 3.4. INSTRUMENTO

O instrumento utilizado foi a entrevista semi-estruturada, gravada e transcrita. Segundo Triviños (1987), a entrevista semi-estruturada é um dos principais meios que a pesquisa qualitativa tem para realizar a coleta de dados. Pois esta valoriza a presença do investigador que oferece espaço para que o entrevistado alcance a espontaneidade e liberdade necessária para a sua fala.

A entrevista semi-estruturada é baseada em questões, apoiadas em teorias e hipóteses, e em seguida oferece amplo campo de interrogativas que surgem das respostas do entrevistado, que começa a participar da elaboração do conteúdo da pesquisa (Triviños, 1987).

Segue as principais perguntas da entrevista:

1. Relate as atividades que você realiza na empresa.
2. Sua área é composta por quantas pessoas?
3. Na sua área o que você considera importante se ter de conhecimento, habilidades e atitude?
4. Na empresa está sendo realizado o feedback 360. O que você conhece em relação a esse programa? Qual é a sua percepção do mesmo?
5. Você acha que o instrumento do feedback 360 avalia todas as competências que você tem que ter durante o seu trabalho? Captando tudo o que você precisa ter para se desenvolver?
6. Quais foram os seus sentimento e sensações ao avaliar alguém e ao ser avaliado?
7. Relate quais foram as etapas que você participou?
8. Para você qual é a finalidade de se ter esse tipo de avaliação? O que essa avaliação pode trazer para a organização?
9. Você mudaria alguma coisa?

### 3.5. PROCEDIMENTO

No primeiro momento os funcionários foram contactados para serem convidados a participar de uma pesquisa. Foi explicado para todos a finalidade da pesquisa e mencionado que as entrevistas transcritas não constariam o nome dos entrevistados com

isso sendo guardado o sigilo do participante, somente os resultados seriam divulgados com o intuito de buscar melhorias no processo de avaliação como um todo. Foi marcado um horário com aqueles que mostraram interesse em participar da pesquisa. As entrevistas foram individuais e ocorreram em salas vazias, para que eles se sentissem a vontade para falar. As entrevistas tiveram uma média de 40 minutos e foram transcritas e analisadas.

### 3.6. ANÁLISE DE DADOS

A técnica utilizada para a análise dos dados foi a análise de conteúdo. Segundo Bardin (1979 citado por Minayo, 2007) esse método visa obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens, as condições de tornar replicável e válido os dados da pesquisa.

O método tem o interesse de ultrapassar o nível do senso comum e do subjetivismo na interpretação para alcançar uma visão crítica em relação aos dados. Então no primeiro momento se tem a leitura das falas para depois se realizar um nível mais profundo que ultrapasse os sentidos do material em si. Para que isso se atinja a análise de conteúdo deve ser objetiva com regras preestabelecidas e diretrizes claras para que outros investigadores possam replicar os procedimentos. A análise deve ser sistemática, então os conteúdos devem ser ordenados em categorias escolhidas com base nos objetivos e metas anteriormente estabelecidos. Alguns teóricos colocam que o termo quantitativo deve estar presente para se estudar a frequência dos conteúdos (Minayo, 2007).

O procedimento da análise de conteúdo é reconstruir as representações em duas dimensões principais que é a sintática e a semântica. A sintática se foca nos transmissores de sinais e suas inter-relações, como a frequência das palavras, sua

ordenação e o vocabulário. A semântica tem o seu foco para as relações entre os sinais e seu sentido normal que é o conotativo e o denotativo, tais quais: palavras, sentenças e unidades maiores de texto (Bauer e Gaskell, 2002).

Existem várias modalidades de análise de conteúdo sendo elas: análise lexical, análise de expressão, análise de relações, análise temática, e análise de enunciação. No trabalho foi realizada a análise temática, onde se tem a afirmação de um tema a respeito de um determinado assunto. Ela pode ser graficamente apresentada através de uma palavra, de uma frase, de um resumo. Esta consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação (Minayo, 2007).

Para se realizar essa análise tem que ser feitas três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados obtidos e interpretação. Na fase da pré-análise é necessário escolher os documentos que serão analisados. O investigador deve se perguntar sobre as relações entre as etapas realizadas e elaborar indicadores que oriente na compreensão do material. Para que isso seja alcançado é necessário realizar leituras sobre o material para se impregnar pelo conteúdo, o material deve ter validade qualitativa com exaustividade, representatividade, homogeneidade de conteúdo e pertinência. Ainda nessa fase devem se realizar a formulação e reformulação das hipóteses para dar uma direção nas interpretações (Minayo, 2007).

A segunda etapa consiste em determinar as unidades de registro, unidade de contexto, categorização e conteúdos teóricos que orientarão na análise. Na terceira etapa os resultados brutos são submetidos a uma operação estatística simples ou complexa para se colocar em relevo as informações com isso se realiza interpretações relacionadas com o quadro teórico desenhado inicialmente ou abre para outras dimensões teóricas sugeridas pela leitura do material (Minayo, 2007).

## 4. RESULTADOS

Os resultados foram estruturados em uma seqüência de resumos das entrevistas para uma melhor compreensão das mesmas. Os nomes dos entrevistados são fictícios para que os participantes fossem resguardados. Em seguida são apresentadas as categorizações por temas e comentários referentes ao assunto. No anexo cinco seguem as entrevistas transcritas para uma apreciação mais completa.

### 4.1. ENTREVISTAS

Entrevista 1 – João, 10 anos de empresa.

Há interação dentro do meu setor e de diálogo, porém isso nem sempre foi assim. Em relação à chefia a cobrança é grande. Para que as atividades sejam realizadas é preciso ter pro atividade, raciocínio lógico matemático e ter uma visão sistêmica do processo. Sobre o feedback 360° eu sei que todos serão avaliados por todos e isso visa o desenvolvimento do funcionário, pois serão identificados os pontos positivos e negativos.

O meu receio em relação essa avaliação é de que as pessoas são levadas pela emoção e como isso elas avaliam os outros somente naquele momento sem se lembrar de outras situações. Como poderíamos escolher os avaliadores alguns colocaram os melhores amigos e com isso a sua nota foi bem alta. Acredito que o gestor tem que ponderar isso ao observar as notas. Ao receber a minha avaliação fiquei chateado e tive receio das pessoas identificarem o que eu tinha escrito para elas nas avaliações. Essa avaliação não engloba tudo do meu setor.

Falta uma etapa do processo se concretizar que é o retorno da avaliação juntamente com o chefe e essa demora faz com que o processo perda a credibilidade.

Também acho que a avaliação pode perder o foco quando for avaliar todos os funcionários da base.

Entrevista 2 – Maria Clara, 1 ano de empresa.

Dentro do meu setor o nosso relacionamento é de tentar ajudar o outro, porém me sinto sozinha porque as minhas atividades se diferem muito dos demais. Tenho uma relação mais cautelosa com os superiores. Para realizar as atividades é necessário ter conhecimento na área, saber negociar e ser otimista. Sobre o feedback 360° eu sei como foram realizadas as avaliações. O seu objetivo é de promover o desenvolvimento das competências propostas. Achei a avaliação completa, porém longa e difícil por ser subjetiva. Se pudesse encurtaria o questionário e daria ênfase nos comentários.

As minhas sensações durante o processo foram de medo ao fazer algum comentário e o outro descobrir que fui eu quem o fiz. Fiquei nervosa ao receber a avaliação por e-mail e não recebemos a devolutiva com o gestor da área.

Não sei se as pessoas estão preparadas para realizarem essa avaliação e acabam avaliando pela amizade e pelo momento e ficam se comparando. Acho que isso ocorre por ser difícil ser neutro em um processo no qual estamos inclusos. Acredito que o instrumento seja importante para a avaliação, porém a leitura dos dados é elementar e para que isso seja feito da maneira correta é necessário maturidade.

Entrevista 3 – Fernando, 5 anos de empresa.

A interação com a equipe é tranquila, eles não colocam barreiras para que eu esteja inserido. Com o chefe é uma relação próxima, porém não é constante. Sobre o feedback 360° eu sei que foi aplicado nas lideranças. A sua finalidade foi de avaliação profissional e pessoal para promover um feedback. Esse instrumento avalia

desenvolvimento nessas competências por meio da proximidade que as pessoas têm com as outras, porém ele não identifica as minhas necessidades internas de cursos, por exemplo.

Considero o questionário tranqüilo e objetivo. Ao responder tive a sensação de estar contribuindo com o outro e apresentei curiosidade em relação ao resultado. Acredito que os funcionários operacionais terão dificuldade ao preencher o questionário. Gostaria que o processo fosse mais imediato, pois estou ansioso para ter o retorno com o gestor. Busquei obter uma avaliação clara sem colocar os amigos para me avaliar. As pessoas precisam avaliar os outros com base no passado sem deixar se influenciar pelo momento.

Entrevista 4 – Leonardo, 10 anos de empresa.

Considero o meu relacionamento muito aberto com os meus subordinados e superiores, portanto temos a liberdade de nos expressarmos. Para realizar as tarefas é necessário dinamismo, negociação e raciocínio rápido. Na minha função em específico é preciso saber ouvir para decidir. O feedback está na empresa para melhorarmos o clima da empresa.

Tive uma sensação boa ao realizar o feedback e fiquei surpreso ao receber a avaliação. Em relação ao questionário acho que deveria ser mudada a linguagem em algumas questões e considero o mesmo um pouco longo. Não sei se o programa vai atingir o seu objetivo quando for aplicado nos funcionários operacionais, pois os mesmos se preocupam mais com a questão financeira.

Vai ser trabalhoso responder a avaliação de todos os meus funcionários, pois o interessante é ter os comentários. Não quero que esse projeto de em nada e demore muito para se concluir.

Entrevista 5 – Mateus, 7 anos de empresa.

O meu relacionamento é direto e não sou político. Tem gente que gosta, porém têm alguns que não estão preparados. Eu prezo o lado profissional. No meu setor é necessário ter força de vontade. O feedback é algo onde você vai falar das pessoas. O projeto visa desenvolvimento, porém acho que nem todos terão coragem de colocar tudo de expor o seu funcionário, pois ocorrerem comparações.

Senti-me a vontade em responder o questionário porque eu conheço bem as pessoas e já havia conversado com eles sobre essas questões. Não acho certo escolhermos as pessoas para realizarem a nossa avaliação, pois são escolhas por afinidade. E a sua nota é influenciada pela a afinidade.

Tive dificuldade de interpretar a avaliação e a sua linguagem é complicada de entender. Durante o processo de avaliação fiquei com medo de ter uma nota ruim e fiquei curioso para ver o resultado. Eu acho que esse projeto vale a pena, quero que ele continue e acredito que em cada ano a empresa vai estar mais madura para responder o questionário.

Entrevista 6 – Vitor, 18 anos de empresa.

Procuro ter um relacionamento transparente com as pessoas para oferecer liberdade de opinião. Com a minha chefe, às vezes eu cedo e às vezes ela cede em relação às discussões. Na minha área é necessário saber lidar com as pessoas, ser criativo e ter uma visão sistêmica o que falta um pouco. O feedback 360 ° fornece uma visão geral da sua performance com isso você pode melhorar. Pois o mesmo alerta os pontos que tem que ser trabalhado.

A pessoa que vai realizar a avaliação tem que ser justa, imparcial e observadora. Durante o processo eu me senti a vontade, e acredito que temos que ser maduros para realizarmos essa avaliação e gostaria que a mesma torna-se mais freqüente.

Entrevista 7 – Gustavo, 5 anos de empresa.

Tenho a intenção de proporcionar uma interação entre as pessoas do meu setor. Dentro da minha área tem um pouco de competição que às vezes é levada para o lado pessoal. Para realizar as atividades do meu setor é necessário ter conhecimento técnico e realizar um bom atendimento ao cliente

A ferramenta do feedback 360° vai proporcionar uma cultura de feedback que hoje nós não temos na empresa e com isso promover o desenvolvimento do funcionário. Porém para mim o primeiro ciclo não se fechou e isso perde a credibilidade e o engajamento no processo. Acredito que falta maturidade por parte dos funcionários para escolherem os seus avaliadores. Durante as avaliações busquei ser justo e com o sentimento de contribuir com a pessoa. É mais fácil avaliar quando a pessoa é próxima de você. Ao receber a avaliação fiquei tranqüilo.

#### 4.2. CATEGORIZAÇÃO

Essa etapa é composta por algumas categorias por temas que foram evidenciadas ao longo das entrevistas

##### **1. Benefícios dessa avaliação:**

Essa categoria evidencia a percepção dos entrevistados em relação aos benefícios que se tem por realizar uma avaliação de desempenho. Para eles essa avaliação tem como principal objetivo o desenvolvimento profissional que ocorre por meio do retorno da avaliação onde se tem os pontos positivos e negativos. Ao ser

identificado isso o avaliado inicia ações de melhoria e a empresa fornece alguns treinamentos. Porém eles não descartam a possibilidade de ser utilizado para outras finalidades como: auxílio em promoções e melhoria do clima organizacional. Para ilustrar essa categoria seguem as falas dos entrevistados em relação a esse tema.

**Quadro 1. Falas ilustrativas da categoria: benefícios dessa avaliação.**

Entrevista 1 – “Para a promoção isso é interessante? É interessante, mas o que é mais interessante é o desenvolvimento...”.

Entrevista 2 – “Com certeza desenvolver essas competências”.

Entrevista 3 – “Finalidade de avaliação, tanto pessoal quanto profissional... o profissional necessita desse feedback”.

Entrevista 4 – “Eu acredito para melhorar o clima mesmo da empresa”.

Entrevista 6 – “...você identifica oportunidades mil de fazer um trabalho de buscar alguma coisa que isso vai melhorar”.

Entrevista 7 – “...uma oportunidade de se auto-avaliarem e estarem evoluindo”.

**2. Avaliação como momento:**

Nessa categoria os entrevistados falam que para responder a avaliação é necessário lembrar de todas as ações que os funcionários realizaram ao longo da sua carreira profissional. Então a memória é algo importante no momento de se responder o questionário, pois é por meio desta que o avaliador vai mensurar as competências do avaliado. Porém as pessoas não conseguem lembrar de tudo e a avaliação pode ficar enviesada pelo momento que ocorreu. Então no momento que ocorre a avaliação as pessoas tendem a ficar boazinhas para que a nota seja elevada e se ocorre um atrito é bem provável que a sua nota seja prejudicada. Seguem os fragmentos das entrevistas para uma melhor visualização.

### **Quadro 2. Falas ilustrativas da categoria: avaliação como momento.**

Entrevistado 1 – “Pesquisa é momento, e no momento da pesquisa alguém pode estar chateado com você...”.

Entrevistado 2 – “...como a pessoa vai lembrar?... em época de avaliação todo mundo começa a ficar bonzinho...”.

Entrevistado 3 - “Mesmo que eu tenha problemas em uma área na semana que foi aplicado o questionário eu não posso esquecer de todo o passado”.

Entrevistado 5 – “Então uma coisa que é difícil é isso não se pensar no imediato.... eu tentei me lembrar de tudo e não só da coisa boa ou ruim”.

### **3. A escolha dos avaliadores:**

Essa categoria evidencia que ao escolher os seus avaliadores as pessoas colocaram os seus amigos para realizarem a avaliação. Com isso aquelas que tentaram ser imparciais se sentiram prejudicadas, pois o critério adotado não foi o mesmo. Nesse caso as avaliações podem ter sido realizadas de forma enviesada pela falta de maturidade das pessoas. Pois em alguns momentos é difícil separar o lado profissional do pessoal e sabendo que o seu amigo vai ser avaliado a tendência é de querer ajudar o outro. Seguem os trechos sobre o tema.

### **Quadro 3. Falas ilustrativas da categoria: a escolha dos avaliadores.**

Entrevistado 1 -. “eu não vou colocar ele porque ele vai abaixar a minha nota, vou colocar um amiguinho”.

Entrevistado 2 – “Querendo ou não essa questão de amizade influencia muito”.

Entrevistado 3 – “Eu procurei ser bastante imparcial... não sei se todos tiveram essa imparcialidade na hora de escolher os avaliadores”.

Entrevistado 4 – “...as pessoas iriam escolher as pessoas que são suas amigas e com

quem elas se dão melhor”.

Entrevistado 5 – “...eu não concordo em escolher os meus pares... você escolhe quem você tem afinidade”.

Entrevistado 6 – “...eu tentei até balancear...”.

Entrevistado 7 - “...eu te coloco como meu avaliador e você me coloca como seu avaliador e a gente se dá notas altas para não correr nenhum tipo de risco”.

#### **4. Cultura de comparação:**

Nessa categoria o tema central é a comparação que as pessoas fazem quando são avaliadas. Ao receber a nota as pessoas têm o interesse de comparar a sua nota com as dos outros até mesmo para saber qual é a sua posição diante da nota geral da empresa. Eles só ficam despreocupados quando percebem que a sua nota é maior ou igual a dos outros. Então as pessoas não se sentem confortáveis e seguras ao passar por esse processo. Seguem as falas dos entrevistados para uma melhor compreensão.

#### **Quadro 4. Falas ilustrativas da categoria: cultura de comparação.**

Entrevistado1 – “Para mim foi boa, mas se pegar a minha pontuação e comparar com outras pessoas vão pensar que poderia ser melhor”.

Entrevista 2 – “As pessoas estão se comparando e estão tentando justificar o seu resultado”.

Entrevistado 5 – “Então se a minha nota vem lá em baixo eu to ferrado, é sério, é inevitável pensar isso”.

#### **5. Cuidados na avaliação:**

Essa categorização revela que para responder a avaliação é necessário ter um contato próximo das pessoas que serão avaliadas. Pois é a partir desse contato que será

identificado os pontos positivos e negativos do avaliado. Na maioria dos casos essa aproximação existia, porém em alguns casos foi difícil de realizar a avaliação justamente por não ter um contato próximo com a pessoa ou então por ser muita gente para avaliar e alguns estava há pouco tempo na empresa. Para uma melhor ilustração seguem as falas.

**Quadro 5. Falas ilustrativas da categoria: cuidados na avaliação.**

Entrevistado 1 – “...a pessoa que está ao nosso lado consegue identificar melhor essas fragilidades”.

Entrevistado 2 – “...você tem que ter muito contato com a pessoa ... minha maior dificuldade foi o tempo de casa”.

Entrevistado 4 – “...tenho muito contato profissional... Então serviu para eu estar falando muita coisa”.

Entrevistado 5 – “Quem vai avaliar isso? Eu não tenho condições de avaliar todos...”.

Entrevistado 7 – “...quanto mais próximo de você mais fácil”.

**6. Parte qualitativa do instrumento:**

Nessa categoria os entrevistados pontuaram que acharam interessante a realização de comentários durante a avaliação. Porque para eles a parte quantitativa não é o suficiente para nortear o desenvolvimento do funcionário. Eles exploraram bastante essa parte da ferramenta e consideraram fundamental para a avaliação.

**Quadro 6. Falas ilustrativas da categoria: parte qualitativa do instrumento.**

Entrevistado 2 – “Mas como eu acho essa parte de colocar o comentário super rica, eu procurei colocar comentário sempre para as pessoas...”.

Entrevistado 3 – “Fiz, principalmente em relação aos pontos menores, aos pontos críticos”.

Entrevistado 4 – “Tentei colocar o máximo de comentários”.

Entrevistado 5 – “Quando tem um comentário ajuda muito a você entender”.

Entrevistado 7 – “...em determinado momento não ficar só naquela pontuação, colocar um comentário também”.

## **7. Linguagem da avaliação:**

Essa categoria evidencia que a linguagem do instrumento não ficou clara para todos. Em alguns momentos ficou subjetivo e com isso difícil de entender as afirmativas do questionário. Eles relatam que as pessoas que tem menor escolaridade podem ter uma dificuldade ainda maior para entender. Seguem os trechos das entrevistas para análise.

### **Quadro 7. Falas ilustrativas da categoria: linguagem da avaliação.**

Entrevistado 2 – “Tem perguntas e palavras que eu fico pensando assim, se é subjetivo para mim...”.

Entrevistado 3 – “...as pessoas vão ter alguma dificuldade em relação a linguagem”.

Entrevistado 4 – “Alguns pontos poderiam ser mais específicos”.

Entrevistado 5 – “Tem que ser um questionário para a empresa toda, porém mais simplificado”.

## **8. O que esse instrumento não capta:**

Para os entrevistados a avaliação de desempenho avalia muito bem as 15 competências presentes no instrumento de avaliação. Porém por ser uma avaliação para a empresa como um todo, a mesma não engloba competências específicas de cada área. A avaliação também não identifica os cursos que os funcionários devem realizar para se desenvolver tecnicamente. Isso só será evidenciado se o avaliador colocar na avaliação

e os mesmos esquecem de mencionar essas questões. Os entrevistados relatam que o instrumento de avaliação necessita de outros complementos. Seguem os trechos que evidenciam esse tema.

**Quadro 8. Falas ilustrativas da categoria: o que esse instrumento não capta.**

Entrevistado 1 – “A avaliação só vai pegar que você precisa de cursos se a pessoa que esta te avaliando colocar na avaliação”.

Entrevistado 3 – “Esses aspectos sim, ele não consegue identificar as minhas necessidades internas, talvez, de cursos”.

Entrevistado 7 – “Não acho que seja uma ferramenta completa.... Acho que aliada a ela tem que ter um LNT”.

**9. Demora ao finalizar o processo:**

Essa categoria revela que as pessoas envolvidas realizaram as etapas, porém esta faltando uma que é o retorno. Essa é a etapa final onde se tem a pontuação do resultado da avaliação. Então os participantes receberam o resultado via e-mail, porém não foi conversado com o seu chefe sobre a avaliação. Os entrevistados consideram que a demora ao realizar essa etapa faz com que as pessoas percam a credibilidade no processo. Seguem as falas que relatam esse tema.

**Quadro 9. Falas ilustrativas da categoria: demora ao finalizar o processo.**

Entrevistado 1 – “Você começa a perder credibilidade”.

Entrevistado 2 – “...incluindo o nosso, que não fez a devolutiva”.

Entrevistado 3 – “...para o negócio não esfriar muito.”

Entrevistado 4 – “a gente está entrando no mês cinco e até agora ninguém mais falou sobre isso”.

Entrevistado 5 – “agora caiu um pouco no esquecimento, eu acho que tinha que ser

mais rápido....”.

Entrevistado 6 – “acho até que isso está atrapalhando um pouco”.

Entrevistado 7 – “isso é um grande complicador porque, primeiro, perde um pouco a credibilidade... perde até o engajamento das pessoas no segundo ciclo”.

## 5. DISCUSSÃO

Por meio da coleta de dados da população estudada pode-se inferir que o grupo considera a avaliação de desempenho como um instrumento que auxilia no seu desempenho organizacional, promovendo assim um desenvolvimento profissional nas dimensões organizacionais, funcionais e individuais. Pois são essas as dimensões que a avaliação engloba. Para os entrevistados esta seria a principal finalidade de se realizar esse processo. Essa percepção é resultado da divulgação feita pela a empresa que teve o foco todo em desenvolvimento, então todos os trabalhos de divulgação da avaliação de desempenho como folder, banner, e workshop tiveram esse viés. Porém os entrevistados não descartam outras formas de utilização do instrumento como a possibilidade de utilizar essa avaliação para o auxílio em promoções e melhoramento do clima organizacional.

Em relação ao desenvolvimento profissional a avaliação de desempenho é uma ferramenta adequada para a orientação de quais treinamentos a empresa tem que oferecer para os seus funcionários, pois a mesma evidencia os pontos positivos e negativos de cada funcionário. Para Araújo (2006), o processo de treinamento fica mais alinhado com a realidade dessa organização possibilitando a criação de treinamentos e também possíveis ajustes na programação de treinamento que está em andamento.

As percepções dos entrevistados em relação a possibilidade dessa avaliação auxiliar nas promoção corroboram com a de Araújo (2006), pois para o autor, uma das finalidades de avaliação de desempenho é de orientar a ação do gestor quando o mesmo tem que fazer promoções, demitir funcionários ou ate mesmo quando é necessário remanejar pessoas dentro da organização. Então a avaliação realiza um panorama dos seus funcionários e com esses dados a empresa tem a posição de cada um.

A prática de utilizar a avaliação de desempenho nas empresas como uma ferramenta de suporte para estas ações torna a organização mais transparente. Porque se a empresa agregar esse instrumento no plano de cargos e salários e tornar claro para os funcionários que o seu crescimento dentro da empresa depende da nota que foi obtida na avaliação e também de alguns outros fatores como o tempo que está na organização. O empregado saberá o momento exato da sua promoção e com isso não se sentirá injustiçado diante desse processo, pois o mesmo saberá claramente quais são as regras do jogo.

Os entrevistados também visualizam que a avaliação de desempenho pode melhorar no clima organizacional, pois segundo o relato dos entrevistados existem pessoas que não se sentem à vontade em colocar o seu ponto de vista em relação a uma pessoa no dia a dia e essa avaliação possibilita uma maior comunicação entre os funcionários. Segundo Pontes (1999), esse fato ocorre pela a criação de diálogo construtivo e comunicação entre os níveis hierárquicos. Essa finalidade é fundamental, pois em algumas organizações o diálogo construtivo não é estabelecido e fica difícil o acesso com as distintas hierarquias. A cultura de dar e receber feedback pode ser iniciada com a implantação da avaliação de desempenho e deve ser trabalhada nas organizações para que a mesma se estabeleça independente da avaliação, pois esse ato é importante para o bom andamento das atividades empresariais.

Uma outra questão levantada pelos entrevistados foi a dificuldade de lembrar de todas as atividades que o avaliado realizou no passado, com isso as avaliações foram realizadas com as observações atuais. Essa dificuldade traz distorções no resultado da avaliação, pois a nota do avaliado teve influencia do momento que ocorreu a mesma. Então se o funcionário teve um bom rendimento no trabalho durante o período da avaliação a sua nota foi elevada por conta desse evento e o inverso ocorreu com quem

teve um baixo rendimento durante o mês que ocorreu a avaliação. Segundo Pontes (1999), isso ocorreu porque a avaliação de desempenho aplicada na organização foi a da escala gráfica que tem como critério a mensuração dos comportamentos emitidos no passado.

O método que elimina essa questão é a avaliação de desempenho por objetivos, pois define os objetivos que devem ser alcançados e preocupa com o desempenho futuro e como será atingido. Esse método apresenta bons resultados se tiver um bom clima de trabalho e comunicação entre as partes. Visto que a empresa pesquisada já tem uma avaliação de desempenho e a troca desse método será dispendioso e com o custo elevado a sugestão é de aplicar a avaliação de desempenho com mais frequência, assim o período de avaliação seria menor e os avaliadores lembrariam de mais detalhes do avaliado, então a empresa teria maiores informações. Apesar do método de escala gráfica ser focado no passado o mesmo demanda menos tempo do que o método por objetivos e com isso a sua adesão é maior. Como a avaliação por objetivos demanda muita dedicação as pessoas desistem de realizar e as empresas acabam trocando o modelo por outro.

Pode-se inferir que por ter sido a primeira vez que o método foi utilizado pela a empresa, os avaliadores não sabiam se tinham que avaliar o último ano daquele avaliado ou se era o período de empresa como um todo. Tiveram alguns participantes do processo que tinham pouco tempo de empresa como vinte dias ou quatro meses. Esse fato foi um empecilho a mais, pois esses participantes não sentiram confiança ao realizarem as avaliações dos seus pares e superiores por não ter muito conhecimento deles. Eles sentiram prejudicados na sua avaliação por considerar que os seus avaliadores também tinham pouco tempo de convívio com eles. O dado importante desse acontecimento é que nem todos tiveram o mesmo tempo de empresa avaliado.

Então uns foram avaliados pelo período de quatro meses ou vinte dias enquanto que outros tiveram um período mais longo a ser analisado. Essa falta de demarcação no tempo que seria analisado traz dúvidas aos avaliadores do que deve ser medido.

Para solucionar essa questão a empresa tem que deixar claro que a avaliação engloba o último um ano de trabalho do funcionário e as pessoas novatas deveriam esperar o próximo ciclo de avaliações para que estivessem mais preparados a participar dessas avaliações.

A aplicação da avaliação de desempenho por escala gráfica também pode ocorrer o efeito halo que é a distorção da avaliação pelo fato do avaliador gostar ou não do avaliado, pois ao analisar os resultados desse instrumento foi identificado que por ser subjetivo essa avaliação avalia as pessoas e não o desempenho (Pontes, 1999). Essa questão foi evidenciada nas entrevistas, pois a escolha dos avaliadores foi aberta, com isso os funcionários escolhiam os avaliadores e o gestor avaliava se a teia de avaliadores poderia ser de fato aquela. Então ao fazer a escolha dos avaliadores alguns colocaram os seus amigos como avaliadores e outros foram mais imparciais. Ao receberem os resultados eles compararam os mesmos e perceberam que as pessoas que tinha como avaliador os seus amigos obtiveram notas maiores. Esse fato mostra que os avaliadores não souberam realizar as avaliações de forma imparcial. Para melhorar esse fato é necessário realizar treinamentos com os avaliadores para que os mesmos saibam utilizar o instrumento da avaliação de forma a agregar ao desempenho do avaliado.

Essa questão remete a falta de confiança que as pessoas têm em relação ao instrumento e em relação à repercussão que o mesmo pode ter na organização. Porque se os avaliados colocaram os seus amigos para realizarem a avaliação é porque a mesma gerou ansiedade e medo em relação aos resultados que poderiam obter. E como forma de defesa eles utilizaram esse artifício.

Esse fato é confirmado na categoria de cultura de comparação, pois eles necessitam realizar a comparação para saber em qual posição ele está perante a empresa e se sentem aliviados quando a sua nota não está baixa. Pois eles sabem que todas as notas serão passadas ao gestor. Para amenizar as comparações os avaliados têm que receber treinamento no sentido de ajudá-lo a pegar as informações dos resultados e transformar em auxílio para o seu desenvolvimento. Com isso eles vão se focar no seu resultado e não no dos demais. Outra questão que pode ser feita é a implantação do sigilo do resultado dessa forma o departamento de gestão de pessoas terá todos os dados e o gestor saberá somente a nota dos seus funcionários para realizar o retorno com eles.

Para Reis (2003), os avaliadores podem ser escolhidos pelo avaliado e isso pode acarretar em um maior comprometimento com o resultado, porém o mesmo pode trazer opiniões filtradas e já conhecidas sem agregar contribuições. Para que a questão da amizade não influencie tanto no resultado da avaliação a escolha dos avaliadores pode ser feita pelo departamento de gestão de pessoas. Esse dado tem que ser confidencial então as pessoas não vão saber por quem elas foram avaliadas. Segundo Reis (2003), mantendo essa confidencialidade os avaliadores se sentiram mais a vontade em ser sinceros ao responder a avaliação. Segundo McGregor (1997), a resistência em relação a avaliação ocorre porque as pessoas sentem uma versão a fazer críticas e ter que justifica-las e também ocorre pela desconfiança do instrumento, falta de habilidade em avaliar e aversão as mudanças. Com essa atitude tomada pela empresa à pessoa que participar do processo vai sentir maior confiança por se ter uma ferramenta justa.

Se o departamento de gestão de pessoas realizar a escolha dos avaliadores é necessário analisar se o avaliador tem ou não proximidade da pessoa avaliada. Pois para a mensuração das competências do instrumento da avaliação é necessário ter aproximação profissional. Esse foi um dado coletado das entrevistas, pois a avaliação de

desempenho analisa quinze competências e para analisar as mesmas é necessário conhecer a fundo a pessoa avaliada. A avaliação permite que o avaliador coloque na mensuração que não sabe avaliar tal característica, porém eles não sabem se isso de alguma forma pode prejudicar o resultado do avaliado. No resultado da pesquisa foi comprovada essa importância, pois somente com a aproximação se faz corretamente as pontuações das competências.

Na amostra ficou evidenciado que a maioria dos avaliadores tinha aproximação profissional suficiente para analisar os seus avaliados. Quando essa aproximação não ocorria a mensuração das competências se tornava mais difícil. Essa informação evidencia que a aproximação profissional é essencial para mensurar as competências que tem na avaliação. Pois as mesmas exigem um grau de conhecimento profundo do avaliado.

Outra questão que eles se preocupam é com a quantidade de pessoas que deverão analisar, pois no segundo ciclo toda a parte operacional será analisada e alguns gestores terão que avaliar mais de cem pessoas. Os mesmos não se consideram aptos a realizarem essa avaliação justamente por não ter uma aproximação adequada, podendo gerar uma avaliação injusta. É interessante que as pessoas tenham essa preocupação, pois evidencia um grau de comprometimento com o processo, porém a avaliação é de 360 graus então se o chefe não consegue mensurar uma competência do seu funcionário outros avaliadores o farão.

Segundo Chiavenato (1998), a empresa que for utilizar um instrumento de avaliação de desempenho tem que fazer as devidas adequações para se obter as informações corretas. Esse elemento é importante e foi utilizado pela a empresa pesquisada, pois para Chiavenato (1998), o método de avaliação gráfica não permite flexibilidade ao avaliar as características do avaliado e este fato foi amenizado nessa

empresa. Porque a mesma moldou o instrumento e colocou um elemento qualitativo que permitia que os avaliadores escrevessem suas opiniões e orientações aos avaliados. Esse elemento foi considerado pelos entrevistados de extrema importância, pois somente com os números a pessoas não conseguem se orientar a mudança. Então esse campo foi bem utilizado pelos avaliadores e permitiu uma completude na análise das competências da avaliação porque as competências que foram analisadas não se restringiram nas afirmativas e puderam ser melhores exploradas. Porém o instrumento da avaliação não é totalmente flexível porque não permite avaliar outras competências além das 15 que a avaliação constitui.

O que pode ser melhorado é a questão da linguagem do instrumento porque os entrevistados colocaram que a mesma ficou subjetiva e com isso ficou difícil em alguns momentos de entender as afirmativas da avaliação. Eles consideram que quanto menor a escolaridade maior será a dificuldade em entender a avaliação. Segundo Pontes (1999), ao se realizar uma avaliação de desempenho é feito três fichas de avaliações uma para cargos operacionais, outra para cargos estratégicos e uma última para cargos de liderança.

Na organização pesquisada a avaliação é única para todos os cargos o que modifica são os pesos das competências em relação aos cargos. Isso faz com que a avaliação seja generalista e com isso todos serão avaliados pelas mesmas competências. Com isso os cargos não terão o enfoque das competências que de fato são necessários para desenvolver bem aquela atividade. Nesse caso é interessante rever o instrumento e criar formulários específicos aos cargos. Ao realizar essa modificação segundo Reis (2003), é importante que o instrumento seja testado com grupos pilotos para se verificar se o mesmo fornece as informações adequadas, sem ambigüidades, redundâncias, dificuldades de compreensão e aplicabilidade de escala.

Essa questão da generalização do instrumento é confirmada na categoria oito na qual é relatado que o instrumento consegue avaliar bem as competências propostas, porém não capta todas as necessidades do avaliado. E aliado a esta seria necessários outros tipos de ferramentas como o levantamento de necessidades de treinamento (LNT) que a empresa aplica para mapear essas questões.

A última categoria relata a demora ao finalizar o processo, pois o ciclo finaliza quando gestor pontua com o funcionário o resultado da avaliação e essa etapa não ocorreu e já se passaram seis meses. Os entrevistados relatam que estão esperando a autorização do departamento gestão de pessoas para realizarem o processo. Nesse momento é evidenciada uma falta de comunicação do departamento de gestão de pessoas com o restante da empresa porque em um entrevistado falou que no setor dele isso iniciou, porém ele ainda não recebeu e os outros entrevistados desconhecem o início dessa etapa no seu setor. Então o processo parou e estão todos perdidos sem saber quando tem que fazer tal ação.

Os entrevistados colocam que essa demora faz com que o processo perca a sua credibilidade e o engajamento das pessoas. E a impressão que fica para eles é de que esse é mais um projeto interessante que não vai para frente. A empresa deve mudar essa percepção que os funcionários estão tendo da avaliação colocando agilidade na etapa final sendo necessário uma comunicação melhor entre o departamento de gestão de pessoas e o restante da empresa. Porque na verdade essa etapa já deveria ter iniciado e não é necessário uma suposta autorização para o início da mesma. Para essa questão melhore o departamento de gestão de pessoas tem que colocar um prazo para a finalização do processo. Então o gestor receberá as avaliações e depois de um mês ele tem que finalizar o retorno com os seus funcionários. Para ter um maior controle dessa

ação o gestor deve encaminhar ao departamento de gestão de pessoas uma ata com os tópicos mencionados e a assinatura dos participantes.

Diante dos resultados obtidos, fica claro que a avaliação de desempenho auxilia no desenvolvimento profissional do funcionário sendo uma ferramenta importante para o aprimoramento da comunicação entre os integrantes da empresa. No entanto, também é consenso que alguns ajustes precisam ser implementados para que a avaliação de desempenho possa obter um resultado completo e assim consiga atingir os objetivos para os quais ela foi criada.

## 6. CONCLUSÃO

A partir dos resultados da coleta de dados pode-se dizer que os funcionários têm bons conhecimentos em relação a finalidade da avaliação de desempenho. As suas percepções vão além do que a empresa focou na divulgação do processo. Porém, os entrevistados enfatizaram e valorizaram mais o que foi divulgado pela a empresa que é o desenvolvimento profissional que essa avaliação proporciona, por meio dos resultados das avaliações.

O instrumento foi adaptado à realidade da empresa para que o mesmo fosse aplicado em seus funcionários. Esta ação possibilitou uma completude na avaliação das competências que o instrumento contém. E quanto mais próximo do avaliado mais eles puderam opinar em relação às competências da avaliação.

Porém a avaliação de desempenho realizada na empresa pesquisada tem muitos pontos a serem aprimorados. Essa questão abrange tanto o aspecto do instrumento de avaliação e condução desse processo em si quanto em relação à atitude nos participantes diante do mesmo. Isto é, falta de credibilidade e insegurança com a avaliação conseqüente das falhas do processo.

Portanto propõem-se a elaboração de um programa de avaliação de desempenho diferenciado para cada cargo. Para que isso se concretize é necessário realizar mais de um formulário e cada um deve conter as competências indispensáveis para o cargo que esta sendo analisado pela a avaliação de desempenho. Com isso a avaliação vai focar na real necessidade de competências de cada um e irá contribuir mais efetivamente com a empresa e os seus funcionários.

Uma outra sugestão é de que durante a confecção dessas avaliações a empresa tem que validar esse instrumento com testes em grupos piloto para se verificar se a avaliação tem as informações pertinentes ao avaliado, sem ambigüidades, redundâncias,

dificuldades de compreensão e aplicabilidade da escala. Isso vai eliminar a dificuldade que os participantes estão tendo em entender a avaliação ao realizá-la.

Ao se realizar o processo de avaliação de desempenho, propõe-se que a empresa deixe em maior evidência qual será o intervalo de tempo que a avaliação vai medir. Para que a avaliação tenha um maior enriquecimento de detalhes, sugerisse que a mesma ocorra com maior frequência.

A finalização do processo deve ocorrer de maneira mais rápida e efetiva. Então ao receber o resultado das avaliações por e-mail o gestor terá o prazo de um mês para realizar o retorno com os funcionários e depois deve levar ao departamento de gestão de pessoas uma ata com os pontos conversado e assinado pelos participantes. Dessa forma a empresa terá a segurança de que o processo está sendo realizado no prazo determinado e o mesmo não perderá a sua credibilidade pela demora na finalização.

Em relação a escolha dos avaliadores é sugerido que o departamento de gestão de pessoas o faça. Assim se manterá a confidencialidade dos mesmos, o que permiti a sinceridade ao responder. Aos avaliadores do processo é necessário um treinamento em relação a como utilizar esse instrumento para se realizar uma boa avaliação. Os avaliados devem ser treinados sobre como utilizar o resultado da avaliação para se desenvolverem. Essas mudanças vão diminuir as resistências dos participantes em relação ao processo.

Ao mudar esses pontos a avaliação de desempenho vai estar mais adequada aos cargos, medindo o que de fato é necessário para o bom desempenho daquela função e avaliando de maneira satisfatória o grau de desenvolvimento que o funcionário tem naquele momento. O instrumento terá maior credibilidade e os participantes estarão mais maduros a realizar essa avaliação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Araujo, L.C.G. (2006). *Gestão de pessoas*. São Paulo: Ed. Atlas.
- Barbosa, L. M. O. F. (2007). *Avaliação de desempenho: análise de modelo e proposta de melhoria*. Monografia de Graduação não publicado. Programa de Graduação em Psicologia. Centro Universitário de Brasília UniCEUB.
- Bauer, M. W. & Gaskell, G. (2002). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Rio de Janeiro: Petrópolis.
- Chiavenato, I. (1998). *Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Ed. Campus.
- Gil, A. C. (2001). *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Ed. Atlas.
- Junior, F. H. (2005). *Avaliação de desempenho organizacional: Estudo de casos de empresas do setor químico*. Dissertação de Mestrado não publicada. Programa de Mestrado em Administração. Universidade de São Paulo.
- Leonardi, M. (2004). *Contribuição das teorias administrativas na produção do conhecimento sobre administração em enfermagem: análise de um período*. Dissertação de Mestrado não publicada. Programa de Pós-Graduação em enfermagem. Universidade de São Paulo.
- Levinson, H. (1997). Administração por objetivo de quem? In: Vroom, V. H. *Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho*. 9.ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus.
- Lodi, J. B. (1978). *História da administração*. 6. ed. São Paulo: Ed. Pioneira.
- Mattos, I. L. (2003). Problemas no processo de avaliação de desempenho. Monografia de Graduação não publicado. Programa de Graduação em Psicologia. Centro Universitário de Brasília UniCEUB.
- Minayo, M. C. S. (2007). *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 10. ed. São Paulo: Hucitec.
- McGregor, D. (1997). Uma análise apreensiva da avaliação de desempenho. In: Vroom, V. H. (Org.) *Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho*. 9.ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus.
- Pontes, B.R. (1999). *Avaliação de desempenho: nova abordagem*. 7.ed. São Paulo: Ed. Ltr.

Reis, G. G. (2003). *Avaliação 360 graus: um instrumento de desenvolvimento gerencial*. 2. ed. São Paulo: Atlas.

Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas.

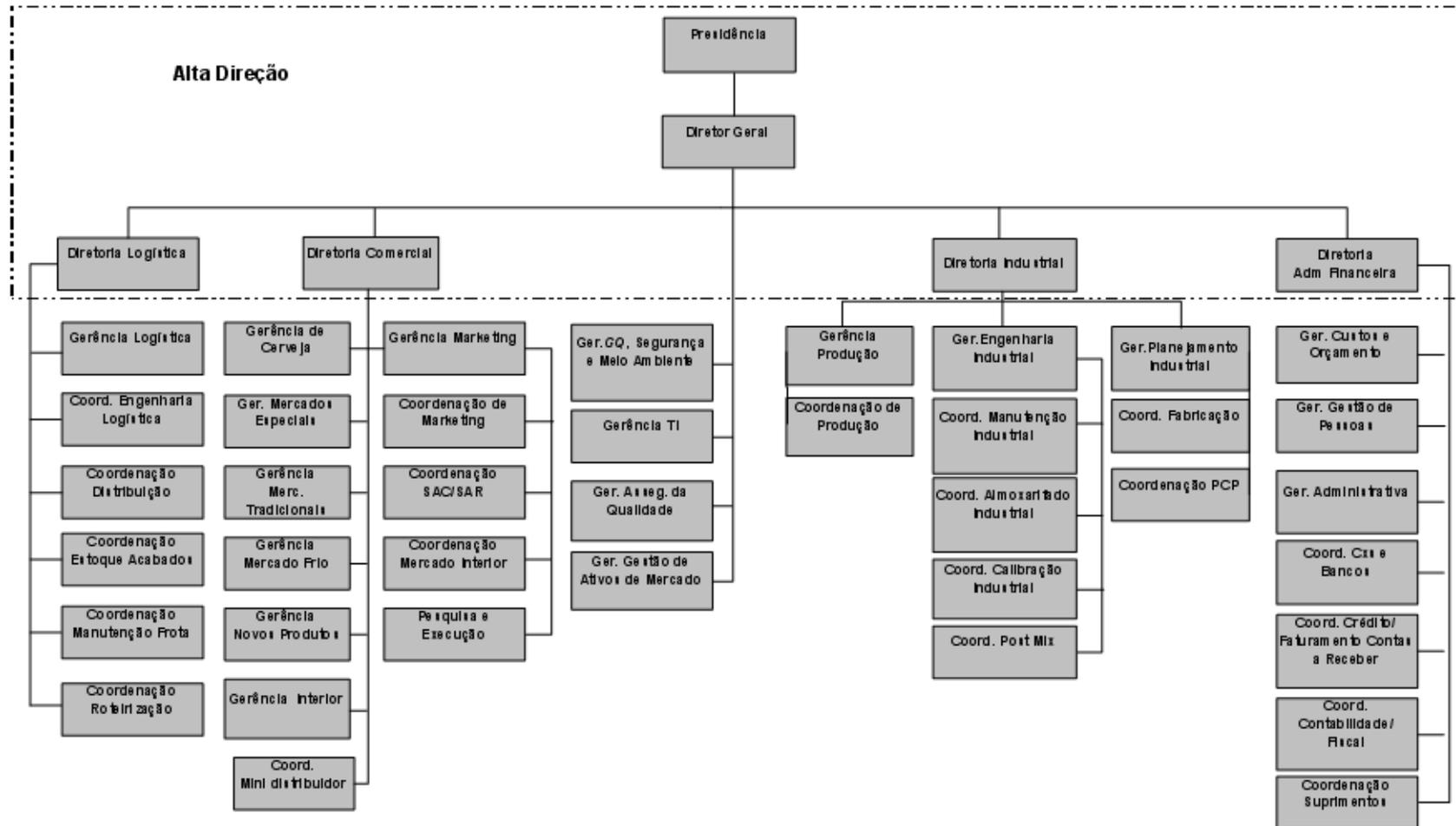
Tachizawa, T, Ferreira, V.C.P. & Fortuna, A. A. M. (2001). *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. Rio de Janeiro: Fgv.

Triviños. A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.

Zanelli, J.C. & Bastos, A. V. B. (2004). Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. In: Zalení, J. C.; Borges-Andrade, J. E. & Bastos, A. V. B. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Ed. Artmed.

# **ANEXOS**

ANEXO 1 - ORGANOGAMA GERAL



## **ANEXO 2 – MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS**

### **QUESTIONÁRIO**

Prezado Colega,

**O QUESTIONÁRIO ANEXO OBJETIVA IDENTIFICAR, DE ACORDO COM A SUA PERCEPÇÃO, QUAIS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS SÃO IMPORTANTES AOS LÍDERES (GESTORES) DA EMPRESA PARA QUE OS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS SEJAM ALCANÇADOS.**

**PEDIMOS SUA COLABORAÇÃO NO SENTIDO DE RESPONDÊ-LO, ANALISANDO CUIDADOSAMENTE CADA ITEM. NÃO É NECESSÁRIO IDENTIFICAR-SE. SUA RESPOSTA É ANÔNIMA, MAS É ESSENCIAL QUE ELA REFLITA EXATAMENTE O SEU MODO DE PENSAR. NÃO EXISTEM RESPOSTAS CERTAS OU ERRADAS. TUDO QUE DESEJAMOS É CONHECER A SUA OPINIÃO.**

**OS RESULTADOS DESTES TRABALHOS IRÃO AUXILIAR A EMPRESA EM SUAS AÇÕES RELATIVAS A IDENTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO DE SUAS LIDERANÇAS, ASSIM COMO EM SUAS AÇÕES DE CAPACITAÇÃO.**

**SUA PARTICIPAÇÃO É MUITO IMPORTANTE!**

**AGRADECEMOS IMENSAMENTE O SEU APOIO, COLOCANDO-NOS À DISPOSIÇÃO NOS RAMAIS 9924, 9839 OU 9906 PARA QUALQUER ESCLARECIMENTO ADICIONAL QUE SE FIZER NECESSÁRIO.**

**ATENCIOSAMENTE,**

**GESTÃO DE PESSOAS**

## Identificação de competências profissionais importantes aos líderes (gestores) da empresa para que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

A seguir há uma lista de competências, descritas em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes que podem ser importantes, ou não, para que um bom líder/gestor contribua para que os objetivos organizacionais relativos às pessoas, ao processo, à sociedade, ao resultado, aos clientes e fornecedores sejam alcançados baseando-se na premissa de alto padrão de qualidade e em padrões de excelência. Gostaríamos de saber sua opinião sobre o grau de importância dessas competências.

Para efeito desta pesquisa, considere:

- 3 **Alto padrão de qualidade** é aquele que atende perfeitamente ou supera, de forma confiável, acessível, segura e no tempo certo, às necessidades do cliente e da organização;
- 3 **Conhecimento** é um conjunto de informações armazenadas na memória da pessoa, que têm relevância e causam um impacto em seu comportamento;
- 3 **Habilidade** refere-se à capacidade de fazer uso produtivo do conhecimento, ou seja, ao *saber como fazer algo*; e
- 3 **Atitude** diz respeito à predisposição de uma pessoa em relação aos outros, à objetivos ou situações.

### A) CONHECIMENTOS

*POR FAVOR, ASSINALE UM NÚMERO DE UM A SEIS, NA ESCALA À DIREITA DE CADA ITEM, A FIM DE INDICAR O QUÃO IMPORTANTE VOCÊ CONSIDERA O ITEM PARA QUE UM LÍDER (**GESTOR**) CONTRIBUA PARA QUE OS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS RELATIVOS ÀS PESSOAS, AO PROCESSO, À SOCIEDADE, AO RESULTADO, AOS CLIENTES E AOS FORNECEDORES SEJAM ALCANÇADOS BASEANDO-SE NA PREMISSA DE ALTO PADRÃO DE QUALIDADE E EM PADRÕES DE EXCELÊNCIA.*

**Nem um pouco Importante** ← **1 2 3 4 5 6** → **Extremamente Importante**  
*Quanto mais próximo do número **UM** você se posicionar, **menor** o grau de importância do item.*  
*Quanto mais próximo do número **SEIS** você se posicionar, **maior** o grau de importância do item.*

1. Conhecer a empresa (sua estrutura, funcionamento, estratégia, missão, políticas e objetivos).	1 2 3 4 5 6
2. Conhecer os itens produzidos e comercializados pela empresa	1 2 3 4 5 6

3. Conhecer o ambiente em que a empresa atua (mercado local, negócios e concorrência local).	1 2 3 4 5 6
4. Conhecer princípios de contabilidade e finanças.	1 2 3 4 5 6
5. Conhecer as rotinas e processos relativos ao seu trabalho.	1 2 3 4 5 6
6. Conhecer princípios de marketing (negociação, vendas, Segmentação etc).	1 2 3 4 5 6
7. Conhecer como funcionam os mercados financeiro e de capitais.	1 2 3 4 5 6
8. Conhecer princípios de qualidade em produtos e serviços.	1 2 3 4 5 6
9. Conhecer idiomas estrangeiros, principalmente o inglês.	1 2 3 4 5 6
10. Conhecer princípios de economia.	1 2 3 4 5 6
11. Conhecer diferentes sistemas de informática ( <i>softwares, Internet</i> etc).	1 2 3 4 5 6
12. Conhecer princípios de relações humanas.	1 2 3 4 5 6
13. Conhecer a conjuntura social, política e econômica do País.	1 2 3 4 5 6
14. Conhecer como a organização interage com o ambiente externo.	1 2 3 4 5 6
15. Saber construir uma visão de futuro para si e para a empresa claramente definida.	1 2 3 4 5 6
16. Conhecer as metas e ações para atingir os objetivos estratégicos da organização.	1 2 3 4 5 6
17. Saber utilizar recursos de comunicação variados para reforçar pontos e manter o interesse dos ouvintes.	1 2 3 4 5 6
18. Saber monitorar a qualidade e o andamento dos trabalhos.	1 2 3 4 5 6
19. Conhecer a cultura da organização e agir de acordo com ela ou influenciando- <sup>a</sup>	1 2 3 4 5 6
20. Saber procurar informações em múltiplas funções.	1 2 3 4 5 6
21. Saber verificar a validade e confiabilidade das informações.	1 2 3 4 5 6
22. Saber identificar os elementos envolvidos numa situação e suas diferentes perspectivas.	1 2 3 4 5 6
23. Conhecer técnicas diversas para fortalecer a motivação e a produtividade.	1 2 3 4 5 6

***POR FAVOR, RESPONDA À QUESTÃO ABAIXO:***

***Existem outros conhecimentos que você considera necessários para que um líder (gestor) contribua com a organização para que os objetivos organizacionais relativos às pessoas, ao processo, à sociedade, ao resultado, aos clientes e fornecedores sejam alcançados baseando-se na premissa de alto padrão de qualidade e em padrões de excelência? Qual (is)?***

---



---



---



---

## b) Habilidades

*POR FAVOR, ASSINALE UM NÚMERO DE UM A SEIS, NA ESCALA À DIREITA DE CADA ITEM, A FIM DE INDICAR O QUÃO IMPORTANTE VOCÊ CONSIDERA O ITEM PARA QUE UM LÍDER (**GESTOR**) CONTRIBUA PARA QUE OS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS RELATIVOS ÀS PESSOAS, AO PROCESSO, À SOCIEDADE, AO RESULTADO, AOS CLIENTES E AOS FORNECEDORES SEJAM ALCANÇADOS BASEANDO-SE NA PREMISSE DE ALTO PADRÃO DE QUALIDADE E EM PADRÕES DE EXCELÊNCIA.*

*LEMBRE-SE DA ESCALA:*

<b>Nem um pouco Importante</b>	<b>1 2 3 4 5 6</b>	<b>Extremamente Importante</b>
<p><i>Quanto mais próximo do número <b>UM</b> você se posicionar, <b>menor</b> o grau de importância do item.</i></p> <p><i>Quanto mais próximo do número <b>SEIS</b> você se posicionar, <b>maior</b> o grau de importância do item.</i></p>		

24. Ser capaz de identificar as características e expectativas dos clientes internos e externos em relação à empresa.	1 2 3 4 5 6
25. Ser capaz de utilizar uma linguagem acessível aos clientes internos e externos (saber falar a “língua” do cliente).	1 2 3 4 5 6
26. Ser capaz de manter boas relações interpessoais com clientes e colegas.	1 2 3 4 5 6
27. Ser capaz de operar computadores, periféricos e outros recursos tecnológicos.	1 2 3 4 5 6
28. Ser capaz de comunicar-se com clareza e objetividade.	1 2 3 4 5 6
29. Ser capaz de encontrar as informações de que necessita para o trabalho.	1 2 3 4 5 6
30. Ser capaz de produzir soluções rapidamente (demonstrar agilidade).	1 2 3 4 5 6
31. Ser capaz de integrar-se a diferentes contextos sociais (saber relacionar-se com diferentes pessoas, culturas, situações etc).	1 2 3 4 5 6
32. Ser capaz de argumentar de maneira convincente (saber sustentar seus argumentos sobre processos, teses, rotinas de trabalho, etc.).	1 2 3 4 5 6
33. Ser capaz de identificar oportunidades de melhoria	1 2 3 4 5 6
34. Ser capaz de identificar riscos nas implementações de novas rotinas e no gerenciamento da rotina do dia-a-dia, avaliando os principais aspectos envolvidos.	1 2 3 4 5 6
35. Ser capaz de produzir soluções criativas e inovadoras.	1 2 3 4 5 6
36. Ser capaz de conquistar a simpatia e o apreço dos clientes (internos e/ou externos).	1 2 3 4 5 6
37. Ser observador e perceber os fatos que o cercam e suas conseqüências (ser perspicaz).	1 2 3 4 5 6
38. Ser capaz de trabalhar sob pressão, administrando o <i>stress</i> .	1 2 3 4 5 6
39. Ser capaz de resolver problemas não convencionais, inéditos ou surpreendentes.	1 2 3 4 5 6

40. Ser capaz de antever o futuro em razão de tendências (ter visão de futuro).	1 2 3 4 5 6
41. Ser capaz de elaborar objetivos e criar uma cultura ética.	1 2 3 4 5 6
42. Ser capaz de identificar os interesses do acionista e suas implicações para a organização e para os indivíduos.	1 2 3 4 5 6
43. Ser capaz de identificar claramente as responsabilidades éticas relevantes para a organização.	1 2 3 4 5 6
44. Ser capaz de resistir às pressões do sistema organizacional que visem obter resultados por quaisquer meios	1 2 3 4 5 6
45. Ser capaz de aproveitar as oportunidades que surgem para alcançar metas ou atender às necessidades de longo prazo da organização.	1 2 3 4 5 6
46. Ser capaz de suprir as necessidades da organização.	1 2 3 4 5 6
47. Ser capaz de identificar quais as informações necessárias aos ouvintes.	1 2 3 4 5 6
48. Ser capaz de adotar estilos de comunicação apropriados à situação e à audiência.	1 2 3 4 5 6
49. Ser capaz de estimular as pessoas a fazer perguntas e participar de debates.	1 2 3 4 5 6
50. Ser capaz de estabelecer metas ao mesmo tempo desafiadoras e factíveis	1 2 3 4 5 6
51. Ser capaz de avaliar o engajamento individual em determinada ação.	1 2 3 4 5 6
52. Ser capaz de identificar e remover as causas de conflitos e resistências.	1 2 3 4 5 6
53. Ser capaz de manter o foco em resultado.	1 2 3 4 5 6
54. Ser capaz de resolver problemas e aproveitar oportunidades.	1 2 3 4 5 6
55. Ser capaz de estabelecer e comunicar expectativas de desempenho.	1 2 3 4 5 6
56. Ser capaz de planejar o trabalho para melhor aproveitamento de recursos e de tempo.	1 2 3 4 5 6
57. Ser capaz de definir metas para si e para os outros.	1 2 3 4 5 6
58. Ser capaz de transferir aprendizagem de uma para outra situação.	1 2 3 4 5 6
59. Ser capaz de criar e utilizar diferentes estratégias para influenciar pessoas.	1 2 3 4 5 6
60. Ser capaz de desenvolver relacionamentos e obter apoio e recursos.	1 2 3 4 5 6
61. Ser capaz de estabelecer redes de informação e fazer bom uso dos recursos de informação existentes.	1 2 3 4 5 6
62. Ser capaz de dividir os processos em tarefas e atividades.	1 2 3 4 5 6
63. Ser capaz de utilizar sua própria experiência e a dos outros para identificar problemas e resolver situações.	1 2 3 4 5 6
64. Ser capaz de tomar decisões em situações de incerteza ou com base em informações incompletas.	1 2 3 4 5 6
65. Ser capaz de fazer uso de uma variedade de idéias para explicar as ações, necessidades e motivos das pessoas.	1 2 3 4 5 6

**POR FAVOR, RESPONDA À QUESTÃO ABAIXO:**

*Existem outras habilidades que você considera necessárias para que um líder (gestor) contribua com a organização para que os objetivos organizacionais relativos às pessoas, ao processo, à sociedade, ao resultado, aos clientes e fornecedores sejam alcançados baseando-se na premissa de alto padrão de qualidade e em padrões de excelência? Qual (is)?*

---

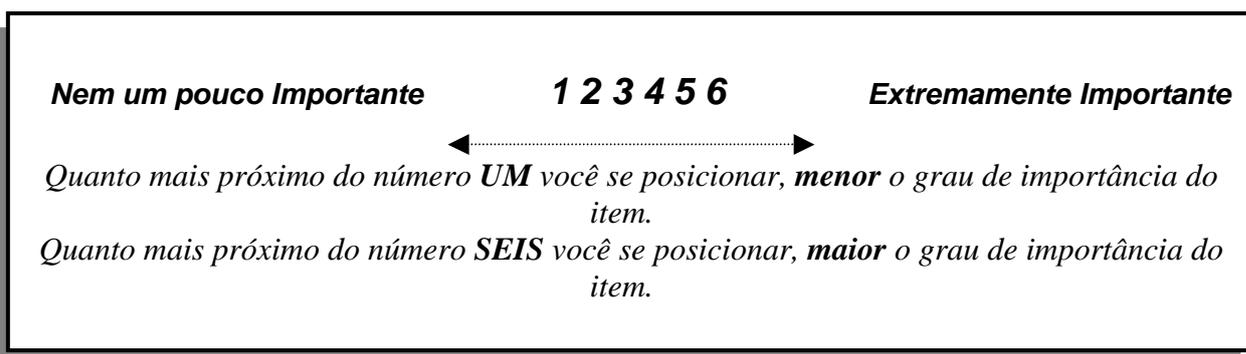


---

### c) Atitudes

*POR FAVOR, ASSINALE UM NÚMERO DE UM A SEIS, NA ESCALA À DIREITA DE CADA ITEM, A FIM DE INDICAR O QUÃO IMPORTANTE VOCÊ CONSIDERA O ITEM PARA QUE UM LÍDER (**GESTOR**) CONTRIBUA PARA QUE OS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS RELATIVOS ÀS PESSOAS, AO PROCESSO, À SOCIEDADE, AO RESULTADO, AOS CLIENTES E AOS FORNECEDORES SEJAM ALCANÇADOS BASEANDO-SE NA PREMISSA DE ALTO PADRÃO DE QUALIDADE E EM PADRÕES DE EXCELÊNCIA.*

*LEMBRE-SE DA ESCALA:*



66. Reconhecer a importância de prestar um atendimento de qualidade.	1 2 3 4 5 6
67. Demonstrar proatividade (tomar a iniciativa).	1 2 3 4 5 6
68. Demonstrar receptividade aos clientes internos e/ou externos (manifestar satisfação, disponibilidade e interesse em atender o cliente).	1 2 3 4 5 6
69. Demonstrar empatia aos clientes (saber colocar-se no lugar do cliente).	1 2 3 4 5 6
70. Demonstrar cortesia e educação.	1 2 3 4 5 6
71. Reconhecer a importância dos clientes internos e externos para a Brasal Refrigerantes.	1 2 3 4 5 6
72. Demonstrar sensibilidade em relação às necessidades, aos problemas e dificuldades dos clientes.	1 2 3 4 5 6
73. Demonstrar disposição para reposicionar-se em razão de mudanças nos desejos do cliente, nos objetivos da empresa, no ambiente etc (ser flexível).	1 2 3 4 5 6
74. Dispensar igualdade de tratamento aos clientes internos, independente de seu nível hierárquico (reconhecer igualmente o direito de cada um, sem discriminação).	1 2 3 4 5 6
75. Demonstrar paciência (ser tolerante e estar disposto a ouvir).	1 2 3 4 5 6
76. Ser ético na relação com os colegas, com a chefia e com seus subordinados (reconhecer e valorizar a conduta correta).	1 2 3 4 5 6
77. Demonstrar responsabilidade social (preocupar-se com as conseqüências de seus atos e de seu trabalho para a sociedade como um todo).	1 2 3 4 5 6
78. Assumir a responsabilidade frente a situações de trabalho para responder a contento às demandas das partes e da Empresa.	1 2 3 4 5 6
79. Manifestar desejo de aprender continuamente e aprimorar-se profissionalmente.	1 2 3 4 5 6

80. Demonstrar modéstia (humildade).	1 2 3 4 5 6
81. Respeitar a privacidade de todos.	1 2 3 4 5 6
82. Assumir a responsabilidade pessoal para fazer as coisas acontecerem.	1 2 3 4 5 6
83. Dizer “não” para demandas não pertinentes.	1 2 3 4 5 6
84. Agir com segurança e sem hesitação frente a desafios.	1 2 3 4 5 6
85. Demonstrar integridade e justiça nas tomadas de decisão.	1 2 3 4 5 6
86. Ouvir atentamente, formular questões, clarificar pontos e verificar o entendimento mútuo.	1 2 3 4 5 6
87. Dar feedback (retorno) visando aperfeiçoar o desempenho das pessoas.	1 2 3 4 5 6
88. Manter as pessoas informadas sobre planos e processos.	1 2 3 4 5 6
89. Definir com clareza o que se espera dos outros em termos de desempenho.	1 2 3 4 5 6
90. Comunicar de forma a gerar entusiasmo e comprometimento.	1 2 3 4 5 6
91. Demonstrar respeito pelas opiniões e ações dos outros.	1 2 3 4 5 6
92. Usar o poder de forma justa e equilibrada.	1 2 3 4 5 6
93. Convidar os outros para contribuir no planejamento e organização do trabalho.	1 2 3 4 5 6
94. Perceber mudanças como oportunidades de melhoria.	1 2 3 4 5 6
95. Buscar feedback sobre seu desempenho para identificar pontos fortes e fracos.	1 2 3 4 5 6
96. Modificar seu comportamento e ações em face desse feedback.	1 2 3 4 5 6
97. Aceitar críticas sem atitude defensiva.	1 2 3 4 5 6
98. Manter a calma em situações difíceis e incertas.	1 2 3 4 5 6
99. Apresentar-se positivamente.	1 2 3 4 5 6
100. Estimular ativamente a livre troca de informações.	1 2 3 4 5 6

**POR FAVOR, RESPONDA À QUESTÃO ABAIXO:**

*Existem outras atitudes que você considera necessárias para que um líder (gestor) contribua com a organização para que os objetivos organizacionais relativos às pessoas, ao processo, à sociedade, ao resultado, aos clientes e fornecedores sejam alcançados baseando-se na premissa de alto padrão de qualidade e em padrões de excelência? Qual (is)?*

---



---



---



---

***POR FAVOR, VERIFIQUE SE TODOS OS ITENS FORAM RESPONDIDOS.***

Obrigado pela valiosa colaboração!

## ANEXO 3 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

### DIMENSÃO ORGANIZACIONAL

#### 1 - Liderança

Capacidade para conduzir processos de trabalho e projetos, desenvolvendo e fortalecendo relacionamentos compatíveis com o nível de respostas esperado, gerenciando, desenvolvendo e envolvendo sua equipe de trabalho na busca de objetivos e resultados. Sabe administrar conflitos e ter senso de justiça, bem como é formador de opinião para os demais colegas pelas atitudes positivas e motivadoras.

Afirmção	1 e 2 Nunca		3 e 4 De vez em quando		5 e 6 Com muita frequência		7 e 8 Sempre		Não sei responder
a. Tem senso de justiça e sabe administrar conflitos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. É uma referência profissional clara e objetiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Obtém confiança e participação de todos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Comentários:

#### 2 - Persistência e Determinação

Capacidade para superar obstáculos, buscando sempre novas possibilidades para a solução dos problemas apresentados no "dia a dia". Empenha-se para atingir as metas e objetivos, conforme estabelecidos.

Afirmção	1 e 2 Nunca		3 e 4 De vez em quando		5 e 6 Com muita frequência		7 e 8 Sempre		Não sei responder
a. Mantém uma postura ativa frente aos obstáculos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Pesquisa várias possibilidades para a solução de um problema.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Empenha-se ao máximo para atingir objetivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Comentários:

#### 3 - Orientação Para Resultados

Capacidade de visualizar as metas e objetivos a serem atingidos, buscando sempre agregar valor ao negócio, através do cumprimento adequado dos prazos e expectativas de resultado, bem como busca constantemente ser pró-ativo no seu dia-a-dia de trabalho.

Afirmção	1 e 2 Nunca		3 e 4 De vez em quando		5 e 6 Com muita frequência		7 e 8 Sempre		Não sei responder
a. Tem como meta os resultados a serem atingidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Apresenta bons resultados no trabalho e para a organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Estabelece e utiliza-se de uma variedade de ações para atingir bons resultados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Comentários:

#### 4 - Objetividade

Clareza na realização das metas e objetivos. Trabalha sempre buscando atingir os resultados esperados.

Afirmção	1 e 2 Nunca		3 e 4 De vez em quando		5 e 6 Com muita frequência		7 e 8 Sempre		Não sei responder
a. Tem bem claro quais objetivos deseja alcançar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Trabalha em função de uma meta a ser atingida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Deixa claro quais são seus objetivos no trabalho e os impactos advindos da implementação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Comentários:

#### 5 - Orientação Para Ação

Disposição para fazer algo novo. Não pára diante de tarefas novas que possam ir além de suas obrigações normais.

Afirmção	1 e 2 Nunca		3 e 4 De vez em quando		5 e 6 Com muita frequência		7 e 8 Sempre		Não sei responder
a. Está sempre disposto a fazer algo que agregue valor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Apresenta-se como voluntário quando necessário.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Mostra-se interessado para tarefas que vão além de seu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Comentários:

## DIMENSÃO FUNCIONAL

#### 6 - Qualidade do Trabalho

Orientação para a eficácia, buscando sempre a melhoria contínua do que faz. Preocupação com a perfeição, desenvolvendo alternativas criativas e eficazes para a solução de problemas e otimização de resultados.

Afirmção	1 e 2 Nunca		3 e 4 De vez em quando		5 e 6 Com muita frequência		7 e 8 Sempre		Não sei responder
a. Procura manter constante a alta qualidade do que faz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Preocupa-se com a perfeição no trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. É exigente consigo mesmo e com os outros na qualidade e conteúdo de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Comentários:

### 7 - Comunicação e Feedback

Capacidade de se comunicar de forma clara e com linguagem acessível, facilitando a execução do trabalho, o relacionamento entre as pessoas e o alcance dos resultados. Capacidade de gerar mudanças (nas ações, no comportamento e nos processos) a partir do feedback.

Afirmção	1 e 2 Nunca		3 e 4 De vez em quando		5 e 6 Com muita frequência		7 e 8 Sempre		Não sei responder
a. Comunica-se com clareza e objetividade, utilizando linguagem acessível aos clientes internos e externos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Dá feedback visando aperfeiçoar o desempenho das pessoas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Busca feedback sobre seu desempenho e modifica suas ações em face deste feedback.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Comentários:

### 8 - Trabalho em Equipe

Participa ativamente, com interesse e disponibilidade em trabalhos grupais, contribuindo de maneira positiva e participativa, com atenção e preocupação ao efeito que causa sua interação com as pessoas.

Afirmção	1 e 2 Nunca		3 e 4 De vez em quando		5 e 6 Com muita frequência		7 e 8 Sempre		Não sei responder
a. É receptivo às idéias dos outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Aprecia e estimula o trabalho em equipe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. É um membro participante, comprometido e agregador da equipe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Comentários:

### 9 - Produtividade

Disposição para o trabalho, cumprindo adequadamente com prazos e resultados esperados. Capacidade para desenvolver e entregar com sucesso as tarefas assumidas.

Afirmção	1 e 2 Nunca		3 e 4 De vez em quando		5 e 6 Com muita frequência		7 e 8 Sempre		Não sei responder
a. Planeja as ações de forma orientada e estruturada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Desenvolve o que se espera e apresenta a produção no prazo adequado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Procura rever métodos e sistemas de trabalho para produzir mais do que o esperado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Comentários:

**10 - Orientação Para o Cliente**

**Disposição para atender demandas e aspirações de solicitantes com prazos e resultados esperados, com interesse e disposição. Capacidade para entender necessidades e superar as expectativas no âmbito profissional.**

Afirmação	1 e 2 Nunca		3 e 4 De vez em quando		5 e 6 Com muita frequência		7 e 8 Sempre		Não sei responder
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
a. Procura ser solícito com as necessidades demandadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Estabelece ações rápidas para entender as solicitações e aspirações demandadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Procura motivar outros para incorporar práticas com foco nos interesses dos outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Comentários:

## DIMENSÃO INDIVIDUAL

**11 - Atualização Profissional**

**Boa dose de interesse por crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional. Procura sempre manter-se atualizado sobre novas tendências.**

Afirmação	1 e 2 Nunca		3 e 4 De vez em quando		5 e 6 Com muita frequência		7 e 8 Sempre		Não sei responder
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
a. Costuma freqüentar cursos e seminários de atualização profissional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Está atento a literatura técnica e profissional da área.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Busca contatos com pessoas que acrescentem conhecimentos técnicos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Comentários:

**12 - Habilidade Técnica**

**Habilidade para desenvolver e melhorar continuamente os principais processos de trabalho, buscando a melhor relação custo - benefício, e otimizando recursos.**

Afirmação	1 e 2 Nunca		3 e 4 De vez em quando		5 e 6 Com muita frequência		7 e 8 Sempre		Não sei responder
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
a. Demonstra profundo conhecimento em seu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Resolve com facilidade problemas técnicos que surjam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Procura manter-se atualizado em novas aplicações e conceitos técnicos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Comentários:

**13 - Relacionamento Interpessoal**

**Capacidade de harmonizar seu próprio tempo para cuidar das relações interpessoais e manter relacionamentos duradouros com colegas e amigos, deixando uma impressão clara de interesse positivo e de ajuda aos outros.**

Afirmção	1 e 2 Nunca		3 e 4 De vez em quando		5 e 6 Com muita frequência		7 e 8 Sempre		Não sei responder
a. É cordial e afetuoso com as pessoas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. É bom ouvinte e procura ajudar os outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Cria um ambiente amigável e descontraído.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Comentários:

**14 - Trabalho Sob Pressão**

**Capacidade de auto controle, conseguindo equilibrar-se de maneira a trabalhar, com tranqüilidade e sem perda de qualidade.**

Afirmção	1 e 2 Nunca		3 e 4 De vez em quando		5 e 6 Com muita frequência		7 e 8 Sempre		Não sei responder
a. Consegue trabalhar bem sob pressão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Mantém foco em metas e resultados mesmo trabalhando sob pressão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Mantém a calma, concentração e cordialidade, mesmo sob pressão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Comentários:

**15 - Responsabilidade e Dedicção**

**Capacidade para assumir, prontamente e sem empecilhos, as responsabilidades inerentes ao cargo. Mostra-se sempre pronto para assumir novas atribuições sabendo cumprir todos os compromissos assumidos.**

Afirmção	1 e 2 Nunca		3 e 4 De vez em quando		5 e 6 Com muita frequência		7 e 8 Sempre		Não sei responder
a. Assume responsabilidades naturalmente e sem dificuldade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. É um profissional com quem se pode contar, confiar e compartilhar ações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Respeita prazos e compromissos assumidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Comentários:

## ANEXO 4 – PESO DAS COMPETÊNCIAS DE ACORDO COM O CARGO

	DIRETORES	GERENTES	COORDENADORES	TÉCNICA / SUPERIOR	OPERACIONAL ANALISTA JR /MÉDIO/FUND.
<b>Dimensão Organizacional</b>					
1 - Liderança	8	8	7	5	4
2 - Persistência	7	8	8	6	5
3 - Orientação a Resultados	8	8	8	7	5
4 - Objetividade	8	8	8	6	5
5 - Orientação para Ação	8	8	7	7	6
<b>Dimensão Funcional</b>					
6 - Qualidade no trabalho	7	7	7	7	7
7 - Comunicação e Feedback	8	8	8	7	5
8 - Trabalho em equipe	6	7	7	7	6
9 - Produtividade	6	6	7	7	6
10- Orientação para o Cliente	8	7	7	8	6
<b>Dimensão Individual</b>					
11 - Atualização profissional	7	8	7	6	4
12 - Habilidade técnica	6	6	7	8	8
13 - Relacionamento interpessoal	8	8	8	8	8
14 - Trabalho sob pressão	8	7	7	6	5
15 - Responsabilidade e dedicação ao trabalho	8	8	8	8	8

**OBS: A PONTUAÇÃO SERÁ DISTRIBUÍDA DA SEGUINTE FORMA**

1 E 2 - NUNCA

3 E 4 - DE VEZ EM QUANDO

5 E 6 - COM MUITA FREQUÊNCIA

7 E 8 - SEMPRE

## ANEXO 5 – ENTREVISTAS

### Entrevista 1ª

**Nome: João**

**Sexo: Masculino**

**Tempo de empresa: 10 anos**

**João gostaria que você me relatasse quais são as suas atividades hoje aqui na empresa.**

Sou coordenador de planejamento, programação e controle de produção. Estamos muito focado na parte de planejamento, tentando introduzir na empresa uma cultura de planejamento de quanto se gasta, medindo a capacidade produtiva, quanto se gasta para um lançamento equivocado de algum produto, a gente está tentando reduzir isso aí. Fazer a integração entre a parte comercial e a parte de produção, até para não ter muito produto em estoque, para não ter vencimento de produtos, para que a empresa tenha um fluxo de caixa contínuo, mesmo com as baixas vendas, que não falte dinheiro para empresa arcar com seus custos, com suas dívidas e compromissos. Mesmo que a empresa venda pouco, que o produto estocado não seja exagerado e nem que os insumos sejam exagerados, que seja uma média para que não tenha prejuízo para a empresa. É basicamente isso.

**Então hoje você é responsável por esse planejamento.**

Pelo planejamento. Estamos querendo introduzir essa cultura de planejamento para a empresa toda. Começa pelo PPCP (Planejamento, Programação e Controle da Produção), de acordo com a demanda comercial o PPCP diz se o lote comercial que você quer é pouco, que você vai ter prejuízo, que se a gente fizer esse produto parte vai ser jogada no ralo. Quanto mais produtos a gente faz em grande escala melhor para diminuir as perdas, “ah, mas é um produto estratégico”, se é um produto estratégico então vamos fazer, se você acha que o produto estratégico é de suma importância vamos fazer. É basicamente isso, a programação tenta ajudar o pessoal da produção com a informação, tentando adequar melhor o setup, adequar melhor à troca de produto.

**O setup seria o que?**

O setup é a conversão da máquina de determinados equipamentos para fazer um outro produto. Eu estou fazendo uma coca-cola dois litros eu tenho que fazer um setup, converter a máquina para depois fazer uma coca-cola um litro e meio, por que os tamanhos das garrafas são diferentes. A gente tenta o máximo possível fazer essa adequação, e levar para a gerência, para os gestores, o que é que a gente perde em fazer outros insumos ou ter restrição de linha, isso ultimamente está acontecendo muito, restrições para fazer programação porque uma linha está com problema em um propulsor e ela precisa que o blender, que é o que faz a bebida, trabalhe para essa linha, só que tem outra linha que está atrelada ao blender. Eu estou fazendo Fanta laranja na linha cinco e a linha cinco é a que está atrelada com o blender, se eu estou fazendo Fanta laranja na linha cinco, a linha quatro tem que estar fazendo Fanta laranja também ou tem que estar fazendo coca-cola. Por quê? Porque se eles estiverem fazendo um outro produto, um Kwat zero por exemplo, eu não consigo fazer um Kwat zero, ou

deixo a linha parada ou ali vai fazer outro produto e vai ficar estocando para que não perca tempo e no momento em que esse blender esteja parado, que a linha quatro volte a utilizá-lo para fazer os produtos menores. Então, toda hora a gente passa isso da gestão para diretoria industrial, para a gerência de produção, gerente de manutenção, para ajudar a resolver esses problemas porque isso afeta depois o fluxo na empresa, a cadeia de valores, ou você está estocando muito ou está deixando produtos faltarem.

### **E lá na sua área, é composta por quantas pessoas?**

Atualmente eu tenho... Sou eu, três analistas industriais, junior e pleno, um estagiário, um auxiliar administrativo e tem uma vaga de auxiliar administrativo que a gente vai compor.

### **E acima de você, como é?**

Tem o meu gerente de planejamento, que toma conta do PPCP, e também da fabricação, que faz a bebida e xarope, não é da produção, ele não está coordenando a produção, ele gerencia a fabricação.

### **Então tem um gerente de fabricação e um gerente...**

Tem um gerente de planejamento, que toma conta da fabricação, e tem um gerente de produção, que é quem toma conta do envase. E acima desses gerentes tem um diretor industrial.

### **E como é o relacionamento entre vocês?**

Todo mundo fica na mesma sala. Os meus analistas ficam na minha frente, trabalham comigo, eu converso com eles o tempo todo. Tem o auxiliar também, que na maioria das vezes está lá, e o gerente de planejamento também está na mesma sala, inclusive o diretor industrial. A única coisa que eu senti que pesa muito é o diretor industrial estar na mesma sala, que a cobrança é mais forte, não tem um filtro, já vem direto a cobrança e, às vezes, são coisas que a gente não domina, são processos que deveriam estar sendo cobrados do pessoal da produção, nessa semana mesmo cobraram da gente uma coisa que a produção e o almoxarifado é que mexem: “Ah, mas vocês vão lá olhar o saldo do consumo”, uma coisa mas ou menos assim, tudo bem a gente olha lá o saldo mas a gente não opera o equipamento.

### **Ok, detalha um pouco melhor assim, quando ele está e quando ele não está. Quando ele está como é a relação à comunicação entre vocês, essa passagem de informação...**

Quando ele não está?

**Isso.**

Quando ele não está à gente conversa muito, quando ele não está. A gente troca muitas idéias, acessa alguns processos, algumas deficiências, a gente consegue fazer isso. Quando ele está, a gente evita falar sobre essas deficiências, sobre esses assunto, sobre esses processos, porque a gente evita que pequenas coisas ganhem grandes proporções, é essa a preocupação que a gente tem. A gente fala “ta faltando, vai faltar, está chegando ou atrasou a carreta de chapatex, ele ouve isso e fala “não, vai parar a linha por falta de chapatex, não pode parar”, a gente evita muito, o que a gente tem procurado acertar: vamos tentar acertar tudo isso agora aqui com a gente e se ganhar grandes

proporções aí sim, a gente tenta evitar que se faça uma grande tempestade em um copo de água.

**Certo, mas então quando ele passa alguma informação de alguma falha no processo, ele geralmente toma uma atitude, como é atitude dele?**

A cobrança dele é mais forte, mais repreensiva. Ele fica todo zangado, fica bravo, “ah, não pode faltar chapa tex, mas o problema não é nosso a gente está tentando resolver o problema também, a aí o clima fica mais chato. Eu acho que para chegar nele deveria ser no final, “não conseguimos resolver, vai faltar chapa tex. Tem coisa que não tem como ter ação, uma carreta que virou, tem coisas que não tem como ter ação, tem que esperar. Tem coisas que a gente consegue ter ação, e é isso que a gente está querendo evitar, que se faça tempestade em copo d’água, que coisa que a gente possa resolver não cheguem primeiro nele, que a gente possa resolver.

**E aí entre vocês, quando tem uma situação dessas as pessoas, em geral, costumam fazer o que?**

Claro que a gente evita que falte chapatex, mas a gente vai buscar outros meios, seja de chapatex ou de qualquer insumo, a gente vai buscar outros meios, Se agente percebeu que vai faltar um concentrado, um suco, a gente tenta buscar de outra franquia, não vai chegar de um fornecedor a gente vai buscar de outra franquia. Se não vai chegar chapatex de um fornecedor a gente busca outro fornecedor que a gente sempre deixa de stand by. A gente tem um principal mas tem um em stand by para a gente não ter que correr atrás, mas por exemplo, quando falta suco e o fornecedor é exclusivo, a gente não pode quebrar o contrato que foi feito entre a associação de fabricantes e esse fornecedor, aí sim, não tem jeito, tem que avisar, pulveriza a informação para todo mundo e tenta adaptar as programações, “ah, então ta, vamos fazer um pouquinho disso, a gente ia fazer 100.000 caixas de Sprite dois litros, não vai dar mais para fazer 100.000 caixas, então vamos fazer 50.000 caixas de Sprite, que utiliza o suco de limão, e com o suco das 50.000 caixas que não foram feitas a gente faz o Aquarius Fresh que ta para sair, para a gente manter pelo menos uma quantidade de produto suficiente para se adaptar a situação de mercado, até esperar que uma nova leva de suco de limão chegue, e aí vamos batalhar, vamos brigar, conversar com o fornecedor, vamos exigir do fornecedor que nos dê prioridade.

**Na sua área, João, para você ficar realizando as tarefas, as atividades, o que é que é demandado de você, de atitude, de comportamento. O que é necessário das pessoas do seu departamento ter como atitude, habilidades e conhecimento?**

Uma coisa que a pessoa precisa ter é, no comportamento, pro atividade, não ver a situação em cima dela não tomar nenhuma atitude. Se não tiver pro atividade a coisa não vai chegar lá, onde a gente precisa. Recebeu a informação da linha de produção que a linha de produção quebrou e não vai voltar tão cedo e vai sobrar xarope, a gente tem que ter pro atividade decidir “vamos jogar para onde?”, vamos fazer uma lata, vamos fazer um bip Tem que ter pro atividade. O insumo está acabando, você está vendo que já está no estoque de segurança e você não dá nenhum toque para a área de suprimento. Se não tiver pro atividade, nem a área de suprimento nem o fornecedor vão se preocupar, você não correu atrás, então para eles está tranquilo, não é preocupante. Eles não sabem medir isso, chegar no nível crítico, eles não sabem que aquilo ali é o nível crítico e também não sabem que ação que pode ser tomada, então a gente tem que tomar essas ações, isso é importante. Conhecimento, as pessoas que trabalham no PPCP, isso é

preponderante, tem que ter conhecimento matemático bom, tem que ter um raciocínio lógico bom, não digo excelente, mas bom, para conseguir visualizar o momento crítico da situação, e também para que proponham soluções: “ah, o insumo está chegando, está chegando, está chegando e não estamos produzindo”, mas a gente não toma nenhuma ação e se isso se torna rotineiro, “não produziu, isso não chegou”, a gente não toma nenhuma ação para que quebre isso para que isso não seja rotineiro. Um exemplo, a gente não tem espaço para estocar tampa, o PPCP se juntou a área de suprimentos, que reclamava toda hora que a gente pedia tampa e não tinha espaço, a programação só era operada em cima dos dias, chamamos o fornecedor para adotar o método campano, o que é isso, isso muito fácil, determina um espaço para colocar a tampa de coca-cola e à medida que a área de produção vai usando, vai informando ao fornecedor, assim é o fornecedor quem determina venda da tampa e não nós que pedimos a tampa, o fornecedor recebe essas informações e administram o fornecimento. Isso foi uma ação nossa do PPCP com a área de suprimentos, porque a gente estava vendo que o suprimento estava reclamando o tempo todo que não tinha espaço e a gente precisava pedir os insumos.

### **E as habilidades?**

Tem que ter conhecimento matemático, lógico. Analista tem que ter curso superior, tem que entender mesmo que não tenha operado na produção, tem que entender de produção, pelo menos a parte teórica tem que ter uma visão sistêmica do processo, não ver só a produção, tem que ver a empresa como um todo, até para ver o que está afetando pedir muita tampa ou fazer uma programação exagerada, uma programação exagerada vai pedir muitos insumos e a produção não vai produzir o que ele está programando. E o que isso vai afetar? No mínimo isso vai afetar espaço, em relação aos insumos que foram consumidos. Em segundo lugar vai afetar o fluxo de caixa da empresa porque o resultado da empresa vai ser pior. A equipe toda tem que fazer a sua parte. Tem gente que tem a sua sala e acha que se der uma escorregada, pedindo insumos a mais, não vai afetar a empresa, afeta sim. Se todas as áreas não correrem atrás do resultado a empresa como um todo não terá um resultado tão bom quanto o desejado.

### **Então a interação de vocês tem que ser completa.**

Completa, o analista que faz a programação tem que interação com o analista de insumos, porque se ele precisar fazer programação de um sabor que está saindo mais ou menos do normal e fez alguma mudança drástica na programação dele, ele tem que comunicar ao analista de insumos para ver se tem tempo hábil para chegar o insumo que ele precisa. Se ele tiver que retirar também comunicar ao analista de insumos para ele fazer o corte de insumos, para que eles não cheguem. Além disso, o analista que analisa a eficiência da fábrica tem que ter uma boa interação com o analista de produção e com o analista de planejamento, afim de otimizar e maximizar a produção.

### **E essa interação de fato ocorre com as pessoas?**

Ocorre. Melhorou muito

### **E quando o diretor geral da empresa está lá?**

Continua da mesma forma, a gente só evita que os problemas sejam discutidos em tom alto e ele ache que aquilo é um problema sério. É melhor dialogar antes para tentar

resolver o problema. A conversa tem que se entender no olhar, para que ele não ouça algo e ache que se trate de um problema de grandes proporções. A mesa dele fica atrás da gente, ele está sempre ouvindo.

### **E ele conversa com vocês?**

Sempre, acho que ele está mais no PPCP do que eu (risos). O problema é que, como ele está sempre muito próximo, inevitavelmente, os meus analistas às vezes despacham com ele e não comigo. Isso é ruim, não pela perda de poder, mas por que o problema às vezes chega primeiro para ele e não para mim e para o meu gerente. Quando o problema chega primeira a ele, a cobrança é sempre mais forte e é ruim porque a gente não está preparado, não está sabendo da situação porque não nos foi informada.

### **São sempre problemas que chegam a ele primeiro?**

Na maioria das vezes sim. Para diretor a gente não tem que levar problemas, mas sim problemas com as soluções, e é com isso que eu me preocupo muito. Por isso eu sempre insisto, se não der para passar o problema para mim antes que ele seja apresentado ao diretor com uma solução. Analista tem essa função. É muito melhor porque o diretor já sabe que o negócio está andando, e quando ele vier cobrar os gestores ele já está mais calmo, ciente da situação. O problema é quando a gente toma uma porrada e depois tem que correr atrás.

### **E acontece de você ter que levar um problema ao diretor sem ter uma solução? Você passa essas questões para ele, para ele tentar te ajudar a encontrar uma solução? Como que é isso?**

Eu passo para ele. Tem casos e casos. Em algumas situações dá para tentar resolver diretamente com as áreas envolvidas, porque nós lá somos a área de apoio, área administrativa de apoio, então tem as áreas envolvidas operacionalmente que são o pessoal da engenharia industrial, da segurança da qualidade, da manutenção e até da fabricação, que também está na mesma gerência mas é uma área operacional. A gente tenta resolver diretamente com a área operacional, algumas situações dá para resolver diretamente com a área operacional. Em outras situações, chegam a um ponto tal que não dá mais para resolver com a área operacional, tem que ir para o diretor cobrar dessa área. Tem coisas que só ele é capaz de resolver, pois se afetar o diretor as providências são feitas de uma maneira mais rápida, a motivação é outra.

### **A questão da comunicação entre as pessoas, você disse que hoje a comunicação entre as pessoas melhorou, porque melhorou essa comunicação?**

Entre as pessoas da minha área.

### **Isso.**

Essa é uma questão que eu estava batendo muito na tecla. Tinham gente novata no meu setor, e essas pessoas achavam que a sua célula de trabalho era independente da outra célula, poderia fazer qualquer coisa aqui que lá tinha que se virar, e eu demorei muito para inculcar a idéia, colocar na cabeça de alguns colaboradores, que a nossa área trabalha em equipe. Não adianta fazer a melhor programação de todas se não tiver os insumos necessários. Ainda tem alguns casos, mas melhorou muito.

### **E como essa questão foi trabalhada com as pessoas?**

Ah, teve brigas, é claro. Tivemos discussões homéricas. O analista tem uma certa autonomia e você não pode ficar preso a tudo o que o analista está fazendo, você tem que fazer outras coisas. Então às vezes a gente explica o que tem que fazer e como tem que ser feito e o analista até faz por um certo tempo e depois volta a fazer errado. Nesses casos tem que deixar a pessoa quebrar a cara. A gente tenta explicar que já cometeu aquele erro antes e não quer que a pessoa cometa o mesmo erro, mas se ela insistir não tem jeito, discutir por discutir não dá. Quando a pessoa quebra a cara e volta para você perguntando como fazer, você ensina de novo e a pessoa vê que dá certo, isso acaba amolecendo até mesmo os colaboradores mais resistentes.

**Aqui na empresa está sendo feito um feedback 360 com todos os funcionários, você está sabendo desse programa?**

Estou sabendo e participei.

**O que você conhece em relação a esse programa? Qual é a sua percepção do mesmo?**

Eu já tinha discutido com o gerente de planejamento para a gente fazer uma pesquisa, uma espécie de avaliação, entre os nossos colaboradores. Ia fazer com o pessoal da fabricação e o pessoal do PPCP. Já tínhamos iniciado a discussão pegando informações de uma avaliação 360 graus, se eu não me engano, da USP. Pegamos de lá, tínhamos tudo catalogado com perguntas, respostas, a forma de pontuação, com quem deveríamos fazer a pesquisa e já estávamos discutindo. Não sei como, mas nós ficamos sabendo que a empresa iria fazer uma avaliação 360 graus, aí nós não mechemos mais com isso. Já tínhamos feito tabelas no Excel para que o pessoal, quando fizesse a pesquisa, já colocasse a situação nas tabelas e depois discutir com as pessoas que ponto estava fraco, que ponto estava forte, até para ajudar a gente no caso de escolher alguém para uma possível promoção. Aí quando falaram para a gente que a empresa faria a avaliação aí nos paramos e não fizemos mais, mas percebemos que a sistemática era a mesma. Primeiro fazemos a avaliação de nós mesmos, depois, simultaneamente, nossos colegas fazem a nossa avaliação, tanto do empenho profissional quanto do empenho da qualificação, e depois nossos gestores fazem a nossa avaliação. No final a gente consegue identificar em que ponto estamos mais fracos e em que pontos estamos mais fortes. A avaliação 360 graus veio mostrar o que a gente já sabia, é a mesma metodologia, a mesma idéia.

**Finalidade, você falou que vocês iriam implantar na sua área até mesmo para ver a questão de promoção. Aqui na empresa, você acha que isso mudou? Qual é a sua percepção do que a empresa quer ver com isso?**

Eu acho que a empresa está iniciando esse processo, então pode ser que isso ainda possa ter uma proporção muito grande. Para a promoção isso é interessante? É interessante, mas o que é mais interessante é o desenvolvimento, tanto de comportamento, que é uma análise feita tanto por outros quanto por você mesmo, quanto de aprendizado de algo que a pessoa possua uma deficiência. Eu acredito que a avaliação 360 graus pode auxiliar as pessoas na questão do desenvolvimento profissional. A única coisa que eu tenho medo é da parte comportamental, que você pode ser mal interpretado pelas pessoas e elas te pontuarem de forma equivocada. Pesquisa é momento, e no momento da pesquisa alguém pode estar chateado com você, muito chateado, mas só naquele momento. Se a pesquisa se der nesse momento e a pessoa não for extremamente

racional, não será uma boa pesquisa. As pessoas são levadas por emoção, por mais que se diga que as pessoas imparciais, isso não é verdade.

### **Então a avaliação poderia ser enviesada em alguns momentos por conta disso?**

Eu acho que não tem como em uma pesquisa, uma avaliação, pegar momentos em que para um está excelente e para outros está péssimo. Não tem como, vai acontecer sempre isso. Só acho que isso deve ser ponderado pelos gestores. O gestor tem que, antes de pensar qualquer coisa, ponderar isso, tem que conversar com a pessoa e perguntar o que está acontecendo.

### **Como você acha que esse instrumento que foi aplicado pode avaliar o seu desempenho?**

Se você pegar as pessoas que fazem a pesquisa que estão mais próximas de você, elas podem saber que você tem fragilidades, que podem ser melhoradas e colocar isso para você. Muitas vezes nós não conseguimos fazer essa autocrítica, mas a pessoa que está ao nosso lado consegue identificar melhor essas fragilidades, tanto de comportamento quanto de conhecimento técnico, e isso pode te ajudar. Às vezes não precisa muito investimento para a correção desses problemas, a própria pessoa pode resolver o problema. A avaliação sempre vai ser importante por causa disso.

### **E essa avaliação, você acha que ela cerca tudo o que ela deveria estar avaliando de você? As suas competências no seu trabalho, captando tudo o que você precisa para se desenvolver?**

Não, porque são as pessoas que fazem a avaliação, tanto a parte comportamental quanto de conhecimentos. Na minha área eu acho que deveria ter muito mais cursos de planejamento e até uma consultoria para ajudar a gente a fazer, por exemplo, MPF que é um método de planejamento a longo prazo. A gente pode até fazer um MPF mais “porcamente”, mas se tivesse uma consultoria, um instituto, nos ajudando, nossos resultados seriam melhores e nos daria até mesmo mais credibilidade para argumentar com as outras áreas. Tudo o que é de fora a gente acaba dando mais credibilidade. Às vezes você fala, você leu isso, estudou isso, você viu tudo isso, você fala “não, não é bem assim tal”, mas se vier uma terceira pessoa, mostrar o que você já constatou que está certo, aí as outras áreas dão credibilidade. E, às vezes, você precisa aprimorar o que você falou, o que você está falando, você precisa falar mas de outra forma, e com certeza a avaliação não vai pegar isso. A avaliação só vai pegar que você precisa de cursos se a pessoa que esta te avaliando colocar na avaliação. E as vezes quando você esta avaliando a pessoa você não se lembra de colocar que ela tem um bom conhecimento técnico, porém seria interessante ele fazer alguns cursos. Tem outra coisa, quando você faz a avaliação, a da primeira pessoa você faz caprichosamente, na segunda você faz caprichosamente, na terceira avaliação você diz “ah, eu não agüento mais”.

### **Faz capricho...**

Faz capricho (risos), e aí vai. Daqui a pouco na última avaliação, eu fiz umas seis avaliações, inclusive a minha, na última avaliação eu não agüentava mais, ta beleza, ta beleza, não está bom não está bom e começa a não colocar mais os comentários. Acontece isso, deve ter acontecido isso com muita gente. A última avaliação já não estava tão bem elaborada. Acontece isso.

**Quando você estava respondendo a avaliação, que você disse que em alguns momentos estava sendo super atencioso, em outros nem tanto. Quais foram as suas sensações, assim, sentimentos mesmo em relação ao que você estava respondendo. Você estava pensando na avaliação, na pessoa, o que passou pela sua cabeça?**

Quando eu colocava os comentários, eu pensava que a pessoa ia ver o comentário. Já sabia que não teria o meu nome, claro, mas sabia que no momento que eu respondesse a pessoa saberia que teria sido eu. Então tive que responder de maneira diferente da maneira que eu normalmente escrevo, mais dissertativa, utilizando menos termos que pudessem me identificar. Com isso eu me preocupei. Outra coisa que eu fiz, assim, eu estou fazendo pontuação com essa pessoa, estou achando que isso nela não está condizente, não está legal, mas eu acho que outras pessoas não vão achar isso, mas eu estou perto e estou vendo, então essa minha pontuação não vai surtir muito efeito, então para ela foi ótimo, que bem. Em outras situações eu vou falar isso e com certeza outras pessoas vão falar, então a minha pontuação vai afirmar o que as outras estão falando, então vai ficar muito nítido para essa pessoa que ela não está bem nisso. Eu sempre pensava dessa forma. Quando eu estava respondendo eu pensava nisso. Sabia que em alguns momentos eu vou votar naquele candidato, mais eu sei que ele não vai ganhar, porém eu deixava assim, pois seria evidenciado uma fragilidade do avaliado. Sem contar a preocupação em não ser identificado.

**Por que você ficava pensando nisso, qual é a sua preocupação em ser identificado?**

Evitar o confronto direto. Por mais que todos digam “não, é avaliação para a gente melhorar o nosso desempenho porque a gente precisa ser criticado e não pode receber só elogios, e tal”, também coloquei elogios e não me identifiquei nos elogios, ser identificado em críticas, ainda que construtivas, a pessoa pode tomar para si que aquilo ali é pessoal.

**Em relação ao feedback 360, o que você já fez, por quais processos você já passou? Desde o início até agora, o que você já viu, o que já foi feito, do que você já participou do feedback?**

Engraçado, eu fiz a avaliação de todos os meus colaboradores que participaram do feedback 360 graus, de alguns colaboradores de outros setores, eu acho que até fiz pouco porque eu tenho muito contato com outros setores e poucos me procuraram, talvez até com medo, dizem que eu sou uma pessoa crítica, que eu sou muito objetivo, prático e direto. Pensaram “eu não colocar ele porque ele vai abaixar a minha nota, vou colocar um amiguinho”, eu vi muita gente fazendo isso. Aquele amigo de bar, que trabalha junto, se dá bem junto, tem uma bela sintonia e vai tomar cerveja no bar, “vou colocar ele”. A minha avaliação, por exemplo, os meus colaboradores que me avaliaram foram escolhidos por sorteio, fiz um sorteio, para não colocar os meus amiguinhos. Fiz a avaliação dos meus colaboradores, alguns de outras áreas, e do meu chefe. Depois eu recebi o meu resultado com os comentários feitos para mim, e eu consegui identificar quem fez os comentários.

**Conseguiu?**

Consegui. Não perguntei para a pessoa, mas pelo texto, pela maneira que falou, pela situação, pelas circunstâncias, identifiquei quem havia escrito o que para mim.

**Teve uma idéia.**

Tive uma idéia de quem seja. Depois que eu recebi os meus resultados, eu vi minha pontuação e aí eu soube que o diretor industrial já tem a avaliação de todos e distribuiu para a gerência dele, só que eu ainda não recebi nenhum comentário dessa avaliação, da minha avaliação.

### **Como assim?**

Não recebi.

### **Recebeu o que até agora?**

Recebi, só por e-mail, a minha pontuação.

### **A pontuação, tipo assim, sei lá, tantos por cento...**

Tantos pontos abertos por cada, sei lá, comportamento, parte técnica,...

### **Cada competência que estava sendo avaliada tinha pontuação.**

Isso, tinha pontuação com um gráfico comparativo.

### **Comparativo com o que? Comparando o que com o que? Era a sua percepção...**

Não, não. Era a minha pontuação em relação à pontuação dos meus gestores e em relação à pontuação dos meus colaboradores. Isso foi a resposta da avaliação que eu recebi, e os comentários, estavam junto da pontuação.

### **E o que é que estava faltando que você falou?**

Falta, que eu soube que ia fazer, é o meu gestor receber essa pontuação...

### **Igualzinho você recebeu a sua...**

Ele receber a minha, sentar comigo e fazer comentários, pontuando comigo os pontos avaliados. Mas é aquele negócio que eu falei, é preocupante só receber aquela avaliação nua e crua e dali tomar a decisão, dali decidir, o gestor decide se “você precisa de curso”, botar você para fazer um curso sendo que não é disso que eu preciso, eu preciso de mais atenção, eu preciso de um computador mais rápido, preciso diminuir as minhas funções, minha tarefas.

### **Então você recebeu esse retorno, via e-mail, e quando você recebeu, vamos falar sobre sentimentos, quando você recebeu a sua avaliação o que você sentiu? o objetivo aqui não é saber a sua nota nem nada, o objetivo aqui é saber assim, você tá lá, recebeu a sua avaliação e aí? Qual foi o impacto?**

É como eu te falei, eu não escolhi as pessoas “amiguinhas”, escolhi as pessoas que poderiam fazer a minha avaliação. Fiz um sorteio, com certeza tinham pessoas que não gostam muito do jeito que você lida com as coisas e as que acham que é daquele jeito mesmo que tem que lidar. O que eu vi é que pode até ser que a minha avaliação possa estar próxima do real, mas se você for fazer o comparativo com outras pessoas que chegaram para mim para me comentar “ah, eu tomei 95”, caraca, 95? Tá legal, não tem uma falhinha, tá tudo bonitinho, pessoa preparada tecnicamente cumpre os prazos, tudo aquilo, nossa! Muito bom! Mas aí quem olha de fora diz assim “pô, fulano recebeu menos do que fulano, tá ruim”, e pode ser que fulano não tenha sido bem avaliado, foi “super avaliado”, porque tinha muita sintonia com as pessoas que o avaliaram. Eu senti

isso, meu sentimento foi esse. Minha pontuação foi boa? Para mim foi boa, mas se pegar a minha pontuação e comparar com outras pessoas vai pensar que poderia ser melhor. Tem gente que está quase 100%, entendeu? Você poderia estar melhor, poderia estar muito mais próximo. É isso que eu sinto.

**Aí você ficou como? Recebeu a sua avaliação e ficou chateado, ficou feliz, ficou com raiva, ficou como?**

Fiquei chateado porque com certeza teve gente que fez a avaliação em cima de momentos, bem em cima da avaliação eu tive alguns problemas no meu setor e tive que ser mais rígido com algumas pessoas, e com certeza isso me prejudicou. Mas eu já esperava, se eu tivesse tido a minha avaliação um mês antes com certeza a minha pontuação seria maior. A parte que pegou mais para mim foi a parte de comportamento, lidar com funcionário, lidar com outros setores, essas coisas assim. Se tivesse feito a avaliação um mês antes, com certeza a pontuação teria sido maior.

**Teria dado outro resultado.**

Teria dado outro resultado. Não teria dado o resultado das pessoas que eram afinizadas com os seus avaliadores, com certeza, mas teria dado um melhor resultado.

**E hoje você está esperando o que do feedback?**

Eu estou esperando que o meu chefe me chame para comentar o feedback e que ele me passe o feedback dos meus colaboradores para eu comentar. Se ele me passar eu vou comentar, se ele não me passar eu não tenho o resultado dos meus colaboradores.

**Dos que você avaliou?**

Dos meus colaboradores subordinados, me falaram que iriam fazer isso. Eu não recebi os resultados dos meus subordinados. Eu quero pegar essa avaliação, ler, estudar, entender e ver a melhor forma de passar isso para eles, para buscar soluções. Em relação a um colaborador que eu ia usar essa avaliação, para mostrar para o meu colaborador em que pontos que ele estava pecando. Passou tanto tempo já que o meu colaborador já percebeu em que pontos estava pecando e eu já falo, consigo falar para ele. Eu ia aproveitar o momento, porque eu sabia que ia ter comentários com certeza, pois tinha aquela coisa do gestor que poderia não aceitar os avaliadores e poderia mudar os avaliadores dos seus subordinados e eu fiz isso para que não ficasse aqueles amigos de bares juntos se avaliando, então coloquei outras pessoas para avaliarem os meus subordinados, pessoas que eu sei que precisa do trabalho dele e com isso eu sabia que teríamos avaliações mais coerentes. Mas demorou tanto tempo que não deu.

**Quanto tempo já passou?**

Acho que já tem mais de seis meses que saiu o resultado.

**E vocês ainda não conversaram com nenhum subordinado para passar o resultado da avaliação?**

Não. Tem mais de seis meses que já saiu o resultado, que eu sei já saiu o resultado individual, que cada um já recebeu o seu resultado.

**E você, em relação a isso, como que fica?**

Você começa a perder credibilidade.

### **Em relação a que?**

Não em relação a avaliação, mas em relação ao resultado final do que você espera, dessas situações todas, se você me falasse que o processo era você receber a sua avaliação e morreu, qual o resultado que você espera? Você interpretar aquela avaliação, aquela pesquisa e você tirar as suas conclusões, melhorar ou não. Mas não fica só nisso, você vai receber a sua avaliação, o seu gestor vai conversar com você e você vai poder conversar com os colaboradores que você tiver. Então você vai poder trocar as idéias o meu gestor me ouviria e eu ouviria dos meus subordinados. O processo está estancado, essa parte a gente não pegou. E eu estou esperando esse resultado há tanto tempo que o colaborador com quem eu queria utilizar a avaliação já está se modificando, a gente está conversando, trocando idéias e tal, e eu estou pensando que ele já está mais envolvido com o processo, já tá melhorando tomando atitude que antes não tinha. Quase não estou mais precisando da avaliação.

### **E a avaliação termina aí? Quando você conversa com o seu colaborador? Ou tem algo que o feedback 360 pode fazer depois do resultado. Recebi o resultado, por e-mail, falei com o meu gerente, e isso vai ser utilizado para que?**

Pois é, tem que ser utilizado para uma boa conversa sobre comportamento para saber o que precisa melhorar e o que não precisa melhorar, tanto da parte do gestor quanto da parte do colaborador, o problema não é só do colaborador, é do gestor também. Da parte técnica, ver o que a pessoa precisa de curso, de formação. Até mostrar para o pessoal que muitas vezes o curso é necessário, ou basta acessar a internet e pesquisar, ou então ler um livro sobre o assunto. Eu tinha colaborador que eu via que o problema era primário, era não gostar de ler. E como ele iria entender o que eu estava falando, mesmo falando, se ele não buscava outros conhecimentos, outras fontes. Era coisa básica, além de falar eu iria mostrar isso na avaliação que ele teria.

### **Em relação a avaliação como um todo, você teria alguma questão, consideração que você gostaria de estar mudando, que fosse revisto?**

Não, eu não acho que tenha alguma coisa não.

### **Você mudaria alguma coisa na avaliação?**

Não, assim, eu só acho que, beleza, ótimo que fizeram uma avaliação piloto com algumas pessoas, todos os gestores e algumas pessoas chaves da fábrica. O que me preocupa é que agora falta é fazer de todo mundo, talvez perca o foco, não sei se seria interessante, por quê? Como eu disse, avaliei seis pessoas e já estava agoniado, por causa de seis pessoas. Com certeza, se fizerem com a fábrica toda, mais pessoas vão demandar de mim uma avaliação, porque no mínimo são duas pessoas de outra área que fazem a sua avaliação, dois pares, mais os seus colaboradores se tiver, mais os seus gestores. Então vai ter aí um cruzamento muito forte, muito maior, então com certeza não vão ser só seis pessoas que vão precisar da minha avaliação. Vão ser quinze, vinte, e isso, quando chegar no vigésimo você já está cansado e não vou colocar mais nenhum comentário.

### **Qual é o tempo que a empresa dá para vocês avaliarem todas as pessoas?**

Deu até um tempo bom, acho que foram duas semanas, ou três semanas, parece. E o interessante é que pela internet você faz isso, então muitas pessoas avaliam em casa. Cheguei em casa, no meu computador, com a cabeça fria, fui avaliando. Teve gente que eu avalei de madrugada. Isso é interessante. Ao contrário do que a minha gerência estava pensando em fazer, avaliação em papel. Até para consolidar o resultado não seria interessante, poderiam dizer que os dados estavam sendo manipulados. Outra coisa boa foi uma empresa terceirizada, de grande credibilidade, que fez a consolidação dos resultados. Mas muita gente, toda a fábrica, mais de mil e quinhentos funcionários, vai dar uma confusão.

### **Em que sentido?**

De todo mundo avaliar todo mundo. Tem gente ficar sobrecarregada e tem gente que não vai ficar com quase nada, os colaboradores mais “chão de fábrica” vão ser avaliados pelos seus colegas e pelos seus gestores. Os gestores vão ficar com muita gente, com certeza, por que eles terão os seus pares mais os seus colaboradores, mais os colaboradores que podem ter de outras áreas. E aí sim teremos pouco tempo, porque a avaliação tem que ser rápida, senão ela começa em junho e vai terminar em dezembro. Se você não der um tempo determinado as pessoas deixam para a última hora, e podem até esquecer.

### **Tem algum outro método que você acharia mais eficiente?**

Não tenho uma idéia. Eu acho que quem que não quer ser avaliado, mesmo as pessoas que tem medo da avaliação, quando vêem outras pessoas sendo avaliadas, colegas seus sendo avaliados, fica preocupado. “Pô, eu não fui avaliado, será que eu seria bem avaliado?”, “fulano e fulano vão melhorar porque tiveram essa avaliação e o gestor já sabe o que fazer para eles melhorarem, e eles já sabem o que fazer para melhorar, e eu não sei nada”, “eu só tenho só o que o me falam no dia a dia , mas eu poderia ter uma avaliação mais imparcial”. As pessoas podem falar com você de uma forma que evita o confronto, em uma situação em que elas não vão ser identificadas, e isso é ótimo.

### **E o que te leva a pensar que essa avaliação pode levar medo às pessoas. Você disse que algumas pessoas podem ter medo da avaliação. O que estaria gerando esse medo? Medo de que? Medo de ser avaliado?**

Sim.

É naquela idéia de que a avaliação pode ser péssima, pode ter uma pontuação muito baixa ou muito abaixo de alguém e isso refletir no meu emprego, que eu possa ser demitido por causa disso ou, se o meu chefe não tinha certeza sobre me demitir, a avaliação sirva para ele achar que está certo.

### **Mais alguma questão que você gostaria de falar sobre a avaliação?**

Não, acho que eu falei de tudo.

### **Sensações que você teve durante o processo...**

Não. Eu só acho, o que eu já falei, sensação que eu tive foi depois do resultado, que eu sabia que ia ser um resultado normal, mas que outras pessoas que tiveram resultados excelentes, que você olha e pensa “a pessoa não é tudo isso, não é possível que a pessoa

seja tudo isso”, e aí você se compara e diz “putz, nossa, ou você está muito péssimo ou a pessoa teve um resultado muito bom”.

### **E isso variou por conta...**

Isso varia por conta do momento que você está, porque a pesquisa é momento, em relação às outras pessoas, do momento que você está em relação a si mesmo e as pessoas que avaliaram, aquela sintonia, “fulano poderia fazer uma crítica mais contundente a mim, não vou colocar fulano, vou colocar ciclano que ele com certeza vai fazer uma avaliação mais amistosa”.

### **A escolha das pessoas...**

A escolha das pessoas.

### **Para te avaliar...**

Para me avaliar. Isso com certeza pode ter acontecido e vai acontecer. Isso fica até meio estranho, eu quero fazer a minha avaliação para eu melhorar, seja com pessoas que sejam mais amistosas a mim ou não, até porque essas pessoas que não são amistosas a mim eu tenho que tratá-las profissionalmente, eu tenho que ter o melhor tratamento profissional. Só que com certeza teve gente que fez a sua avaliação com pessoas que com certeza vão estar “super amistoso”, vão pegar resultados excelentes. Isso eu vi, gente falando “não vou botar beltrano, vou botar fulano porque beltrano vai falar mal de mim”.

### **Ok, certinho, obrigado.**

De nada.

## **Entrevista 02**

**Nome: Maria Clara**

**Sexo: Feminino**

**Tempo de empresa: 1 ano**

**Relate-me um pouco sobre as suas atividades.**

Bom, eu sou analista de gestão de pessoas, da área de treinamento. Atividades, atividades é gerenciar, coordenar questões relativas a treinamento dentro da organização. A gente tenta coordenar todas as ações de treinamento que as pessoas estão fazendo em outros setores, definir quais são as ações que elas vão fazer, como que elas vão fazer, definir quais são os fundamentos importantes para cada cargo junto com o gestor, acompanhar os treinamentos que estão sendo executados e definir como esses treinamentos têm que acontecer, ou seja, como ele tem que ser planejado, como ele tem que acontecer e definir, por exemplo, registro, metodologia para a gente ter certeza de que o treinamento aconteceu conforme ele tem que ser feito. Então, digamos assim, o que a gente faz é um acompanhamento de todos os treinamentos que acontecem internamente. Mas, nós também, além de acompanhar, nós também organizamos os treinamentos. Então, por exemplo, treinamentos que são corporativos que impactam na questão organizacional estratégica da empresa é a gente que atua, a gente que vai atrás de fornecedor, a gente que avalia ele, formata, vai atrás de conteúdo e faz também toda questão operacional porque, normalmente, nesses outros treinamentos, quem faz o operacional são os próprios multiplicadores, a gente entra como uma acessória para esses treinamentos, por exemplo, se você precisa de um fornecedor a gente tenta achar, mas quem faz toda a negociação e o acompanhamento desses fornecedores é a própria área. Então, além disso, a gente busca também desenvolver metodologias novas para que a gente refina os processos de treinamento. Nós definimos o que deve ser feito, como deve ser feito e quando deve ser feito. A maior parte do nosso trabalho é fazer com que novas ações aconteçam, ou seja, propor novas ações, organizar novas ações. Normalmente a gente fica numa questão mais de estratégia, de coordenar esse grupo de multiplicadores, dar apoio para esse grupo de multiplicadores, assessoria para treinamento, enfim.

**Como identificar a necessidade da área? De que ele precisa de tal treinamento, de um treinamento X e não de Y. Como você faz para identificar essa necessidade?**

A gente faz isso com base na distribuição de cargos da pessoa. Todo ano a gente senta com os gestores vê a distribuição do cargo dessa pessoa e, a partir daí, a gente define quais são os treinamentos que ele tem que ter para poder exercer o cargo. Além disso, a gente também tem os treinamentos que são obrigatórios por lei e os obrigatórios pelo nosso sistema de qualidade da Coca-Cola. Então, por exemplo, o sistema de qualidade pede que toda a pessoa que é admitida passe por uma série de treinamentos até que ela consiga realmente exercer a função dela. Por exemplo, o treinamento de integração é um que garante isso, o treinamento de orientação do colaborador, que são aquelas orientações que são passadas no início, nos primeiros três meses da pessoa aqui, os outros obrigatórios, por exemplo, com relação à segurança ocupacional, a gestão ambiental, com relação à segurança de alimentos, todos esses são treinamentos obrigatórios que eu tenho que cumprir por causa da legislação brasileira e por causa do sistema de qualidade da Coca-Cola. Os específicos entram aí segundo a descrição do

cargo, e aí acaba sendo mapeado também treinamentos que os gestores conseguem vislumbrar que são importantes para o cargo da pessoa. Então, por exemplo, acontece de algo não estar descrito e agente acabar mapeando dentro do LNT.

### **LNT?**

Levantamento de necessidade de treinamento. Além disso, agente tem treinamentos que são de desenvolvimento organizacional que entram nessas competências, que é justamente onde a gente vai trabalhar todas essas competências que a gente mapeou.

### **No feedback 360?**

Também. Porque o que acontece? Digamos assim, o feedback é muito útil para mim do que eu tenho que treinar. Então, por exemplo, eu tenho um cargo de competência e ele tem que ter liderança sete ou oito, é um cargo de gerente enfim, e eu perceber pelo individual, ou por diretor, depende do seu recorte, eu consigo perceber que eu tenho um grupo que eu preciso trabalhar a questão de liderança. Hoje, sendo bem sincera contigo, como a gente nunca trabalhou com nada voltado para competência, o nosso intuito é dar uma pincelada geral, porque a gente sabe que é muito carente de desenvolver cada uma dessas competências que estão aí. Mas o nosso trabalho hoje, voltado para o feedback, é identificar qual é a minha prioridade, com qual delas eu vou começar. Então, ano passado, por exemplo, a gente começou com comunicação em feedback, que foi uma das competências pior avaliadas em todos os instrumentos, de todo mundo. Esse ano, mesmo sem o retorno do feedback 360, a gente já determinou que tem dois pontos que a gente precisa trabalhar bastante. Um deles é o modo de gestão de pessoas, porque a pessoas precisam conhecer melhor os nossos processo, a importância da gestão de pessoas dentro do mapa da empresa, ou seja, ver a gestão de pessoas como um ponto estratégico. O outro é a questão de qualidade e liderança, porque a gente sabe que liderança é um conhecimento tácito, é um conhecimento que já é comum, ele não vem com o feedback 360, digamos que só é validado pelo feedback 360. Então nós já estamos planejando, assim, proativamente planejando lideranças, sem nem mesmo um segundo ciclo do feedback. Mas a gente acredita que o segundo ciclo do feedback vai imputar cada vez mais que a gente precisa trabalhar a liderança de uma forma cada vez mais e não falar só sobre a falta de comunicação, porque a nossa intenção de comunicação foi preparar os gestores para esse primeiro ciclo do feedback 360. Como o feedback tem como intuito ter uma devolutiva depois que ele acontece, e a gente percebeu que comunicação era a nossa pior competência avaliada, como seria esse processo de devolutiva sendo que a gestão não estava preparada para fazer isso, poderia ser um tiro até pela culatra. Então a gente resolveu começar por essa questão.

### **Hoje a sua área é composta por quantas pessoas?**

Eu e uma estagiária.

### **E acima de você está quem?**

A gerente.

### **Certo. Lá tem os seus colaterais também, não é?**

Os pares?

Isso.

Tem, tem os pares. É uma estrutura, assim, que se você me perguntar quem é o meu par eu não vou saber te definir muito bem porque o único outro analista pleno que tem lá no setor agora é bem recente. Se for falar que par é pessoa que tem o mesmo cargo que você, hoje o meu par é somente uma pessoa.

### **Como é o relacionamento entre vocês na sua área?**

A minha área é uma área que, como só tem eu e a estagiária, fica muito a parte de todo mundo. Tem um grupo que fica em uma sala e todos fazem as atividades relacionadas ao mesmo tipo de demanda, então quando alguém entra para perguntar sobre o assunto todo mundo sabe por que todo mundo lida com o mesmo processo. Com a gente é o contrário, todo mundo chega procurando um assunto, no caso, então, assim, são subsistemas muito diferentes, muito, muito mesmo. Se bobear a gente está mais próximo do grupo que eu estou mais distante fisicamente do que eu do grupo que divido a sala. São coisas muito diferentes, mas em termos de relacionamento pessoal, o que eu não sei responder eu tento responder por ela quando chega alguém e vice versa, sempre acontece dessa forma. Mas em termos de processo é bem complicado porque a gente acaba não tendo par para discutir os processos dentro do meu próprio subsistema. Mas de forma geral o relacionamento é super legal.

### **O que é super legal para você?**

Eu vou ser bem sincera com você. Eu acho que como eu inaugurei um novo tema, durante muito tempo eu me senti muito só. Você tem que ter pares para você poder conseguir fazer as coisas juntos. Se eu não faço alguma coisa quem faz por mim é a estagiária, quem me ajuda é a estagiária. Durante muito tempo eu não tive esse apoio, até a estagiária chegar e pegar o jeito. Mas, assim, como são subsistemas muito diferentes, por muito tempo eu não consegui ter o apoio de ninguém para conseguir me ajudar, principalmente, no operacional. Uma analista, durante um tempo, foi muito boa em questões de opinião, sempre gostei muito de pedir opinião para ela. Ainda mais porque a minha chefe é exigente.

### **Fala um pouquinho sobre a sua interação com o seu superior.**

Se for parar para pensar, a gente tem que saber o momento certo de chegar lá e a maneira certa de chegar falando. Na minha opinião, a gente estava conversando isso hoje, uma pessoas já tem uma forma de tratar com a gerente, que a gerente sente-se bem, e a outra analista também já tem uma forma que a gerente também conhece. Eu ainda não tenho uma forma, mas eu estou descobrindo uma forma. Você vai meio pisando em ovos e vê até onde você consegue, tem dias que você não consegue. As pessoas do setor me ajudou muito nessa intervenção junto com a gerente, porque demora conquistar o respeito e provar que você é boa para o cargo. Eu ainda não tenho junto a ela uma opinião forte que ela valide principalmente comigo, ela precisa se respaldar em outras pessoas para conseguir até colocar o dela na reta, vamos colocar assim. Eu acho que é um processo, aos poucos a gente vai conquistando assim mesmo, mas no início foi difícil. O pessoal do setor me ajudou nesse sentido e depois de realizar as minhas atividades acredito que ela tenha me validado um pouco mais.

### **Dentro das suas atividades, o que é necessário ter de conhecimento, habilidades e atitude?**

Conhecimento, eu não acredito que para fazer o que eu faço tem que ter a minha formação, eu acho que como administrador ou pedagogo isso já te habilita. Mas eu acho importante você ter muito conhecimento em no processo, saber planejar o mesmo, não pelo fato de que nós vamos planejar, mas pelo fato de que eu tenho que instruir outras pessoas sobre como planejar. Por isso eu tenho que saber muito bem, ter muita certeza do que eu estou falando. Para eu ter muita certeza do que eu estou falando eu tenho que ter conhecimento dos processos. Em termos de conhecimento, a formação não é obrigatória, mas tem que ter conhecimento pelo menos da questão de capacitação. Habilidades, eu acho que a pessoa tem que saber negociar muito, é uma habilidade de conversar, persuadir, de negociar com as pessoas, porque as pessoas são sempre resistentes aos processos que a gente tenta implantar, porque esses processos que a gente tenta implantar muitas vezes impacta no que a pessoa tem que fazer no dia a dia. Eu sempre dou mais trabalho para as pessoas, eu brinco com os multiplicadores de treinamento dizendo: “Gente, vocês me odeiam!”, mas tem que fazer. Eu sou esse agente, esse agente que não tem um papel muito gostoso perante as pessoas. Então, se eu não tiver uma imagem pessoal legal fica complicado, é uma habilidade de negociar constante. Atitude, pessoalmente eu acredito que tem que ter uma atitude muito otimista, tem que ser uma pessoa que consiga levar catracada e sorrir. Você tem que saber levar as coisas e não ficar chateado por aquilo. Então a gente tem que ser resistente a frustração

**A gente está fazendo o feedback 360 com todos os funcionários da empresa. O que você está sabendo sobre esse programa? Como funciona? O que é?**

Eu não vou te dizer que eu venho acompanhando ele desde o início porque quando eu cheguei aqui ele já estava com uma boa parte planejada. Desde o início, eu não ajudei as meninas a rodar ele e outras questões operacionais, mas eu sempre soube do que estava acontecendo até porque impacta, e muito, na minha área. Impacta em que sentido, impacta em termos de input para treinamento. Desde que eu cheguei que falam que a programação vai acontecer, que ia acontecer em tal data e que ia ser dessa e dessa forma, ou seja, me colocaram por dentro da estrutura como em todo para eu saber o que estava acontecendo. Então desde o início eu soube da programação, acompanhava com o pessoal todos os processos. Eu sei das competências, os recortes que tinham sido feitos, recebi os resultados de todo mundo. Ou seja, não acompanhei o operacional, mas os resultados eu vi, a gente fez o retorno para os gestores, eu acompanhei também o retorno para os diretores.

**Você já respondeu alguma avaliação?**

Já. Respondi o do meu superior, dos meus pares e a minha auto avaliação

**Pelo o que você respondeu, pelo que você viu, qual a sua percepção sobre a avaliação?**

Eu acho que ela é uma avaliação bastante completa, só que eu acho que eu, enquanto respondente da avaliação, achei ela longa. Eu fiquei imaginando as pessoas que tinham que fazer dez avaliações, elas devem pirar. Porque o que é rico no final das contas é o comentário que é feito, no final de cada uma você poderia fazer um comentário. Então eu, como pessoa avaliada, quando eu vi o meu resultado, o que melhor me faria crescer, e até foi uma decepção para mim porque eu não vi, acho que ninguém colocou comentário para mim, seriam os comentários. Ver números por números não significa muita coisa. Porque uma pessoa achou que eu tenho cinco de liderança? Eu acho legal

saber o porquê para a gente poder melhorar. Preencher três itens para cada competência mais os comentários foi cansativo. Não te diria que é desnecessário porque eu acho que é necessário, até para a pessoa pensar bem sobre aquela competência. Mas na hora de responder é cansativo.

**Você acha que esse instrumento é capaz de avaliar todo o desempenho que você precisa ter lá na sua área? Você acha que ele consegue avaliar as competências que você precisa ter?**

Hoje a empresa decidiu que para ela o importante são essas quinze competências. As competências que eu tenho que ter lá na área, digamos assim, tem que ser essas quinze competências e tem certas competências que a empresa disse que eu tenho que ter, em maior ou em menor grau em razão do cargo que eu estou exercendo hoje. Mas se você me perguntar se eu acho que tem que ter mais alguma competência para o meu cargo eu acho que tem. Tem algumas competências a mais que eu acho que você tem que ter. Mas como a gente tem que fazer igual para todo mundo, tem que ser competências iguais para todo mundo, eu te diria que ela abarca pelo menos 99% do que eu acho que tem que ter em termos de competência. Agora dizer qual que falta, eu não saberia te dizer agora. Mas eu acho que teria sim, teria algumas outras competências que, pelos modelos de competência que eu já vi em alguns outros lugares, tem algumas competências que elas faltam aqui.

**E ao responder a avaliação, ao participar do programa, quais foram as suas sensações e sentimentos ao fazer o feedback 360? O processo como um todo.**

Sensação ao responder, interessante isso, porque por mais que a gente tenha conhecimento de que não vai ser aberto o teu nome, você ainda fica com medo de fazer algum tipo de observação no comentário que a pessoa saque na hora que foi você, porque o comentário é subjetivo. Dá um certo receio, pois você pode ser evidenciado quando coloca situações na qual aquela pessoa só passa com você então você vai colocar uma crítica e a pessoa que recebeu o comentário vai te identificar. Com relação à pontuação, de você marcar aqui, eu acho que não porque mistura com todo mundo e acaba sendo uma média. Mas como eu acho essa parte de colocar o comentário super rica, eu procurei colocar comentário sempre para as pessoas, mas aí eu tive que colocar de uma forma muito ampla para a pessoa nem perceber que fui eu, para o bom e para o ruim. Eu não acho legal a pessoa saber que fui eu que coloquei. Então o sentimento foi esse. Achei difícil, algumas coisas que eu achei difícil, eu não sei se eu achei difícil porque algumas coisas é difícil você conseguir avaliar se você conhece pouco a pessoa. Por exemplo, tem coisas aqui que você tem que ter muito contato com a pessoa para você ter realmente noção, principalmente quando você fala em conhecimento técnico. Tem situações no questionário que você só consegue avaliar a pessoa se você é chefe dela, pois como par eu não passo por essas situações, como tem situações que acredito que o chefe não vai saber avaliar bem e o par aí poder avaliar melhor. Então você coloca no questionário que você não sabe responder e eu não sei se isso pode abaixar a nota da pessoa porque fica nulo. Tem perguntas e palavras que eu fico pensando assim, se é subjetivo para mim, às vezes, que sou psicóloga e já tive contato com esse tipo de questionário, eu fico imaginando como deve ser difícil para as outras pessoas, uma pessoa operacional, responder isso aqui. Eu fico imaginando. Isso não é uma crítica de que deva parar, mas eu fico imaginando se para a pessoa fica claro isso.

**E as suas sensações ao receber a sua avaliação?**

Nossa eu fiquei super nervosa, “como será que o pessoal está me vendo?”. É interessante isso, a forma como a gente se vê é uma, a forma como as outras pessoas te vêem é outra completamente diferente. Às vezes você sabe que você está se matando de trabalhar, você sabe o tanto que você se esforça e o quanto está sendo difícil para você algumas questões. Mas isso não significa necessariamente que a outra pessoa perceba isso então é bem complexo. Eu te diria que de uma maneira geral foi uma nota legal, uma nota boa, eu não esperava mais do que isso, mas é aquilo que eu estava te falando, eu cheguei aqui em março e eu só tinha quatro meses de emprego. Então você ser avaliada muito nova também tem as suas complicações. Porque a pessoa não sabe ver se você sabe fazer isso ou não por ter pouco tempo de empresa então no questionário pergunta se você faz tal ação e o outro só vê você fazendo isso de vez em quando e coloca no questionário que de fato é só de vez em quando que eu apresento isso, e por se longo as pessoas podem até ser um pouco relapsa em relação a isso. Mas enfim, eu achei legal, achei muito bom. A minha única sensação foi que eu gostaria de ter tido mais retorno escrito do porque das coisas, do que faltava. Por exemplo, conhecimento técnico deu baixo, por quê? Será que é porque eu não sei me expressar direito? Será que algum dia eu dei uma “rapada” grande? Por quê? Eu gostaria de saber essas coisas, quando as pessoas não colocam fica super difícil, inclusive, melhorar.

### **Como não teve comentário então ficou vago para você.**

Fica, fica bastante vago. O que eu poderia fazer para melhorar? Você não sabe. Talvez falta do retorno, porque a gente não fez o retorno.

### **Essa etapa do retorno. Quando vai ser? Você já sabe? Já conversou com alguém?**

O que eu sei é o seguinte, a gente estava planejando para fazer já o segundo ciclo do feedback agora em abril mas eu sei que ele já foi adiado justamente porque a gente não chegou nem a fazer todas as devolutivas. Tem muito gestor, incluindo o nosso, que não fez a devolutiva. Então como fazer um segundo se o primeiro não foi fechado?

### **O que tem essa devolutiva?**

A devolutiva, a intenção dela é que, no caso, fui avaliada, que o meu superior sente comigo, e se puder com os pares que também me avaliaram, que eu sentasse com as três para que fossem dadas explicações sobre o resultado. Para grupos muito grandes de pessoas a devolutiva seria em grupo, e caso alguém quisesse discutir alguma coisa em particular que fosse conversar com o gestor, enfim, para que ele possa melhorar, saber por que ele acha que deu tão baixo. A intenção inicial era inclusive capacitar os gestores, fazer essa devolutiva para o diretor geral, fazer essa devolutiva para a diretoria, auxiliar as diretorias a fazer devolutivas em grupo porque esses resultados podem ter cortes em grupo também. A idéia seria que a minha gerente pegasse a gente e fizesse a devolutiva do grupo e a individual, se fosse necessário. Mas por enquanto nós não tivemos nenhuma delas, pelo menos não no nosso setor. Pelo o que eu sei, parece que a indústria começou a fazer a em grupo, mas eu não sei com está não.

### **Em relação à avaliação, o que você acha que ela tem de finalidade para empresa?**

Com certeza desenvolver essas competências. O departamento de gestão de pessoas tentou vender desde o início essa avaliação como uma avaliação para o desenvolvimento. Interessante, e o departamento ficou com muito medo que as pessoas tivessem a sensação de que elas seriam avaliadas para ser mandadas embora, ou então

para poder aumentar salário, enfim. Para a minha percepção, eu não ouvi muitos comentários a respeito disso. Parece que a gente passou por essa primeira provação sem as pessoas associarem uma coisa à outra. Acho que isso ficou legal na cabeça das pessoas. Para mim, que eu sei que a finalidade não é essa, com certeza foi só para desenvolvimento mesmo. Só que aí é que está, agora cabem as ações para poder realmente concatenar com questões que a gente achou.

### **Você mudaria alguma coisa na avaliação?**

Todo tipo de avaliação tem os seus prós e contras. Um contra dessa aqui é o fato de ser muito longa e muito cansativa. Mas eu me pergunto se a gente tirar a gente não vai perder alguma coisa? Então eu acho que o que poderia ser feito com relação a essa avaliação é ela ser reavaliada no formato que ela foi feita. Por exemplo, eu realmente preciso de três afirmações para cada competência? Eu não sei te dizer se existe um propósito para ser três. Mas e se tirasse uma pergunta de cada competência e desse um foco maior aos comentários? Eu ouvi várias pessoas falando que o comentário ajuda bastante, assim como eu também gostaria que tivessem me ajudado. Então se tivessem menos frases e tivesse sido dado mais atenção aos comentários teria sido um conjunto interessante de números com o qualitativo também. Acho que era uma coisa que eu mudaria.

### **Mais alguma outra questão? Você falou dessa questão da linguagem, às vezes de algum item e alguma outra pessoa não entender o que está sendo proposto.**

É porque para a gente fica muito tranquilo a gente entender. Tem umas frases aqui que, vem até para juízo de valor da pessoa, por exemplo, “a pessoa é justa?”, “age de forma justa?”. O que é justiça? O que é justiça para uma pessoa pode não ser para outra. De repente o teu chefe não te deu um aumento e você não acha isso justo. “Tem senso de justiça para administrar conflito”, o que é saber administrar conflitos? Não fica um pouco subjetivo? Depende do ponto de vista da pessoa, por isso é tão importante o qualitativo.

### **Para você fazer a avaliação, o que foi necessário você fazer para realizar a avaliação. O que você teve que fazer para conseguir avaliar a pessoa?**

Pois é, eu acho que de repente isso é um problema também, às vezes a gente não sabe avaliar. Eu acho que a minha maior dificuldade foi o tempo de casa porque é pouca informação para você poder fazer realmente uma avaliação legal da pessoa. As pessoas dizem que em época de avaliação todo mundo começa a ficar bonzinho com todo mundo, existe um período que as pessoas esquecem o que você fez. Se você é avaliado depois de quatro, cinco meses depois que você fez uma coisa muito boa, as pessoas vão de avaliar pelos eventos recentes e não pelos eventos a longo prazo. Moral da estória, para você fazer isso você tem que fazer o exercício de lembrar tudo que a pessoa fez em um ano, e às vezes nem dá para saber o que você fez em um ano, como a pessoa vai lembrar? É um trabalhão. Imagina fazer o feedback de dez pessoas!

### **Quanto tempo a empresa deu para você avaliar essas pessoas?**

Foi um tempo legal, um tempo bom, acho que foram duas semanas ou um pouquinho mais. Para mim que foram dois foi tranquilo, apesar de ter deixado para a última hora como todo mundo. Mas eu fico imaginando gente que tem que avaliar muita gente, como o pessoal da distribuição, não sei se eles vão da conta de conseguir realmente. De

repente é uma crença minha, no fim a pessoa dá conta. Mas eu acho difícil, vai dar trabalho.

**Mais alguma questão que você gostaria falar sobre o feedback que eu não tenha perguntado? Alguma colocação?**

Eu acho que esse processo do feedback é interessante porque quando a gente vê literatura, a gente vê que o feedback 360 é como se fosse um dos melhores métodos de avaliação de desempenho. Até uma época atrás a gente se perguntava se a empresa estava preparada para esse tipo de avaliação? No seguinte sentido, as pessoas nunca foram avaliadas. Às vezes eu acho que as pessoas, por não saberem avaliar, podem sofrer interferência de outras pessoas nesse processo. Querendo ou não essa questão da amizade influencia muito. Você acaba avaliando a pessoa com um olhar diferente. É como se a gente tivesse que se acostumar com o fato de avaliar uma pessoa até para você conseguir realmente ser sincero naquilo que você está falando. Senão você acaba sendo condescendente com uma pessoa só porque ela é boazinha, e acaba sendo mais dura com outra porque com ela você não tem um relacionamento tão bom. Acho que isso é um reflexo da nossa cultura. Então eu acho que ao longo do tempo, com as pessoas se acostumando um pouco mais com essa questão de avaliar e perceber que não é um bicho de sete cabeças, perceber que a pessoa só vai crescer com aquilo, eu acho que a gente vai ter resultados bastante diferentes. Eu, que vi o resultado de todo mundo, percebi coisas esquisitas. Porque você vê a avaliação de todo mundo e a sua e pra você aquilo é absurdo. Ainda tem outro detalhe também, a questão da gente ter uma cultura de comparação. O que eu percebi quando a gente recebeu essa resposta? As pessoas estão se comparando e estão tentando justificar o seu resultado. Tem pessoas com quem não nós damos muito bem que tiraram notas maiores. As pessoas fazem parte do jogo empresarial, fazem parte do jogo organizacional, também temos os nossos egos, também temos nossas relações de rixa e de amor com algumas pessoas e, assim, se não tivermos uma ética muito boa podemos inclusive inconscientemente utilizar isso aqui para alguma coisa. Inconscientemente é o que? Não é você virar para fulano e dizer “você tirou tanto”, isso é o consciente. Inconsciente é você fazer um juízo de valor de uma pessoa baseada nisso aqui, e começar a agir com a pessoa baseada no juízo de valor. Então, assim, a pessoa tem que ser muito tranqüila, olhar isso aqui de uma forma relativizada. Se a pessoa não está preparada, a pessoa que recebe esses dados, não está preparada para mexer nesses dados de uma determinada forma, ela faz um juízo de valores em cima daquilo para inclusive se proteger, proteger o ego dela, até inconscientemente mesmo, o perigo é qual? É que querendo ou não as pessoas são formadoras de opinião, querendo ou não são dados que você avalia de vários pontos de vista. Então, assim, quando você mostra os dados a alguém você pode demonstrar através do seu ponto de vista. Eles são dados, continuam sendo dados, mas as pessoas tendem a relativizar de acordo com o que elas querem. Ela, quando apresenta algum dado, relativiza de acordo com o ponto de vista dela. O discurso é o que influencia. O importante não é só o instrumento em si, é o que é feito desses dados e também a maneira como esses dados são comunicados. Isso influencia na cultura organizacional. É super difícil você ser neutro em um processo onde você também está incluso. Então tem que ser muito frio, a gente tenta se colocar nessa situação de observador, a gente até treina isso na faculdade. De repente os outros não são treinados para ser observador de um processo, apesar de fazer parte dele, estar participando. É difícil.

**Ok, Obrigado.**

### **Entrevista 03**

**Nome: Fernando**

**Sexo: Masculino**

**Tempo de empresa: 5 anos**

**A gente vai falar um pouquinho aqui sobre as suas atividades e eu gostaria que você relatasse o que você realiza hoje na empresa.**

Bom, então, eu sou responsável pela área contábil, fiscal e patrimonial, de duas empresas do grupo empresarial do qual eu trabalho.

**Certo, me fala um pouquinho melhor de suas atividades, você é responsável por essas áreas e o que você tem que fazer lá?**

Atualmente eu tenho que responder por todas as obrigações tributárias da empresa, obrigações principais e acessórias, as principais seriam o pagamento do imposto em tempo hábil e as acessórias também, todas elas em tempo hábil, todas essas obrigações elas tem datas, compõem uma agenda tributária onde tem as datas a serem cumpridas, tudo isso na parte fiscal. A parte fiscal a gente responde para o governo federal e o governo municipal, são tributos federais e tributos municipais. Um exemplo, ICMS é um tributo municipal, federal é o imposto de renda e contribuição social.

**Municipal no sentido de distrital?**

Isso. Área fiscal é basicamente isso. Área patrimonial, eu respondo por todo o patrimônio da empresa, tudo que entra como ativo imobilizado. Aí têm que acompanhar, taxas de depreciações, depreciações, todas essas contabilizações. A parte contábil, desde o fechamento, desde as implantações de notas, como as de entrada e saída, até a publicação de balanço, passando por todo esse percurso. A gente acabou de publicar o balanço agora no mês de abril. Respondo, então, dessas três áreas para o governo, para os diretores e acionistas, no caso o dono da empresa.

**Lá na sua área para você realizar as suas atividades, o que você considera necessário de conhecimentos, habilidades e atitudes?**

São três aspectos que eu acho muito importantes. Atitude é o que eu acho mais relevante, mais importante. Você comandar uma área onde você trabalha com um sistema que é integrado, onde eu recebo informações de diversas áreas e tudo é centralizado na contabilidade, então você precisa ter atitude de fazer com que esses outros módulos sejam contabilizados em tempo hábil e de maneira correta. Então, voltando um pouco na responsabilidade, a gente é responsável também por essa conciliação dos outros módulos. Habilidade: tem que ter habilidade interpessoal porque tem que lidar com diversas pessoas, diversos gestores e seus analistas, para a conclusão de todo esse trabalho. E conhecimento técnico para acompanhar o conhecimento da legislação para estar acompanhando e contabilizando tudo dentro das normas e técnicas contábeis.

**A sua área é formada por quantas pessoas? A sua equipe, quantas pessoas, como é que funciona?**

São duas pessoas na área fiscal e quatro pessoas na área contábil. Essas duas na área fiscal eu tenho um braço direito, que é responsável por essas obrigações acessórias e principais. Ele conta com um colaborador que faz a parte operacional. Nessa parte contábil, eu tenho outro braço direito, que é responsável por toda a contabilização dos módulos e patrimonial também.

**Essas pessoas são todos seus subordinados?**

Todas.

**E acima de você, tem quantas pessoas? Como é o organograma lá da sua área?**

Eu gestor da contabilidade, acima diretor financeiro e acima o diretor geral.

**E como que são as relações entre vocês, entre a sua equipe como um todo? Entre os superiores, os colaterais e os seus subordinados, como você vê essa relação?**

Com todos eles é uma relação que eu considero tranqüila. Com os superiores, é claro que é uma relação que é próxima, mas não é muito constante, o dia a dia com eles é definições, tomada de decisões. Com os pares, acredito que seja tranqüila também, até mesmo porque, como eu disse anteriormente, eu tenho que estar atento a essas contabilizações desses outros módulos, então eu preciso estar presente nessas outras áreas, e com os pares eles enxergam isso de maneira muito tranqüila.

**O que seria tranqüilo? O que seria uma questão tranqüila?**

Então, uma questão... Que eu sou bem vindo na área, eles não colocam barreiras, até mesmo para eu estar inserido nessas áreas.

**Como você se percebe, lá?**

Tem efeito, tem efeito, profissional respeitado.

**As pessoas demandam de você? Quando tem uma questão eles te buscam?**

Hoje, na verdade, eu saí um pouco dessa parte operacional, ainda tem uma pequena parte operacional, mas tenho saído mais na parte estratégica mesmo, mas demandam muito ainda, contas a pagar, caixas e bancos, contas a receber, são dúvidas maiores, assim, onde os outros, os meus subordinados, não tenham talvez conhecimento técnico, buscam a mim. Isso parte operacional, a parte de decisão também, por se tratar às vezes de questões tributárias e fiscais, necessitam de um breve parecer meu.

**Bem, aqui na empresa está sendo feito o feedback 360 com todos os funcionários da empresa. O que você tem de conhecimento em relação a esse programa? O que você sabe em relação a isso?**

Eu lembro que foram para as lideranças, foi feito, e foi avaliado desde o aspecto organizacional, entendimento da organização como um todo, funcional, com os funcionários mesmo, e individual. Então...

**Hoje o feedback, o que foi passado para você como finalidade, o que a empresa passou para você que seria esse programa?**

Finalidade de avaliação, tanto pessoal quanto profissional. Achei bem importante isso na época porque o profissional necessita desse feedback. Você desempenha as suas

funções, você às vezes enxerga de uma maneira e as outras pessoas enxergam de outra. O que eu pude observar, particularmente, que a minha observação ela era muito parecida tanto com a do meu superior, como meus pares e meus subordinados, então ela ficou bem alinhada, essas três visões.

**Hoje, como você entende que esse instrumento pode avaliar o seu desenvolvimento? Você acha que ele pode estar avaliando realmente o desenvolvimento que você precisa ter?**

Sim, claro. Até mesmo porque como há um relacionamento interpessoal muito próximo, eu com os subordinados, com os pares e com os superiores acredito que eles tenham uma visão muito boa do meu andamento, tanto do profissional como do pessoal, interpessoal, enfim, de maneira geral eu acho que tem uma boa visão sim.

**Esse instrumento, você acha que ele é capaz de estar avaliando tudo o que você necessita lá na sua área? Você acha que ele é focado para essas questões, habilidades, atitudes e conhecimento que você precisa ter lá na sua área?**

Esses aspectos sim, ele não consegue identificar as minhas necessidades internas, talvez, de cursos, mas consegue avaliar a habilidade técnica, toda a parte de conhecimento.

**Então ficou faltando assim essa questão de cursos.**

Questões mais internas do dia a dia não têm como, o programa perde isso aí. Por meio do questionário você não consegue identificar pontos específicos dentro da área, você identifica o todo. Mas esse todo já é uma visualização muito boa dele.

**Certo, o que seriam essas questões do dia a dia?**

A necessidade de cursos. Eu tenho um, vamos supor, entra uma nova legislação, para surtir efeito essa nova legislação levaria um certo tempo, nesse certo tempo, talvez, o programa não pegue, assim, as pessoas que estão avaliando não peguem essa necessidade da minha presença em cursos ou aperfeiçoamento profissional mesmo para demandar essa necessidade desse curso.

**Hoje você já participou de quantas etapas, assim, o que você já fez no programa?**

Que eu me lembre, foi questionário, e participamos também de um evento no fim do ano passado com a finalidade de relacionamento interpessoal, parte de liderança, trabalho em equipe, tudo isso.

**E para você responder os questionários, o que você teve que fazer? Qual a ação a ser tomada?**

Bom, ele era um questionário que era respondido via internet, em um programa.

**O que você teve que fazer? Por exemplo, você teve que avaliar o chefe, para você conseguir avaliar ele, tinha instrumentos perguntando várias questões sobre o desenvolvimento dele...**

Sim, instrumento nessas três áreas: funcional, organizacional e pessoal. Para cada item desses existiam várias questões, várias perguntas. Então você respondia diante dessas perguntas, em cada grupo que eu citei agora.

**E aí você tinha que fazer o que? O que era necessário?**

Sim, de acordo com a pergunta você ia lembrando e avaliando certa pessoa, o dia a dia da pessoa, como é esse profissional, como é a pessoa no pessoal, no interpessoal, essas coisas.

**Você acha que de alguma forma, assim, você vai chegar e avaliar uma pessoa que está aqui há anos e a primeira vez que alguém vai avaliar ele. Você acha que tem como avaliar ele como um todo pelo questionário?**

Boa pergunta. Eu acho que isso depende muito do tempo de convívio que você tem com seus subordinados, com seus pares, com seus superiores. Então, como eu estou na empresa há cinco anos, eu me senti confortável. Agora se eu estivesse a um ano na empresa, pessoas que estão há um ano, eu acho um pouco complicado em um ano eu acredito que não dê para você avaliar a fundo, com mais profundidade. Mas por esse tempo que eu estou na empresa sim.

**Então em todas as questões que estavam lá perguntando você teve clareza para estar respondendo? Você conseguiu visualizar a pessoa trabalhando nessas questões e relacionar isso com a pergunta?**

Sim, de maneira geral sim.

**Teve alguma questão que você teve uma certa dificuldade em estar respondendo, às vezes não saber responder?**

Não, de maneira geral não, mas eu não me lembro de todas as perguntas do questionário. Em geral foi muito tranquilo, um questionário bem objetivo, muito bom.

**Quando você estava respondendo, o que passou pela sua cabeça em relação à sensação, sentimentos? O que você sentiu ao estar respondendo esse questionário?**

Eu achei interessante porque da mesma forma que eu estava avaliando a pessoa eu também estava sendo avaliado e isso eu acho que é uma contribuição que eu estava dando para essas pessoas, para os pares, subordinados e superiores, em algum aspecto que eles precisariam de alguma melhoria, algum ponto. Então eu acho que isso foi importante, a minha colaboração para com terceiros e a de terceiros para comigo.

Porém eu acho que quanto mais próximo da base, da base mesmo, eu acho que mais resistência tem uma avaliação dessas. As pessoas talvez não sejam tão abertas a serem avaliadas. Questões “porque estou sendo avaliado?”, “diante dessa avaliação qual vai ser a reação se eu tiver uma avaliação ruim?”, “o que a empresa vai fazer?”. Quanto mais próximo à base, eu acho que o pensamento deles é por aí. O meu é completamente inverso.

**Você já recebeu o seu feedback via e-mail...**

Recebi.

### **Quando você recebeu esse e-mail, qual foi a sua sensação?**

A maior sensação foi a curiosidade. Como eu disse no início da entrevista você desempenha as suas funções, eu desempenho as minhas funções, e sempre temos a curiosidade de saber se estamos desempenhando de forma adequada. De forma justa, também, com os subordinados. Então quando eu recebi, o primeiro sentimento que eu tive foi curiosidade. Saber se, porque nessa avaliação fizemos uma auto-avaliação, certo? Então, a minha sensação foi de curiosidade de saber se a visão que eu tenho de mim é a mesma visão que os outros tem também, nessas três áreas.

### **E durante o processo, quando a empresa comunicou que vocês seriam avaliados pela avaliação feedback 360, na qual todo mundo ia poder se avaliar e ser avaliado por todos, qual foi a sua sensação ao receber essa notícia?**

Eu, particularmente, gostei bastante porque eu sempre procurei desempenhar as minhas funções da melhor maneira possível, só que não tinha nenhum instrumento formal, formalizado. Às vezes você recebe feedback verbal, mas nada muito bem estruturado como foi. Então recebi de maneira muito positiva.

### **Em relação à finalidade, você falou que pode ter a finalidade da pessoa poder estar sendo avaliada. Teria alguma outra finalidade? Você consegue visualizar alguma outra finalidade? Ou realmente estaria mais nessa relação mesmo?**

Eu acho que isso aqui como, é uma avaliação mesmo, um avaliador, você medir se você está sobrando em algumas partes, mas em déficit com outras. Então eu acho que para você manter um bom equilíbrio profissional e pessoal, eu acho que precisa.

### **E depois que você foi avaliado o que pode ocorrer?**

Depois vem a parte de desenvolvimento no qual cada um vai visualizar os pontos e busca melhorar nisso ou manter o que já está bom.

### **E o que a avaliação pode trazer para a organização?**

Como eu disse, particularmente, eu achei muito interessante. Talvez outras pessoas não achem isso tão interessante, devido... Algumas pessoas sentem receio de estar sendo avaliadas, às vezes elas acham que são boas no que fazem e não são, e às vezes elas se surpreendem, acham que não desempenham como não deveriam desempenhar e na verdade a avaliação mostra que desempenham as funções como deveriam ser. Como eu disse, para mim foi muito boa, para eu ter essa percepção. Para a empresa, também, eu acho que é boa porque ela tem como dimensionar. Na primeira avaliação ela dimensionou os gestores, então, por meio das notas, a alta direção tem como avaliar nós, os líderes, avaliar se estamos bem na percepção dos subordinados e dos demais superiores. Então, para a empresa eu acho que é interessante também ter essa percepção, assim como para o funcionário é bom, para a empresa também é.

### **Você avaliou os seus subordinados, alguns deles?**

Avaliei e tenho que dar o retorno para eles pontuando as avaliações deles, porém partiu da gestão de pessoas, também, para que nós aguardássemos, para não chamar um por um e discutir a avaliação e a gente está nesse aguardo. Iria acontecer uma reunião com todos para explicar como seria essa conversa, mas até o momento ainda não houve.

### **O que você espera com esse seu retorno com o funcionário?**

Eu espero que seja positivo, que o funcionário entenda as questões que foram avaliadas de maneira que ele melhore. Na verdade sempre é difícil ouvir críticas, então eu espero que essas críticas sejam ouvidas no intuito de que eles melhorem em certos pontos, espero que eles façam essa leitura.

**Você acha que todos os funcionários da empresa terão facilidade de entender a linguagem do questionário, entender a proposta do questionário?**

Eu acho que a parte de logística, talvez, a parte de indústria, as pessoas vão ter alguma dificuldade em relação a linguagem. Por se tratar até de um formulário eletrônico, às vezes tem pessoas que não tem nem contato com o computador e tudo mais. Então eu acho que, às vezes, até para o preenchimento eles (funcionários operacionais) terão uma certa dificuldade.

**Em relação ao processo como um todo, teria alguma questão que você gostaria de estar modificando? Você sugeriria alguma mudança?**

Sugiro que, todas as avaliações feitas pela empresa, eu acho que tem uma coisa muito importante que tem que ser dada continuidade, então fizemos a avaliação e estou ansioso para essa reunião acontecer porque a gente precisa até mesmo para o negócio não esfriar muito. Então eu acho que seria interessante, logo após o questionário e a resposta desse questionário, eu acho que os gestores, quem avaliou, deveria já conversar com a pessoa, e quem foi avaliado também, enfim, essa troca.

**Ser mais imediato...**

Mais imediato.

**Em relação à cadeia, à teia, você quem escolheu a sua teia de avaliadores para te avaliar?**

Fui eu quem escolhi mas ela passou por uma revisão dos superiores.

**E o que você achou de isso tudo? Você poder escolher, a pessoa poder opinar.**

Eu procurei ser bastante imparcial. Porque eu tenho amigos dentro da empresa e, mesmo eles sendo pares, eu procurei não incluí-los. Procurei incluir pessoas que são pares, que eu tenho contato diariamente, mas que fora da empresa não tenham nenhum contato comigo. Então eu tentei ser bastante imparcial.

**O que você acha que isso pode mudar na sua avaliação?**

Uma avaliação mais clara. Dependendo da pessoa que, eu saberia dividir muito bem isso, o lado profissional do lado pessoal, mas de repente, se eu escolhesse uma pessoa que tem um contato pessoal comigo mais próximo fora daqui, como eu disse eu tenho amigos aqui, então eu acho que isso poderia influenciar. E eu não sei se todos tiveram essa imparcialidade na hora de escolher os avaliadores

**Mais alguma questão que você gostaria de falar que a gente não tenha falado em relação ao feedback?**

Então, só gostaria de ressaltar essa parte, fizemos o feedback e eu gostaria que isso não esfriasse. Eu já avalei alguns, para você ter uma idéia eu não me lembro quem eu avalei, o tempo e o avaliado, talvez eu não lembre de todas as pessoas, lembro da

maioria, mas de todas não. Então, eu gostaria que isso não esfriasse que voltasse a tona, voltasse as discussões, até mesmo antes de aplicar para toda a empresa.

**Você avaliou mais ou menos quantas pessoas?**

Sete pessoas.

**E o tempo que a empresa deu para você estar avaliando essas pessoas? Foi suficiente? Como que foi isso? Em relação a extensão do questionário.**

Até que foi rápido. Respondi mais na hora do almoço. Mas não tinha um tempo específico, “olha, você vai ficar de quatro às seis durante três dias respondendo o questionário”, não foi dado esse tempo. Você tinha que arrumar o seu tempo.

**Você tinha alguns dias para estar respondendo o questionário.**

Exato. Até tal data você deveria responder o de todos.

**E como você arrumou essa sua disponibilidade, foi na hora do almoço?**

Horário de almoço ou no fim da tarde, mas foi tranquilo para mim.

**Respondeu todos juntos ou um dia respondia um, outro dia respondia outro?**

Teve um dia que eu respondi três, mas a maioria eu deixei um por dia.

**E em relação aos comentários que tinham que ser feitos, você fez os comentário? Achou importante?**

Fiz, principalmente em relação aos pontos menores, aos pontos críticos. Eu acho que além de criticar você tem que somar, dizer o porquê de você estar criticando.

**Aqui na empresa é a primeira vez que faz um feedback desses assim.**

Isso.

**Se esse questionário tivesse sido respondido em outra época ele poderia ter dado um resultado diferente? Como estava a sua relação com aquelas pessoas naquela semana?**

Outro aspecto também importante. Eu acho que as pessoas precisam separar as coisas. Mesmo que eu tenha problemas em uma área na semana que foi aplicado o questionário eu não posso esquecer de todo o passado. Então isso também pode influenciar. Quanto mais na base você estiver, eu acredito que eles vão avaliar muito o momento em que eles estão passando. Se o momento está ruim na logística, na indústria, com determinados subordinados, determinados pares, isso pode ser influenciado.

**Ok, mais alguma questão?**

Não, só isso mesmo.

**Obrigado.**

## **Entrevista 04**

**Nome: Leonardo**

**Sexo: Masculino**

**Tempo de empresa: 10 anos**

**Eu gostaria que você falasse quais são as suas atividades hoje aqui na empresa.**

A minha função é coordenador de logística. Eu estou aqui na empresa há quase onze anos. Entrei como conferente e aí, no meio do caminho, fui estando no lugar certo na hora certa, me tornei coordenador e hoje eu praticamente gerencio a nossa entrega da empresa que são os motoristas, os ajudantes que estão na rua fazendo as entregas. Faço basicamente isso.

**O que você tem que fazer para que os trabalhos funcionem, lá?**

Na verdade, eu preciso dar a ferramenta para que o pessoal consiga desempenhar o trabalho deles. Eu tenho que colocar o motorista diariamente na rua para fazer entrega e ficar controlando o que ele faz, que é o retorno, entregar a mercadoria de acordo com o que o cliente pediu, com honestidade, faltas, aparência pessoal.

**Sua equipe hoje é constituída de quantas pessoas?**

No total são 305 pessoas.

**Como funciona a hierarquia lá dentro?**

Hoje a gente tem um gerente, um coordenador, que sou eu, e aí eu tenho três programadores e quatro estagiários. Dos quatro estagiários três são voltados para a área de programação, que é a liberação de frota, controle de chegada, de retorno, essas coisas, e uma estagiária voltada exclusivamente para atendimento a cliente, que é atendimento a SAC/SAR, reclamações e elogios.

**Como é o relacionamento entre vocês hoje?**

É um relacionamento muito aberto, eu não me vejo como um chefe, me vejo como um amigo deles, mais como um co-orientador. Eu estou lá para estar dando um suporte para que eles consigam desenvolver a tarefa deles da melhor forma e com menos stress possível. Então é uma relação muito aberta, a gente escuta muito um ao outro. Eu pego muito conselhos com eles, eles escutam muitos conselhos. Onde eu vejo que eles estão exagerando ou deixando de cobrar, eu trabalho mais cobrando, conversando. Com os motoristas, a percepção que eu tenho é que eles acham alguns mais brabos, outros mais brandos e me vêem mais como um paizão. Então, assim, na hora que o negócio está feio, que não está dando com o coordenador, com os programadores, eles vêm a mim. Aí é a hora que eu tenho que intervir, de um lado ou de outro, e estar orientando todos os dois. Mas, em geral, o contato com eles, o convívio, é muito tranquilo.

**O que diferencia o seu contato com os seus programadores e com os seus auxiliares e motoristas?**

Eu sempre coloco para os motoristas tentarem resolver os problemas deles primeiro com o coordenador. Se eles não resolverem com os coordenadores e com os

programadores, aí sim eles vêm falar comigo. Se eles vierem falar comigo eu também não conseguir resolver, eles procuram o gerente. Então, assim, de certa forma eu tento dar o máximo de liberdade para que eles tomem as decisões, eu tento fazer com que eles cresçam profissionalmente, como fizeram comigo.

### **E o seu relacionamento com os seus superiores, como é?**

Bem aberto também, tenho liberdade de falar o que eu quero, na hora que eu quero também, como isso também me dá liberdade de também escutar o que eu não queria escutar. Do mesmo jeito que eu falo o que eu quero, às vezes eu escuto o que eu não quero. Mas é muito tranquilo, a gente tem um lado muito profissional, a gente discute agora e dois minutos depois já está tomando um café junto, a gente separa bem o lado profissional do lado pessoal.

### **Para realizar as atividades que são necessárias no seu setor, o que você considera que a pessoa tem que ter como conhecimento?**

De conhecimento, assim, específico, não tem muita coisa não. Tem que ser uma pessoa dinâmica, precisa ter um raciocínio muito rápido para saber se desenrolar muito rápido. A gente tem muito trabalho de contato corpo a corpo. Eu estou lá de frente para o motorista e chega uma situação que eu tenho que desenrolar. O trabalho mesmo, de software, essas coisas, ele vai aprendendo com o tempo. Isso é tranquilo, não tem tanta pressão, tanto que a gente mexe pouco com isso. Então essa questão de informática é muito mais tranquila. Se ele tiver noção básica de informática ele já dá conta de fazer. O que ele precisa mais é de jogo de cintura, convencer um cara a deixar de fazer alguma coisa para fazer outra coisa, convencer que aquilo está errado e aquilo outro está certo, isso é realmente o que precisa, um bom diálogo para convencer as pessoas.

### **Seria mais a questão das atitudes, não é?**

Exatamente.

### **E uma pessoa que vai fazer a sua atividade, o que ela precisa ter de conhecimento?**

É o que o diretor sempre diz, ele acha que as pessoas que ele tem hoje na coordenação estão basicamente no lugar certo. Ele acha que eu hoje estou no lugar certo porque eu sei ouvir muito, então eu sou muito amigo das pessoas. Se a pessoa quer desabafar eu sei escutar. No meu papel a pessoa precisa ser muito flexível. Como eu questiono muito, eu sei balancear as coisas, sei a hora de bater mas também sei a hora de assoprar. Quando eu vou pedir alguma coisa, eles mesmos falam que ficam sem jeito de dizer um não. Como eu sou uma pessoa, como eles dizem, muito legal, é muito difícil dar um não. Mas não é que é muito legal, é que eu balanceei bem as coisas, tem a hora de cobrar e tem a hora de ser um cara justo. É o que eu falo, não estou lá para punir ninguém, estou lá para facilitar a vida de todo mundo.

### **Como você percebe que as coisas se dão dessa maneira?**

Pelo convívio mesmo, pelas coisas, pelo feedback que eles me dão. Por exemplo, eles falam, “porque quando eu vou falar com o programador ele é mal educado e quando eu vou falar com você, você me estuda?”, “se era para ser mal educado era para ser eu e ele não”. É isso que está na cabeça deles. Eu sou o chefe do rapaz e sou muito mais calmo que ele, então, assim, eu vou muito pelo feedback que eles vão me dando. Eles vão

falando que eu estou isso, estou aquilo, e muita coisa acontece porque eu estou aqui. Isso tudo por feedback, como eles me indicam.

**A gente está fazendo a avaliação 360 na empresa. Eu gostaria de saber o que você conhece dessa ferramenta, o que você sabe sobre o feedback 360?**

Eu já tinha ouvido falar não aqui na empresa, eu já tinha ouvido falar em outras empresas. Até em tão eu não conhecia a fundo como a gente está respondendo agora. Eu acho que vai adiantar muita coisa. Claro que não vai servir para todo mundo porque, às vezes, você falar que um gerente faz isso, um diretor faz aquilo, eu acho que muitas pessoas não têm a liberdade como nós temos aqui na nossa área, no caso da logística. Hoje eu consigo chegar aqui para o diretor e dizer “olha, eu acho que isso aqui está ruim”, “isso aqui está errado, não concordo com isso”, sem ser recriminado e sem ter aquela marcação cerrada, isso aqui não existe. Então eu acredito que essa ferramenta vai servir para muita gente conseguir balancear e medir outras áreas. A nossa área é um pouco diferente porque o diretor sempre teve a teoria seguinte, “não espere que eu te elogie, espero que outras pessoas venham te elogiar para mim”.

**O que a empresa passou para você que seria esse feedback 360? Em relação a objetivos, como iria funcionar, o que a empresa passou para você?**

Que a gente estaria respondendo um questionário de pares, de líderes e, no caso, funcionários. E a gente ia estar avaliando como as pessoas nos vêem como profissional, como os nossos líderes estão nos enxergando hoje, e como nós estamos enxergando os nossos líderes, os nossos pares e até os nossos funcionários, no caso.

**Com qual objetivo seria aplicado esse questionário na empresa?**

Eu acredito para melhorar o clima mesmo da empresa, como todo mundo está se vendo. É o que a gente mede muito lá, às vezes o cara sempre tem, acontece tudo de errado com ele, e ele sempre diz que não é culpa dele, mas ele é o famoso cara azarado. Quando você vai ver, tudo o que é ruim acontece só com ele e ele provoca muita coisa ruim do que vem acontecendo. De repente o objetivo é descobrir um pouco disso.

**E como você acha que esse instrumento pode estar avaliando o seu desempenho?**

O meu desempenho eu acredito que ele não vá medir. Vai medir como o meu chefe ta achando que eu estou fazendo, como eu estou na visão dele, de repente pelo o que ele pede.

**Na visão dele e na das pessoas todas que te avaliaram.**

Exatamente.

**E esse instrumento, você acha que ele engloba todas as questões necessárias para você desenvolver bem a sua atividade?**

Eu acho que vai servir muito porque, por exemplo, na hora em que eu seleciono uma pessoa para estar me avaliando, se eu levar o negócio a sério e pegar realmente o que ele respondeu, claro, se ele respondeu também o negócio a sério. Se as pessoas interpretarem a ferramenta como realmente ela tem que ser interpretada, que está ali para te agregar valor, eu acho que vai ter muito resultado sim. Agora se responderem na camaradagem, não vai estar ajudando. Se as pessoas responderem com seriedade e sinceridade, eu acredito que vá ter bons resultados.

**Hoje você já participou de quantas etapas dele? No processo, o que você já fez nesse processo?**

Eu selecionei as pessoas para me avaliarem e respondi alguns questionários.

**O que você achou de poder estar escolhendo essas pessoas?**

A princípio eu pensei que as pessoas iriam escolher as pessoas que são suas amigas e com quem elas se dão melhor. Não sei se todo mundo ia responder naquela sinceridade que deveria. Então, de repente, pode ser que apareçam resultados muito bons em razão das pessoas que a gente escolheu. Não sei como seria se outra pessoa tivesse que falar sobre o mim sem ser uma que eu escolhi, mas que tivesse vínculos comigo.

**Ao avaliar outras pessoas, o que você teve que fazer para avaliá-las corretamente?**

Eu tentei ser o mais justo possível. Quase todas as respostas que eu marquei tinham comentários. Tentei colocar o máximo de comentários porque eu acho que se ficar só na resposta, isso não te direciona muito para onde você tem que ir ou para onde você deveria ir. Então eu tentei justificar no meu ponto de vista, “eu acho que nisso você tinha que melhorar”, “acho que nisso você exagera demais”. Respondi assim.

**Qual foi a sua sensação, o seu sentimento ao estar avaliando uma pessoa?**

A sensação de estar avaliando até que não foi muito diferente. Eu senti um espanto maior nas pessoas que me escolheram para estar avaliando, entendeu? Tiveram algumas pessoas que me pediram para avaliá-las e que eu não estava esperando que fossem pedir.

**Que não eram tão próximas de você?**

É. Por exemplo, um médico da empresa pediu para que eu o avaliasse. Era uma pessoa que eu nunca ia imaginar que fosse me selecionar. Então, assim, eu fiquei feliz mais por ver que as pessoas vêem o que eu estou fazendo e pensarem que eu posso estar influenciando, respondendo alguma coisa que pode melhorar.

**Mas você se sentiu 100% apto a estar avaliando, no caso do médico, por exemplo?**

Sim, porque eu não tenho muito contato pessoal com ele, mas tenho muito contato profissional. Ele lida muito com a minha área. Eu escuto muita gente falar do departamento médico e, principalmente, do médico. Então serviu para eu estar falando muita coisa.

**Mas em relação à sensação, foi como?**

Sensação boa. Como eu já estou aqui, eu acho muito, há dez anos, eu já vi muita coisa começar e parar no meio do caminho, já vi muita coisa ruim. Mas esse tipo de projeto é um projeto muito bom. Já escutei de outros lugares e pensava que isso deveria ter aqui na empresa para dar a chance da gente estar falando de algumas pessoas, que servem de exemplo mas não são utilizadas, ou que são exemplos para o que não deveria ser utilizado. Então eu achei muito bom.

**Quantas pessoas você teve que avaliar no total?**

Até agora eu avaliei pouco, se eu não me engano acho que foram seis pessoas que eu avaliei.

**Do instrumento de avaliação em si, o que você achou?**

Eu acho que tinham algumas perguntas que poderiam ser melhoradas, para dentro da nossa realidade mesmo. Alguns pontos poderiam ser mais específicos. Tinham algumas coisas que encaixavam muito bem mas tinham coisas que ficavam muito perdidas, soltas no negócio. Mas no geral eu achei que deu para medir como estava cada um.

**O tempo que a empresa deu para você avaliar essas pessoas, você acha que foi suficiente?**

Foi tranquilo.

**A extensão do questionário, você acha que foi grande ou pequena?**

Pequeno ele não é, ele é de médio para grande. Mas o tempo foi tranquilo, dava para responder com calma.

**Quando você recebeu a sua avaliação, via e-mail, quais foram as suas sensações ao ver o seu resultado?**

Eu fiquei surpreso. Tiveram coisas assim que eu imaginei que eu não fosse tão bem visto como em alguns detalhes apareceram. Mas é claro, os detalhes eu sabia que seriam meio fracos pois, como eu falei, eu sou uma pessoa muito humana, no meu lado afetivo eu sabia que daria uma resposta positiva. Já o meu lado de organização, de arrumar as coisas, nunca foi o meu forte, então eu já sabia que isso seria mais fraco. Mas por incrível que pareça, os dois deram bons. Não foi um resultado excelente mas não foi um resultado ruim não, ficou acima da média. Fiquei muito surpreso.

**Na segunda etapa você vai ter que se reunir com o seu superior para ele analisar com você o resultado da sua avaliação e depois você vai ter que se reunir com os seus subordinados para pontuar a avaliação deles. Como você vê essa etapa de retorno?**

Eu acho que vai ser uma etapa muito diferente da que houve. Eu estou acostumado a dar justificativas para os meus superiores, explicar como é que é para os meus superiores. Para os subordinados vai ser uma coisa diferente, até pelo meu público. Motorista e auxiliar tem muito na cabeça que o que eles desempenham não chega a afetar nada aqui dentro, o negócio deles é entregar caixa e resolver o problema lá fora, e não é. Aos poucos a gente vai conseguindo mudar um pouco essa visão. Eu acho que vai ser um negócio muito diferente, eles não estão acostumados. Acabou que agora a gente dividiu as nossas equipes, então eles estão começando a perceber que a gente está dando mais informações para eles, a gente está mais próximo deles, digamos assim, até pelo número que está crescendo muito.

**O que você acha que essa avaliação pode trazer, estar agregando, para a empresa?**

Eu acho que ela vai começar a direcionar muito as pessoas. Tem muita gente aí que ainda está muito perdido, tem muita gente acostumada ainda com “isso aqui não é problema meu, eu fiz a minha parte”. Então eu acho que ela vai deixar as pessoas mais resistentes, muita gente vai começar a se preocupar mais com as coisas. Não é “isso aqui é problema da gestão de pessoas, eles que se virem”. Eu acho que isso vai mudar

um pouco essa visão, o pessoal vai começar a entender a empresa como uma instituição mesmo.

**Do questionário, o instrumento, você acha que os seus subordinados vão conseguir entender o que está sendo perguntado, conseguir avaliar a proposta da avaliação do feedback 360?**

Eu acredito que não. É o que eu falei, quando a gente passa para essa parte teórica, questão de ter que conseguir informação deles, motorista auxiliar é muito preguiçoso com relação a escrever, ler, entender as coisas. Então eu acho que não vai ter esse efeito que a gente esta esperando não. Ele está mais preocupado com o lado financeiro, “o que eu vou ganhar com isso?”, “isso aqui eu acho que não serve para nada”. Eles vêm muito desse lado, por isso eu acho que não vai ter esse efeito todo não.

**E o que poderia ser feito para mudar, estar surtindo um melhor efeito?**

Eu acho que aos poucos a gente está mudando. O que precisa mudar é o conceito que a gente mesmo tem. Não estou querendo te dizer que motorista auxiliar é burro, não é isso. É que ele não dá importância para essas coisas. Acho até que eles são inteligentes demais, pela quantidade de rolos que eles conseguem aprontar e enganar a gente perfeitamente. Burros não são. Mas eles não dão valor para coisas que nós estamos começando a mudar aqui dentro, até do próprio SQCC, do 5S. Às vezes eles atropelam essas coisas para fazer o negócio acontecer, já estando na rua e entregando, não é. Tem outras coisas por trás, o lado ético da coisa, o lado moral da empresa, tratar bem o cliente. Então, às vezes, eles atropelam muito e esquecem desses detalhes.

**Então deveria mudar a concepção deles em relação a algumas questões.**

É, como a gente já vem mudando. Quando a gente começou a dividir as equipes, a gente passou a fazer reuniões com grupos menores. Então nós começamos a mudar isso, ter mais treinamento com eles, trazendo eles mais para perto para eles se sentirem importante no negócio. Quando a gente precisa tomar uma decisão, como a gente teve que tomar agora, a gente foi comprar 40 caminhões, a gente chamou os motoristas até para eles se sentirem importante no negócio, “olha, esses que estão comprando, eu fiz parte disso aqui, eu ajudei a falar qual era o melhor”.

**Como a sua área é muito grande, tem muita gente, às vezes eu fico imaginando se você vai ter que avaliar todas eles?**

Acho que sim.

**Será que naquele monte de questão, você vai conseguir identificar tudo deles?**

Esse é um problema que a gente está enfrentando já hoje. Por exemplo, antes de eu responder esse questionário, antigamente, eu conhecia todos os meus funcionários por nome e matrícula. Hoje, até pelo número de gente que tem, foram criados esses programadores por equipe, por que você acaba perdendo um pouco do controle, não da situação geral, mas de você conhecer todos pelo nome. Você grava a fisionomia mas não grava o nome, não tem mais jeito, é muita gente. Então não tem jeito, na hora em que você tiver respondendo o questionário você tem que estar do lado do programador para que ele te identifique quem é a pessoa, pelo nome só é muito difícil.

**Então questão de mudança seria essa, e questão para a gente mudar agora, de imediato? A curto prazo, se a gente pudesse mudar esse questionário hoje, o que poderia estar sendo feito para que o pessoal pudesse responder melhor o questionário?**

Não sei, teria que parar um pouco para pensar. Não sei como a questão do questionário poderia ser alterada. Acho que, de repente, colocar algumas coisas com mais exemplo, sem aumentar o número de questões. Ter alguém que explique as questões no momento de responder os questionários. Na verdade, é o que eu disse, eles têm preguiça de ficar interpretando, de ficar lendo, a paciência deles é muito curta. Eles acham que ficar uma hora em uma sala de aula respondendo um questionário vai atrapalhar a rota deles. Como hoje eu não tenho estrutura para tirar dez funcionários para ficar respondendo questionário, não tenho quem os substitua, a gente acaba tendo que chamar a pessoa para responder rápido e voltar a trabalhar. E se ele demorar para responder ele vai demorar para ir trabalhar e se demorar para ir trabalhar vai demorar para terminar o serviço. Essa é a preocupação deles. Então se tivesse uma forma dele estar respondendo com mais calma, com alguém explicando, e terminando estivesse todo mundo liberado para ir embora, eu acho que seria mais fácil. Tira a obrigação de voltar correndo para o serviço, que é o que acontece hoje na nossa realidade.

**Mais alguma questão que você gostaria de falar sobre o programa, sobre a avaliação mesmo como um todo?**

Não, acho que não. Faz algum tempo também que a gente respondeu.

**Fala um pouquinho dessa questão do tempo que vocês já responderam, o que você acha disso?**

Acaba que tem coisas aqui que a gente demora muito tempo para a gente finalizar as coisas. Acaba que quando você responde esse tipo de questionário ele gera certa expectativa. De saber o que ele vai gerar na frente, de saber o que isso pode mudar, o que isso não pode mudar. A gente respondeu no ano passado, a gente está entrando no mês cinco e até agora ninguém mais falou sobre isso, ninguém deu feedback para saber como está, como não está, se está indo ou se parou.

**Você ainda não sentou para pontuar com o seu chefe.**

Não. Então acaba que esses negócios criam expectativa, mas ao mesmo tempo parece que não vai dar em nada, vai ser mais um daqueles projetos que não vai dar em nada que acabam que demoram muito.

**Gostaria de falar mais alguma coisa?**

Não...

**Obrigado.**

## **Entrevista 05**

**Nome: Mateus**

**Sexo: Masculino**

**Tempo de empresa: 7 anos**

**Eu gostaria de saber um pouco das suas atividades e responsabilidades aqui na empresa?**

Eu sou responsável diretamente pelo transporte que se chama de manutenção da frota que são os caminhões, motos, carros e empilhadeiras. A distribuição que é a entrega dos produtos aos clientes. E o estoque é uma coisa meio indecisa se eu sou responsável ou não sou porque eu não era e o diretor da logística assumiu e eu acabo sempre entrando no estoque, diretamente é o diretor da logística mais eu sempre dou um apoio para ele no estoque.

**Me detalha as suas atividade no seu dia-a-dia.**

É...a manutenção é acompanhar uma oficina mecânica, acompanhar a questão do que tem que concertar, que peça que tem que trocar. O custo é a vida de uma oficina mecânica mesmo. A distribuição é a entrega, os vendedores saem em diante fazem a venda, descarregam o palm e a minha área faz a roteirização que é falar quais produtos vão em cada caminhão. Os motoristas chegam as sete horas da manhã e pegam os caminhões para começar fazer as entregas. São por volta de 78 caminhões cada caminhão tem três pessoas. Se tem uma estrutura interna de sete pessoas que dão apoio que vão acompanhando a entrega, liga, se tem algum problema lega para o vendedor, então auxilia na entrega. O estoque, a indústria produz e nos armazenamos e quando se tem a venda nos fazemos a montagem de carga que é separa os produtos para se colocar nos caminhões.

**Hoje a sua equipe é de mais ou menos quantas pessoas?**

Mais de 500 pessoas.

**E quem são seus subordinados diretos?**

O coordenador do transporte, o coordenador da distribuição, o coordenador do estoque e seus supervisores, na oficina também têm outra pessoa. Mas eu lido direto também com a base como motoristas, não tem uma hierarquia que se tem que seguir para falar comigo. Os motoristas podem falar comigo ou o pessoal do estoque pode vim falar comigo. Todos os motoristas tem o meu telefone.

**E eles te ligam somente quando não conseguiram resolver o problema com outro programador?**

Não isso independe, pois as vezes o celular dos programadores ou do coordenador da distribuição esta ocupado e eles me ligam. Não tem que obrigatoriamente passar por um deles para depois vim falar comigo.

**E acima de você tem que?**

O diretor de logística e o diretor geral

## **Gostaria que você me falasse como é o relacionamento entre vocês?**

O relacionamento a cada dia esta ficando mais distante entre a base. Há sete anos quando eu entrei a distribuição devia ter 300 pessoas hoje se tem 500 então se conhecia todo mundo por nome. Hoje quando vem alguém conversar comigo eu primeiro tenho que conversar um pouco para saber da onde ele é, se é do estoque ou da distribuição o pessoal do transporte eu conheço todos. É porque fica chato perguntar de onde ele é com isso você identifica que ele é do estoque aí você espera mais um pouco e verifica de qual turno ele é do dia ou da noite. Porque esta crescendo de mais igual agora a gente tem que contratar mais cento e vinte pessoas para distribuição. Então está cada vez mais difícil saber quem é a pessoa, saber se é do estoque, saber se é um bom funcionário se não é, então ta um pouco afastado porque esta crescendo. O que mais...o meu relacionamento com as outras áreas...eu acho que eu sou uma pessoa que eu sou fácil e difícil de lidar al mesmo tempo, porque comigo não tem rodeio, é direto, gostou ou não gostou. Então eu vou lá e falo só que na empresa eu acho que tem de mais problemas entre as áreas.

## **O que seria esse problema entre as áreas?**

Eu acho que o pessoal assim não tem ...assim quando uma pessoas esta chateada com a outra eles não se enfrentam eles não discutem “vamos discutir aqui e acabou.” Isso não ocorre. E porque não diz e isso evita demais e eu não consigo evitar se eu tiver um problema com alguém eu vou lá falar, eu acho que esse é um grande problema que esta tendo entre as áreas.

## **Na empresa como um todo, e você busca solucionar isso...**

Eu não me importo... Uma coisa que por mim deviria diminuir seria o e-mail eu acho que o e-mail vira uma coisa... O pessoal está sentado do seu lado te mandando um e-mail e o pessoal não conversa, você escreve o e-mail pensando numa coisa até a pessoa ler ela está lendo de outra forma, então o e-mail está afastando as pessoas e criando muita intriga e virando muita arma. O cara já manda o e-mail já arquiva o e-mail pra quando ocorrer o problema ele te mostra o e-mail e fala que te falou. Então o e-mail como esta sendo utilizado eu não gosto, pois está sendo utilizado como uma ferramenta não pra ajudar e sim para precaver de um erro.

## **E o relacionamento com os seus colaboradores**

È tranqüilo é assim eu não sei se estou errado, mais eu não tenho culpa da pessoa que não gostam de mim pessoalmente, se as pessoas não quiserem conversar comigo fora da empresa, não precisa, mais eu quero que eles me admirem profissionalmente. Eu me preocupo com o profissional e eu tento fazer com que as pessoas não falem mal de mim profissionalmente, então profissionalmente eu não tenho problema, mais eu sou mais grosso, sou mais rígido, então tem algumas pessoas que não gostam, mas eu não vejo que eu tenho que ter relacionamento de amizade e sim profissional. As pessoas têm que me compreender profissionalmente se gostam de mim pessoalmente eu não confundo as relações.

## **Em que situações essa rispidez é evidenciada?**

Se eu tiver que falar alguma coisa eu não vou rodear, não vou evitar falar com essa pessoa, agora quem fala de mais escuta o que não quer. A pessoa tem todo o direito de falar para mim, como na área comercial, tem vez que eu vou lá discutir alguma coisa,

mais são coisa profissionais, então quando terminar aquele assunto eu consigo passar para outro assunto sem problema, eu não fico guardando mágoa. E isso corre com todos que me cercam.

### **Como que eles lidam com isso?**

Eu acho que tem pessoas que não estão acostumadas com muita franqueza, acho que tem pessoas que preferem ser iludidas. Então preferem falar que vão conseguir fazer algo sendo que não vai, se for eu falo que não vou dar conta e pronto, então tem horas que eu não sou muito político.

### **Na sua área o que você considera importante ter de conhecimento, habilidade e atitude, para que você consiga desenvolver as suas atividades?**

Muita vontade, muita vontade, não é uma área que você tem que ser muito técnico. Eu acho que você tem que ter muita vontade. É uma área que você não tem hora, você pode estar aqui as quatro horas da manhã, você pode estar aqui no feriado ou no domingo. Então você tem que se dedicar e é uma área que você tem que saber lidar com as pessoas. É complicado porque a classe de pessoas com que a gente trabalha é mais rígida, mais simples. Você não pode ser manso demais e não pode ser bravo demais, então te que ter jogo de cintura com as pessoas. Tecnicamente é uma área que para a minha função não precisa ser um especialista. Se tiver um pouco de noção e um pouco de boa vontade. Quando eu entrei aqui eu não entendia nada de logística.

### **Na empresa esta sendo realizado o feedback 360 e eu gostaria de saber o que você conhece em relação ao feedback? Qual é a sua percepção dessa ferramenta?**

O que eu conheço é o que foi passado pela a empresa. É uma coisa que é estranha, que você vai falar das pessoas, que você não sabe se vai avaliar um amigo, ou se na hora de responder vai ter que por tudo o que eu acho. Será que todo mundo vai fazer assim? Um exemplo: eu vou pegar o meu chefe e vou falar tudo que eu acho, mas como é que ele vai olhar isso. Então em alguns momentos eu acho que tem pessoas que tem receio do que responder. Com o meu chefe eu não tive problema nenhum porque o que eu coloquei no questionário bom ou ruim eu já falei com ele, então eu conheço ele. Porém se fosse um diretor que eu não conhecesse bem, eu não sei se eu teria coragem de responder o que eu respondi para o meu chefe. Não sei se responderam para mim o que realmente o que pensam. Ou assim eu vou colocar tudo o que eu acho do meu subordinado. Será que toda a empresa vai ser assim? Será que eu não vou expor o meu subordinado demais ao tirar uma nota baixa. Por que comparação é inevitável. Se falar que uma avaliação de 360 não vai ter comparação, eu não acredito. O pessoal vai comparar notas com as outros mesmo não sendo oficial. Por exemplo, média da nota de gerente foi 80 se você sabe que a sua nota foi 90 o seu ego vai bem se você sabe que você ficou com 70 você se preocupa, isso não é oficial mais eu tenho certeza que acontece isso, então na hora de responder você se lembra disso.

### **Para você, ao responder como que foi?**

Eu respondi do meu pessoal tranquilo porque tudo o que eu coloquei lá eu já tinha falado para eles, eu conheço bem as pessoas de quem eu tive que fazer o questionário. Eu avaliei tanto pra cima como para baixo, mais eu te falo, que se eu não tivesse tanta intimidade com o meu diretor eu não sei se teria coragem de responder. Há você não aparece no questionário, o meu diretor vai pegar lá o resultado e diz: gerente respondeu,

e ele tem um gerente, não tem o meu nome mais tem o meu cargo. Então nessa empresa me senti a vontade de responder não sei se com todo mundo foi assim também. Se fosse em outra empresa talvez eu não tivesse me sentido a vontade.

**Para você conseguir avaliar o outro o que foi necessário fazer?**

Primeiro não pensar só no agora, porque se eu avaliar um subordinado e ontem ele fez uma coisa errada ou que eu não tenha gostado. Eu não podia pensar só no ontem então tem hora que tem alguma coisa que você não gosta e você não pode só levar isso tem que levar o histórico todo em consideração. Então uma coisa que é difícil é isso não se pensar no imediato. Imagina, eu vou responder alguma coisa de você e você esta tendo contratação de outras área e não está com tempo de fazer entrevista para a minha área, mas o seu passado todo você sempre me atendeu bem. Eu não vou levar só essa semana para a avaliação e as vezes isso fica difícil você separa uma coisa a outra. Então eu tentei me lembra de tudo e não só da coisa boa ou ruim. E tem outra coisa eu não concordo em escolher os meus pares, o meu superior enfim quem vão me avaliar. Porque querendo ou não querendo você escolhe quem você tem afinidade. Eu acho que teria que ser por sorteio ou alguma outra coisa, porque eu não sei se alguém vai pagar uma pessoa que, por exemplo, se eu pegar essa pessoa ela não vai falar bem de mim, eu acho que isso não vai acontecer. Eu acho que deveria se por um sorteio direcionado porque pra falar de mim teria que ser pares que ficam perto de mim, não adianta pegar um gerente para me avaliar que não fica perto de mim. Então deveria ser algo mais direcionado por gestão de pessoas e não deixar a gente escolher porque você acaba escolhendo somente por afinidade e escolher uma pessoa que você tem um relacionamento bom é mais fácil.

**Você acha que isso pode ocorrer mais a nível operacional ou estratégico também?**

Todos os níveis. Na hora que você vai escolher um subordinado você não vai escolher um subordinado que você sabe que não gosta de você. Você vai escolher um subordinado imparcial ou que goste de você. Eu não acredito que alguém teve coragem de escolher um subordinado que não gostasse da pessoa. Eu não acredito que alguém tenha feito isso. Certo ou errado eu falo que isso eu não fiz.

**Isso porque você sabe que a sua nota já vai estar prejudicada antes mesmo de ter acontecido a avaliação?**

Isso, e eu to chegando aqui e falando uma coisa que eu fiz, não sei se tantas pessoas tiveram coragem de chegar aqui e falar que fez isso.

**Você acha que o instrumento do feedback 360 avalia todas as competências que você tem que ter durante o seu trabalho? Captando tudo o que você precisa ter para se desenvolver?**

Eu acho que para o primeiro passo foi muito bom, eu acho que a cada ano a gente vai melhorar a avaliação. E uma coisa que eu tenho dificuldade é de interpretar a avaliação eu acho que a gente tem que ter mais acompanhamento do gestão de pessoas para poder interpretar. Porque normalmente quem esta na gestão aqui é administrador ou engenheiro e vocês conseguem interpretar melhor que a gente. Eu acho que eu tive dificuldade na leitura dos relatórios.

**Do retorno, foi isso?**

È quando eu peguei o meu relatório e eu quis entender algumas coisas e uma coisa que é bom é quando a pessoa põem a nota e coloca exemplos, mas nem tudo tem. Quando tem um comentário ajuda muito a você entender mais nem todas têm. E pior que tem algumas perguntas lá que são meio complicadas de entender. Então precisa de alguém que entenda o que significa e fale o que significa para a gente entender. Eu acho que vocês que tiveram acompanhando..., mas eu acho que vocês também estão aprendendo também a fazer.

### **Então a linguagem do instrumento de certa forma estava de difícil compreensão?**

È a linguagem , eu acho que para quem não é da área é meio complicado de entender

### **E como que você acha que isso fica para a empresa como um todo, porque essa avaliação vai ser a mesma para todos. Até mesmo para o seu auxiliar de estoque.**

Fica muito mais difícil. Deixa só eu te dar um exemplo do que já passei aqui na empresa. Eu comecei no transporte então com o pessoal do transporte eu tenho uma aproximação muito grande e também é uma área pequena de 15 pessoas. E teve uma vez que realizaram uma pesquisa de clima e a minha avaliação foi muito mal no transporte. E eu fui ver o relatório e o problema era que eu não dava feedback. Achei estranho porque todo dia eu estava lá com eles, jogava no campeonato de futebol com eles, tudo eu fazia com eles. Então fui conversar com eles e perguntei “Vocês não recebem feedback?” e eles falaram “nunca recebemos isso, nos recebemos multi cash , vale transporte, agora feedback nós nunca recebemos.” Agora coloca em um questionário em uma empresa igual a nossa que são 1600 pessoas e dessas 1600, 900 são questionadas se recebem feedback e eles vão falar, o que é isso?. Então tem que tomar cuidado na hora de colocar a pergunta, o que é aquilo. Porque, eles acharam que feedback seria uma premiação. Então na hora de avaliar o questionário tem que simplificar ele mais. Tem que ser um questionário para a empresa toda, porém mais simplificado.

### **Então deveria ser avaliado as mesmos requisitos para todos, porém cada cargo teria uma linguagem específica?**

È então colocava lá feedback, mas explicava para o pessoal o que era isso. Porque se perguntar para esse pessoal mais simples o que é eles não sabem. E o questionário tem muito desse tipo de linguagem que dificulta. E quando o cara vai responder ele tem vergonha de perguntar. Então eu acho que a linguagem do questionário tem que ser mais simples.

### **Como você acha que esse instrumento pode estar avaliando o seu desempenho, no seu dia-a-dia?**

Eu acho que tem que trabalhar muito a parte de treinamento. Só pegar ele sem tem acompanhamento em cima vai ser mais uma piada. A nossa área esta tentando pegar e ligar com a parte de treinamento.

### **Qual seria a finalidade da avaliação de desempenho?**

Eu acho que é para melhorar a questão de treinamento. Aonde eu preciso me desenvolver. Eu acho que é isso, não gostaria em hora nenhuma em pensar que é para mostrar que tem desempenho na hora que vier uma auditoria. Quero acreditar que é uma questão de desenvolvimento das pessoas mesmo.

### **Mas você acha que pode ser utilizado em algum outro momento?**

Acho que pode, uma coisa que eu não sei como vai ser é quando vai ser utilizado para a empresa toda. Então eu tenho algumas considerações. Eu vou avaliar até o último auxiliar lá do estoque será que alguém vai ter condições de avaliar pessoalmente essa pessoa. Quem vai avaliar isso? Eu não tenho condições de avaliar todos. Então se me derem um questionário será que eu vou conseguir avaliar? Não vou. Olha, nos tivemos que avaliar funcionários que tinham somente 20 dias de empresa e em 20 dias você não consegue avaliar ninguém. Então na hora que for para a empresa toda eu me questiono se vale a pena um esforço desse questionário... Será que eu vou conseguir aplicar um questionário desse com um ajudante? Qual que é o esforço que a empresa vai ter e qual vai ser o benefício que a gente vai poder tirar disso? Não sei se a gente vai ter um benefício desse esforço aí.

### **Hoje você participou de quais etapas do processo?**

Do que foi proposto, de todas as etapas. A gente fez o questionário, respondi o questionário, recebi a correção do questionário conversamos com a gerente de gestão de pessoas sobre o relatório e nos estamos discutimos com os funcionários também.

### **Como assim discutiu com a gerente de gestão de pessoas?**

Ela me explicou o que significava cada caso daqueles. O que cada pergunta estava medindo então ela passou para a gente, isso foi mais a analisa de recrutamento e seleção que falou. E agora a gente esta repassando isso para a nossa área. Estamos chamando os coordenadores um a um e mostramos o questionário deles. Estamos dando o retorno pessoal mostrando o que deve ser melhorado.

### **Quando você recebeu a sua avaliação qual foi o seu sentimento?**

Primeiro eu quis ver a nota, igual prova mesmo queria saber qual foi a nota. Depois eu quis saber qual foi a nota da empresa, eu tenho certeza de que o que eu fiz esta tudo errado, há mas você tinha que estar preocupado com...não me interessa com o que eu tinha que estar preocupado eu fiz isso, é comparação. Na hora que eu fui saber que a minha nota estava acima da média da empresa me deu uma tranqüilidade, na hora que eu fui saber que a minha nota estava acima da nota dos gerentes me deu mais tranqüilidade ainda. Porque ninguém quer ficar em evidência. E depois entender, então fui ler procura comentários, tive poucos comentários e não tive comentários negativos, pois eu acho que falar bem é mais fácil, então nos aspectos que a minha nota era menor eu fui procurar comentários ou algum exemplo para entender e não tinham. Então eu fui mais nos comentários para poder entender o resultado.

**Então você primeiro quis se certificar que estava tudo bem e com isso você fez comparações. Então em algum momento se sentiu realmente avaliado e com certo medo de obter uma nota ruim.**

O tempo todo, desde que começou fiquei com medo de receber uma nota ruim. Então eu fui ver a minha nota e depois a que o superior me deu. Como que eu fui avaliado pelo superior, se tinha sido o superior que tinha levado a minha nota para cima ou para baixo. Porque eu fui avaliado pelo o meu diretor e pelo o diretor geral da empresa. Então se a minha nota vem lá em baixo eu to ferrado, é sério, é inevitável pensar isso. Mas como a nota nos três níveis foram parecidas te dá uma tranqüilidade. Eu não sei se

a minha nota do superior fosse muito ruim, eu não sei como estaria, como que fica a situação se não da uma certa...

**Certo. O que essa avaliação pode trazer para a empresa?**

Malefício é a concorrência não até a onde que a concorrência entre as áreas pode ser boa...benefício é que se for trabalhado o resultado e o desenvolvimento das pessoas eu acho que é um excelente ferramenta. Se não for feita a questão de comparação o que eu acho que é inevitável. Ainda mais que foi a primeira e está todo mundo muito novo e inexperiente com isso.

**Você já pontuou algumas questões que você gostaria de mudar, mas tem mais alguma outra coisa que você gostaria de pontuar?**

Não, só simplificar as perguntas de como está escrito, ainda mais se for aplicado em toda a empresa.

**E o tamanho da avaliação?**

Foi tranquilo.

**Deu para você avaliar tranquilamente as pessoas?**

Você lembra quantas perguntas tinham?

**Tinham 15 competências com 3 afirmativas no total 45.**

Eu respondi hoje para um treinamento que a gerente de gestão de pessoas queria fazer umas 58 questões. Aí eu já achei mais cansativo

**E o tempo que a empresa deu foi suficiente?**

Sim foi bom.

**Mais uma questão que eu gostaria de saber é sobre os retornos que vocês estão dando para os funcionários. O que você acha dessa etapa?**

Eu acho que como eu respondi as pessoas muito perto, não surgiu nada diferente do que eu já havia falado, eu acho que não surgiu nenhuma surpresa então fica mais tranquilo. Por exemplo: as qualidades e defeitos que eu achava de um funcionário bateu na avaliação, estão é tranquilo falar agora. Se o questionário desse alguma coisa diferente aí eu teria mais dificuldade. Como por exemplo: que um funcionário meu é extremamente organizado e mau humorado eu não saberia como falar isso para ele porque é uma coisa que eu nunca tinha imaginado. Agora como os resultados estão indo mais ou menos no caminho então é mais ou menos falar o que você concorda. E eu acho interessante a gente sentar com o funcionário e dá esse retorno, como eu ainda não sentei com o meu chefe eu estou esperando que ele me chame para saber qual é a leitura que ele esta fazendo do meu resultado, porque pode ser diferente da minha.

**O que você achou do tempo de uma etapa para a outra?**

Achei que foi longo, porém acho que isso ocorreu por ser o primeiro.

**E o que isso pode causar no feedback 360?**

Eu acho que quando se falou de feedback 360 a empresa ficou empolgada e agora caiu um pouco no esquecimento, eu acho que tinha que ser mais rápido, Mais eu culpo mais as áreas de não estarem interessadas para as coisa.

**Ok, Mais algumas questão que você gostaria de falar ou de contribuir.**

Eu acho que vale a pena, não quero imaginar isso esteja sendo colocado na empresa como moda só porque nas outras estão fazendo. E que a gente leve a sério e que as pessoas realmente coloquem lá o que acham e não de sacanagem pra ferrar e nem pra proteger. Agora eu acho que a cada ano que passar a empresa vai estar mais madura para responder o questionário.

**Ok, Obrigada.**

## **Entrevista 06**

**Nome: Vitor**

**Sexo: Masculino**

**Tempo de empresa: 18 anos**

**Eu gostaria que você falasse um pouco das suas atividades, da sua função aqui na empresa.**

Hoje, em relação à área do marketing, na verdade eu sou, junto com a gerente de marketing, responsável por todas as atividades da empresa que é relacionadas aos produtos que comercializamos. Na verdade a gente só tem a parte operacional, nós não temos aqui dentro da empresa e dentro do marketing a parte de criação. Então, na verdade, toda a criação é feita de responsabilidade da própria central do Rio de Janeiro, na verdade nós só fazemos a execução. Então essa parte de ativação, promoções, lançamento de novos produtos, divulgação e trabalho com novas marcas (como está acontecendo com o produto novo), atividades relacionadas a novos produtos, tudo isso nós fazemos em conjunto com a central do Rio de Janeiro, onde nós recebemos esse plano e só colocamos esse plano em ação.

**Para que esse plano seja colocado em ação existe uma equipe de quantas pessoas?**

Hoje, no nosso departamento, nós temos 34 pessoas mais dois estagiários. Nós temos a área de propaganda e eventos, onde nós atendemos toda a parte de festas e shows. Temos a parte de merchandising, onde nós fazemos todas as ações de merchandising, que é a ativação e distribuição para a área de venda de materiais de merchandising para o ponto de venda, cartazes, faixas, tudo. Então nós temos uma distribuição na área de vendas e acompanhamos eles através de outra área que nós temos que é a área RED, que é uma pesquisa. Na verdade essa pesquisa é a nível nacional, hoje a nível mundial, que é cedida pela central do Rio de Janeiro, onde nós acompanhamos todas as atividades da área de execução dentro do ponto de venda com essa pesquisa. Temos também, outra área dentro do marketing, que é uma área que nós consideramos de fidelidade ao cliente, que é o centro de negócios, onde nós atendemos todos os dias em torno de trinta clientes no centro de negócios. Nós criamos um treinamento, de atendimento aos clientes e também relacionado a atividades de ajudá-los no dia a dia a fazer merchandising dentro do ponto de venda deles. Isso nós abrimos por canais e eles trazem, vêm gerentes, balconistas, vêm diversas pessoas, então a gente faz um trabalho para atender mais ou menos esse patamar. Temos também, que a gente considera um trabalho relacionado a atividades com a comunidade, que é a visita a fábrica, onde nós trazemos todos os dias em torno de oitenta crianças de escolas públicas, escolas particulares, atendemos também entidades e associações. Nós convidamos e trazemos as pessoas para conhecer todo o nosso processo de fabricação e falamos um pouquinho do nosso trabalho relacionado a meio ambiente, nosso trabalho social, tudo isso.

**Como é o relacionamento entre você e as pessoas da sua equipe? Fala sobre essa questão de relacionamento.**

Hoje a gente tem se preocupado muito com esse tipo de relacionamento, a própria empresa está trabalhando essa questão de relacionamento entre subordinado e chefia. A gente tenta fazer um trabalho bem amistoso com bastante transparência para que realmente as pessoas tenham liberdade tenham abertura de estar falando alguma coisa

dando alguma sugestão a qualquer momento. Isso tem nos facilitado, nos ajudado a melhorar muito o nosso dia a dia, nossos processos, tudo, porque a gente tenta não utilizar essa forma de inibir o colaborador de alguma forma de poder estar trabalhando ou dando sugestões em relação ao trabalho executado. Mas a gente tem alguns problemas de relacionamento, a gente nota que existe certa dificuldade. O que eu entendo, e considero normal, sei que uma equipe não vai estar satisfeita 100%, sempre vai ter um ou dois que estarão insatisfeitos nesse mês, no mês que vem vão trocar. O importante é que não gere uma insatisfação para todos, mas a gente tem trabalhado muito com isso aí.

### **Como você percebe que isso que você falou realmente ocorre?**

Uma das coisas que você observa nitidamente que o resultado está sendo bom é função das próprias pessoas estarem comentando, fazendo comparações até mesmo com outras áreas e percebendo que aqui elas têm abertura, que aqui elas podem falar, podem se expressar sem ter algum tipo de repreensão ou alguma coisa assim. Eu lembro que algum tempo atrás eu trabalhava com mercado e um diretor de mercado colocou uma observação assim, uma caixa para você fazer observações, e teve um de nós que fez uma sugestão. O diretor não gostou, ficou chateado com o que ele colocou, depois que recebeu identificou quem tinha sido e demitiu o cara. Aqui não, as pessoas realmente têm essa liberdade, a gente tem procurado deixar ela a vontade para que elas realmente façam algumas colocações. Acho até que a gente tem alguns problemas realmente, é até sadio a discussão tudo, isso gera até melhoria dentro da própria área. Mas uma das coisas que a gente observa são os nossos processos, sempre estão melhorando, as nossas metas a gente sempre está conseguindo atingir os objetivos e uma das coisas que eu observo que está dando resultados é a satisfação das pessoas. Uma das coisas que eu tento passar para elas, quando eu acordo e venho trabalhar, é que eu estou satisfeito. A gente tenta fazer isso e quando eu vejo que isso está acontecendo é sinal que realmente o ambiente está legal, está gostoso.

### **E com o seu chefe, como é o relacionamento?**

Sinto-me bem a vontade. Em relação à minha chefe, por exemplo, eu tenho uma abertura, nós discutimos muito, mas uma coisa bem sadia. Às vezes eu tenho que ceder, às vezes ela tem que ceder também. Em relação aos colaboradores, em algumas situações eu tenho que apertar, questionar mesmo, para ver até onde ele está comprometido com uma causa, mas em um ambiente bem tranquilo, sem mágoa.

### **Em relação à sua atividade, o que você acredita ser necessário em relação a conhecimentos, habilidades e atitudes?**

Em relação a minha atividade, na questão do conhecimento, eu acredito que hoje a gente está, apesar de eu estar em uma área que eu gosto muito, área de marketing, eu considero que eu tenho um conhecimento muito grande nessa área, eu sempre procuro estar lendo, e tem a vantagem de estar trabalhando para com uma marca a nível mundial e você tem apoio da filial do Rio de Janeiro que esta está ligada diretamente com a multinacional nos E.U.A., onde eles tem planos você adquire um conhecimento muito bom, eu acho que de conhecimento é realmente em relação às pessoas, acho que hoje você saber lidar com as pessoas, a gente tem que procurar trabalhar muito isso. Eu tenho tentado buscar isso e ainda não tenho muito conhecimento. A empresa tenta, nesse ramo de liderança, estar trazendo alguma coisa através de treinamentos para que a gente adquira esse conhecimento. Mas esse eu acho mais difícil e é com o tempo mesmo.

### **E em relação à atitude?**

Eu acho que em termos de atitude falta um pouco disso. A gente vê que tem algumas pessoas que a gente tem alguns problemas ainda. Eu acho que falta muito atitude visão sistêmica da própria empresa. Eu acho que isso é uma falha que ainda tem que ser concertada. As pessoas estão muito preocupadas com a competitividade e não tem uma visão de que elas têm que estar preocupadas é com o todo, com o resultado da empresa e não com o seu resultado ou com o resultado de sua equipe só. Então eu acho que falta atitude das pessoas estarem realmente pensando nas outras, de estarem preocupadas com tudo, com a empresa em si.

### **E isso é importante lá na sua área.**

Isso é importante, muito importante. A gente tenta passar isso porque, na minha área, não adianta nós chegarmos na nossa meta se a gente não tiver ajudando a área comercial, por exemplo, a conseguir o resultado dela, porque no final a empresa não chega, chega a gente mas a empresa não chega. Então a gente tenta passar muito isso.

### **O que você já tem na sua área de atitude, lá na sua área, e que você percebe que é necessário?**

Uma das coisas que eu tento trazer para a minha equipe é o seguinte: nós somos os fornecedores e eles são os clientes, a gente tem que tratar bem os clientes, cliente sempre tem razão em tudo, não adianta você ficar chateado, ficar com raiva, levar a coisa para o pessoal em relação à atitude. Então a gente tem realmente que fazer por onde, que a qualidade do nosso atendimento seja reconhecida pelas outras áreas. É uma das coisas que a gente busca realmente, fazer com que isso aconteça, independente se você ficou chateado com a forma que a pessoa falou com você ou de repente se aquela pessoa não te deu uma atenção na mesma altura que você dá para eles. Eu tento passar esse pensamento, eles são clientes!

### **E habilidades, o que a pessoa tem que ter de habilidade para conseguir fazer a atividade?**

Dentro das nossas atividades, na área do marketing, uma das habilidades que a pessoa tem que ter é ser criativa. Ela está lidando com situações que a todo o momento está mudando. Acho que a habilidade técnica é muito importante em algumas situações. Por exemplo, nós temos o SAC, onde a gente está atendendo aos clientes, e tem os operadores que ficam ali horas e horas fazendo atendimento. Então, se as pessoas não tiverem a habilidade de saber escutar, de saber ouvir realmente, de identificar lá que aquele cliente está ligando, ele vai perder tudo aquilo ali, ele tem que ficar preocupado realmente. Eu acho que a maior habilidade mesmo que eu acho é a habilidade com as pessoas, o entrosamento com elas, essa eu acho que é a mais importante.

### **Está sendo feito o feedback 360 aqui na empresa. Em relação ao feedback 360, o que você entende ser?**

Bom, eu entendo que o feedback é muito importante porque ele te dá uma visão de todos os lados em relação à sua performance, tanto como pessoa, tanto como profissional, tanto como suas habilidades técnicas. Você consegue ter uma visão das pessoas que estão subordinadas a você, trabalhando com você no dia a dia, do seu gestor, ele te passa dentro da visão dele, dos conhecimentos que ele está avaliando ali, ele passa o que ele acha de você, e principalmente dos seus pares, que são as pessoas

que estão ao seu redor, trabalhando em conjunto com você no mesmo patamar, e você tem uma noção dos três. Isso é muito legal, te dá a oportunidade fazer um trabalho muito bom de você como pessoa, como profissional.

**Como você acha que esse instrumento pode estar avaliando o seu desenvolvimento aqui na empresa?**

Esse instrumento, na verdade, já até avaliou. Em termos ele já fez uma avaliação na qual nós já estamos fazendo um trabalho, já comecei a fazer um trabalho que é identificar assim quais oportunidades você tem com relação, por exemplo, ao meu ponto forte. Eu identifiquei perante a avaliação dos meus colaboradores, avaliação do meu gestor, dos meus parceiros, eu já identifiquei os meus pontos fortes. É legal porque, apesar da gente já ter o conhecimento, eu acho que realmente nisso eu domino um pouco, mas isso ajuda a você perceber no que você é bom e explorar melhor isso. Em relação aos seus pontos fracos, de repente você acha até que está bem naquilo ali, mas quando você vê a avaliação na qual você observa que não foi tão bem, você identifica oportunidades mil de fazer um trabalho de buscar alguma coisa que isso vai melhorar conseqüentemente o seu resultado no final.

**Você acredita que esse instrumento consegue avaliar tudo o que é necessário para o seu desenvolvimento? Consegue puxar das pessoas, de você, tudo o que você precisa para a sua área? Ou não?**

Eu acredito que esse tipo de avaliação, a forma como foi criado esse instrumento, ele na verdade te alerta para alguns pontos, ele não te posiciona realmente sobre o que você tem que fazer, mas ele te alerta para algumas questões que estão acontecendo em alguns pontos, em três visões no mínimo diferentes. Eu acredito que através dessas visões, se você realmente quiser, você tem como buscar e identificar isso aí. Quando você começa a visualizar e trabalhar realmente, você começa observar que aquilo ali é uma realidade, que você está de alguma forma precisando melhorar aquilo ali em relação a algumas situações. Então eu acho que, como ferramenta, eu acho muito boa, mas não só a avaliação. O que vale é o que você vai fazer depois da avaliação e o que vai conseguir trazer um resultado bom para o que você precisa.

**Você participou de quantas etapas desse processo? O que você já fez no feedback?**

Eu fui avaliador, avalei pares, avalei gestor, dos subordinados nós estamos aguardando, vai ter uma avaliação que ainda não aconteceu. Fui avaliado por subordinados, fui avaliado pelos chefes, fui avaliado pelos pares, esse foi o primeiro passo que nós tivemos. Eu, particularmente, peguei essa avaliação, imprimi, levei para casa, e comecei a procurar pesquisar realmente em relação aos pontos que eu achei que eu precisaria melhorar para que realmente eu conseguisse ter um resultado. Então, por exemplo, feedback, que é uma coisa que já foi comentado e foi muito mal avaliado dentro da nossa empresa, eu estou sempre procurando alguma coisa relacionada a feedback, eu tenho procurado dar feedback de imediato. Acontece alguma coisa, de imediato eu já quero dar feedback para aquela pessoa. Estou cobrando isso da minha equipe, eu quero feedback de tudo o que está acontecendo, para a gente começar a ter essa cultura, só com o tempo mesmo a gente consegue isso. Então eu estou buscando ser bem rígido com essas coisas, as quais eu entendo ser importante.

**Para a realização da avaliação, o que foi necessário você fazer? O que foi necessário fazer para você conseguir pontuar as pessoas?**

Eu acho que o que é importante para você conseguir fazer essa avaliação, eu me senti muito a vontade, por exemplo, em relação ao meu gestor, meu chefe, foi tranquilo, não senti nenhuma dificuldade em relação aos pares, mas eu acho que você tem que estar muito bem preparado, ser bem imparcial, não pensar que está avaliando alguém para que ele tenha uma boa avaliação mas sim identificar uma oportunidade de melhoria como profissional ou como chefia e assim por diante. Mas eu acho que é necessário ser bastante honesto. Você tem que ser uma pessoa observadora, senão você não consegue fazer esse tipo de avaliação. Eu acho que é isso.

**Você falou que ficou muito a vontade em avaliar o seu superior. Quais outras sensações você sentiu ao estar avaliando as pessoas?**

Quando você avalia alguém pensando negativamente fica muito fácil. Quando você vê os pontos fracos fica muito fácil. Eu tentei buscar também nas qualidades das pessoas, tentei observar tudo. Buscar qualidades em uma pessoa é realmente muito difícil porque você tem que ser muito observador. Mas eu senti, no caso de chefia, me senti tranquilo, senti que realmente eu pontuei as coisas que eu observava durante o período que nós trabalhamos junto, tem muito tempo, então eu acho que fui bem correto, bem justo.

**E ao ser avaliado qual foi o seu sentimento?**

Eu sempre tive um sentimento de oportunidade. Eu tinha o conhecimento de leitura, mas não tinha o conhecimento de passar por aquela avaliação. Então eu fiquei muito feliz com a avaliação do meu gestor, dos meus parceiros. Por mais queixas que você tenha dos seus subordinados, no início você começa a questionar se será que é isso mesmo, será que eu estou fazendo isso mesmo? Então você tem um questionamento, você fica se questionando. Você tem que ter a cabeça bem aberta para aceitar aquilo ali e tentar corrigir porque, em treinamento eu passo muito isso, às vezes você domina o conteúdo, tá dominando ele, vai lá apresenta, só que às vezes você apresenta de uma forma tão assim que as pessoas não conseguem captar aquilo. Talvez seja isso, você pode ter o conhecimento, achar que está fazendo aquilo ali, mas de alguma forma você não está conseguindo transmitir isso para as pessoas. Então seria uma oportunidade de você melhorar muito em relação a isso.

**O que você acha que essa avaliação pode trazer para a empresa, para a organização?**

Eu acho que essa avaliação vai trazer muita transparência. A gente observava que em algumas pessoas a gente tinha receio de comentar, receio de falar, receio de expor realmente sua percepção em relação a alguma coisa, e essa avaliação, junto com o trabalho que vem sendo feito também conversando com o diretor, ele acaba deixando tudo mais transparente e tudo mais a vontade para as pessoas para falar sobre o que ela acha realmente. Então eu acho que isso vai agregar muito mais satisfação para as pessoas que trabalham aqui porque é ruim quando as pessoas trabalham num local e você se sente mal em comentar alguma situação ou ter liberdade para chegar no seu gestor, ou quem seja, e falar de alguma situação a qual você não está se sentindo bem. Eu acho que vai trazer muita qualidade de vida para as pessoas.

**O que você achou de poder estar escolhendo a pessoa que vai estar te avaliando?**

Eu achei que a forma de você poder escolher os seus pares, os seus subordinados, te dá a oportunidade de você escolher as pessoas que de repente, eu tentei até balancear, uma

pessoa que você nota que tem um relacionamento muito bom e uma pessoa que às vezes você sabe que tem uma dificuldade com ela. Isso te dá uma oportunidade daquela pessoa, que não teria a coragem de apontar para você e dizer isso, isso e isso, na avaliação, de repente, ela consegue criticar você e você estar buscando melhorar esse relacionamento com ela. Mas, como eu te falei, eu estava de férias e não consegui escolher muito não.

**Você acha que de certa forma as pessoas tem que ter maturidade para estar escolhendo quem serão os avaliadores? Pode prejudicar ou melhorar a nota?**

Eu acho que tanto o avaliado como o avaliador tem que ter uma maturidade muito grande para poder te avaliar. Tem que encarar aquilo ali como uma oportunidade de crescimento e não uma oportunidade de vingança. Mas hoje eu acho que na nossa área a maturidade está bem legal, de chegar e fazer uma avaliação bem aberta. Estamos trabalhando para essa avaliação ser assim até aberta de em uma reunião cada um falar o que acha, sem receio nenhum. Não sei se a gente vai chegar a esse nível.

**Você mudaria alguma coisa nesse processo?**

O que eu mudaria, de repente, é ele ser mais freqüente. Eu achei muito legal esse tipo de avaliação, eu acho que ajudou bastante. Eu estou aguardando agora, eu não sei, deve ter alguns passos ainda, não sei bem o que vai acontecer no futuro. Eu sei que foi identificado no geral, como eu te falei, o feedback é uma das coisas que está muito falha. Eu só espero que aconteça alguma coisa, algum treinamento relacionado, identificando as pessoas. Não identificando “a pessoa”, mas identificando as pessoas dentro daquela avaliação que consideram aquilo realmente como uma oportunidade de melhoria para que seja realmente feito um trabalho e esse trabalho seja dirigido para que ela possa melhorar isso aí. Apesar de que, eu já passei por algumas pessoas e vi a avaliação delas aberta, e vendo e trabalhando a gente vê e vai procurando fazer alguma coisa. Mas se tiver a ajuda de profissionais que tenham conhecimento mais a fundo dessas questões e conseguissem fazer um trabalho para que as pessoas melhorassem, eu acho que seria importante.

**Você já deu o retorno para os seus subordinados, para as pessoas que você avaliou?**

Não. Ainda não.

**Você já recebeu o retorno do seu gerente?**

Também não. Não sei se aconteceu, mas eu não recebi.

**Você está esperando isso? A gestão de pessoas já te disse quando isso vai acontecer?**

Eu até conversei com o pessoal da gestão de pessoas, perguntei quando isso vai acontecer e eles me falaram que eles ainda estão montando algum processo, algum trabalho. Eu acho que nós estamos envolvidos em alguns projetos que o pessoal teve que ir, acho até que isso está atrapalhando um pouco, mas eu acredito que vai acontecer alguma coisa.

**E o que você está esperando desse retorno? De você dar esse retorno e também dar esse retorno? O que você espera desse momento?**

Pela avaliação você já tem um retorno geral, você visualiza onde você tem oportunidades, pontos fortes e tudo. Mas eu acho importante esse retorno para que a própria pessoa consiga pontuar mais a fundo alguma dúvida que você tenha em relação aquela avaliação. Então eu acho que isso seria importante.

**Você acha que é melhor então você receber, além do retorno via e-mail, também essa oportunidade de conversar com a pessoa?**

Acho que a conversa sim, seria uma oportunidade legal de você estar investigando a fundo realmente o que você achou daquilo ali. A pessoa está aberta ao questionamento, mas como uma oportunidade de estar fazendo um trabalho mais a fundo em relação a isso.

**Mais alguma questão que você gostaria de falar que eu não tenha perguntado?**

Não.

**Obrigado.**

## **Entrevista 07**

**Nome: Gustavo**

**Sexo: Masculino**

**Tempo de empresa: 5 anos**

**Eu gostaria que você relatasse para mim as atividades que você realiza hoje aqui na empresa .**

Basicamente eu sou responsável pela parte de rede, infra-estrutura e segurança da informação. Então o meu dia a dia é estar controlando e fazendo com que os serviços estejam disponíveis para todos e isso envolve, é claro, questão de segurança. O seguro eletrônico tem que estar disponível no seu computador, nos seus principais sistemas. A fábrica tem que estar funcionando a pleno vapor a todo o momento. A minha principal função hoje é garantir a disponibilidade dos recursos, o que envolve a questão de infra-estrutura, redes e segurança da informação.

**Tem algum foco mais específico lá onde você atua? Ou você atua proporcionalmente nessas três áreas que você citou?**

É bem dividido, muito nessas três áreas aí. Claro que em determinado momento uma demanda mais que a outra. Mas assim, se for pegar em relação a foco, as três têm importância igual porque uma é muito dependente da outra. Por exemplo, a gente vê a parte da segurança da informação, se eu sofro um ataque eu posso ter a indisponibilidade de um ou mais recursos, de repente até todos, da empresa. Ao mesmo tempo se eu tenho um problema de infra-estrutura eu posso ter problema em um ponto ou até em toda a empresa. Na rede, a mesma coisa. Quando eu falo em rede eu falo na administração da rede. Então eles são muito correlatos, não dá para qual é mais importante, atuação é nos três. É claro que há momentos em que um vai exigir mais do que o outro.

**Existem quantas pessoas na sua área hoje?**

Na área toda a gente tem aproximadamente umas 19 pessoas, se eu não me engano.

**Fala um pouquinho do organograma da sua área. Hoje você tem subordinados, pares, superiores? Fala um pouquinho sobre essa questão.**

Hoje dentro da área eu tenho superiores, tenho o meu superior que é o gerente da área. A minha função hoje, em tese, é a de coordenador. Então a área hoje tem um gerente geral, tem dois coordenadores, eu e mais outra pessoa, eu tenho um par também, e esses coordenadores têm uma equipe cada um, vamos dizer, que compõe uma equipe total. Então existem subordinados tanto do meu lado quanto do lado desse meu par. Só para você ter uma noção, hoje eu tenho aproximadamente por volta de dez subordinados, mais ou menos, e a área de sistemas, que seria a vinculada à outra coordenação, tem aproximadamente seis subordinados.

**Na sua área, para você estar realizando a sua função, para a realização dessas atividades, o que você considera como necessário para a pessoa ter em relação a conhecimento, habilidades e atitudes?**

Conhecimento, eu acho que a pessoa tem que ter o conhecimento básico de pelo menos nessas três vertentes que eu comentei contigo, principais, que são voltadas para infraestrutura, para redes e segurança. Para a minha função, especificamente, não necessariamente tem que ter conhecimento aprofundado ou conhecimento até das três, mas quanto menor o conhecimento em uma dessas três áreas, mais difícil vai ser para estar lidando com essas situações. Um exemplo disso é o cara estar sabendo o grau de exigência que ele vai ter com os subordinados, se ele está delegando ou solicitando ela é além do que a pessoa pode estar oferecendo ou aquém disso. Então essas dificuldades vão acontecer. Na forma como estava hoje estruturada a equipe, ainda acontece do coordenador, em determinado momento, chega como referência técnica para quem está abaixo dele. Então eu diria que hoje, o ideal é que a pessoa tenha bastante conhecimento em cada uma dessas três áreas, três triagens, que estão vinculadas a mim. Com relação às habilidades e atitudes, eu acho que a gente tem um papel, e aí é a área de TI como um todo, mas principalmente essa função de coordenação, de estar lidando com o público, saber como falar em determinadas situações, como exigir determinado comportamento de outras áreas, de outras pessoas. Então, o tratamento com o cliente eu te diria que é uma habilidade que a gente tem que ter e a atitude envolvida nisso, tem que tomar uma atitude sempre proativa, tem que ter uma postura boa perante a sua equipe e perante o que a empresa quer, você tem que ser um elo entre a sua equipe e as demais áreas e demais clientes, como a gente costuma chamar. Eu não enxergo como usuário, enxergo como cliente.

**E hoje, lá na sua área, você acredita que as características que você citou são evidentes lá na sua área como um todo?**

Em algumas situações sim, mas existe muita necessidade de melhoria. Na verdade, eu trago comigo que isso nunca vai ser 100%. É uma utopia dizer que tudo isso vai acontecer de uma forma perfeita e sincronizada, 100% aderente ao que a empresa espera e a nossa área espera. Mas eu acredito que a gente tem caminhado bem e tem desenvolvido, tem dificuldades mas a gente tem evoluído nesse sentido. Voltando a sua pergunta, eu não acho que somos totalmente aderentes, para mim tem alguns vazios que a gente poderia estar preenchendo.

**O que você acha que poderia estar preenchendo mais? A questão na parte de conhecimento ou na parte de atitudes e habilidades?**

Dependa da área, como eu estava falando contigo. Quando eu falei da parte de redes, segurança e estrutura, eu não comentei do “help desk” mas o “help desk” ele é meio que um primeiro nível de todas essas três áreas e também da área de sistemas, do outro lado, mas ela está muito mais voltada para a área de suporte. Só que o “help desk” é meio que uma vitrine, uma vitrine, dentro da área de TI, e ele tem muito esse papel também, que eu comentei da coordenação. A gente viu muito “help desk”, na linha de frente tem que saber lidar com o usuário, com os clientes. Nesse aspecto aí, por exemplo, hoje eu diria que, se você pegar o “help desk” na sua linha de frente, não acho que o problema hoje seja o conhecimento, seja mais a questão de habilidade e atitude. Agora em outras subáreas da equipe, a gente pode ter alguma falha maior ou de conhecimento, está meio diversificado.

**Lá na sua área, fala sobre a interação entre vocês. Você com os seus subordinados, você com o seu superior, como é essa interação, esse relacionamento entre vocês?**

Eu acho que é uma interação boa. A gente tem uma área que não é tão grande assim na empresa, vamos dizer, estamos praticamente todos concentrados em uma única sala, isso facilita muito a comunicação. Há um tempo atrás o “help desk” acabou vindo para a nossa sala, era o único braço que ficava desmembrado, fisicamente falando, lá da área. Então agora estamos todos juntos, exceto, se levar em consideração o comitê de dez subordinados, porque tem pessoas no SIA do “help desk”. Então isso ajuda muito. Agora, existe uma característica, que não é só da empresa, na TI de uma forma geral, se você pegar em outras empresas, tiver a oportunidade de conhecer, existe meio que uma rivalidade entre a área de sistemas, área de banco de dados e a área de redes. Inclusive na nossa divisão que a gente tem no organograma, como você perguntou, a parte de banco de dados normalmente ela fica, ou vai para um lado ou vai para o outro ou fica no meio do caminho, dependendo se a empresa tem uma área só de banco de dados. No nosso caso ela foi para a parte de sistemas. Então existe, eu enxergo isso com bons olhos, uma competição saudável, existe uma rivalidade entre sistemas, infra-estrutura e redes. Mas em alguns momentos eu percebo também que ela não fica só na parte de trabalho e é levada para o lado pessoal. Então ficamos com pontos de oportunidade de melhoria, que nós poderíamos estar melhorando, esse é um dos aspectos. Eu não gosto quando eu vejo algumas coisas sendo colocadas muito em função do que existe no mercado. Por exemplo, se eu tivesse um problema, uma situação hipotética, a pessoa que coordena o parque do outro e em determinados momentos alguns acham que esse artifício de dizer assim “ah não, esse é um problema de sistemas”, “esse é um problema de infra”, porque já tem essa rivalidade, para continuar esse conflito. Eu acho que tem que ser ao contrário. Acho que em uma competição saudável, qual sub-área dentro de uma única, no caso a TI, está se destacando, mas não pode influenciar no relacionamento das pessoas, até porque do mesmo jeito que eu falei, que pelo menos eu enxergo na minha área que infra, segurança e redes, cada uma tem o seu grau de importância e é muito difícil dizer qual é a mais importante no momento, sistema também tem. Então não adianta você ter uma rede funcionando perfeitamente, uma infra-estrutura adequada, uma grande segurança da informação e, de repente, ter um sistema que não atende ao pedido de um cliente, de uma área, não permita a empresa crescer ou manter os resultados. Então esse tipo de coisa tem que ser quebrado e algumas pessoas ainda não têm isso aí.

**Como você acha que você é visto pelos seus subordinados? Essa questão de interação.**

Essa é uma boa pergunta. Não pode perguntar para eles não?

**Não. Como você acha que é visto hoje ali dentro?**

É difícil fazer uma auto-avaliação. Na verdade, a gente está até falando da avaliação 360 e tudo, eu gostaria de terminar mais para isso. Agora, falar do rendimento é complicado, eu preferiria que outras pessoas falassem de mim. Mas o que eu posso te dizer é que eu procuro fazer com que essa interação exista, eu procuro fazer com que a gente separe as coisas. Ninguém é obrigado, não só na área de TI, mas na empresa como um todo, a gente não é obrigado a ter afinidade com todas as pessoas, ter uma boa relação com todas as pessoas. Agora, nós temos que saber lidar com isso, saber lidar com pessoas que são mais críticas, pessoas que a gente não acha tão legais assim, e procurar essa integração. Essa integração, na minha opinião, o que eu procuro promover não é só na área de TI não, na área de TI sem dúvida, mas acho até na empresa inteira. A gente tem que procurar ter sempre um ambiente saudável. Não sei se tenho cumprido esse papel,

teria que perguntar para as pessoas que trabalham comigo, mas o que eu procuro promover é isso.

### **É o diálogo, de certa forma, a comunicação...**

Sem dúvida, o diálogo. Na verdade, a gente tem uma carência externa de profissionais, mas eu fico me colocando a disposição para se a pessoa quiser chegar e eu não tiver momento algum a gente conversa fora daqui. Eu acho que isso não precisa, sei lá, ficar esperando uma vez a cada ano.

### **Em relação ao seu chefe, como é a sua relação com ele?**

Acho muito boa, não tenho problema nenhum. Acho que é, assim, até tem muita coisa que eu procuro, a gente tenta buscar as coisas boas, mas cada um tem seus defeitos, claro, mas eu acho que tem muito mais qualidades do que defeitos. Muito até do que eu aprendi eu devo a ele. Tem muita coisa que a gente acha que é até uma questão de educação, de consciência, dessas explicações mesmo, muito já vem dele. Mas a relação é muito boa, sempre foi desde que eu entrei aqui.

### **E com a equipe, como você vê a relação dele com a equipe?**

Também acho muito boa. Em alguns momentos eu acho que existe uma distância, que ele mesmo briga frequentemente para quebrar e a equipe dele briga para quebrar. Inclusive essa questão do organograma, que a gente comentou agora, de ter a figura do coordenador, ela foi feita também, lógico que é para dar agilidade no processo, tem umas três justificativas para isso, mas uma delas era a distância que existia entre o nosso gerente geral e a equipe como um todo. Como ele se envolve com outras coisas que não o TI, em alguns momentos a gente ficava muito a deriva. Claro que tem algumas pessoas que sempre se destacam e mais por dentro de um processo ou outro, mas você que trabalha com gestão de pessoas sabe das teorias de X e Y, de pessoas que conseguem ser auto-gestoras e outras que não, então existia essa dificuldade. Então essa questão do organograma veio também para fazer com que essas distâncias se encurtassem, que tivesse algum interventor no meio do caminho para fazer esse canal. Então nesse aspecto é positivo, mas por outro é negativo porque não necessariamente ele precisa estar lidando diretamente com a base. Tem que ser feito um trabalho, que eu acho que tem sido feito muito bem, de estar reportando, na maioria das vezes o que é trabalho de uma forma direta, de estar promovendo essa integração, mas também tendo o benefício de delegar algumas tarefas que estão sobrecarregando e simplesmente cobrar de seus coordenadores o resultado disso aí.

### **Em relação ao feedback 360 que a empresa esta fazendo aqui. O que você tem de conhecimento em relação ao feedback 360? O que foi passado para vocês? O que a empresa comunicou que ia ser realizado? Como foi isso?**

Primeiro eu gostaria de dizer que eu acho o feedback 360 importante para qualquer empresa. De forma geral, eu acho que isso só faz com que as pessoas tenham uma oportunidade de se auto-avaliarem e estarem evoluindo. Falando da empresa, que você comentou, o que foi vendido para a gente é um pouco desse conceito que eu já tenho de feedback e que seria algo para estar municiando os gestores até para fazer uma avaliação que não ficasse só na subjetividade, para que você tivesse uma maneira formal de avaliar cada colaborador, porque hoje fica muito subjetivo, muito na percepção dos gestores. E uma forma também da empresa crescer dando feedback uns para os outros,

cada um teoricamente melhorando, porque a idéia é você pegar o feedback e tomar uma ação depois em cima dele, melhorando e fazendo com que a empresa melhorasse. O discurso é basicamente este. O que eu entendo como oportunidade de melhoria é que hoje, eu acho, que as pessoas realmente não têm essa cultura de ficar dando feedback e recebendo feedback, apesar do trabalho que a empresa fez, e eu participei de alguns treinamentos tentando divulgar o que é feedback, como deve ser dado um bom feedback, como a gente deve trabalhar com isso, entendeu? E outros colaboradores tiveram a oportunidade de trabalhar com isso também. Agora isso também é a cada ciclo. Eu não esperava também que a gente no primeiro ciclo a gente já tivesse uma cultura e que esse avanço de cultura fosse radical, para isso a gente tem que ter o primeiro, o segundo, o terceiro. De repente lá no terceiro a coisa já melhorou. Só que entra um outro “GAP” que eu percebi nesse processo que foi o seguinte, nós participamos, fizemos a avaliação dos meus subordinados, do meu par, do meu chefe, pessoas me avaliaram também, ou seja fizemos o processo, e eu soube que houve uma primeira reunião na alta direção para dizer os resultados e dali, de cima para baixo na pirâmide, a gente começar a estar repassando as informações recebidas no feedback, dando o feedback para cada colaborador, tendo o entendimento do ciclo como um todo. Até onde eu sei, se eu não estou enganado, a coisa parou já na primeira reunião com os diretores. Eu, por exemplo, não recebi o feedback do meu superior imediato, e nem passei para os meus subordinados porque recebi a orientação de que a coisa seria décima para baixo. O ciclo, para mim, não foi concluído e isso é um grande complicador porque, primeiro, perde um pouco a credibilidade do processo, a sensação que dá é de que o processo não foi feito da forma correta ou que não foi valorizada como deveria ser, enfim, alguma coisa não foi bem casada. E o segundo ponto é que perde até o engajamento das pessoas no segundo ciclo, não só a credibilidade mas o engajamento. Isso tudo que eu estou te falando eu não estou criticando, continuo achando que é uma belíssima de uma ferramenta, boa para qualquer empresa e não é só para a nossa. Mas eu não sei quantas pessoas vão continuar com essa percepção que eu tenho, terão essa percepção na verdade, e continuarão. Não sei, de repente, no próximo ciclo, se as coisas não estiverem caminhando como a gente sente que deveria caminhar, se o engajamento ainda vai ser o mesmo do primeiro ciclo. Então é uma preocupação que eu tenho, não sei se é a mesma da gestão de pessoas.

**Você falou que a empresa não tem hoje uma cultura para estar dando e recebendo feedback. O que você acha que está faltando aí?**

Acho falta na verdade um pouco de amadurecimento dos colaboradores que estão aqui, até de abertura de mentalidade. Em alguns momentos eu tenho a sensação de que pessoas que estão aqui há mais tempo tem a mentalidade de que são mecanismos de avaliar e punir, de caráter punitivo, de que se não estiver bem vão demitir, advertir, vão isso, vão aquilo. Então, na verdade, pode até chegar a esse ponto, tem uma preocupação com isso. Só que eu não vejo as pessoas com esse espírito de “me avaliem, se for mal eu vou ter que mudar”. Se elas não mudarem, provavelmente, vão tomar uma punição como qualquer empregador daria. Em compensação, se elas mudarem, terão a oportunidade de estar crescendo junto com empresa, vão estar crescendo junto com o que a empresa espera, junto com o que o mercado espera. A percepção que eu tenho é muito mais assim, “eu te coloco como meu avaliador e você me coloca como seu avaliador e a gente se dá notas altas para não correr nenhum tipo de risco”. Enquanto existir essa mentalidade eu não vejo o processo funcionando de forma adequada. E eu sei, nesse aspecto fica até um feedback positivo que a empresa, não sei se foi iniciativa dela ou da consultoria, que trabalha em conjunto, que sugeriu ou se é uma prática

comum, de não poder estar repetindo sempre os mesmos avaliadores. Eu acho que isso já facilita a evitar esse tipo de desvio no resultado. Mas o problema principal, eu posso dizer, para mim é cultura. Como quebrar isso já é uma pergunta mais difícil, mas algumas sugestões ficam, mais ou menos naquela questão do treinamento, do que é um feedback, do que se espera com esse trabalho. Eu não vejo outra alternativa senão essa. Tem outras pessoas que vão captar isso de uma forma mais rápida tem outras que vão demorar um pouco mais. Enquanto não mudar a cultura, a minha percepção é a de que a empresa e a gestão de pessoas vão ter problemas.

### **O que você priorizou na escolha das pessoas que fariam a sua avaliação?**

Eu me considero muito crítico comigo mesmo, então eu fui na mesma linha de raciocínio, escolhi as pessoas que são mais críticas, que eu entendo que poderiam contribuir de uma forma melhor. Crítica, na verdade, não é crítica que seja negativa, e sim crítica construtiva, mas que também vai saber sinalizar no que precisa ser melhorado, porque as pessoas teriam maior capacidade, maior poder de discernimento para poder estar dando uma contribuição mais efetiva. Mas isso na medida do possível, porque em ambiente de dez subordinados, você pode pegar três dos mais críticos, mas quando você está em um ambiente menor talvez você não tenha um elenco tão grande para estar escolhendo. Onde eu tive a oportunidade de escolher eu escolhi os mais críticos.

### **Em relação à ferramenta do feedback, você acha que ela é eficiente para estar avaliando todo o desenvolvimento que é necessário para a sua área? Para você e para a sua área como um todo. Você acha que ele pode abarcar tudo o que é realmente necessário?**

Não, acho que tudo não, mas é uma das ferramentas que pode estar conciliando. Eu vejo outras aqui que são interessantes como a questão da LNT – Levantamento de necessidade de treinamento, tem muita coisa que é específica de cada área que não vai ser uma avaliação 360 que vai te ajudar. Além mesmo essa questão de conhecimento, eu não sei se a percepção dos subordinados, dos pares e até do superior é suficiente para dizer se pessoa tem um nível técnico adequado para estar preenchendo determinado cargo. Agora, é uma ferramenta muito boa, porque te dá, na pior das hipóteses a percepção que as pessoas têm de você. Então você pode, de repente, estar se desenvolvendo profissionalmente, tecnicamente e tudo, e as pessoas não estarem vendo. Não acho que seja uma ferramenta completa que vai te dar todas essas informações. Acho que aliada a ela tem que ter um LNT, tem que ter outros feedbacks além desses formais, tem que ter outras formas de avaliação. Eu soube que vocês fizeram há um tempo atrás um levantamento das principais competências para liderança, então eu acho que essas competências, pelo menos no caso de liderança, entre os colaboradores isso tem que ser constantemente avaliado e eu não sei se o feedback é a ferramenta para fazer essa avaliação. Eu entendo que, por exemplo, se eu fui identificado como uma liderança, periodicamente ele tem que ser avaliado em qual status dele em cada uma das competências que foram entendidas. É interessante para a empresa e para os líderes. Se a competência indicada for falar outro idioma, como está a questão de mim em relação a falar outro idioma? Até mesmo por ser uma questão dinâmica, quem já estudou outro idioma sabe que o que você sabia há três anos atrás não é a mesma coisa que você sabe agora se você parou de trabalhar com isso. O contrário também existe, há três anos atrás você poderia estar em um nível e se você continuou trabalhando com isso você está hoje em outro estágio. Eu acho que tem que ter outros mecanismos para estar avaliando.

### **O que foi necessário fazer para você conseguir avaliar outras pessoas? O que você teve que fazer para conseguir pontuar essas outras pessoas?**

É complicado, eu teria que ver as perguntas para lembrar, isso muito de cada caso. Dependendo da pergunta você avaliava a pessoa e tudo. De uma forma geral, cai até na pergunta anterior, o feedback 360, em alguns momentos, não vai te dar, não descaracteriza a necessidade de você ter outro feedback informal, onde você poderia estar pontuando e explicando melhor. O que eu procurava fazer era o seguinte, pegar a pergunta, ser o mais justo possível com relação aos níveis de pontuação que eu tinha para dar para aquela pessoa e, se não ficasse muito claro e eu sentisse a necessidade de dizer o porquê daquela pontuação, eu colocava um comentário. Basicamente essa seria a regra do jogo. Mas se eu disser por que eu escolhi determinada resposta, eu teria que ver cada caso. Eu não fiz distinção entre superior, no sentido de tomar mais cuidado, e subordinados, no sentido de tomar menos cuidado. Para mim não teve nada disso, peguei tudo de uma vez só e fui seguindo uma ordem, se eu não me engano alfabética, e fui seguindo e fazendo, buscando ser o mais justo, usando os mesmos critérios e lembrando que tinham outras pessoas me avaliando. Se eu escolhi pessoas críticas, não sei qual foi o motivo pelo qual as pessoas me escolheram, em determinado momento não ficar só naquela pontuação, colocar um comentário também que pudesse ajudar a pessoa também a melhorar ou entender o motivo daquela pontuação que estava sendo atribuída.

### **Qual foi o seu sentimento ao estar avaliando as pessoas?**

Meu sentimento foi o de tentar contribuir para que essa pessoa melhorasse. Esse é o meu raciocínio desde o início, fazer com que as pessoas se ajudem. Como eu esperava que alguém me desse insumos para que eu melhorasse alguma coisa, mudasse alguma coisa, eu procurei fazer a mesma coisa com as pessoas que eu estava avaliando. Eu não me preocupei em dar uma nota muito baixa, ainda que a pessoa não fosse se sentir bem, nem em dar uma nota muito alta, para que ela não ficasse se achando. Eu procurei ser o mais justo dentro da percepção que eu tinha daquela pessoa, independente de nível hierárquico, independente de ser uma avaliação. Eu fui escolhido, não sei qual foram os motivos, mas eu espero que tenham sido porque eu sou crítico ou porque eu sou sincero. A minha forma de agir foi essa.

### **Quando você recebeu a sua avaliação, o que passou pela sua cabeça? Quais foram os seus sentimentos e sensações?**

Eu não tive problema não, me senti bem tranquilo. Não tinham nada ali que eu discordasse. Talvez eu não concordasse 100%, em alguns casos. Eu achei que foi uma pesquisa, em relação à forma como as pessoas me avaliaram, bem interessante. E no meu caso houve até um equilíbrio entre a minha auto-avaliação, como os empregados me avaliaram e como superior me avaliou. Então eu achei interessante porque não foi uma questão da percepção de um estar diferente, parece que está tudo alinhado. E aí essa questão do conhecimento, que eu comentei que pode ser deturpada, está batendo como os superiores me vêem, como os meus pares me vêem e como os meus subordinados me vêem, houve um pequeno desvio mas está próximo. Então eu vi com bons olhos, não tive problema nenhum não.

### **E no processo, como foi saber que você estava sendo avaliado por todos naquele período?**

Isso eu acho ótimo, isso para mim é fantástico. Eu acho que a gente evoluiu, a gente está na era do conhecimento, não é nem mais da informação. Não tem mais aquele negócio de ser só o seu superior que te avalia, ele vai lá e diz tudo o que acha de você, fecha a porta e vai embora. Cadê o direito de resposta? Ou de você dizer que o seu superior está pegando em determinadas coisas. Isso para mim é ótimo, para mim é uma forma de eu me tornar cada vez um profissional melhor. E eu não estou usando isso como demagogia nem só na empresa, um profissional melhor seja aqui ou em outro lugar.

**Você avaliou quantas pessoas?**

Eu não me lembro de cabeça agora. Eu diria assim umas sete pessoas.

**E em relação a elas você acha que conseguiu estar avaliando direitinho. Tiveram alguns itens na avaliação que você não conseguiu responder por conta da distância com as pessoas?**

Essa é uma pergunta legal, me fez lembrar de algumas coisas que eu passei no processo. Quando é da sua área é mais fácil, quanto mais próximo de você mais fácil. Mais próximo eu digo tecnicamente e até fisicamente na sua área. Avaliar um subordinado ou um superior, um par, para dentro da sua área é muito mais próximo, por que tecnicamente é o mesmo mundo, a mesma coisa. Mas como eu fui indicado para avaliar pares em outras áreas, em alguns momentos eu tive dificuldade de avaliar em alguns quesitos. Mas não vejo isso como uma coisa ruim, faz parte do processo, não dá para fechar tudo mesmo. Só acho que a gente deveria ter uma orientação para a gente colocar a minha percepção mas colocar um comentário de que não tenho mecanismos ou ferramentas suficientes para estar avaliando, que foi o que eu procurei fazer. E aí entra naquela pergunta anterior que você fez e eu achei bem interessante, “ela é uma ferramenta totalmente completa?”. Não, nesse aspecto por exemplo ela deixaria um buracos que não tem como serem preenchidos porque eu não participo dessas áreas com esse nível de detalhe.

**Você utilizou o item “não sei responder” em algum momento?**

Utilizei e tentei justificar o porquê.

**Você falou da finalidade do programa e de algumas mudanças que poderiam ser feitas. Tem mais alguma questão que você gostaria de falar?**

Não. Uma coisa que na verdade eu torço é que a gente consiga fazer com que essa cultura de que é algo positivo para todos seja difundida o quanto antes. Torço para que esse ciclo anterior se encerre ou pelo menos que venha esse segundo ciclo e que ele seja completo, que a pessoa comece a entrar na rotina, para que a gente comece a ter uma percepção de como está sendo a empresa 360 na empresa. Porque a imagem que eu tenho de outros lugares que eu conheço, lugares que eu leio, que eu procuro estudar um pouquinho, é muito positiva. Mas a que eu tenho hoje da empresa é a de que nasceu com um propósito muito bom, e talvez seja até precipitado fazer, mas que eu estou vendo agora que esta se desvirtuando, não está sendo totalmente valorizada e pode justificar que a cultura hoje, considerando boa para a gente iniciar um processo como esse, imagina se ele cair em descrédito, se as pessoas não acreditarem, não valorizarem, isso vai ser cada vez mais complexo. Então isso que eu torço para que mude o quanto antes.

**Ok, Obrigado.**