

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
COORDENAÇÃO DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
SERVIÇO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM ADMINISTRAÇÃO

ELISÂNGELA RODRIGUES

***FEEDBACK: A VISÃO DOS COLABORADORES DA NORTESSA - LOJA TIM DO
MANAIRA SHOPPING***

ÁREA: ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

João Pessoa, PB

Abril de 2013

Elisângela Rodrigues

***FEEDBACK: A VISÃO DOS COLABORADORES DA NORTESSA - LOJA TIM DO
MANAIRA SHOPPING***

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba, como requisito obrigatório à obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Roberia Cesar Souto Maior

João Pessoa, PB

Abril de 2013

Elisângela Rodrigues

***FEEDBACK: A VISÃO DOS COLABORADORES DA NORTESSA - LOJA TIM DO
MANAIRA SHOPPING***

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado em:

Banca Examinadora

Prof^ª. Dra. Roberia Cesar Souto Maior

Orientadora

Prof^ª. Paula Luciana

Examinadora

João Pessoa – PB

Abril – 2013

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

R696f Rodrigues, Elisângela.

Feedback: a visão dos coordenadores da NORTESSA – Loja TIM do Manaira Shopping./ Elisângela Rodrigues. – João Pessoa: UFPB, 2013.

84f.:il.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Robéria Cesar Souto Maior.

Monografia (Graduação em Administração) – UFPB/CCSA.

Aos meus amados pais, meu querido pai que não está mais conosco, mas consigo ver nesse momento os seus olhos brilhando e lacrimejando de orgulho, como sempre o fez a cada conquista nossa. E a minha amada mãe que continua a caminhada com tanta força e que sempre nos apoiou e apoia a cada dia com sua ternura e carinho.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo dom da vida e pela saúde.

A meus pais, por todos os esforços e dedicação, pela família que me deram e que é fonte de toda minha força, por todo amor e incentivo.

As minhas irmãs por todo apoio, carinho e união e a meus sobrinhos queridos que me fazem esquecer de qualquer dificuldade com sua inocência.

A meu amado Augusto Cesar, por todo amor, dedicação e paciência, que durante nossa caminhada juntos tantas vezes teve que abrir mãos de suas vontades pelas minhas necessidades e pelas ausências durante a construção desse trabalho.

À professora Roberia Cesar Souto Maior, pela competência, interesse e apoio, por ter me acolhido e me orientado no desenvolvimento dessa monografia.

As amigas e companheira de curso Jaqueline Rodrigues Carvalho e Marina Nóbrega, dois anjos que Deus me deu para me apoiar nessa caminhada.

A todos os professores do Curso de Administração da UFPB, que contribuíram com mais essa fase de minha formação.

A Nortesa, a diretoria e em especial ao meu Gerente João Antônio e aos meus colegas de trabalho, colaboradores da pesquisa, pela disponibilidade e pelos dados fornecidos.

A todos que, de alguma forma contribuíram.

Muito obrigada!

Um dos maiores desafios rumo a uma realização bem sucedida é o de manter um senso de urgência em relação ao seu trabalho e ao mesmo tempo ser paciente o suficiente para permanecer firme o tempo que for necessário. É absolutamente necessária a presença de três indispensáveis ingredientes: acreditar, ter fé e confiar.

(Autor desconhecido)

RODRIGUES, Elisângela. *Feedback: A Visão dos Colaboradores da Nortesa – Loja Tim do Manaíra Shopping*. 2013. 84 p. Monografia (Curso de Graduação em Administração), UFPB - Universidade Federal da Paraíba.

RESUMO

Este trabalho teve por objetivo analisar a visão dos colaboradores da Nortesa- Loja Tim do Manaíra Shopping, em relação ao *feedback* fornecido pela empresa no processo de avaliação de desempenho (AD). Para tanto foi necessários o estabelecimento de alguns objetivos tais como definir o processo de AD realizado na empresa, verificar o sistema de retroação de informações aos colaboradores e identificar com os mesmos recebem essas forma de avaliação. Esse tipo de indagação surgiu a partir da observação sobre a forma da empresa em gerir os colaboradores, aplicando um instrumento de AD na busca por uma maior participação das pessoas nas decisões da organização. Esta atitude pode se caracterizar como uma maneira da empresa ver o potencial humano que possui e procurar tratá-lo como diferencial competitivo valorizado pela organização. A construção do estudo tomou como base um referencial teórico que mostra a evolução histórica da administração de recursos humanos, a gestão estratégica de pessoas, com enfoque na avaliação de desempenho e finaliza com a ferramenta desse processo que serve para facilitar a comunicação entre as diversas áreas da organização: o *feedback*. A metodologia utilizada constou de pesquisa exploratória descritiva, pesquisa de campo e aplicação de questionários ao gerente, subgerente e a equipe de vendas, bem como a observação do pesquisador como participante do processo. Foram usadas para análise dos dados amostra não probabilísticas e os resultados obtidos mostram uma empresa que tem um processo de avaliação de desempenho (AD) bem aceito pelos funcionários, havendo algumas discordâncias no que diz respeito a adequação e clareza dos métodos utilizados para AD. No que diz respeito aplicação do *feedback*, foi possível perceber há uma abertura para que haja troca de informações sobre o resultado do processo e os funcionários podem opinar e dar sugestões.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Avaliação de desempenho e Feedback

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O Indivíduo na Organização.....	26
Figura 2 – Modelo de Gestão de Pessoas.....	28
Figura 3 – O Ciclo da Avaliação do Desempenho.....	35
Figura 4 – Escala gráfica contínua.....	38
Figura 5 – Escala gráfica simicontínua.....	38
Figura 6 – Escala gráfica descontínua.....	40
Figura 7 – Avaliação do Desempenho pelo Método da Escolha Forçada.....	42
Figura 8 – Avaliação do Desempenho pelo Método de Incidentes Crítico.....	45
Figura 9 – Avaliação do Desempenho pelo Método de Auto Avaliação.....	46
Figura 10 – Método de Avaliação 360 graus.....	48
Figura 11 – Função do <i>Feedback</i>	50

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Classificação de Atividades de Gestão de Pessoas.....	27
Quadro 2 – Etapas para construção do processo de avaliação.....	32
Quadro 3 – Vantagens e Desvantagens do Método de Escala Gráfica.....	39
Quadro 4 – Avaliação do desempenho pelo método de escala gráfica	40
Quadro 5 – Vantagens e Desvantagens do Método de Escolha Forçada.....	42
Quadro 6 – Vantagens e Desvantagens do Método de Pesquisa de Campo.....	44
Quadro 7 – Vantagens e Desvantagens do Método de Incidente Crítico.....	45
Quadro 8 – Atividades e Habilidades ao dar e receber o <i>feedback</i>	54
Quadro 9 – Ruídos da comunicação.....	57
Quadro 10 – Aspectos Sócio-demográficos.....	63
Quadro 11 – Percentual de Médias das Questões.....	76

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Tempo de Trabalho na Empresa.....	64
Gráfico 2 – Tempo no Cargo Atual.....	64
Gráfico 3 – A Importância da AD para empresa e os funcionários.....	66
Gráfico 4 – Adequação do Método de AD.....	66
Gráfico 5 – Periodicidade da AD e Aplicação de <i>Feedback</i>	68
Gráfico 6 – Clareza e Objetivos.....	69
Gráfico 7 – Apresentação de Relatórios.....	69
Gráfico 8 – Troca de Informações.....	71
Gráfico 9 – Opiniões e Sugestões Durante o <i>Feedback</i>	72
Gráfico 10 – Influência na Meta Individual.....	73
Gráfico 11 – Motivação após a AD e o <i>Feedback</i>	74
Gráfico 12 – Influência na Meta Organizacional.....	75

LISTA DE ABREVIATURAS

AD – Avaliação de Desempenho

APO – Avaliação por Objetivos

CHA – Conhecimento, Habilidade e Atitude

DNT – Diagnóstico de Necessidade de Treinamento

GP – Gestão de Pessoas

QVT – Qualidade de Vida no trabalho

RH – Recursos Humanos

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	16
1.1 Delimitação do Tema e Formulação do Problema.....	17
1.2 Objetivos.....	19
1.2.1 Objetivo Geral.....	19
1.2.2 Objetivos Específicos.....	19
1.3 Justificativa.....	20
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	23
2.1 Evolução Histórica da ARH.....	23
2.2. Gestão Estratégica de Pessoas.....	25
2.3 Avaliação de Desempenho.....	31
2.3.1 Objetivos da Avaliação de Desempenho.....	36
2.3.2 Tipos de Avaliação de Desempenho.....	37
2.3.2.1 <i>Método de Escala Grafica.....</i>	<i>37</i>
2.3.2.2 <i>Método de Escolha Forçada.....</i>	<i>41</i>
2.3.2.3 <i>Método de Pesquisa de Campo.....</i>	<i>43</i>
2.3.2.4 <i>Método de Incidente Critico.....</i>	<i>44</i>
2.3.2.5 <i>Método de Autoavaliação.....</i>	<i>45</i>
2.3.2.6 <i>Relatórios.....</i>	<i>47</i>
2.3.2.7 <i>Método de Avaliação de 360 Graus.....</i>	<i>47</i>
2.4 Feedback.....	50
2.4.1 Definição.....	50
2.4.2 Tipos de <i>Feedback</i>	54
2.4.3 Comunicação.....	56
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	58
3.1 Objeto do Estudo.....	58
3.2 Universo e Amostra.....	59
3.3 Tipo de Pesquisa.....	59
3.4 Instrumento de Coleta de Dados.....	61

3.5 Tratamento de Dados.....	61
4. ANALISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	62
4.1 Parte 1 – Análise dos Resultados do Perfil Sócio-demográficos.....	62
4.2 Parte 2 – Visão dos Colaboradores sobre os Métodos de AD.....	65
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	77
5.1 Limitações da Pesquisa.....	78
5.2 Sugestões e/ ou Recomendações.....	78
REFERÊNCIAS.....	79
APÊNDICE A.....	83

1. INTRODUÇÃO

Com globalização e a internacionalização dos mercados, as organizações devem estar preparadas para as mudanças estruturais e comportamentais advindas de um processo onde há a participação dos indivíduos, não só como instrumento de trabalho, mas também como um recurso valioso por sua capacidade, sua inteligência e seus objetivos pessoais.

Nesse sentido é necessário que a organização possua um eficiente sistema de gestão de pessoas (GP), que seja capaz de promover a valorização do indivíduo e dos objetivos da organização. Segundo Gil (2011, p.15), “Gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

A satisfação do indivíduo pode ter reflexos positivos sobre os objetivos a serem alcançados pela organização e se tornar uma fonte de motivação para o crescimento e aperfeiçoamento das capacidades individuais ou coletivas.

Um modo de acompanhamento do desenvolvimento desse capital humano é através de análises de desempenho, que se fazem necessários para a sustentação e competitividade das organizações. Conforme Barbosa (2009) as avaliações de desempenho são imprescindíveis para a gestão de recursos humanos podendo determinar as contribuições individuais e da equipe, detectando problemas de motivação, qualidades dos colaboradores, necessidade de formação e ainda na gestão sistemas de administração salarial.

Na elaboração deste trabalho foi focado um item que faz parte do processo de análise de desempenho: o *feedback*, usado como forma controle e desenvolvimento do capital humano, como estratégia de acompanhamento do crescimento do indivíduo como profissional e das relações interpessoais que se tornou essencial para o sucesso e sobrevivência das empresas, sendo necessário para isso, gestores capazes de fazer o uso adequado dessa ferramenta.

Os gestores precisam conhecer como utilizar a ferramenta a fim de identificar as habilidades dos colaboradores e promover o aperfeiçoamento do mesmo e, em contra partida, também conseguir perceber as deficiências a fim de tratá-las ou corrigi-las de forma que haja uma maximização de forças, onde o indivíduo como participante do processo sinta-se

valorizado em seus pontos fortes e apoiado na melhoria de seus pontos fracos, (FREITAS, 2011).

Conforme Garcia (2012, p.1), *feedback* “É a capacidade de dar e receber opiniões, críticas e sugestões sobre as nossas atitudes, comportamentos e/ou desempenhos, com o objetivo de reorientar e/ou estimular uma determinada ação individual ou grupal.” A aplicação de *feedback* periódico pode ajudar a organização na prevenção de problemas futuros, na identificação de novas oportunidades de mercado, no desenvolvimento de seus profissionais inclusive na avaliação de suas estratégias de gestão.

Com intuito de facilitar a compreensão do tema aqui abordado, a pesquisa foi dividida em cinco capítulos. O primeiro trata de introdução, delimitação do tema e da problemática bem como o estabelecimento dos objetivos geral e específicos. O segundo trata da construção da fundamentação teórica, construída a partir da contribuição dos principais autores que tratam do tema em questão, tais como Jean Pierre Marras, Idalberto Chiavenato, Antônia Carlos Gil dentre outros. O terceiro trata da definição dos procedimentos metodológicos e o quarto capítulo trata da análise dos dados aferidos durante a pesquisa. O quinto capítulo, contempla os resultados da pesquisa, as considerações finais bem como as limitações e sugestões.

O estudo aborda como é realizado esse processo de AD e aplicação do *feedback* na empresa Nortesa Nordeste Telecom. e Serviços – Loja TIM do Manaíra Shopping, que está incluída no setor de vendas de produtos e serviços, onde o foco principal é o desenvolvimento de uma equipe de vendas para o alcance de metas, com um padrão de excelência estabelecido pela operadora TIM.

1.1.Delimitação do Tema e Formulação do Problema

Atualmente fala-se muito sobre humanização da organização, que consiste basicamente na valorização das pessoas que a compõe, esse tendência surge a partir da necessidade estimular as potencialidades e qualidades das pessoas em prol da organização e de apreensão deste conhecimento, assim a organização também se tornou mais flexível e competitiva.

O enfoque na valorização humana vem ressaltar cada vez mais a importância do setor de recursos humanos e da gestão de pessoas dentro da organização, pois a GP é parte da

estratégia empresarial e uma vantagem competitiva, por ser responsável pela apreensão do conhecimento, retenção de talentos dentro de uma organização mais flexível, com funcionários mais comprometidos e de alta qualidade, assim o RH passa a ser denominado como Administração de Recursos Humanos (ARH).

Nesse sentido as organizações precisam através do ARH, identificar e desenvolver as aptidões e qualidades de seus colaboradores, desenvolvendo metodologias adequadas para avaliação dos processos de desenvolvimento pessoal delineados para a melhoria no fornecimento de produtos e serviços, sempre buscando o desenvolvimento humano como primordial para a questão do desenvolvimento operacional.

De acordo com Dutra (2011, p.137) é necessário que a empresa construa um sistema de gestão de desenvolvimento de pessoas, o que pode gerar desdobramento como: análise das pessoas em sua individualidade, análise das deficiências individuais, análise da efetividade das ações de desenvolvimento e adequação das ações de desenvolvimento.

Ainda de acordo com Dutra (2011, p. 156) entende-se por desenvolvimento de pessoas “a habilidade do líder em estruturar, motivar e preparar sua equipe para as demandas de médio e longo prazo do negócio”.

Então é possível concluir que faz parte das funções do ARH, o acompanhamento e desenvolvimento dos funcionários, isso pode ser feito através de treinamento e avaliações de desempenho. Este trabalho terá um foco em uma ferramenta da avaliação de desempenho, o *feedback*.

Uma tradução que poder ser dada a palavra *feedback*, é realinhamento, com essa definição é possível explicar a importância do fornecimento de *feedback* aos funcionários, pois ele serve para finalizar um processo onde é avaliado o desempenho do funcionário e repassado para o mesmo os resultados obtidos, é possível também através dele a identificação dos problemas e ajuste para que as coisas voltem ao curso normal ou ao melhoramento de resultado já existente.

Os colaboradores nessa visão passam a ser vistos como instrumentos de um processo complexo, onde devem ser consideradas as características pessoais, culturais e sociais como influenciadores do comportamento, como indivíduo e profissional. Cabe à organização o desenvolvimento de gestores que possam ter a percepção desses fatores e possam usar da melhor forma para que ambos os envolvidos possam sentir-se satisfeitos com o resultado dessa interação. É também preciso que haja uma adequação nas políticas de GP e nos métodos

de AD, de forma que sejam consideradas as características pessoais dos participantes da organização.

Um fator dentro da organização que favorece o *feedback* é a comunicação, tanto entre funcionários quanto entre os gestores. O bom relacionamento da gestão com os colaboradores pode funcionar como facilitador do processo, pois quando o *feedback* é feito individualmente traz a possibilidade de respostas mais transparentes, melhorando eficácia do processo. Conforme Freitas (2011), essa comunicação também é muito importante, mesmo informalmente, pois o colaborador pode expressar os sentimentos, anseios, tristezas e alegrias, fatores determinantes para seu desempenho.

A Nortesa é uma filial de uma empresa do ramo de venda de produtos e serviços, parceira da TIM Brasil. Ela tem que seguir um padrão visual e de atendimento específico, exigido pela operadora TIM, daí a importância de um acompanhamento contínuo do desenvolvimento de seus colaboradores, pois o não cumprimento, afeta diretamente a remuneração recebida da operadora pela venda de seus produtos e serviços. Além dos fatores de remuneração, outro agravante da necessidade de AD é o segmento de mercado no qual a empresa está inserida, o mesmo exige funcionários bem qualificados, pois a concorrência tanto interna quanto externa são elevadas.

Observando os fatos expostos acima na busca da comprovação da eficácia e eficiência dos métodos utilizados pela organização para avaliação de desempenho, o problema de pesquisa foi: **Qual a visão dos colaboradores com relação ao *feedback* fornecido pela empresa após processo de avaliação de desempenho?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar na visão dos colaboradores o *feedback* apresentado pela Nortesa após a avaliação de desempenho.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever o processo de avaliação de desempenho na empresa.
- Verificar o sistema de retroação de informações aos colaboradores: se em forma de relatórios informatizados ou trocas verbais entre colaboradores e gerências.
- Identificar como os colaboradores percebem essa forma de avaliação.

1.3 Justificativa

O estudo aqui sugerido busca comprovar a eficácia do *feedback* utilizados na gestão de pessoas e na análise de desempenho na empresa Nortesa. Este questionamento surge a partir observação das exigências do mercado no sentido de que as organizações devem ter a preocupação de manutenção não só de seus recursos materiais, mas também de seu capital e recurso mais valioso, o capital humano.

Essa mudança de valores na organização se dá a partir da percepção de que, para que os processos operacionais sejam eficazes é necessário que todos estejam envolvidos em sinergia, promovendo a interação entre o indivíduo como profissional e suas ferramentas de trabalho, em um ciclo de desenvolvimento e valorização das capacidades físicas e intelectuais (FREITAS 2011).

Daí a grande importância da GP, ela é responsável por identificar essas mudanças, dentro e fora da organização e fazer o intercâmbio entre a organização e os colaboradores de forma que haja um processo de comunicação eficaz, no intuito de que essas mudanças sejam aplicadas de forma positiva para ambas as partes, em uma relação onde todos saiam ganhando, ou seja, a organização mais flexível e funcionários mais comprometidos e produtivos. Conforme afirma (FIUZA 2008, p. 81 apud LEGGE, 1995, p. 208), “Uma estratégia empresarial que vise à produção e oferta de produtos e serviços de valor agregado deve concernir ao desenvolvimento e a implantação de políticas de GP que produzam empregados de alta qualidade”.

A ARH entre outras funções busca desenvolver nas empresas as ferramentas necessárias para que haja essa mudança estrutural e cultural exigida pela gestão estratégica de pessoas, e para que esse processo traga os benefícios esperados pela organização de uma

forma mais humanizada, onde os colaboradores possam participar como peças principais, por sua competências e qualidade, melhorando os processos e aumentando a comunicação entre as partes envolvidas.

Sendo assim, fica mais evidente para as organizações, a necessidade de comunicação dos vários setores e níveis organizacionais, e os métodos de avaliação de desempenho também tem esse papel, promover essa aproximação entre gestão e colaboradores. É possível perceber vários benefícios decorrentes desse processo de comunicação na organização, que devem auxiliar a gestão de pessoas, recursos financeiros e materiais, planejamento estratégico e de outros fatores que podem está influenciado no alcance das metas estabelecidas pela organização e pelas pessoas que a compõe (FREITAS, 2011).

Para a realização deste estudo foi verificado o processo de avaliação de desempenho, finalizado com o *feedback* e qual a visão dos colaboradores sobre o processo realizado.

A Loja TIM do Manaíra Shopping, é única filial da Nortesa aqui na Paraíba, a empresa possui mais cinco lojas no estado de Pernambuco. Essa filial foi inaugurada há aproximadamente 4 anos, a empresa possui uma gerência de RH localizada na matriz, e a gestão de cada filial faz o acompanhamento de sua equipe.

A empresa alvo de estudo está inserida em um mercado bastante competitivo, onde há uma mudança constante de produtos e serviços oferecidos, sem contar que a concorrência do setor de telefonia e tecnologia é muito dinâmica exigindo dos colaboradores, conhecimentos específicos e em constante atualização. Neste sentido, torna-se de vital importância o monitoramento do desenvolvimento e das habilidades dos colaboradores, para que estejam sempre atualizados e motivados. Outro ponto que pode ser citado como relevante para o acompanhamento do desenvolvimento, são os padrões estabelecidos pela operadora TIM, à loja é auditada mensalmente sem prévio aviso, tendo o resultado dessa auditoria influência em fatores remuneratórios, como também usado como análise de desempenho dos funcionários, pois ele avaliam o atendimento ao cliente, o nível de conhecimento dos funcionários sobre os produtos e serviços ofertados na loja.

A empresa realiza o acompanhamento do desempenho de seus colaboradores através de planilhas e relatórios diários de vendas de produtos e serviços e através acompanhamento presencial da gestão na realização das tarefas diárias, também são realizados treinamentos virtuais, através de sites específicos da operadora e presenciais tanto da operadora, quanto dos fabricantes dos produtos oferecidos em loja, esse treinamentos são de acordo com as atualizações e lançamentos de produtos e serviços. Após cada treinamento são realizadas

provas de avaliação e a aplicação dos conhecimentos adquiridos, são acompanhados, pela gestão da loja.

A gestão da loja também realiza a aplicação de *feedback* baseada nos resultados e relatórios de vendas e aspectos como comportamento dos colaboradores diante da organização e de seus colegas de trabalho. Diante do que foi exposto, a pesquisa justifica-se pela definição e o entendimento do processo AD e de aplicação de *feedback* na visão dos colaboradores da Nortesa, assim como servir de modelo que possa ser aplicado a outras filiais da empresa .

A seguir será apresentado a fundamentação teórica formulada a partir da literatura necessária para o embasamento dos temas que aqui serão discutidos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nessa parte do estudo são apresentados os fundamentos teóricos, conforme literatura que trata desde os primórdios do uso do setor de RH na organização, à gestão estratégica de pessoas e a evolução na forma de relacionamento entre as organizações e seus colaboradores, utilizados o *feedback* como canal facilitador da comunicação nesse relacionamento.

2.2 Evolução Histórica da ARH

Aqui será apresentado um histórico da evolução da ARH, hoje vista para organização como um diferencial estratégico essa evolução começa a ser evidenciada a partir dos anos 50. Conforme, Chiavenato (2009), entre o período de 1900 e 1950, a revolução industrial e as estruturas organização usam um enfoque onde as pessoas eram consideradas recursos de produção, igual a máquinas equipamentos e capital. Ainda segundo Chiavenato (2004), foi na industrialização clássica que surge a departamentalização de pessoal, esse departamento era responsável por fazer cumprir as exigências a respeito do emprego.

Para Boas e Andrade (2009, p. 3) essa fase foi influenciada pelas teorias da burocracia, a partir de as relações de trabalho passaram a ser regulamentadas por normas e regulamento e garantiam o bom funcionamento da organização.

Já para Fischer (2002, p.20), “o aparecimento do departamento pessoal ocorreu quando os empregados se tornaram um fator de produção cujos custos deveriam se administrados tão racionalmente quanto os custos de outros fatores de produção.”

Esse fenômeno foi observado nos Estados Unidos após a Segunda Guerra Mundial, pois se notou um aumento dos sindicatos, e também passou a surgir uma nova concepção nas empresas, pois essas passaram a se preocupar com as condições de trabalho e concessão de benefícios a seus empregados, passou a negociar com os sindicatos. Gil (2011). Todos esses fatores serviram para integrar uma nova relação entre empresas e funcionários, com participação dos sindicatos que nesse período começava a ser bastante forte e passou a se pensar em uma empresa mais humanizada.

Para Fiuza (2008) apud Vergara e Branco (2001), a empresa humanizada é aquela que é voltada para seus empregados e para o ambiente, que agrega outros valores que não somente a maximização do retorno para os acionistas.

A partir desse pensamento começa a surgir uma nova forma de administrar os recursos humanos na organização, que vem como a continuação das mudanças ocorridas nos anos 50, baseado no comportamento humano, assim surge o departamento de recursos humanos (DRH) que ganha novas funções a partir da visão mais humanizada das empresas e ainda voltada para centralização das tarefas.

“Além das tarefas operacionais e burocráticas, os chamados DRH desenvolvem funções operacionais e tácitas, como prestadoras de serviços especializados. Cuidam de recrutamento, seleção, treinamento, avaliação, remuneração, higiene e segurança do trabalho e de relações trabalhistas e sindicais com variadas doses de centralização e monopólio de atividades.” (CHIAVENATO 2004, p.42)

Como podemos perceber começa a surgir aí uma nova concepção das formas de trabalho, há uma maior preocupação com as condições de trabalho oferecidas, mas bastante direcionada para os objetivos da organização. Este pensamento é influenciado pela teoria das relações humanas, ele prega a valorização das relações humanas no trabalho a partir da constatação das necessidades de considerar fatores psicológicos e sociais, na produtividade do indivíduo Gil (2011).

Fischer (2002, p.21) complementa, afirmando que outra contribuição dessa teoria, foi descobrir que a relação entre a empresa e as pessoas é intermediada pelos gerentes de linha, sendo a principal preocupação da gestão de recursos humanos que o mesmo exerça adequadamente seu papel, sendo a motivação e liderança os conceitos-chaves do modelo humanista.

No Brasil esse período foi marcado pela implementação de várias indústrias, em um programa de desenvolvimento governamental, as indústrias americanas trouxeram as técnicas de RH que passaram a ser copiadas pelas brasileiras (BOAS E ANDRADE, 2009). Entre os anos de 1950 à 1980, houve também uma estratégia de transferência de tecnologias, sendo esse período denominado como período de ouro por causa do crescimento na economia e nas políticas sociais, outro fato que tornou o Brasil um alvo estratégico foi a abundância de recursos naturais (MARRAS, 2008).

A partir de então é possível observar uma maior humanização da organização, ela passa a ser mais flexível, passa a ter um uso maior da tecnologia, e uma intensificação das relações de trabalho, e das relações interpessoais.

Conforme para Marras (2000), a ARH é dividida em duas fases; a tácita operacional, preocupada em registrar os serviços dos diversos subsistemas que compõe a estrutura de RH e a estratégica, que cria uma ponte entre os interesses dos trabalhadores e da organização.

Já para Tackizawa, Ferreira e Fortuna (2006), a administração de recursos humanos considerada uma conjugação de três ordens de recursos e insumos produtivos (financeiros, materiais e humanos), assume maior importancia no seu contexto e remete a gestão de pessoas ao nível estratégico da organização

Para Fischer (2002, p.21), “a gestão de recursos humanos estaria voltada para a interação, o comprometimento dos empregados, a flexibilidade, a adaptabilidade e a qualidade”.

Nesta concepção a Administração de Recursos Humanos passa a ser denominada de Gestão de Pessoas onde conforme define Chiavenato (2009, p. 11), “As pessoas deixaram de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordados como seres dotados de inteligencia, conhecimento, habilidades, personalidades, aspitações, percepções etc.”

2.2 Gestão Estrategica de Pessoas

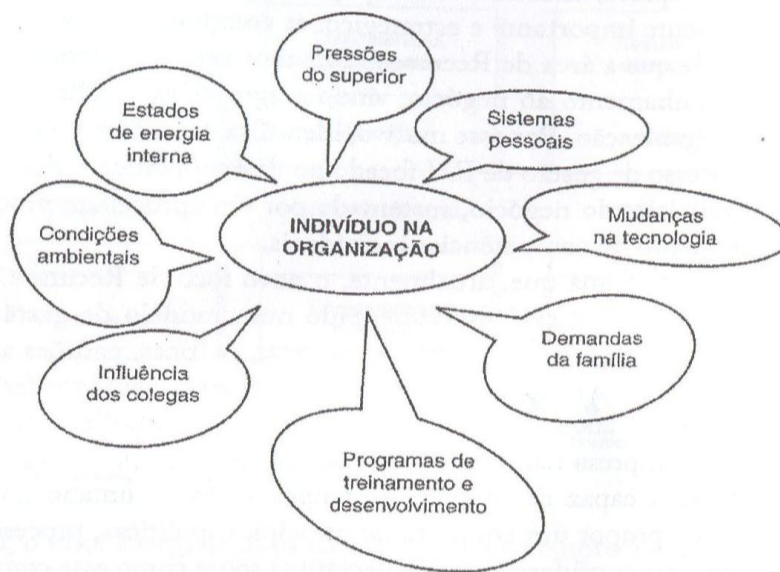
Conforme Marras (2000), a evolução da gestão estratégica de pessoas aconteceu em cinco fases: contábil, legal, tecnicista, administrativa e estratégica. Sendo na fase estratégia que ocorre a humanização da organização, quando a GP passa a ser vista como parte da estratégia de negócio e como um diferencial competitivo.

Para Boas e Andrade (2009), essa fase teve inicio na década de 1990, com o processo de globalização e estende até os dias de hoje, foi marcada por mudanças rápidas e imprevistas, por conta das tecnologias que proporcionou a rapidez na comunicação e nos processos de negócios, as organizações passaram a exigir profissionais bem informados, passam a utilizar técnicas de gestão de pessoas buscando valorizar o funcionário, incentivando o comprometimento tornando-o assim parceiro da organização.

“o novo foco de Recursos Humanos nas organizações está fundamentado num modelos de gestão de pessoas constituído por um conjunto de politicas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos utilizados por uma empresa para interferir no comportamento humano e direciona-lo ao ambiente de trabalho”. (MUSSAK apud FICHER 2001)

A figura 1, mostra alguns dos principais fatores que influencia o desenvolvimento do individuo dentro da organização, e que podem e devem ser observados pelos gestores afim de que estes fatores possam afetar da melhor maneira possível o desempenho de sua força de trabalho, prevenir problemas futuros, identificar oportunidades, novos talentos e planejar a estratégia adequada na gestão de pessoas.

Figura 1: O individuo na Organização



Fonte: Mussak (2010)

Através dessa figura é possível também identificar fatores da vida do colaborador internos e externos à organização, que influenciam o seu comportamento e desenvolvimento e que são tratados como stakeholders podendo também ser considerados parceiros da organização. Segundo Chiavenato (2004, p. 8) alguns autores denominam stakeholders como o grupo de interesse que atuam interna ou externamente na organização. Neste sentido é papel da GP saber usar esses parceiros de forma que sua influencia à organização seja positiva, promovendo a interação do indivíduo com o ambiente em que está inserido.

É possível então evidenciar a importância de uma gestão eficiente de pessoas e o quanto ela poder afetar vários aspectos do ambiente organizacional, tanto positivamente quanto negativamente. Para Mussak (2010, p. 5) “As organizações devem promover transformações para acompanhar as mudanças, focando-se em crescimento, inovação e maximização de recursos financeiros, matérias e principalmente humanos com o objetivo de

trazer para o presente o futuro desejado”. O quadro 1, mostra as atividades referentes a gestão de pessoas, que são importantes para o correto planejamento da ARH.

Quadro 1. Classificação das atividades de gestão de pessoas

Sistema de RH	Atividades
Sistema ou Agregação	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação das necessidades de pessoal • Pesquisa de mercado de recursos humanos • Recrutamento • Seleção
Aplicação	<ul style="list-style-type: none"> • Análise de descrição de cargos • Planejamento e alocação interna de recursos humanos
Compensação ou Manutenção	<ul style="list-style-type: none"> • Salário • Benefícios • Carreiras • Higiene e segurança no trabalho • Relações com sindicatos
Desenvolvimento ou Capacitação	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento e desenvolvimento de pessoal • Desenvolvimento e mudança organizacional
Controle ou Monitoração	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação de desempenho • Banco de dados • Sistema de informações gerenciais • Auditoria de recursos humanos

Fonte: Gil (2011, p. 25)

Segundo Chiavenato (2004, p.9) a gestão de pessoas se baseia em três aspectos fundamentais:

1° - As pessoas como seres humanos. Pessoas como pessoas e não como meros recursos da organização. Indivíduos de personalidade própria, dotados de habilidades e competências.

2° As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais. As pessoas como fonte de impulso próprio que dinamiza a organização e não como agente passivo, inerente e estático.

3° As pessoas como parceiros da organização capazes de conduzi-la a excelência e ao sucesso.

A partir da definição desses aspectos é possível identificar a importância da valorização e desenvolvimento da força de trabalho, para que haja uma interação entre a estratégia de recursos humanos e de negócios, favorecendo o desenvolvimento de talentos de

habilidades dos colaboradores, tendo a preocupação de haver um equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e os interesses e objetivos da organização.

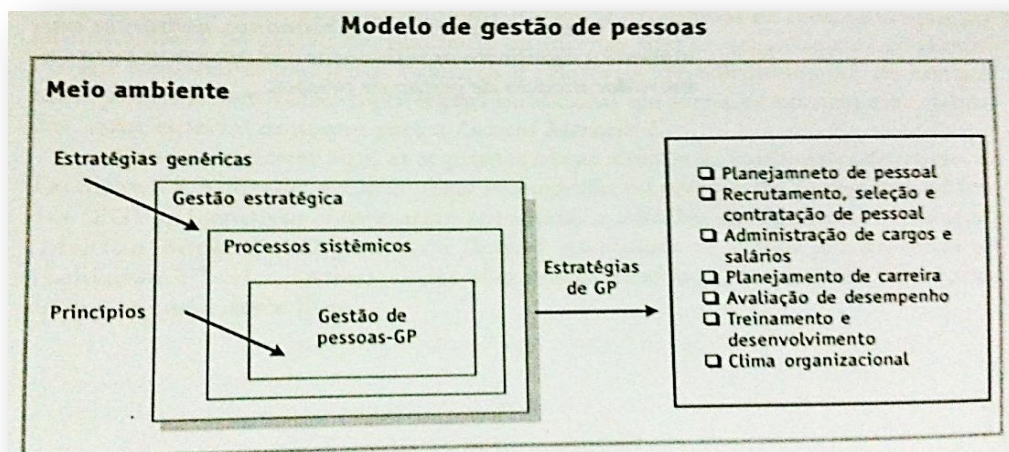
Conforme define Dutra (2011, p. 67) “A gestão estratégica de pessoas pode ser definida como um processo estruturado de interação das pessoas, as quais mantêm algum tipo de relação de trabalho com a empresa, entre si e com a organização de forma a construir um projeto coletivo de desenvolvimento”.

Ainda conforme Dutra (2011, p.68) a clareza dessa estratégia permitira a efetividade dos seguintes aspectos:

- planejamento e dimensionamento do quadro e da massa salarial da empresa e/ou negócios;
- definição das necessidades e das políticas de movimentação de pessoas;
- posicionamento em relação ao mercado de trabalho;
- políticas e práticas salariais;
- desenho de gestão de carreira;
- processo de avaliação e orientação de pessoas;
- definição das ações e sistema de gestão do desenvolvimento da empresa e das pessoas.

A figura 2, mostra as etapas do modelo de gestão de pessoas, que passa do universo dos princípios da gestão até a definição dos topicos da estrategia de gestão de pessoas.

Figura 2. Modelo de gestão de pessoas



Outra mudança ocorrida nas organizações com a gestão estratégica de pessoas, é a terceirização, onde as tarefas operacionais e burocráticas são transferidas a terceiros, isso faz com que haja uma maior flexibilização nas relações de trabalho. Todas essas mudanças são influenciadas pelas novas tecnologias, pelas mudanças dos mercados, competitividade e pela humanização da organização promovendo a valorização do capital humano (GIL 2011).

Conforme Gil (2011, p.15), “Gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Mas uma vez é evidenciada a necessidade organizacional de desenvolvimento de políticas de captação deste potencial intelectual humano, de forma a maximizar a rentabilidade profissional e organizacional.

É através das definições dos autores acima citados sobre GP, que é possível explicar um dos grandes desafios atuais da organização que dá continuidade desta evolução ARH, o desenvolvimento de pessoas e retenção destes talentos. Hoje são discutidos modelos de gestão de pessoas por competências e gestão de talentos.

Conforme Munck, Munck e Souza (2011, p. 9), “entende-se um modelo estratégico que defina as competências da empresa e das pessoas nela inseridas, para que juntas consigam seguir na mesma direção para atingir resultados”.

Já para Gramigna (2007), ao escolher o modelo de gestão de pessoas por competências é necessário definir quatro indicadores organizacionais que irão orientar as competências da empresa e das pessoas, e são eles:

- Definição de negócio.
- Definição da missão.
- Definição da visão de futuro.
- Identificação dos valores organizacionais.

Para Munck, Munck e Souza (2011, p. 9) apud Kochanski (1997), a gestão por competência é uma abordagem que reduz a complexidade e aumenta a capacitação individual e organizacional. Para entendermos melhor o modelo de competências vamos definir competência.

Conforme Chiavenato (2009, p. 73), “competência é um conjunto de conhecimentos, práticas, comportamentos e tipos de raciocínio adquiridos em função de aprendizado e vivência: um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e interesses que diferenciam pessoas ou organizações”.

Para Vargara (2011, p. 380) “competência é capacidade específica de executar a ação em um nível de habilidade que seja suficiente para alcançar o efeito desejado.” A autora ainda diz que a competência é desenvolvida pelo fluxo constante entre mentalidade, prática e tarefa, e que ela só se estabelece quando a mentalidade for transformada em comportamento. Ambas as definições ressaltam a competência com uma habilidade de fazer algo de forma a encontrar o objetivo ótimo.

Gramigna (2007, p. 25) define as premissas do modelo por competências, elas são:

- Conscientização de que cada tipo de negócio necessita de pessoas com perfis específicos.
- Crença de que cada posto de trabalho existente na empresa tem características próprias e deve ser ocupado por profissionais que apresentem determinados perfis de competências.
- Reconhecimento de que aqueles que ocupam funções gerenciais são responsáveis pela oferta de oportunidade que permitem o desenvolvimento e a aquisição de novas competências.
- Percepção de que sempre haverá demanda para o desenvolvimento de novas competências e que hoje é essencial para a boa execução de um trabalho poderá agregar novas exigências do amanhã.

A determinação dessas premissas serve para mostrar pontos que devem ser analisados pelas organizações na implantação desses modelos, hoje a gestão por competência representa um diferencial competitivo nas organizações, ela é usada para o desenvolvimento e qualificação dos funcionários e como forma de retenção de talentos, é evidenciado como “a bola da vez”, em termos de gestão de pessoas.

E assim segue em pleno desenvolvimento a ARH, cada vez mais atuante nas organizações e em suas estratégias de mercado, sendo esse um setor onde a empresa nasce e se desenvolve, e que para o trabalho aqui desenvolvido se faz importante, pois o mesmo busca a definição de um processo de AD, aspecto que compõe essa área e em certa medida é responsável pela constante evolução da mesma.

2.3 Avaliação de Desempenho

A competitividade dos mercados provoca um aumento da demanda por inovação de processos de forma constante, onde as organizações buscam novas metodologias e ferramentas de melhoria de produção e de qualidade de serviços prestados. Para que sejam alcançados esse objetivos é necessário que haja um correto monitoramento desses processos e das pessoas que os executam. Esse monitoramento pode ser feito através das AD.

Avaliação de Desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos, por um empregado ou por um grupo, em determinado período e área específica, ela permite também a apreciação do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro, bem como estabelecer um acordo com os funcionários, de forma contínua, de acordo com os resultados esperados pela organização conforme (CHIAVENATO, 2009), (MARRAS, 2000) e (PONTES 2005).

De acordo com Bergamini e Beraldo (2007, p. 34), a avaliação de desempenho “constitui-se, no veículo da estimativa de aproveitamento do potencial individual das pessoas no trabalho e, por isso, do potencial humano de toda a empresa”.

Para Pontes (2005, p.24) "a avaliação de desempenho é a função principal dos líderes, já que eles respondem pelos papéis de planejar liderar, facilitar, educar e acompanhar os resultados de sua equipe de trabalho".

Como é possível perceber essa é uma ferramenta que se torna indispensável na organização, não só como ferramenta de recursos humanos, mas também forma de conhecer a concorrência, para a manutenção da competitividade, para identificação de gargalos, planejamento e redução de custo.

Para Almeida, Marçal e Kovaleski (2004, p.1) através das avaliações de desempenho as empresas podem:

- identificar as atividades que agregam valor ao produto e/ou serviços desenvolvidos pela empresa;
- realizar comparações de desempenho com seus concorrentes;
- rever estratégias organizacionais para curto, médio e longo prazo na obtenção de resultados.

Conforme definições acima citadas, à avaliação de desempenho serve para medir o desempenho dos indivíduos dentro das organizações, no desempenho de suas funções. Elas

também permitem localizar problemas de supervisão de pessoal de integração de funcionários à organização ou ao cargo, dissonâncias, desaproveitamento de funcionários com potencial elevado, motivação (CHIAVENATO, 2009).

A avaliação de desempenho além de avaliar os funcionários também tem o papel de medir os processos de produção, e através delas podemos identificar o nível de aprendizagem e desenvolvimento dos colaboradores, pois as organizações perceberam que para alcançar o nível desejado de excelência em seus processos, é necessário que haja uma interação entre máquinas e pessoas. Nesse sentido ela serve não só para medir, mas também para influenciar o comportamento desejado pela organização. Portanto, a organização depende da interação de pessoas e equipamento.

“As organizações são criadas para produzir algo: produtos ou serviços. Para tanto, utilizam energia humana e não-humana para transformar matérias-primas em produtos ou serviços. Embora possuam coisas inanimadas, como edifícios, máquinas e equipamentos, instalações, mesas, arquivos etc., as organizações são, afinal de contas, constituídas por pessoas. As organizações podem somente funcionar quando as pessoas estão em seus postos de trabalho e desempenham adequadamente os papéis para os quais foram selecionadas, admitidas e preparadas.” (Chiavenato 2009, p.7)

Portanto o processo de AD torna-se uma ferramenta importante para que o desenvolvimento da organização, dos indivíduos e dos processos, ela deve ser adequadamente usada para que tenha a eficácia esperada. O quadro 2, mostra as etapas para construção de um processo de avaliação de desempenho.

Quadro 2 – Etapas para construção do processo de avaliação

1. <i>Análise e diagnóstico</i> : análise da estrutura organizacional da empresa, sua cultura corporativa, estilo de gestão e nível de complexidade dos cargos a serem avaliados.
2. <i>Definição dos critérios de avaliação</i> : identificação das competências e habilidades a serem avaliadas e como deverão ser aferidas.
3. <i>Criação dos instrumentos de avaliação</i> : definição dos meios através dos quais as competências e habilidades deverão ser avaliadas.
4. <i>Treinamento dos avaliadores</i> : preparação dos líderes e gerentes para uso dos instrumentos de avaliação e atitudes e técnicas de entrevista de avaliação e de <i>feedback</i> (retroação) aos avaliados.
5. <i>Sensibilidade dos funcionários</i> : preparação psicológica dos funcionários que deverão ser avaliados e atitude em relação à entrevista de avaliação.
6. <i>Tabulação e diagnóstico</i> : coleta de informação sobre os resultados das avaliações e elaboração da curva de desempenho de cada área ou departamento e atitude dos avaliadores.
7. <i>Divulgação e resultados</i> : realização de reuniões com gestores para divulgação e análise dos resultados.
8. <i>Plano de ação</i> : identificação de ações a serem implementadas pelas áreas ou departamentos para sanar as dificuldades apontadas nas avaliações.

Fonte: Chiavenato (2010)

Ainda segundo Chiavenato (2009, p. 248), é necessários tomar alguns cuidados na implementação de um sistema de AD e esses cuidados são:

- 1- Assegurar um clima de trabalho de respeito e confiança entre as pessoas.
- 2- Encorajar as pessoas a assumirem responsabilidades e definirem metas de trabalho.
- 3- Desenvolver um estilo de administração que seja democrático, participativo e consultivo.
- 4- Criar um proposito de direção, futuro e melhoria continua entre as pessoas.
- 5- Gerar uma expectativa permanente de aprendizado, inovação, desenvolvimento pessoal e profissional.
- 6- Transformar a avaliação do desempenho de sistema de julgamento e arbitrário

Para um processo de diagnostico de oportunidade e crescimento.

As AD conforme já citado, devem ser aplicadas nos diversos níveis hierárquico, segundo Tachizana, Ferreira e Fortuna (2006) essas AD podem se por empregados individualmente, por supervisores, por grupos, por setor, por departamento e na organização como um todo.

A necessidade AD é um processo continuo e deve ter o envolvimento de todos na organização, segundo Chiavenato (2000, p. 227), “avaliação de desempenho deve mostrar ao funcionário o que as pessoas pensam a respeito do seu trabalho e da sua contribuição à organização e ao cliente”. A responsabilidade da AD também é compartilhada por todos os envolvido na organização e segundo os autores Chiavenato (2009) e Gil (2011) há diversos responsáveis pela aplicação das AD, cada um com uma filosofia de ação.

➤ O Gerente

Na maioria das organizações o responsável pela avaliação de seus subordinados é o gerente, por ele não ser um especialista em AD o setor de RH entra com a função de staff, para montar acompanhar e controlar o sistema, enquanto o gerente mante uma linha de trabalho com maior flexibilidade e liberdade. Um ponto fraco dessa avaliação é que ela é feita baseada na percepção apenas uma pessoa.

➤ A Própria Pessoa

Algumas empresas adotam o sistema de auto avaliação esse método requer da organização um grau de abertura e de determinação de parâmetros adequados de a avaliação,

e do funcionário um grau de maturidade para se auto avaliar sem subjetivismo e distorções pessoais.

➤ O Indivíduo e o Gerente

A avaliação é feita através do APO (avaliação por objetivos) de forma democrática, participativa, envolvente e fortemente motivadora, ela segue o caminho descrito abaixo:

- Formulação de objetivos consensuais;
- Comprometimento pessoal com relação ao alcance dos objetivos conjuntamente formulados;
- Negociação com o gerente na alocação dos recursos e meios necessários para o alcance dos objetivos;
- Desempenho, que é a estratégia individual para o alcance dos objetivos pretendidos;
- Constante medição dos resultados e comparação dos objetivos formulados;
- Retroação intensiva e contínua avaliação conjunta

➤ A Equipe de Trabalho

Nessa modalidade a equipe fica responsável pela avaliação de cada um de seus membros, eles devem definir suas metas e objetivos com maturidade para que o método seja usado corretamente.

➤ O Órgão de RH

Usado em empresas mais conservadoras, hoje vem sendo pouco utilizados por se tratar de um modelo burocrático e centralizados, além disso por ser um método padronizado não leva em consideração as características do indivíduo, ponto que é bastante discutido nas organizações.

➤ A Comissão de Avaliação

Em algumas empresas essa responsabilidade é dada a uma comissão de avaliação, normalmente o presidente dessa comissão é um membro do setor de RH especialista em AD, essas comissões podem ter membros permanentes e transitórios, uma vantagem dessa comissão é que com o passar do tempo os métodos de avaliação vão se aperfeiçoando e se tornando mais homogêneo, em contra partida ela também tem um caráter centralizador, burocrático e controlador e não corretivo que deveria ser um dos objetivos das AD.

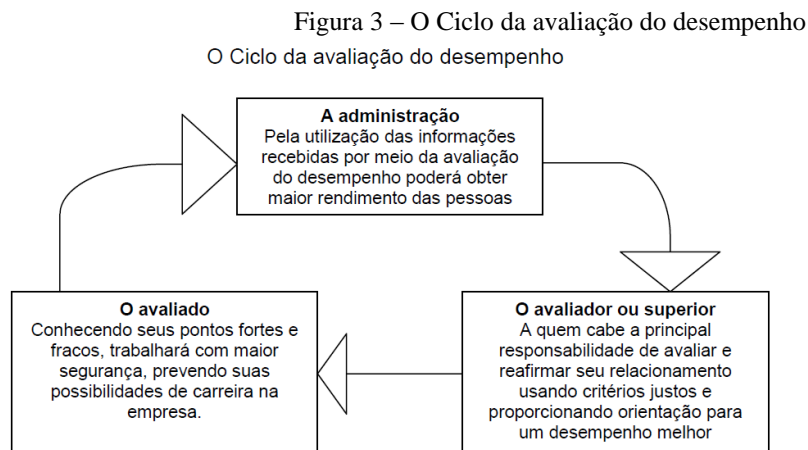
➤ Os Subordinados

É chamado também de avaliação reversa, é pouco adotado pelas empresas, pois neste caso a responsabilidade é dos subordinados avaliarem a chefia, o ponto de vista positivo, ela fornecesse aos gestores a oportunidade de saberem a opinião de seus subordinados a respeito de seu trabalho, mas em contra partida pode se tornar um instrumento apenas de criticas sem um caráter construtivo.

➤ O Entorno do Avaliado

Essa avaliação é responsabilidade de todos os participantes do processo que mantem a interação com o avaliado: o chefe, os colegas, os subordinados, os clientes internos e externos e os fornecedores, uma avaliação em 360°. Ainda é pouco utilizado, pois é muito trabalhosa e envolve um número muito grande de avaliadores apesar de a forma mais rica de avaliação.

Por fim abaixo a figura 3, mostra o ciclo de avaliação de desempenho em um circuito de troca de informações que sempre recomeça, essa ferramenta proporciona a todos os envolvidos a oportunidade de troca de informações para o aperfeiçoamento das técnicas utilizadas para o desenvolvimento de suas atividades, tanto a empresa quando seus componentes.



Fonte: Freitas (2011) apud Chiavenato (2009).

Conforme Marras (2000, p. 174) foram encontradas diversas vantagens na aplicação e utilização da avaliação de desempenho dentro da organização que são:

- identificar aqueles empregados que necessitam de aperfeiçoamento;
- definir o grau de contribuição (individual ou grupal) nos resultados da empresa;

- descobrir novos talentos na organização;
- facilitar o autodesenvolvimento dos empregados;
- fornecer *feedback* aos empregados; subsidiar programas de mérito, promoções transferências.

2.3.1 Objetivos da Avaliação de Desempenho

Segundo Freitas (2011, p. 11), “O objetivo da Avaliação do Desempenho é mais amplo que simplesmente avaliar o desempenho dentro da função, setor ou da organização, mas possui o fim de educar, desenvolver, treinar e avaliar o desempenho dos indivíduos.” Essas avaliações também promovem uma troca de informações entre as partes, comunicações essa, que mesmo informal, podem identificar possíveis falhas no processo.

Para poder definir os objetivos da AD vamos enumerar as perguntas fundamentais na AD, segundo Chiavenato (2004, p.223) são:

1. Por que avaliar o desempenho?
2. Qual o desempenho que deve ser avaliado?
3. Como avaliar o desempenho?
4. Quem deve fazer a avaliação de desempenho?
5. Quando avaliar o desempenho?
6. Como comunicar a avaliação de desempenho?

Em resumo a resposta para essas perguntas é que tanto as organizações quanto as pessoas precisam saber de seu desempenho, para que possam dar andamento ao processo contínuo de aprendizado e aperfeiçoamento.

Conforme Marras (2000, p.174), “A avaliação de desempenho foi criada basicamente para acompanhar o desenvolvimento cognitivo dos empregados durante sua permanência na organização e especificamente para medir seu nível de CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes)”.

“Eis seus objetivos principais: adequação dos indivíduos ao cargo; identificação das necessidades de treinamento; promoções; incentivos salariais ao bom desempenho; melhoria do relacionamento entre supervisores e liderados; auto aperfeiçoamento do funcionário; estimativa de potencial de desenvolvimento dos empregados; estímulo à maior produtividade; divulgação de padrões de desempenho da instituição; *feedback* para o próprio indivíduo avaliado; decisões sobre transferências, dispensas e progressões/ascensão funcional.” (Tachizana, Ferreira e Fortuna, 2006, p. 207)

Chiavenato (2009, p. 252), afirma que os objetivos da avaliação de desempenho podem ser apresentados em três facetas:

1. Permitir condições de medição do potencial humano no sentido de determinar sua plena aplicação.
2. Permitir o tratamento de recursos humanos como importante vantagem competitiva da organização e cuja produtividade pode ser desenvolvida, dependendo, obviamente, da forma de administração.
3. Fornecer oportunidade de crescimento e condições de efetiva participação a todos os membros da organização, tendo em vista de um lado, os objetivos organizacionais e de outro, os objetivos individuais.

2.3.2 Tipos de Avaliação de Desempenho

Aqui serão elencados os principais métodos de AD, suas aplicações, vantagens e desvantagens.

2.3.2.1 Método da escala gráfica.

Segundo Gil (2011) esse métodos consiste em um formulário de dupla entrada, onde as linhas representam os fatores que estão sendo avaliados e as colunas os graus de aplicação, esse fatores são as características que se deseja avaliar, definido de maneira clara, sintética e objetiva, já os graus indicam quão satisfatório é o desempenho do empregado.

“O método das escalas gráficas avalia o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados. Para tanto, utiliza um formulário de dupla entrada, no qual as linhas horizontais representam os graus de variação daqueles fatores. Os fatores são previamente selecionados e escolhidos para definir em cada pessoa as qualidades que pretendem avaliar.” (Chiavenato, 2009, p. 253).

As escalas gráficas podem ser de três tipos de extremos entre fraco e insatisfatória até ótimo ou excelente conforme Chiavenato (2009).

1. Escala gráfica contínua: apenas 2 tipos de extremos são definidos e avaliação de desempenho poder ser em qualquer ponto da linha, havendo um limite mínimo e máximo. Conforme representada na figura 4.

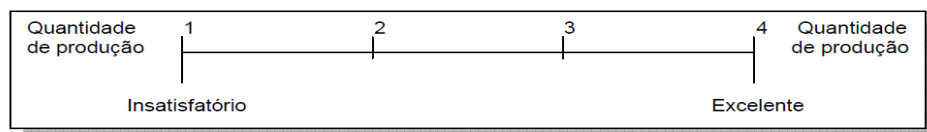
Figura.4 Escala gráfica contínua.



Fonte: Chiavenato (2009)

2. Escala gráfica semicontínua: nessa escala há a inclusão de pontos intermediários entre os pontos extremos que servem para facilitar a avaliação, conforme representação na figura 5.

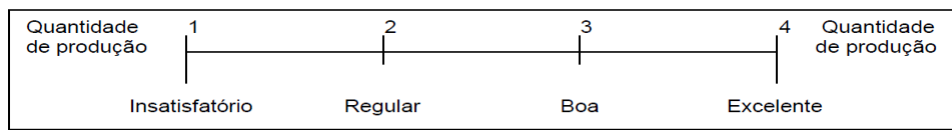
Figura 5. Escala gráfica semicontínua



Fonte: Chiavenato (2009).

3. Escala gráfica descontínua: as posições de marcação estão previamente fixadas e descritas e o avaliador terá que escolher uma delas para avaliar o desempenho, conforme figura 6.

Figura. 6 Escala gráfica descontínua



Fonte: Chiavenato (2009)

Conforme Freitas (2011, p.25) “os fatores da avaliação devem ser definidos através da descrição sumária com o máximo de simplicidade e objetividade, usando características como a superficialidade, a generalidade e a subjetividade.” Abaixo um quadro 3, com as principais vantagens e desvantagens desse método de avaliação.

Quadro 3. Vantagens e Desvantagens do Método de Escala Gráfica

Vantagens	Desvantagens
<p>1. Permite aos avaliadores um instrumento e avaliação de fácil entendimento e aplicação simples.</p> <p>2. Permite uma visão integrada e resumida de fatores de avaliação, ou seja, das características de desempenho mais realçadas pela empresa e a situação de cada empregado diante delas.</p> <p>3. Proporciona pouco trabalho ao avaliador no Registro de avaliação, simplificando-o enormemente.</p>	<p>1. Não permite flexibilidade ao avaliador, que deve ajustar-se ao instrumento e não este às características do avaliado.</p> <p>2. É sujeito a distorções e interferências pessoais dos avaliadores, que tendem a generalizar sua apreciação sobre os subordinados para todos os fatores de avaliação. Cada pessoa percebe e interpreta as situações segundo seu “campo psicológico”. Essa interferência subjetiva e pessoal de ordem emocional e psicológica que leva alguns avaliadores ao <i>halo effect</i> ou <i>efeito de estereotipação</i>. O <i>efeito da estereotipação</i> leva os avaliadores a considerarem um empregado ótimo como ótimo em todos os fatores. É esse mesmo efeito que leva um avaliador muito exigente a considerar todos os seus subordinados como frágeis ou fracos sob todos os aspectos.</p> <p>3. Tende a rotinizar e bitolar os resultados das avaliações.</p> <p>4. Necessita de procedimentos matemáticos e estatísticos para corrigir distorções e influencia pessoal dos avaliadores.</p> <p>5. Tende a apresentar resultados condescendentes ou exigentes para todos os seus subordinados.</p>

Fonte: Chiavenato (2009)

Para Marras (2000), o método baseia-se na avaliação de um grupo de fatores determinantes do que a organização define como desempenho, esses fatores podem mensurar quantidade e qualidade no trabalho, conhecimento, cooperação, assiduidade, iniciativa e criatividade, onde cada fator é dividido em graus. O quadro 4, mostra um ficha de avaliação na escala gráfica onde estão expostas esses fatores

Quadro 4. Avaliação do desempenho pelo método de escala gráfica.

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO					
Nome do funcionário: _____ Data: ____/____/____.					
Departamento/Seção: _____ Cargo: _____					
Desempenho na função: Considere apenas o desempenho atual do funcionário na sua função.					
Produção	Otimo	Bom	Regular	Sofrível	Fraco
Volume e quantidade de trabalho executados normalmente	<input type="checkbox"/> Ultrapassa sempre as exigências. Muito rápido	<input type="checkbox"/> Frequentemente ultrapassa as exigências	<input type="checkbox"/> Satisfaz às Exigências	<input type="checkbox"/> Às vezes, abaixo das exigências	<input type="checkbox"/> Sempre abaixo das exigências. Muito lento
Qualidade Exatidão, esmero e ordem no trabalho	<input type="checkbox"/> Sempre superior. Excepcionalmente exato no trabalho	<input type="checkbox"/> Às vezes superior. Bastante acurado no trabalho	<input type="checkbox"/> Sempre é satisfatório. Sua acuracidade é Regular	<input type="checkbox"/> Parcialmente satisfatório. Apresenta erros ocasionalmente	<input type="checkbox"/> Nunca satisfatório. Apresenta Grande número de Erros
Conhecimento do trabalho Grau de conhecimento do trabalho	<input type="checkbox"/> Conhece todo o necessário e aumenta sempre seus conhecimentos	<input type="checkbox"/> Conhece o necessário	<input type="checkbox"/> Conhecimento suficiente do trabalho	<input type="checkbox"/> Conhece parte do trabalho. Precisa de treinamento	<input type="checkbox"/> Tem pouco Conhecimento o do trabalho
Cooperação Atitude com a empresa, com a chefia e com os colegas	<input type="checkbox"/> Possui excelente espírito de colaboração. voluntarioso	<input type="checkbox"/> Dá-se bem em trabalho de equipe. Procura colaborar	<input type="checkbox"/> Colabora normalmente em trabalho de equipe	<input type="checkbox"/> Não demonstra boa vontade. Só colabora quando muito necessário	<input type="checkbox"/> Mostra Relutância em colaborar
Características individuais: Considera apenas as características individuais do avaliado e seu comportamento funcional dentro e fora de sua função.					
Compreensão de situações Grau com que apreende a essência de um problema. Capacidade de pegar situações e apanhar fatos	<input type="checkbox"/> Ótima capacidade de intuição e de apreensão	<input type="checkbox"/> Boa capacidade de intuição e apreensão	<input type="checkbox"/> Capacidade de intuição e apreensão	<input type="checkbox"/> Pouca capacidade de intuição e apreensão	<input type="checkbox"/> Nenhuma Capacidade de intuição e Apreensão
Criatividade Engenhosidade. Capacidade de criar idéias e projetos	<input type="checkbox"/> Tem sempre ótimas idéias. Tipo criativo e original	<input type="checkbox"/> Quase sempre tem boas idéias e projetos	<input type="checkbox"/> Algumas vezes dá sugestões	<input type="checkbox"/> Levemente rotineiro. Tem poucas idéias próprias	<input type="checkbox"/> Tipo rotineiro. Não tem Idéias Próprias
Capacidade de realização Capacidade de efetivação de idéias e projetos	<input type="checkbox"/> Ótima capacidade de concretizar idéias novas	<input type="checkbox"/> Boa capacidade de concretizar idéias novas	<input type="checkbox"/> Realiza e efetiva idéias novas com satisfatória habilidade	<input type="checkbox"/> Tem dificuldade na concretização de novos projetos	<input type="checkbox"/> Incapaz de Efetivar Qualquer idéia ou Projeto

Fonte: Chiavenato (2009)

2.3.2.2 Método da escolha forçada

Conforme Chiavenato (2009, p. 259), esse método foi desenvolvido por técnicos americanos durante a Segunda Guerra Mundial, para escolha de oficiais a serem promovidos. Segundo o autor “O método da escala forçada consiste em avaliar o desempenho das pessoas por meio de frases descritas com alternativas de tipos de desempenho individual”.

Para Marras (2000, p. 177) o sistema de escolha forçada oferece a possibilidade de neutralizar o subjetivismo, tornando o instrumento de avaliação mais objetivo e eficaz.

Gil (2011, p. 155) descreve sua aplicação da seguinte forma: o avaliador recebe formulários organizados em blocos de duas ou quatro frases, em cada bloco deverá forçosamente escolher uma ou duas que melhor se aplica ao desempenho do funcionário. A maneira mais comum de constituição dos blocos é a apresentação em cada um, de duas frases positivas e duas negativas, onde o avaliador escolhe a que mais se aplica e que menos se aplica ao desempenho do avaliado. Esse é um método bastante confiável, porém de elaboração complexa, ele avalia com precisão, mas não proporciona maiores informações sobre os pontos fracos e fortes do avaliado.

Conforme Chiavenato (2009, p. 259 e 260) A natureza das frases varia bastante, e há duas formas de composição das frases:

- a. Os blocos são formados por duas frases de significado positivo e duas de significado negativo. O supervisor ou avaliador, ao julgar o empregado, escolhe a frase que mais se aplica e a que menos se aplica ao desempenho do avaliado;
- b. Os blocos são formados apenas por quatro frases de significado positivo. O supervisor ou avaliador, ao julgar o empregado, escolhe as frases que mais se aplicam ao desempenho do avaliado.

Abaixo será mostrada através da figura 7, um exemplo de bloco de AD usado pelo método de escolha forçada, e um quadro com as principais vantagens e desvantagens do método.

Figura.7- Avaliação do Desempenho pelo Método da Escolha Forçada

Avaliação de Desempenho							
Funcionário: _____							
Cargo: _____ Seção: _____							
Abaixo você encontrará frases de desempenho combinadas em quatro blocos. Anote um "X" na coluna ao lado sob o sinal "+" para indicar a frase que melhor define o desempenho do empregado e também o sinal "-" para a frase que menos define seu desempenho. Não deixe nenhum bloco sem preencher duas vezes.							
	Nº	+	-		Nº	+	-
Faz apenas o que mandam	01			Tem medo de pedir ajuda	41		
Comportamento irrepreensível	02			Mantém seu arquivo sempre em ordem	42		
Aceita críticas construtivas	03			Já apresentou queda na produção	43		
Não produz quando está sob pressão	04			É dinâmico	44		
Cortês com terceiros	05			Interrompe constantemente o trabalho	45		
Hesita ao tomar decisões	06			Nunca é influenciado	46		
Merece toda a confiança	07			Tem bom potencial a ser desenvolvido	47		
Tem pouca iniciativa	08			Nunca se torna desagradável	48		
...							
Capricha no serviço	33			Nunca faz boas sugestões	73		
Não tem formação adequada	34			Nota-se que "ele gosta do que faz"	74		
Tem boa aparência pessoal	35			Tem boa memória	75		
Em seu serviço encontram-se sempre erros	36			Gosta de reclamar	76		
Se expressa com dificuldade	37			É criterioso ao tomar decisões	77		
Conhece seu trabalho	38			Precisa ser chamado às falas regularmente	78		
É cuidadoso com as instalações da empresa	39			É rápido	79		
Aguarda sempre uma recompensa	40			É um pouco hostil por natureza	80		

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2009).

Quadro 5 – Vantagens e Desvantagens do Método de Escolha Forçada

Vantagens	Desvantagens
<p>1. Proporciona resultados confiáveis e isentos de influências subjetivas e pessoais, pois elimina o efeito de generalização (<i>halo effect</i>);</p> <p>2. Aplicação simples e não exige preparo prévio dos avaliadores.</p>	<p>1. Sua elaboração e montagem é complexa, exigindo um planejamento cuidadoso e demorado;</p> <p>2. É um método comparativo e discriminativo e apresenta resultados globais; discrimina apenas os empregados bons, médios e fracos, sem informações maiores;</p> <p>3. Quando utilizado para fins de desenvolvimento de recursos humanos, necessita de informações sobre necessidades de treinamento, potencial de desenvolvimento etc.;</p> <p>4. Deixa o avaliador sem noção do resultado da avaliação que fixa respeito de seus subordinados.</p>

Fonte: Chiavenato (2009)

Conforme Freitas (2011, p. 27) “É um método mais objetivo e com maior eficácia que procura analisar o desempenho das pessoas no trabalho sem considerar a personalidade”.

2.3.2.3 Método da pesquisa de campo

Para Gil (2011, p.161) a pesquisa de campo “é desenvolvida com base em entrevistas feitas por especialistas aos supervisores. A partir delas avalia-se o desempenho dos subordinados e procura-se identificar as causas do desempenho deficiente, bem como propor medidas corretivas”. Esse especialista em AD (*staff*) vai assessorar os chefes através de entrevistas sobre o desempenho de seus subordinados.

Segundo Chiavenato (2009, p. 261 e 262) a entrevista feita pelo especialista em AD feita a cada chefe deve seguir o roteiro abaixo:

1. *Avaliação inicial*: o desempenho de cada funcionário é inicialmente avaliado em uma das três alternativas:
 - desempenho mais que satisfatório (+)
 - desempenho satisfatório (■)
 - desempenho menos que satisfatório (-)
2. *Análise Suplementar*: definida a avaliação inicial do desempenho, cada funcionário passa a ser avaliado com profundidade, por meio de perguntas do especialista ao líder.
3. *Planejamento*: analisado o desempenho faz-se um plano de ação para o funcionamento, que pode envolver:
 - aconselhamento ao funcionário;
 - readaptação do funcionário;
 - treinamento;
 - desligamento e substituição;
 - promoção a outro cargo;
 - manutenção no cargo atual.
4. *Acompanhamento*: (*fair play*) trata-se de uma verificação ou comprovação do desempenho de cada funcionário.

O quadro 6, mostra as vantagens e desvantagens desse metodo.

Quadro 6 – Vantagens e Desvantagens do Método de Pesquisa de Campo

Vantagens	Desvantagens
<ol style="list-style-type: none"> 1. Quando precedido das duas etapas preliminares de análise da estrutura de cargos e da análise das aptidões e qualificações profissionais necessárias este método permite ao gerente uma visualização não só do conteúdo dos cargos sob sua responsabilidade, mas das habilidades, capacidades e conhecimentos exigidos; 2. Proporciona um relacionamento proveitoso com o especialista em avaliação, que presta ao gerente assessoria e treinamento de alto nível na avaliação do pessoal; 3. Permite uma avaliação profunda, imparcial e objetiva de cada funcionário, localizando causas de comportamento e fontes de problemas; 4. Permite um planejamento de ação de remover os obstáculos e proporcionar melhoria do desempenho; 5. Permite entrosamento com treinamento, plano de carreiras e demais áreas de atuação da ARH; 6. Acentua a responsabilidade de linha e a função de <i>staff</i> na avaliação de pessoal; 7. É um dos métodos mais completos de avaliação do desempenho. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Custo operacional elevado, pela atuação de um especialista em avaliação; 2. Morosidade no processamento provocada pela entrevista um a um a respeito de cada funcionário subordinado ao gerente

Fonte: Chiavenato (2009)

2.3.2.4 Método dos incidentes críticos

Conforme Marras (2000, p. 176) “Neste sistema o avaliador concentra-se em determinar os grandes pontos fortes e fracos de quem está sendo avaliado, apontado comportamentos extremos e sem analisar especificamente traços da personalidade.”

Esse método é simples e foi desenvolvido pelas forças armadas norte-americanas durante a Segunda Guerra Mundial. De acordo com Chiavenato (2009, p. 262) “O método baseia-se no fato de que no comportamento humano existem características extremas capazes de levar os resultados positivos (sucesso) ou negativos (fracasso), ele não se preocupa com características situadas dentro da normalidade, mas com características extremamente positiva ou negativa, focalizando em exceções, onde as exceções positivas devem ser realçadas e as

mesmo de frases descritas. Só apresenta validade quando aplicado a grupos com notório grau de maturidade profissional”.

Para Ferreira e Lopes (2007, p.14) “é o método por meio do qual o próprio funcionário é solicitado a fazer uma sincera análise das suas próprias características de desempenho. Podem utilizar sistemáticas variáveis, inclusive formulários baseados nos esquemas apresentados nos diversos métodos de avaliação de desempenho já descritos”.

Esse método é mais utilizado por organizações mais democráticas, mas sua eficácia depende do nível de maturidade dos colaboradores, abaixo a figura 9.

Figura 9. Avaliação do Desempenho pelo Método de Auto Avaliação

Modelo de auto-avaliação	
Ficha de autoconceito	
As informações aqui prestadas serão de caráter absolutamente sigiloso.	
Nome: _____	
Cargo: _____ Data: ____/____/____	
<i>Instruções:</i> Coloque um X dentro dos retângulos que correspondem a seu julgamento. Para esclarecimentos utilize espaço destinado a observações no final deste questionário. Você deve prestar informações com cuidado, pois se trata de um questionário sobre você e cujos resultados serão de valia para a política de pessoal da empresa.	
Fator A	
1 – Frequentemente cometo erros na execução de meu trabalho.	[]
2 – De vez em quando cometo erros em meu trabalho.	[]
3 – Faço meu trabalho sem erros.	[]
Fator B	
1 – Prefiro não receber ordens e instruções quando à execução de meu trabalho.	[]
2 – Apresento razões, fatos ou sugestões para melhorar as ordens e instruções recebidas. Mas estou sempre disposto a cumpri-las, tais como as recebo.	[]
3 – Cumpro rigorosamente as ordens e instruções recebidas.	[]
Fator C	
1 – Não gosto de resolver problemas inesperados sem orientação de meu chefe.	[]
2 – Algumas vezes resolvo satisfatoriamente problemas imprevistos.	[]
3 – Enfrento situações novas e, geralmente, não sinto dificuldades em resolvê-las.	[]
Fator D	
1 – Gosto de idealizar e planejar novos métodos de trabalho, mas não me sinto encorajado a submetê-los à prova.	[]
2 – Idealizo e executo mediante prévia aprovação novos métodos de trabalho.	[]
3 – Acho que as coisas estão bem e não sugiro idéias ou métodos de trabalho.	[]
Fator E	
1 – Quando solicitado, coopero com meus colegas.	[]
2 – Colaboro com meus colegas, executando com rapidez meu trabalho.	[]
3 – Executo rápida e seguramente meu trabalho e ofereço cooperação aos colegas.	[]

Fonte: Chiavenato (2009)

2.3.2.6 Relatórios

Conforme Gil (2011, p.153) esse é o procedimento mais simples de avaliação de desempenho, e utilizado quando os chefes são solicitados a dar o parecer sobre a eficiência de cada colaborador sobre sua responsabilidade. Para aumentar a sua confiabilidade é necessário que o relatório seja elaborado a partir de uma lista de observações dirigidas.

Ainda conforme o mesmo autor, as vantagens do método são: a rapidez, a liberdade de expressão e a possibilidade de documentação dessas opiniões emitidas, uma desvantagem é possibilidade e má interpretação da liberdade de expressão por parte de gestores pouco racional e subjetividade das opiniões.

2.3.2.7 Método de Avaliação de 360 Graus

Esse método é também conhecido como método de avaliação em rede, ele apresenta resultado no desenvolvimento da equipe, obtendo a adesão de funcionários, gestores e dirigentes da organização, faz parte do seu processo o fornecimento de *feedback* para os participantes da cadeia, Gramigna (2007, p. 146) .

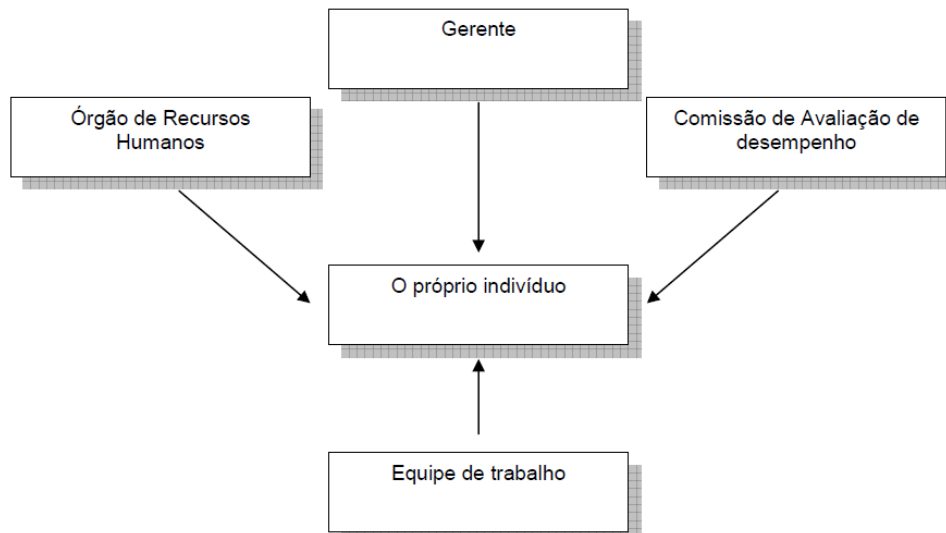
Conforme Boog e Boog (2006, p. 246) “Consiste no processo de avaliação de pessoas e *feedback*, com foco em competências, envolvendo múltiplas fontes que formam um círculo de contato, diários ou frequentes, do avaliado: superiores, pares, subordinados, clientes e fornecedores internos e externos a organização.”

“A avaliação do desempenho 360° refere-se ao contexto o que envolve cada pessoa. Trata-se de uma avaliação que é feita de modo circular por todos os elementos que mantêm alguma forma de interação com o avaliado. Assim, participam da avaliação o superior, os colegas e pares, os subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores e todas as pessoas que giram em torno do avaliado, com uma abrangência de 360°.” (CHIAVENATO, 2009, p. 251).

É possível identificar através das definições dos autores acima citados a importância desse modelo no processo de humanização da empresa, pois a organização passa a observar o desenvolvimento do funcionário a partir da perspectiva de tudo o que o cerca, sendo também uma avaliação não só direcionada para os aspectos operacional, mas também para o diferencia competitivo do capital humano.

De acordo com Grimagna (2007, p. 146) essas redes ampliam a possibilidade de aumentar a eficácia pessoal nos processos empresariais e em sua qualidade de vida no trabalho. A figura 10, mostra os participantes desse método de avaliação

Figura 10 – Método de Avaliação 360 graus



Fonte: Chiavenato (2000)

De acordo com Boog e Boog (2006, p. 246) existem alguns aspectos fundamentais para a eficácia desse processo de avaliação e esses são:

- alinhamento com objetivos estratégicos e as competências estabelecidas para a empresa, unidades de negócios, área ou eixo de carreira;
- clareza nas definições
- sistema de informações confiáveis e fidedigno;
- preservação da confiabilidade do avaliadores;
- capacitação de todas as pessoas envolvidas com o processo de avaliação, *feedback* e coaching.

O *feedback* é a forma de retorno das informações ao avaliado, a partir de então o avaliado poderá começar a fazer um plano de ação para o ajuste ou correção em seu desempenho, de forma que atenda as expectativas da organização e daqueles que estão a sua volta e ainda identificar suas potencialidades, competências, pontos fracos a serem melhorados a fim de se transformar em pontos positivos, podendo assim realizar e colocar em prática seu plano de ação para melhorar seu desempenho e desenvolvimento pessoal, traçando

objetivos e metas Freitas (2011, p. 37).

Segundo Gramigna (2007, p. 148) a aplicação da avaliação de desempenho pelo método de 360 graus traz alguns benefícios para ambas as partes, conforme especificado abaixo:

Para o avaliado

- As entrevistas de retorno proporcionam ao avaliado momentos de reflexão e conscientização de suas dificuldades.
- Por se tratar de um processo participativo e democrático, o resultado é visto pelo avaliado como objetivo e orientador, uma vez que demonstra sua imagem perante um grupo de pessoas e não só perante seu chefe.
- Se bem desenhada, a avaliação em rede resulta em um mapa pessoal de orientação no qual o avaliado poderá traçar seu plano de desenvolvimento de competências, definindo metas e objetivos.
- A abrangência da avaliação em rede possibilita ao avaliado descobrir potenciais que não percebia em si mesmo e ampliar seu domínio de competências.
- Da mesma forma, terá a clara percepção das suas falhas ou pontos fracos e poderá administrá-los no seu dia-a-dia de trabalho.

Para a empresa

- A avaliação em rede contribui de forma extraordinária para a retenção de talentos, pois abre possibilidades de crescimento e desenvolvimento de pessoal, aliando o discurso da valorização à prática regular.
- O processo auxilia na formação de uma cultura de aprendizado constante, uma vez que é dinâmico e permanente.
- Os resultados revertem-se, em maximização da motivação, geração de um clima estimulante de trabalho e aumento da produtividade.

Ainda existe um método complementar a avaliação de 360 grau, que é denominado avaliação de 450 graus, o sua diferencia é a participação de um consultor externo, sua função é verificar e analisar os questionários respondidos pelo corpo executivo sobre a própria condição dentro da organização. Com cruzamento das informações com as dos outros questionários respondidos pelos demais funcionários o consultor e o corpo executivo podem assim traçar uma plano de ação para o aprimoramento dos pontos negativos, as formas, maneiras ou métodos para transformar os pontos negativos em pontos positivos, Freitas (2011, p. 40)

2.4 Feedback

Como é possível observar através do decorrer dos tópicos já desenvolvido nessa fundamentação teórica, o *feedback* é um fator muito importante para AD, pois através dele são repassado para os colaboradores e para organização os resultados e efeitos reais desse processo.

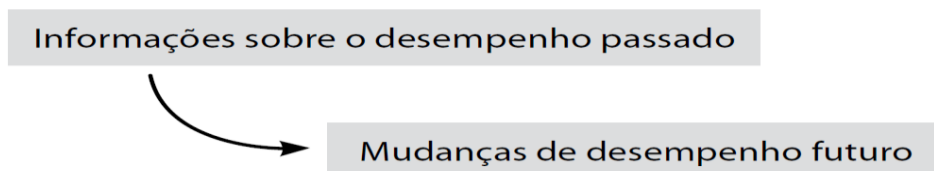
“A avaliação de desempenho tem uma função indispensável nas organizações, nomeadamente, no provimento de dados para a atribuição de aumentos salariais, na definição do potencial dos colaboradores, na aferição de necessidades de formação em áreas específicas, no fornecimento de dados que possibilitem um melhor e mais eficaz *feedback* entre chefias e subordinados, de forma a haver uma melhor comunicação entre os diversos colaboradores, bem como, no acesso ao auto-desenvolvimento.” (LIMA 2009, p.19)

Aqui será apresentada a definição do *feedback*, os tipos, sua utilização e principalmente a sua importância para a eficácia da AD. Conforme Vergara (2011, p. 142) “Dar *feedback* é dar um retorno, é realimentar conclusões.”

2.4.1 Definição

Para Carvalho (2009, p.59), *Feedback* é demonstrar reconhecimento e valorizar os colaboradores e o que eles fazem de bom, reforçando os pontos fortes ou fracos para aumentar o comprometimento dentro da organização. “É alimentar a autoestima, contribuindo para aumentar segurança, autoconfiança, poder de realização.”

Figura 11. Função do *Feedback*



Fonte: Moreira (2008)

De acordo com Freitas (2011, p.17) O feedback (retorno) é a realimentação do processo, com informações úteis que ajudam a melhorar o desempenho do grupo

“*FEEDBACK* é um processo de ajuda mútua para mudanças de comportamento por meio da comunicação verbalizada ou não entre duas pessoas ou entre pessoa e grupo, no sentido de passar informações, sem julgamento de valor, referentes à como sua atuação afeta ou é percebida pelo outro e vice e versa” (JANSEN, 2007).

A relevância dessa ferramenta tornou ainda maior a partir das mudanças ocorridas no modo de a organização tratar o seu capital humano, pois ela possibilita uma comunicação mais eficaz entre as diversas partes da organização, e tornou se também um canal de valorização e acompanhamento de seus colaboradores.

Conforme Soares e Oliveira apud Palhares et al, (2001) “Na cibernética o *feedback* tem a função de detectar o desvio em relação a uma meta estipulada para então a correção ser efetuada”. Nas organizações ele tem a função de detectar possíveis falhas ou oportunidade que vão servir de base para o planejamento estratégico de correção da falha ou maximização dos efeitos da oportunidade surgida.

De acordo com Moreira (2008, p. 78) “o *feedback* esclarece os colaboradores sobre comportamentos e desempenhos positivos e negativos e, principalmente, sobre as oportunidades de melhoria individual.” O mesmo autor (2008, p.75) afirma que o *feedback* eficaz deve sinalizar uma consequência para o desempenho do colaborador sendo tratado como uma informação sobre o desempenho de uma pessoa que possibilita que esta modifique o seu comportamento. O *feedback* deve ser destacando por dez características:

- ser positivo – ou seja, se você fosse obrigado a dar apenas um tipo de feedback, não hesitaria em dar o positivo em vez do corretivo;
- ser facilmente compreendido – deve-se tomar cuidado com a linguagem empregada nesse processo de comunicação. Certifique-se que o colaborador compreende claramente o que você está dizendo;
- incluir informação específica – o *feedback* deve ser claro e objetivo, e não relacionado a sentimentos ou subjetividades;
- o desempenho deve estar sob controle do colaborador – não adianta fornecer feedback se o colaborador não tiver controle da situação para melhorar o seu desempenho;
- ser imediato à tarefa (antes ou depois) – um dos grandes problemas do feedback é que muitas vezes ele é atrasado, ou seja, vem muito tempo depois do fato ter ocorrido e, em função disso, perde o seu efeito reforçador;
- individualizado;

- ser auto-monitorado ou monitorado pelo supervisor – quando não damos nenhum retorno para a pessoa ela pode reagir com baixa produtividade, por isso, o feedback deve ser constante;
- sinalizar uma consequência positiva – se a consequência sinalizada pelo feedback for considerada como boa para aquele colaborador você aumenta a probabilidade de ocorrência desse tipo de comportamento no futuro e até mesmo generalizações de desempenho. Além de tornar a prática de feedback como algo bom e esperado por todos;
- especificar os acertos e não os erros;
- ser apresentado em forma de gráfico – esse tipo de feedback é eficiente justamente por sua característica visual, o que permite ao colaborador acompanhar claramente a sua evolução a cada etapa do processo.

Na visão de Garcia (2012, p.1) o *feedback* tem a função de:

- direcionar a atenção das pessoas;
- incentivar e reforçar o desempenho desejado;
- encontrar alternativas para mudar o comportamento indesejado e eliminá-lo no futuro;
- incentivar as pessoas a desenvolver-se

Todas as definições e pontos sobre o *feedback* apresentados acima denotam para um ponto fundamental deste processo, a troca de informações entre os participantes da organização, essa deve clara com objetivo de melhoria para ambas as partes. É importante destacar que deve haver a participação de todos os níveis hierárquicos, e que o trabalhador deve ter a possibilidade de expressar a sua opinião sobre o processo e sobre o resultado da avaliação. Assim a aplicação do *feedback* acaba se tornando um ciclo de informações, onde a cada ciclo são identificados o alcance de objetivos e percebidos novos a alcançar.

Lima (2009) afirma que a AD constitui a base do *feedback* e que se espera que a satisfação com o *feedback* da avaliação do desempenho passada possa influenciar resultados futuro. Moreira (2008, p.79) complementa esse pensamento afirmado que “o comportamento produtivo de um colaborador está diretamente relacionado à prática de *feedback*.”

Conforme Pieruccini (2002, p. 41) “Fornecido de modo adequado, um *feedback* é o reconhecimento de poder do outro, “é como se dissesse” estou lhe fornecendo uma informação espero e espero que possa fazer bom uso dela”.

Para Carvalho (2009, p.15) “Muitos gestores têm que começar a compreender a outra pessoa dentro da empresa, saber se ela simpatiza com eles ou se é agressivo, indiferente, maximizando a capacidade de utilizar o *feedback*.”

De acordo com Moscovici (2011), o *feedback* para se tornar um processo útil precisa ser, tanto quanto possível:

- descritivo em vez de avaliativo: quando não há julgamento, apenas o relato de um evento, reduz-se a necessidade de reagir defensivamente e, assim, o indivíduo pode ouvir e sentir-se à vontade para utilizar aquele dado como julgar conveniente.
- específico em vez de geral: quando se diz a alguém que ele é 'dominador', isso tem menos significado do que indicar seu comportamento em uma determinada ocasião: 'Nesta reunião você fez o que costuma fazer outras vezes, não ouviu a opinião dos demais e fomos forçados a aceitar sua decisão para não receber suas críticas exaltadas.'
- compatível com as necessidades (motivações) de ambos, comunicador e receptor: pode ser altamente destrutivo quando satisfaz somente às necessidades do comunicador sem levar em conta as necessidades do receptor.
- dirigido: para comportamentos que o receptor possa modificar, pois, em caso contrário, a frustração será apenas incrementada, se o receptor reconhecer falhas naquilo que não está sob seu controle mudar.
- solicitado em vez de imposto: será mais útil quando o receptor tiver formulado perguntas às quais os que o observam possam responder.
- oportuno: em geral, o *feedback* é mais útil quanto mais próximo possível após o comportamento em questão, dependendo, naturalmente, da prontidão da pessoa para ouvi-lo, do apoio dos outros, do clima emocional etc.
- esclarecido para assegurar comunicação precisa: um modo de proceder é fazer com que o receptor repita o *feedback* recebido para ver se corresponde ao que o comunicador quis dizer. Quando o *feedback* ocorre num grupo de treinamento, ambos têm oportunidade de verificar com os outros membros a extensão do *feedback*: é uma impressão individual ou compartilhada por outros.

Além de todos os fatores citados acima é importante ressaltar algumas atitudes e habilidades que influenciam diretamente no processo de dar e receber *feedback*, tanto por parte de quem recebe quanto de dá o *feedback*, o quadro 8 abaixo mostra essas atitudes e habilidade.

Quadro 8. Atitudes e habilidades ao dar e receber o *feedback*

Atitudes e habilidade ao dar <i>feedback</i>	Atitudes e habilidades ao receber <i>feedback</i>
Agir de maneira cordial: usar um tom de voz adequado, sem ser impositivo, agressivo ou autocrático;	Ouvir atentamente, sem fazer interrupções;
Ter empatia e sensibilidade para se colocar no do outro quando estiver dando o <i>feedback</i> ;	Ser humilde para reconhecer que há aspectos que merecem ser aprimorados;
Transmitir com segurança, mostrando o quanto o <i>feedback</i> poderá ajudar;	Dar abertura para que as pessoas possam falar;
Dar <i>feedback</i> sobre comportamento observáveis ou processos de trabalho que realmente precisem melhorar;	Evitar contestar ou corrigir a observação: lembre-se que o <i>feedback</i> é sobre o seu trabalho ou comportamento e não sobre a sua pessoas
Falar diretamente com os envolvido, evitando usar intermediários;	Ter maturidade para entender que o <i>feedback</i> é um momento rico para auto-análise;
Fornecer no tempo ótimo: usar sempre o binômio verdade com amor, a cortesia e o respeito à pessoa devem estar presentes;	Evitar justificar as ações diante do <i>feedback</i> , solicitar percepções de outras pessoas;
Comunicar-se de forma clara e objetiva: indicar especialmente o processo ou comportamento a ser melhorado ou aperfeiçoado;	Ouvir, agradecer, calar e refletir;
Iniciar pelos pontos forte (acertos) do trabalho, para em seguida indicar o que deve ser melhorado;	Criar alternativas diante do que foi falado e repetir o que foi dito para evitar outras interpretações;
Ser conveniente: dar exemplos, fazer analogias, apontar as partes que merecem revisão;	Pedir exemplos e esclarecimentos, ser curioso e perguntar o que não entender.
Certificar-se de que a mensagem está sendo compreendida: esclarecer duvidas.	

Fonte: Pieruccine (2002)

A próxima sessão descreve os principais tipos de *feedback* e como eles são utilizadas

2.4.2 Tipos de *Feedback*

Abaixo são apresentados os principais tipo de *feedback*, o material recolhido sobre esse tema é relativamente reduzido, pois na literatura há muito pouco disponível.

➤ *Feedback* Construtivo

Esse é tipo de *feedback* em que se deve ter cautela ao ser dado pois, como o próprio nomenclatura especifica ele deve fornecer informações para o crescimento de quem o está recebendo.

Conforme Garcia (2012, p. 2) “Oferecer *feedbacks* construtivos é fundamental nas relações sociais, matrimoniais ou profissionais, para que se conquiste uma posição assertiva numa negociação, mantendo assim as relações saudáveis e sustentáveis a curto e longo prazo”.

➤ *Feedback* Positivo

Conforme Moreira (2008, p 79) “é o *feedback* dado para reforçar uma resposta desejada. É um retorno muito importante. Se não for dado, pode fazer com que a atitude positiva não se repita.”

Para Ragaglio (2004), o objetivo é aumenta a consciência e a percepção do outro para melhorar o relacionamento em conjunto é uma forma de fazer com as pessoas sejam apreciadas e valorizadas por uma coisa ou comportamento positivo.

De acordo com Moreira (2008) apud Williams (2005), o *feedback* positivo é dado em quatro passos:

- descrição do comportamento almejado;
- explicação sobre as consequências da atitude que não gostaria de ver repetida;
- descrição, por parte de quem dá o feedback, de como ela se sente com relação às atitudes indesejadas;
- explicação sobre o porquê desse sentimento.

Conforme Garcia (2012, p. 1), “são dadas informação de que os comportamentos da pessoa atingiram os objetivos que eram pretendidos, reforçando-os”.

“Os funcionários são susceptíveis de estarem satisfeitos com o *feedback* quando pensam que as suas contribuições são devidamente avaliadas e reconhecidas. Devido à importância dentro da organização e das perspectivas dos colaboradores com o *feedback* da avaliação de desempenho, pode-se esperar que um *feedback* positivo fortaleça a intenção do indivíduo em permanecer na organização” ,(LIMA, 2009, p. 29).

➤ *Feedback* Corretivo

Conforme Moreira (2008) apud Willians (2005), busca-se a modificação de um comportamento, se feito de forma inadequada, pode parecer agressivo, por isso, é aconselhável que além dos pontos de correção dar também o retorno dos pontos positivos. Este é o tipo de *feedback* mais utilizado juntamente com positivo.

➤ *Feedback* Negativo

Conforme Carvalho (2009), esse tipo de *feedback* é uma critica que não tem intuito de ajudar, baseado em comportamento negativos

Já para Garcia (2012, p.1) “o *feedback* negativo traz informações de que os comportamento da pessoa não atingira, os objetivos pretendidos desencorajando-o.”

Conforme todos os tópicos referentes ao *feedback*, foi possível perceber uma das principais funções do feedback é promover a comunicação, a próxima sessão tratar de uma breve explanação deste fator.

2.4.3 Comunicação

Conforme Pieruccini (2002, p. 35), “Comunicar-se de forma clara e objetiva é uma habilidade exigida no ambiente profissional”.

É importante ressaltar a diferenças entre informar e comunicar, informar é um ato que envolve apenas a pessoas que tem uma informação a dar, já comunicar envolve o fato de falar, ouvir e fazer-se entender.

O processo de comunicação para Gil (2011, p. 72) apud Berlo, “envolve os seguintes ingredientes: emissor, codificador, mensagem, canal, decodificador e receptor.” Onde cada fase é importante para que o processo seja concluído com sucesso, sendo ainda necessário para haja à compreensão e realimentação da mensagem. Portanto o processo de comunicação só é eficaz quando a compreensão do receptor coincide com o significado pretendido pelo emissor.

Ainda devem ser considerados no processo de comunicação os ruídos, que as deformidades ou falhas no processo de comunicação. Esses ruídos, podem ser decorrente do emissor ou do receptor que estão apresentado no quadro abaixo:

Quadro 9. Ruídos da Comunicação

Ruídos Decorrentes do Emissor	Ruídos Decorrentes do Receptor
Falta de clareza nas ideias	Audição seletiva
Comunicação múltipla	Desinteresse
Problemas de codificação	Avaliação prematura
Bloqueio emocional	Preocupação com a resposta
Hábitos de locução	Crenças e atitudes
Suposição acerca do receptor	Reação ao emissor
	Preconceitos e estereótipos
	Experiências anteriores
	Atribuição de intenções
	Comportamento defensivo

Fonte: Gil (2011)

O processo de comunicação se faz muito importante no que se refere a AD e aplicação de feedback, visto ambos necessitam que a comunicação seja clara e objetiva para que sejam alcançados os objetivos esperados. De acordo Pieruccini (2002, p. 35) “Para ser eficaz o processo de comunicação não pode ser tratado como algo sazonal. Ao contrario precisa ser permanentemente acurado, adequado ao contexto em vivem os empregados”. Ainda conforme o mesmo autor o impacto dessa comunicação sobre os empregados deve ser avaliado de maneira critica para que as empresas atinjam suas metas com a parceira dos empregados.

Para Chiavenato (2009) “A comunicação do resultado na avaliação de desempenho é ponto fundamental de todos os sistemas de avaliação de desempenho”.

Confirmando essa visão Moscovici (2011) afirma que: “A maneira de lidar com as diferenças individuais cria um certo clima entre as pessoas e tem forte influência sobre toda a vida em grupo, principalmente nos processos de comunicação, relacionamento interpessoal no comportamento organizacional e na produtividade.”

Por fim para que a comunicação seja eficaz dentro deste é preciso que o gestor saiba como se comunicar com diferentes pessoas e níveis de entendimento, é importante que saiba ouvir, provocar a realimentação e exprimir-se.

Com esse tópico encerramos a fundamentação teórica, e passamos a tratar da metodologia utilizada para a realização da pesquisa.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos que foram utilizados para atingir os objetivos traçados para a pesquisa.

O tipo de pesquisa foi analisado de acordo com o ponto de vista da sua natureza e da forma de abordagem do problema, assim como em relação aos seus objetivos e aos procedimentos técnicos utilizados. Aqui estão elencados o objeto da pesquisa, o universo e a amostra da pesquisa, bem como o tipo da pesquisa, instrumento de coleta e o método de tratamento de dados que foram utilizados como subsídio para a construção da etapa final do presente estudo.

3.1 Objeto do Estudo

A pesquisa foi realizada na empresa Nortesa, uma empresa de médio porte criada pelo empresário José Gomes Casimiro, sendo esta uma filial de uma sociedade por quotas de responsabilidade limitada com sede e foro nesta cidade de João Pessoa, e sua matriz localizada na cidade de Recife - PE. Possui atualmente cerca de 6 lojas e 2 quiosques. Sendo a filial objeto do estudo situada nesta cidade, localizando-se na Rua. Manoel Arruda Cavalcante 805 – Bairro Manaíra em João Pessoa-PB.

A Nortesa – Loja Tim do Manaíra Shopping, é parceira da operadora Tim, atuando na venda de serviços fornecidos pela operadora, bem como a venda de aparelhos celulares, acessórios, e tablets de diversos fornecedores. A sua localização dentro do Shopping Manaíra, permite que ela tenha um alcance de público de toda a cidade de João Pessoa, outro fator que favorece o seu acesso é o fato de ela ser a única loja Premium da cidade, tendo o diferencial das demais, pois alguns serviços relacionados à operadora de telefonia só poderão ser realizados por ela.

A Nortesa – Loja Tim do Manaíra Shopping possui em seu quadro funcional um total de 17 funcionários, sendo dividido da seguinte forma, um gerente, um subgerente, uma suporte administrativa, dois caixas, dois consultores de triagem, dez consultores de vendas,

sendo que no período de aplicação da pesquisa o seu quadro de consultores estava reduzido a oito, pois uma consultora está em férias e outra estava assumindo a subgerência interinamente, por conta das férias do subgerente efetivo .

A escolha da Nortesa para realização desta pesquisa se justifica pela observação da pesquisadora como integrante da organização, da necessidade de estruturação a partir de bases teóricas, do método de AD que é finalizado com a aplicação de um *feedback*, utilizado pela organização, visto que não se tem uma real dimensão dos efeitos que ele provoca na equipe de vendas. Este trabalho pode contribuir para aperfeiçoamento desses métodos, tanto dessa filial como das demais.

3.2 Universo e Amostra

Com o objetivo principal de analisar o setor relacionado a atividade fim da empresa, vendas, optou-se por restringir limitar a amostra a um contingente de 10 (dez) colaboradores, dentre os quais 1 (um) gerente, 1 (um) subgerente e 8 (oito) consultores de vendas.

A amostra foi classificada como não-probabilística em que não se fundamenta em matemática ou estatística dependendo, unicamente, de critérios do pesquisador. Segundo Vergara (2006, p.257), “As amostras são intencionais selecionadas por tipicidade e acessibilidade”.

3.3 Tipo de pesquisa

Essa pesquisa caracteriza-se por sua natureza aplicada uma vez que tem finalidade prática de descrever um processo de AD e aplicação *feedback* na empresa pesquisada, como também, em investigar a visão dos colaboradores sobre tal procedimento. Fanchin (2003) afirma que a pesquisa é um procedimento intelectual onde o pesquisador busca adquirir conhecimentos por meio da investigação de uma realidade e da busca por novas verdades sobre um fato específico.

Tomou-se como base para classificação da pesquisa a taxonomia apresentada por Vergara (2004), que classifica e qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins, pois se trata de uma pesquisa descritiva e exploratória.

É exploratória, pois trata da investigação a respeito de um tema alvo de constates pesquisa no meio acadêmico e organizacional, AD, por seus benefícios e constate evolução. De acordo com Lakatos e Marconi (2001), a pesquisa exploratória trata de investigações de pesquisa empíricas que tenham o objetivo de formular questões ou um problema com a finalidade de desenvolver hipóteses, elevar a familiaridade do pesquisador com o ambiente a ser estudado ou até mesmo modificar e esclarecer conceitos estudados.

É também descritiva, uma vez que pretende descrever o processo usado pela empresa Nortesa, para AD de seus colaboradores e a visão dos mesmos em relação ao processo. De acordo com Prestes (2003) na pesquisa descritiva é feita a descrição de características de uma determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as características de um grupo: sua distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, nível de renda, entre outros.

É bibliográfica, pois a fundamentação teórico-metodológica do trabalho foi elaborada a partir de material publicado em livros, artigos, periódicos e internet, foi realizado uma investigação sobre os conceitos pertinente aos objetivos da pesquisa tais como: histórico da evolução de ARH, gestão estratégica de pessoas, avaliação de desempenho em seus conceitos a aplicabilidade e aplicação de *feedback* periódicos.

Foi usado como instrumentos de pesquisa um questionário construído pela pesquisadora com perguntas fechadas de múltipla escolha, conforme Gil (1999, p.129) “questões fechadas são aquelas em que o respondente tem a escolha da alternativa que melhor represente a situação ou ponto de vista”. Ele foi elaborado a partir da escala de Likert, definida por Santos (2012, p.38) com um método de pesquisa no qual as respostas estão organizadas em escala, onde a resposta obtida indica o posicionamento do respondente perante a pergunta feita, essa escala é dada em palavras com cinco alternativas.

Fachin (2003, p. 147) diz que “no questionário, a informação coletada pelo estudioso limita-se tão somente às respostas escritas e preenchidas pelo próprio pesquisado”. Os respondentes estão divididos nas seguintes categorias, o gerente, o subgerente e a equipe de vendas, os mesmo foram informados do sigilo da pesquisa antes da aplicação do questionário. O período de aplicação foi de 4 de março de 2013 a 06 de março de 2013.

Também foi utilizado como fonte de obtenção de dados, a observação da pesquisadora, uma vez que trabalha na referida Empresa.

3.4 Instrumento de Coleta de Dados

O levantamento dos dados foi feito em duas partes: uma com alternativas de múltiplas escolhas, contendo um total de 07 questões e a outra utilizando a escala de Likert de 1-5 com 13 afirmativas (Apêndice A), tendo como finalidade fundamental analisar o processo AD, aplicação do *feedback* e a retroação de informações.

Outro instrumento também utilizado foi observação participante em vista da pesquisadora fazer parte da empresa. Por observação participante foi adotado o conceito de Lakatos e Marconi (2000) que afirmam ser participante aqueles que se desenvolve a partir da interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas.

3.5 Tratamento de dados

O tratamento dos dados da pesquisa descritiva foi realizado de forma quantitativa por apresentar dados de natureza numérica, que serão ordenados, classificados e medidos de acordo com os dados da fornecido e os objetivos da pesquisa e qualitativa pois buscar também através do dados fornecido mostrar opiniões, atitudes e crenças. Segundo Gil (1996), a pesquisa descritiva utiliza metodologias quantitativas e qualitativas, que por sua vez diferenciam-se entre si através da utilização de procedimentos estatísticos.

As respostas às perguntas fechadas do questionário foram tabuladas e tratadas utilizando o Excel 2010 como ferramenta para os procedimentos estatísticos. Na forma qualitativa utilizou-se o método de Análise de Conteúdo. Sendo a Análise de Conteúdo definida por Vergara (2006), como a técnica de tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema, podendo ser usada nas abordagens quantitativa e qualitativa apesar de ter base na quantificação.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Neste capítulo do trabalho, serão apresentadas as análises dos dados, coletados através de pesquisa aplicada aos colaboradores da área de vendas na empresa Nortesa – Loja Tim do Manaíra Shopping, em João Pessoa – PB, no período de 04 de março de 2013 a 06 de março de 2013. Foram aplicados 10 questionários divididos em duas partes: na primeira parte o objetivo foi identificar o perfil sócio-demográfico dos funcionários; na segunda parte do questionário foi usado o escalonamento de Likert, com afirmativas referente ao processo de AD e aplicação do *feedback*, que teve como objetivo apresentar a visão dos funcionários a respeito do uso destas ferramentas na organização, bem como a forma de retroação de informações pertinentes ao processo .

O universo da pesquisa, composto de dez funcionários, foram analisados e tabulados por meio do Microsoft Excel 2010. O público da pesquisa está assim distribuído: um gerente; um subgerente e oito consultores de vendas.

4.1 Parte I - Análise dos Resultados do Perfil Sócio-demográfico

Após a aplicação dos questionários à amostra selecionada, tabulação e análise dos dados foram encontrados, os seguintes resultados para a pesquisa que tem como objetivo mostra a visão dos colaboradores sobre o *feedback* aplicado após a AD na Nortesa.

I – PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO

Através do quadro abaixo serão apresentados os resultados dos aspectos sócio-demográfico obtidos na pesquisa.

QUADRO 10. Aspectos Sóciodemográfico

ASPECTOS SÓCIODEMOGRÁFICO			
GÊNERO	FEMININO 80%	MASCULINO 20%	
FAIXA ETÁRIA	21 À 30 ANOS 70%	31 À 40 ANOS 30%	
GRAU DE ESCOLARIDADE	MÉDIO 20%	SUP. INCOMPLETO 70%	SUPERIOR 10%

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Como é possível observar através quadro 10, maioria dos colaboradores pesquisados é do sexo feminino (80%), enquanto os outros 20% são do sexo masculino. Não referencia que explique essa diferença na percentual de gênero, pois conforme histórico da empresa sempre houve uma diversificação ao gênero dos funcionários, não havendo parâmetro quando a essa fator estabelecido pela empresa.

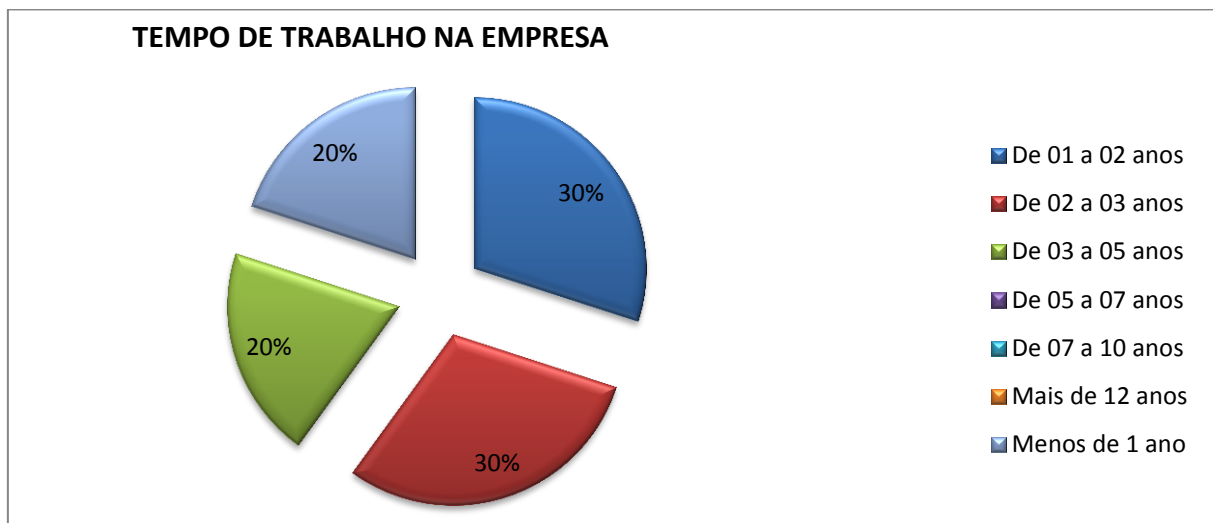
Quanto à faixa etária dos colaboradores da empresa verificou-se, que a grande maioria dos colaboradores pesquisados (70%) se enquadra na faixa de 21 e 30 anos indicando que o grupo de colaboradores é jovem, os demais (30%) estão inserido na faixa seguinte de 31 e 40 anos sendo essa duas faixas consideradas a mais produtiva. Essa predominância de pessoas jovens, no quadro de funcionários se dá pela necessidade de funcionários dinâmicos e atualizados em inicio de carreira, pois a loja está inserida em um ramo de venda de tecnologias, e o publico jovem tem uma maior possibilidade de acesso a esse tipo de ferramenta, outro fator que justifica essa diferença é que alguns desses funcionários estão no seu do primeiro emprego.

Quanto ao grau de escolaridade os funcionários da empresa estão em sua maioria cursando o ensino superior (70%), os funcionários da empresa são jovens com um grau de qualificação em fase de construção, profissionais atualizados e ligados a novas tecnologias. Outro fator que pode ser citado é fato de empresa valorizar a qualificação de seus funcionários, tendo com politicas dar preferencia para a escolha de horários de trabalho a funcionários que estejam estudando.

II – ASPECTOS RELACIONADOS AO TRABALHO NA EMPRESA

Abaixo serão mostrados aspectos relacionados ao trabalho na empresa, eles serão apresentados em dois gráficos um sobre a quanto tempo os colaboradores trabalham na empresa e outro sobre a quanto tempo eles ocupam o cargo atual.

GRÁFICO 1. Tempo de trabalho na empresa

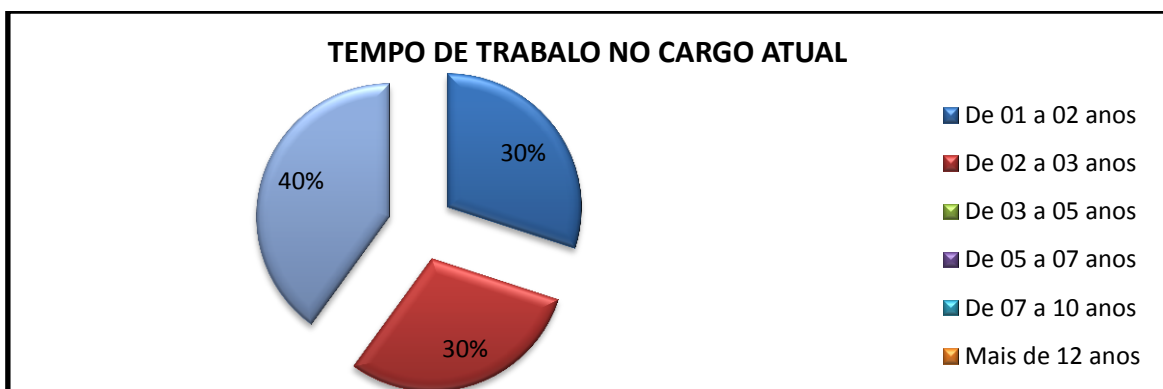


Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Pode-se perceber que a rotatividade não significa um problema para a empresa, levando em consideração que essa filial foi inaugurada há aproximadamente 4 anos, e permanecem na empresa 60% do quadro atual.

Abaixo no gráfico 2, estão expostos os dados referentes ao tempo em que os funcionários ocupam o cargo atual.

GRÁFICO 2. Tempo de Cargo atual



Fonte: Dados da pesquisa (2013)

É possível constatar que 40% dos colaboradores, ocupam a cargo atual há menos de um ano. Comparando estes dados com os do gráfico anterior pode-se concluir que destes 20% são os que tem menos de um ano de empresa. Quanto aos outros 20% supõem-se que foram promovidos. Há uma política na empresa de dar primazia aos funcionários para promoção quando existe uma vaga.

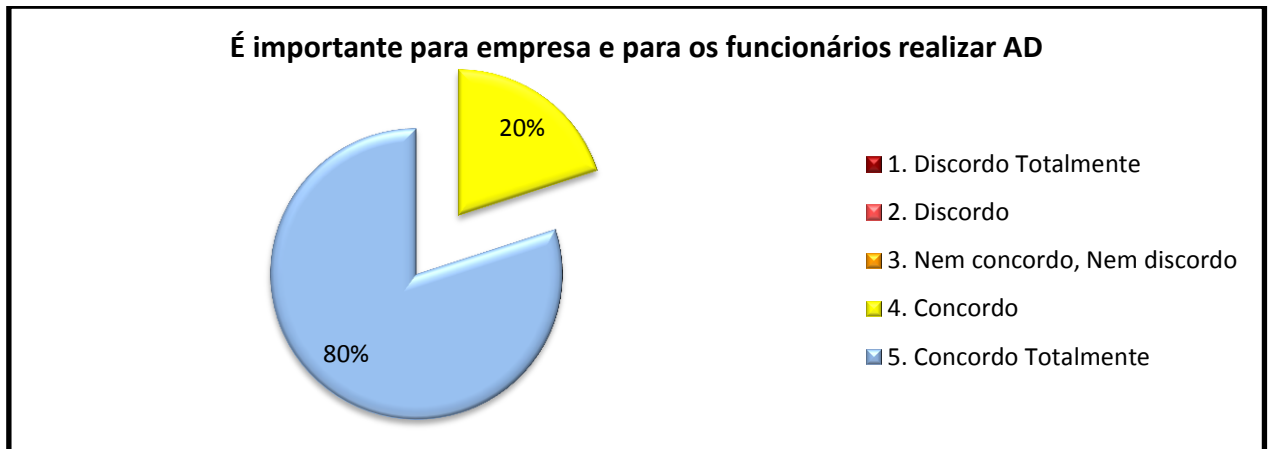
Vilas Boas e Andrade (2009) afirmam a importância de desenvolvimento de planos de carreiras constituem uma regra básica para a motivação do colaborador e a consequente prestação de melhores serviços à organização, além de minimizar a rotatividade do pessoal.

4.2 Parte 2- Visão dos funcionários sobre os métodos de AD

Os dados referentes a esta parte do questionário que foi usado para tentar mostrar a visão dos funcionários a respeito dos métodos de avaliação de desempenho utilizados pela empresa, em especial sobre a utilização do *feedback*.

As AD realizadas na empresa se utilizam de varias ferramentas tais como: relatórios diários extraídos de software usado pela empresa, sobre o desempenho de cada consultor referente à venda de produtos e serviços mediante metas estabelecidas; realização mensal de auditoria de atendimento e visual por parte da operadora Tim; acompanhamento constante por parte da gestão, referente ao cumprimento do padrão estabelecidos pela Tim e dos passos da venda também estabelecidos pela operadora; realização de *feedback* periódicos para fins motivacionais e corretivos caso seja necessário.

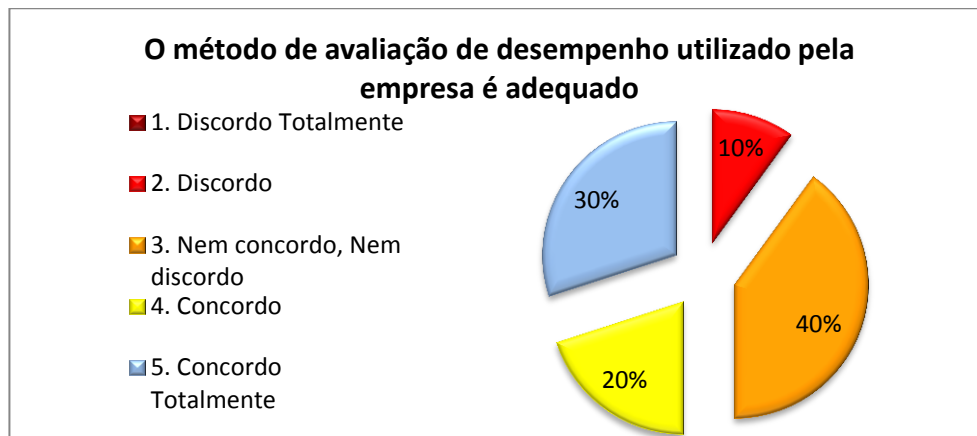
Esta parte constou de afirmativas, elaboradas a partir da escala de Likert e as respostas estão abaixo analisadas.

GRÁFICO 3. A importância da AD para empresa e os funcionários

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

É possível constatar que 80% dos pesquisados concordam totalmente com a importância da realização de AD, e que os 20% restantes também concordam de maneira mais moderada, isso mostra um índice de concordância muito alto, e a consciência da importância dessa ferramenta para o bom andamento na organização.

Como foi possível identificar através da literatura pesquisada, a AD torna-se importante pois ela promove o desenvolvimento da organização, dos indivíduos e dos processos. Essa prática de RH é um processo contínuo com o envolvimento de todos na organização. Segundo Chiavenato (2004, p. 227) “avaliação de desempenho deve mostrar ao funcionário que as pessoas pensam a respeito do seu trabalho de sua contribuição à organização e ao cliente”. A próxima afirmativa é referente visão do colaborador sobre a adequação dos métodos utilizados na empresa.

GRAFICO 4. Adequação do método de AD

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Conforme dados apresentados no gráfico 4, há uma discordância por parte dos colaboradores com relação aos métodos AD utilizados pela empresa, sendo essa a afirmativa que menos obteve aceitação dos colaboradores, onde apenas 20% concordam totalmente e 30% concordam de forma mais moderada com os métodos.

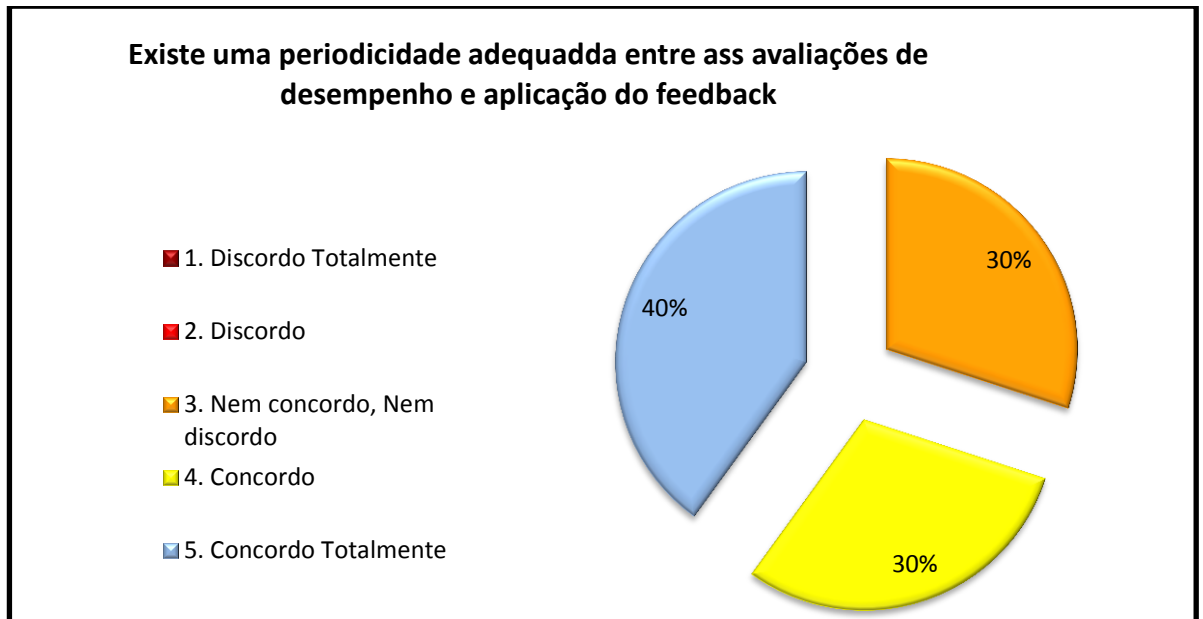
Essa dúvida da aceitação dos métodos de avaliação pode estar relacionada a não participação dos funcionários na construção dos métodos. Como observadora participante é possível acreditar que essa discordância esteja relacionada ao rigor nas avaliações principalmente no que diz respeito às auditorias realizadas pela Tim. No processo, causa um clima de tensão entre os consultores de vendas durante o período que antecede a realização das avaliações. Normalmente, as avaliações são realizadas no início de cada mês sem uma data pré-definida, constando de avaliação de padrões de atendimento ao cliente, comportamento do consultor de vendas, fardamento, inclusive cor de maquiagens e unhas, padrões esses que determinam inclusive que as cores devem ser discretas, para que nada tire a atenção do cliente para o produto que está sendo ofertado.

Conforme Chiavenato (2009), são necessários alguns cuidados em processo de implementação de uma AD, tais como análise da estrutura organizacional, definição dos critérios de avaliação, criação dos instrumentos de avaliação, preparação dos avaliadores e dos funcionários, coleta e divulgação dos resultados.

A afirmativa seguinte diz respeito a periodicidade da aplicação das AD e dos feedback. Conforme já citado anteriormente, as avaliações são em varias modalidade de acordo com os objetivos, referente a parte de vendas, são feitos relatório diários, sendo disponibilizados para o acompanhamento de todos, com o percentual de atingimento da meta de cada um. Quanto aos padrões estabelecidos pela Tim, a avaliação é feita mensalmente, e logo após são apresentados os resultados.

O período das AD é definido conforme necessidades de cada organização, quanto ao *feedback*, de acordo com Moreira (2008) aplicação deve ser imediata, sendo que um dos grandes problemas do *feedback* é que muitas vezes ele é atrasado, ou seja, vem muito tempo depois do fato ter ocorrido e, em função disso, perde o seu efeito reforçador.

GRAFICO 5. Periodicidade das AD e aplicação de *feedback*



Fonte: Dados da pesquisa (2013)

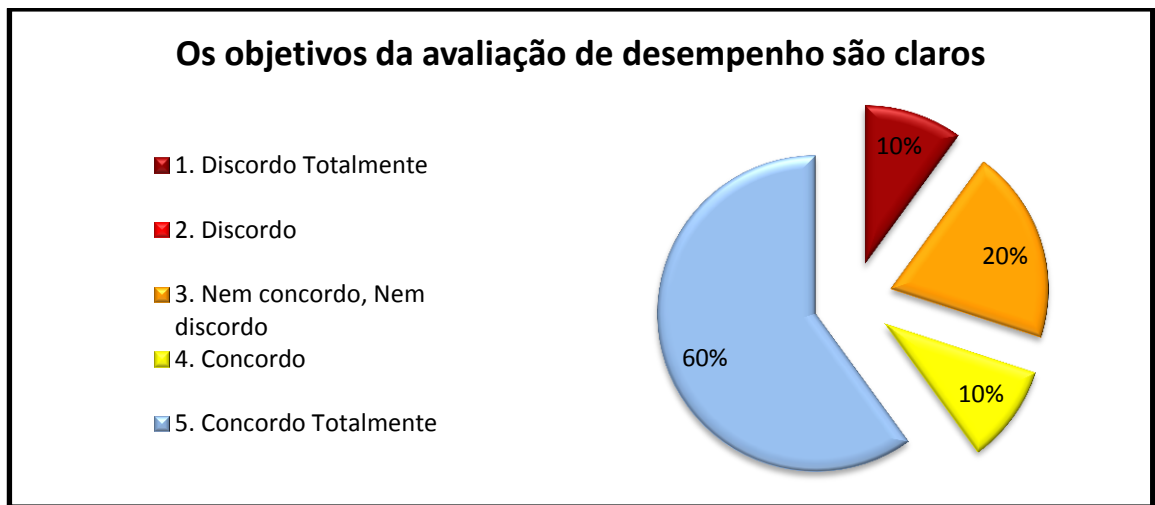
Conforme dados expressos no gráfico a concordância quanto a periodicidade da aplicação do *feedback* é alta, variando entre 40% de pesquisados que concordam totalmente e 30% que apenas concordam. No entanto houve um nível significativo de neutralidade de 30% de pessoas que nem concordam nem discordam desta periodicidade.

Esse índice de neutralidade pode estar mais relacionado às avaliações realizadas pela Tim e aplicação do *feedback*, por não ter acontecido em um momento oportuno e não teve o efeito esperado. Conforme cita Moscovici (2007), esse processo só se torna útil se for dentro outros aspectos aplicado em um momento oportuno, pois é mais útil se for após o comportamento em questão, dependendo, naturalmente, da prontidão da pessoa para ouvi-lo, do apoio dos outros, do clima emocional etc.

Quando aos relatórios de vendas, cada consultor acompanha diariamente sendo hábito dos mesmos verificá-los antes do início de suas atividades.

O gráfico seguinte é referente à clareza dos objetivos da AD realizados pela Nortesa. A definição dos objetivos da AD se torna muito importante para o sucesso do processo, os métodos precisam ser claros e bem definidos, para que a empresa possa mensurar corretamente o que se pretende.

GRAFICO 6. Clareza dos objetivos

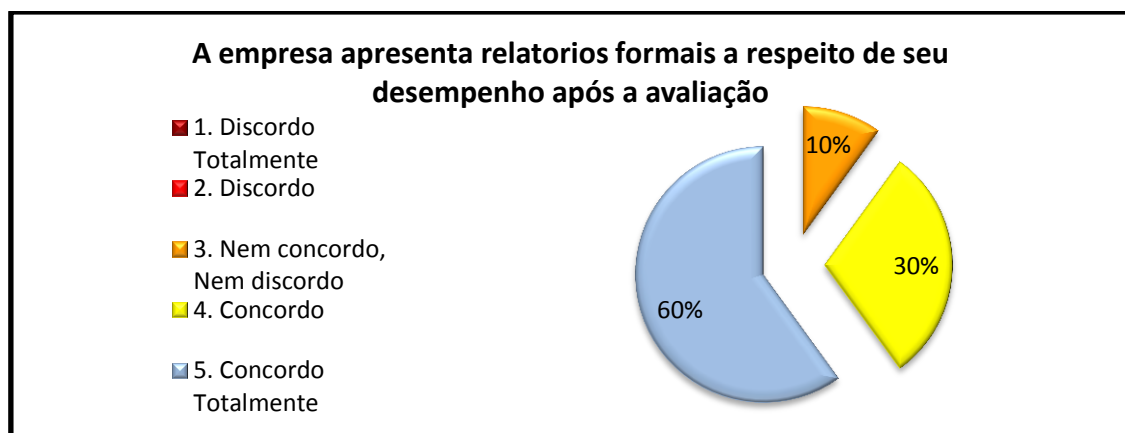


Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Conforme gráfico 6, pode-se perceber um alto nível de concordância quanto a clareza dos métodos aplicado, onde 60% concordam totalmente, 10% concordam apenas concorda. Em contra partida pode-se evidenciar um nível significativo variando entre a neutralidade 20%, e 10% ou seja, um 1 dos pesquisado discorda totalmente quanto a clareza dos abjetos.

A atividade fim da empresa é vendas, porém além de medir a produtividade dos consultores de acordo com as metas estabelecidas, essas avaliação são utilizadas para medir o nível de aprendizagem e de excelência no atendimento ao cliente. O fato de 30% dos respondentes estarem tendenciosos a não concordar com a clareza dos métodos pode estar relacionados à insatisfação com seus resultados.

GRÁFICO 7. Apresentação de relatórios



Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Essa afirmativa tem um nível de aceitação elevada, pois há uma concordância de 90% quanto à apresentação de relatórios formais, sendo que 60% dos pesquisados concordam totalmente e 30% apenas concordam.

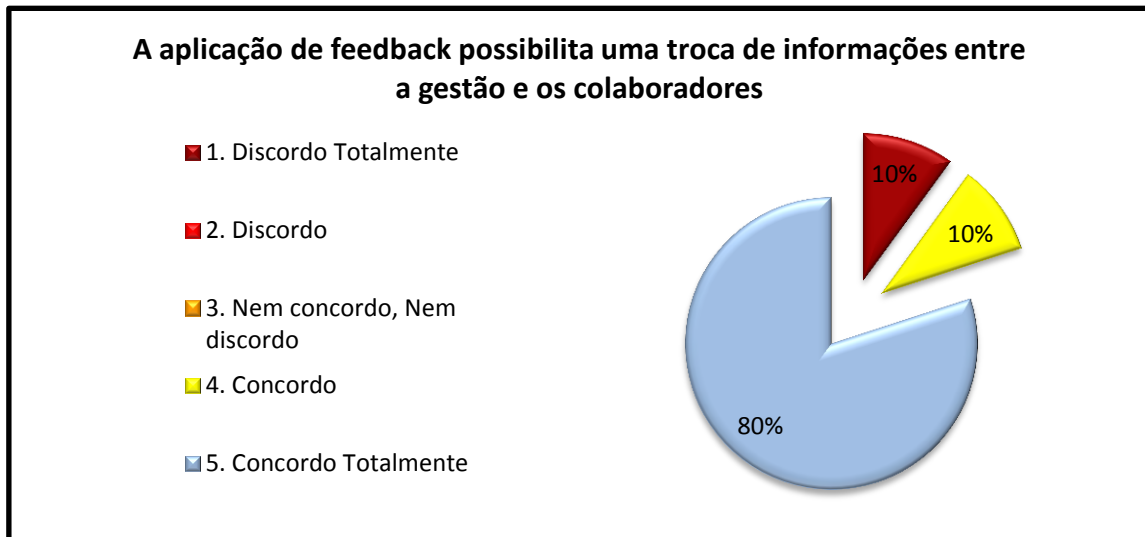
Conforme Pontes (2005, p. 29-30), o programa formal de avaliação de desempenho consiste em dinamizar o planejamento da empresa, melhorar a produtividade, qualidade e satisfação dos clientes, melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos, dar orientação constante sobre o desempenho das pessoas, estabelecer um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros das equipes de trabalho, identificar talentos.

Na empresa os resultados das AD são apresentados para os funcionários mensalmente com a apresentação do ranking de vendas, onde são colocados em destaque os dois melhores colocados, são aplicados *feedback*, onde são mostrados os pontos positivos e pontos a ser melhorado por cada funcionário, tanto em relação aos resultados das vendas com nas relações interpessoais, com seus colegas de trabalho e com a gestão da empresa.

Após as auditorias realizadas pela Tim, também são apresentados relatórios com o desempenho, só que nesse caso é o da equipe como todo e não individualmente, talvez esse seja um dos pontos que gere esse nível de dúvida apresentado, pois esse resultado é apresentado apenas com uma reunião, verbalmente pela gestão. Outro fato que também influencia nesse fator está relacionado às pressões sofridas pela equipe quanto às metas estabelecidas.

A próxima afirmativa trata de um aspecto muito importante para a pesquisa, a troca de informações entre colaboradores e gestão durante o processo de aplicação do *feedback*. Conforme Ferreira (2007) “O importante é que exista uma relação de confiança entre os interlocutores e que a motivação de quem oferece o *feedback* seja contribuir para que ambos cresçam.”

GRAFICO 8. Troca de informações



Fonte: Dados da pesquisa (2013)

É possível constatar a partir da análise dos dados contidos neste gráfico que mais uma vez há um nível de concordância muito alto da afirmativa, pois 90% dos respondentes afirmam concorda que há a troca de informações entre os envolvidos, sendo que 80% concordam total e 10% apenas concordam. É importante observar que apenas 10% dos pesquisados ou seja 1 participante discorda totalmente que haja essa troca de informações.

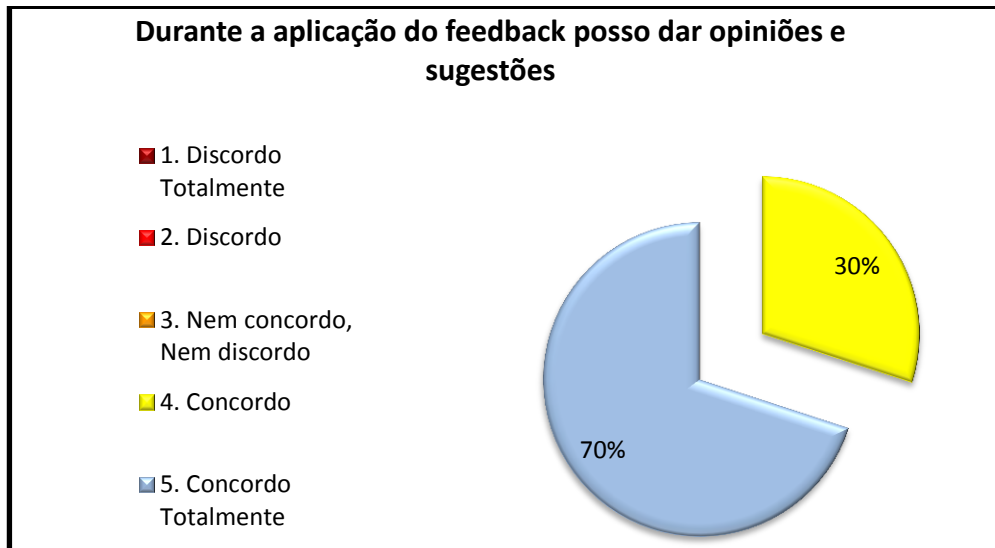
Com esse nível de concordância pode-se fazer uma comparação com as demais fatores já analisados, onde também há uma concordância alta, tendo apresentado alguns poucos pontos de discordância, como observadora e participante do processo posso acrescentar que é identificado na organização um bom nível de comunicação entre a gestão e os colaboradores. Conforme Moscovici (1997) “A maneira de lidar com as diferenças individuais cria um certo clima entre as pessoas e tem forte influência sobre toda a vida em grupo, principalmente nos processos de comunicação, relacionamento interpessoal no comportamento organizacional e na produtividade.”

Para que essa comunicação flua de maneira favorável é importante que os gestores sejam capazes de promover esse intercâmbio de informação, e fazer com que suas equipes se relacionem de forma harmoniosa.

Outro fator muito importante no processo de aplicação do *feedback* e a participação ativa do colaborador.

A afirmativa descrita no gráfico abaixo, mostra a visão dos colaboradores quanto a esse aspecto.

GRAFICO 9. Opiniões e sugestões durante o *feedback*



Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Conforme o gráfico 9, é possível perceber a concordância de 100% dos participantes com a afirmativa referente abertura dada durante a aplicação do *feedback* para opiniões e sugestões, sendo essa concordância dividida em 70% de concordo totalmente e 30% de apenas concordo. Pode-se então comparar com o gráfico anterior referente troca de informações durante a aplicação do *feedback*, em que 1 respondente afirma discordar totalmente de haja essa troca, mas para questão atual ele afirma que concorda de forma total ou parcial que pode opinar e dar sugestão. Então constata-se uma divergência de opinião que pode ser justificada com o não entendimento do processo realizado pela empresa de AD e aplicação de *feedback*, ou por não entendimento do que foi perguntado.

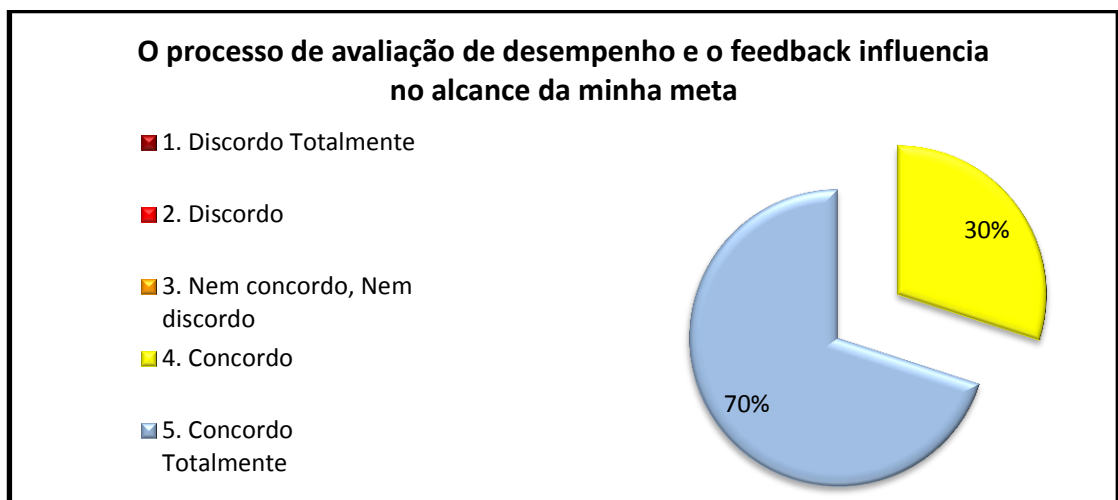
Como já citado anteriormente o processo de troca de informações entre os participantes da organização pode ser muito favorável se usados de forma correta, conforme encontrado na literatura de construção deste trabalho, as organizações vem buscando cada vez mais flexibilizar seus processo, inclusive na forma de participação de seus colaboradores.

Para Carvalho (2009, p.59), *Feedback* é demonstrar reconhecimento e valorizar os colaboradores e o que eles fazem de bom, reforçando os pontos fortes ou fracos para aumentar o comprometimento dentro da organização. “É alimentar a autoestima, contribuindo para aumentar segurança, autoconfiança, poder de realização.”

A abertura por parte da gestão para que o colaborador der suas opiniões e sugestões, é uma forma de valorização do capital humano, e a forma mais adequada de promover essa interação é através do *feedback*. Na Nortesa esse processo é realizado periodicamente, conforme identificado no estudo, o método que mais se adequa a seu modo de AD é o de 360 graus, nesse método há o envolvimento de todos, onde todos são avaliados, inclusive uns pelos outros. Os índices de aceitação dessa afirmativa confirmam a utilização do método.

A próxima afirmativa referente a influencia da AD e *feedback* no alcance das metas estabelecidas pela empresa.

GRÁFICO 10. Influencia na meta individual



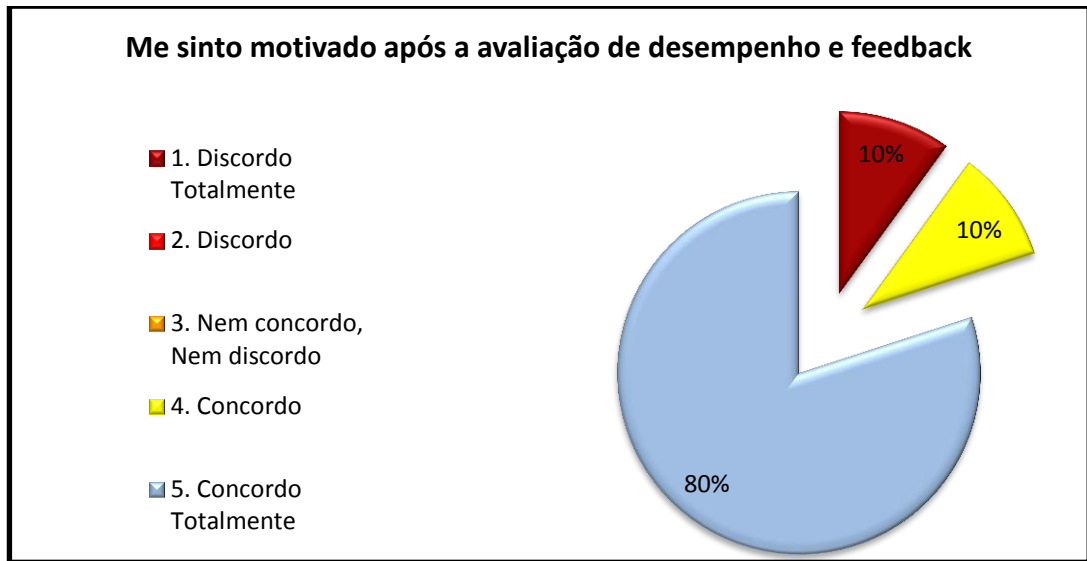
Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Aqui evidencia-se a importância citada na literatura quanto aos resultados positivos para ambas as partes quando a AD e *feedback*, onde 100% dos pesquisados concordam que esse processo influencia no alcance de suas metas, sendo que 70% concordam totalmente e 30% apenas concordam. Também foi evidenciado um dos objetivos da pesquisa, que é mostrar a visão do colaborador quanto a esse processo.

Mais uma vez é reforçada a importância do *feedback* e da AD, pois conforme afirmam os pesquisados, há uma forte influência nos seus resultados individuais. De acordo com Pontes (2005, p.24) a avaliação de desempenho é um método que visa estabelecer um acordo com os funcionários, de forma contínua, conforme os resultados esperados pela organização.

Quanto ao *feedback* conforme Moreira (2008, p.75) para ser eficaz deve sinalizar uma consequência para o desempenho do colaborador sendo tratado como uma informação sobre o desempenho de uma pessoa que possibilita que esta modifique o seu comportamento.

A afirmativa seguinte fala sobre os fatores motivacionais advindos desse processo.

GRÁFICO 11. Motivação após a AD e o *feedback*

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Mas uma vez é constatado que a maioria de concordância, aqui são identificados um nível de concordância de 90% sendo que 80% concordam total e 10% apenas concordam, outra coisa que é possível evidenciar é que mais uma vez 10% ou seja um respondente discorda totalmente da afirmativa.

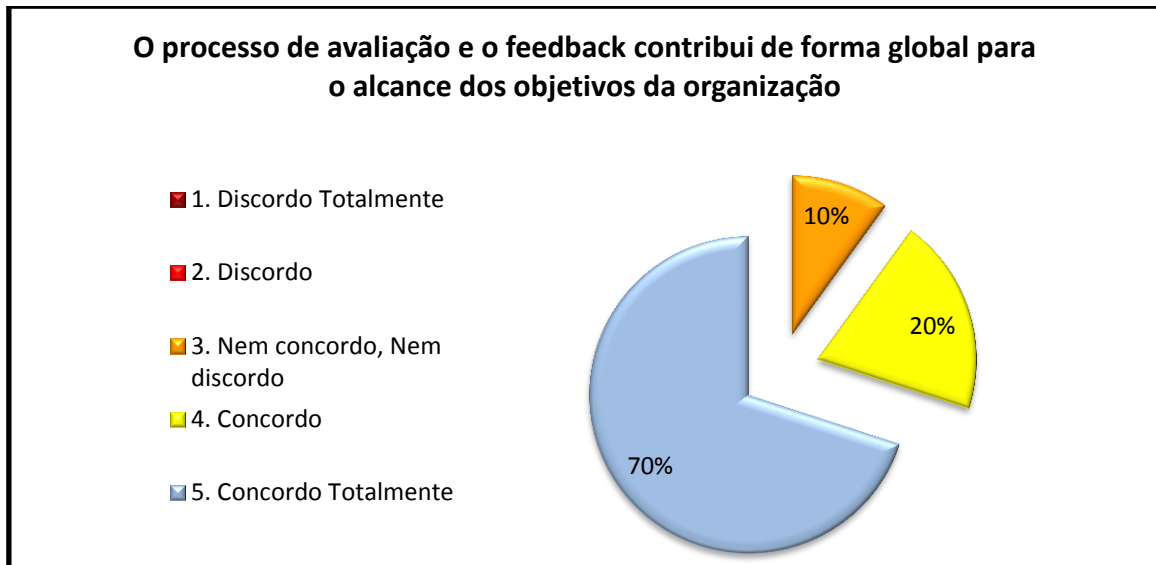
Uma das formas de medir os efeitos da AD é saber o quanto ela pode motivar os funcionários, visto que esse é um dos seus objetos promover o aperfeiçoamento dos processos de trabalho identificando e fornecendo ferramentas necessárias para a melhoria de seu desempenho e comprometimento.

Conforme define Dutra (2011, p. 67) “A gestão estratégica de pessoas pode ser definida como um processo estruturado de interação das pessoas, as quais mantém algum tipo de relação de trabalho com a empresa, entre si e com a organização de forma a construir um projeto coletivo de desenvolvimento”.

A questão da motivação também denota ao fator gerador dessas mudanças ocorridas no modo de pensar e agir das organizações, buscando a valorização do capital humano. Portanto o grande desafio da GP é estimular na organização, a valorização do pessoal, e nos colaboradores a motivação e comprometimento necessários para ambos atinjam seus objetivos (TACKIZAWA, FERREIRA e FORTUNA, 2006).

Por fim a ultima afirmativa do questionário, ela trata de como AD e o *feedback*, influenciam de forma global os resultados da organização.

GRAFICO 12. Influencia na meta organizacional



Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Assim como nos demais aspectos as respostas aqui também foram positivas, houve mais uma vez um nível de concordância auto, de 90% de concordância sendo 70% concordam totalmente e 20% apenas concordam, os 10% restante assumi a posição de neutralidade não concordando nem discordando. Comparando com o gráfico 15 com o de atingimento de meta individual, podemos perceber que essa influência é maior individualmente que em conjunto. Esse é um ponto que deve ser observado pela organização, no intuito de buscar ferramentas para que esse processo tenha o mesmo efeito causado individualmente.

Como também trata na literatura que as AD podem e também devem ser feitas em grupo, já quando ao *feedback* ele pode ser mais eficiente individualmente, pois como se mostrará pontos fortes e fracos de um processo ou individuo, quando realizado em grupo causar algum tipo de constrangimento na exposição desnecessária.

É possível evidenciar através da pesquisa que há um bom nível de aceitação das ferramentas para avaliação de desempenho usados pela organização, o quadro abaixo mostra um percentual das medias das afirmativas.

Quadro 11. Média geral das questões

PERCENTUAL DE MÉDIAS DAS QUESTÕES					
QUESTÃO	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo, Nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	0%	0%	0%	20%	80%
1	0%	10%	40%	20%	30%
2	0%	0%	30%	30%	40%
3	10%	0%	20%	10%	60%
5	0%	0%	10%	30%	60%
6	10%	0%	0%	10%	80%
7	0%	0%	0%	30%	70%
8	0%	0%	0%	30%	70%
9	10%	0%	0%	10%	80%
10	0%	0%	10%	20%	70%
MÉDIA	3%	1%	11%	21%	64%

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Houve um media de 64% de colaboradores que concordam totalmente com as afirmativas, ou seja concordam com a métodos usados pela empresa tanto de AD de desempenho quanto a aplicação dos *feedback* e deum modo geral o percentual de rejeição é muito pequeno, mas que não deve ser desprezado pela empresa. Ela deve procurar ferramentas de identificação desses pontos fracos para esse não venham a crescer e interferir de forma negativa tanto na produtividade da equipe, quanto na satisfação quanto a gestão ao trabalho.

Como participante do processo, devo acrescentar, que o acompanhamento diário do desempenho de cada consultor é muito necessário, pois é a partir do mesmo que são criadas estratégias para que sejam alcançadas as metas necessárias para a sobrevivência da empresa e de certa forma os dos colaboradores, pois influenciam diretamente em sua remuneração.

A seguir serão apresentadas as considerações finais a respeito da pesquisa aqui apresentada, bem como suas limitações e sugestões.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo aqui desenvolvido teve por objetivo mostrar a visão dos colaboradores da empresa Nortesa – Loja Tim do Manaíra Shopping sobre o processo de AD e aplicação de *feedback*, na visão dos colaboradores sobre a forma de retroação das informações referente aos resultados desse processo. Pretende-se com os resultados da pesquisa a melhoria do processo, além de oferecer à empresa uma dimensão do quanto esse processo influencia nos seus resultados e dos seus colaboradores.

Deve-se ressaltar que foram alcançados os objetivos propostos, para tal foi necessário um apanhado teórico realizado através de livros, artigos e periódicos científicos disponíveis na internet, relacionados à área, que foram indispensáveis para a construção dos instrumentos utilizados para aferir a visão dos colaboradores. A pesquisa quantitativa foi realizada em uma etapa, com a aplicação dos questionários dividida em duas partes, sendo a primeira para traçar o perfil sociodemográfico, e a segunda com um questionário de 10 afirmativas, usando a escala de Likert.

Conforme problema de pesquisa anteriormente formulado, que buscou conhecer a visão dos colaboradores com relação ao *feedback* fornecido pela empresa no processo de avaliação de desempenho, e por meio dos resultados obtidos pode-se então fazer algumas observações a respeito.

Pode-se concluir que os funcionários da empresa são em sua maioria jovens e estão cursando o ensino superior, trabalham na empresa entre 1 e 3 anos. Foi possível perceber que há um processo definido de AD na empresa, e que os colaboradores da empresa sabem a importância dessa ferramenta, mas nem todos concordam que esse processo seja adequado. Um ponto a ser observado é a questão da periodicidade da aplicação do *feedback*, pois esse foi um dos fatores que apresentou certa quantidade de neutralidade por parte dos colaboradores. Supõe-se que isso ocorra pelo fato de que o *feedback* não é logo emitido após o fato ocorrido, pois assim ele muito mais eficaz.

Quando à clareza dos objetivos da AD, há um pouco de discordância por parte dos colaboradores, outro ponto que deve observado pela empresa, pois é importante que os colaboradores tenham bem definidos esses objetivos para que o processo tenha sucesso. Do ponto de vista da participante do processo isso ocorre porque alguns funcionários vem esse processo como uma forma de repreensão.

Foi possível perceber que a empresa fornece relatórios sobre o processo e que há uma troca de informações entre a gestão e colaboradores durante o processo de AD e a aplicação de *feedback*, pois a maioria deles afirma poder opinar e dar sugestões durante o processo.

De um modo geral foi possível perceber que na visão dos colaboradores da Nortesa – Loja TIM do Manaíra Shopping, o processo de AD e aplicação de *feedback* é visto de forma positiva, os funcionários tem retorno das informações através de relatório e também informalmente. O processo de AD desenvolvido pela empresa pode influenciar no alcance das metas tanto individualmente quanto da equipe.

5.1 Limitações da Pesquisa

Para esse estudo encontrei algumas dificuldade em reunir na literatura sobre ARH ou administração, o material sobre o tema *feedback*, sendo esse encontrado mas apenas como um breve comentário de sua importância e utilização, sendo esse mais abordado na área de comportamental. Portanto seria muito importante que fossem realizados mais estudos relacionados a aplicação de *feedback*, seus tipos e sua utilização nas organizações, pois esse é um tema bastante importante no âmbito organizacional, visto que a comunicação quando feita de forma adequada nas organizações, hoje é a forma mais eficaz de prever ou corrigir erros.

5.2 Sugestões e Recomendações

Por a pesquisa ter alcançado seus objetivos, sugiro que a empresa realize nas demais filiais os mesmo estudo de forma que ela possa ter uma visão não só dos colaboradores desta filial, mas de toda organização, podendo assim identificar possíveis falhas e melhorias do processo de AD.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Simone de; MARÇAL, Rui Francisco Martins; KOVALESKI, João Luiz. **Metodologias para Avaliação de Desempenho Organizacional**. XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção - Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de nov. de 2004.

BARBOSA, Manoel Caetano Andrade. **Avaliação de Desempenho nas Empresas: Caso Prático Caixa Econômica de Cabo Verde (CECV)**. 2009. 55 p. Monografia (Curso de Economia e Gestão), Universidade Jean Piaget de Cabo Verde, Cidade da Praia, Santiago, Cabo Verde.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007

BOAS, Ana Alice Vilas; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Processos e Operações**. 2. Rep. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CARVALHO, Erika de Oliveira. **Aprendendo com a Análise Transacional: Um método de Desenvolvimento de Pessoas**. 2009. 138 p. Monografia (Curso de Administração com Habilitação em Marketing), Faculdade Sete de Setembro – FASETE, Paulo Afonso-BA.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho Humano nas Empresas: Como Desenhar Cargos e Avaliar o Desempenho para Alcançar Resultados**. 6. ed. rev. e atual. Barueri-SP: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano nas Organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 6º Reimpressão, Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processo, Tendências e Perspectivas**. 1. Ed. – 9. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 4.ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FERREIRA, Bruno Alexandre; LOPES, Carlos Duarte. **Avaliação de Desempenho nas Organizações. Princípios e Métodos Fundamentais.** 2007. Instituto Politécnico de Coimbra.

FERREIRA, Janssem de Queiroz. Feedback para Desenvolver Equipes Produtivas. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=n90z2sf7i> (Acesso em 10 de Março de 2013).

FISCHER, André Luiz. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: As pessoas na organização.** 3. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FIUZA, Gizela Demo. **Desenvolvimento e Avaliação de Escala de Percepção de Políticas de Gestão.** RAM – Revista de Administração Mackenzie. V.9. N. 6. P. 77-101 – set./out. 2008.

FREITAS, Ryan Carlos. **Avaliação do Desempenho como Ferramenta de Gestão de Diagnóstico e Análise de Desempenho do Profissional como Indivíduo ou em Grupo Dentro das Organizações.** 2011. 58 p. Monografia (Curso de Pós Graduação em Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas), Escola Superior Aberta do Brasil – ESAB, Vila Velha – ES.

GARCIA, Cátia Pereira. **Saber Dar e Receber.** Acessado em: <<http://groups.ist.utl.pt/unidades/tutorado/files/Feedback.pdf>>, (Acesso em 13 de novembro 2012).

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais.** 1 ed. – 11. Reimpr. – São Paulo: Atlas 2011.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e de Gestão dos Talentos.** 2 ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2000.

LIMA, Gabriela Maria Rodrigues. **Criação e Validação de um Questionário de Satisfação com a Avaliação de Desempenho.** 2009. 93 p. Dissertação (Mestre em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos) ISCTE – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do Operacional ao estratégico.** 3º Ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração da remuneração: remuneração tradicional e estratégica: elementos de estatística aplicada: normas legais: benefícios.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MARRAS, Jean Pierre. **Capital Trabalho: O Desafio da Gestão Estratégica de Pessoas no Século XXI.** São Paulo: Futura, 2008.

MOREIRA, Elen Gongora. **Clima Organizacional.** IESDE Brasil S. A. Curitiba 2008.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo.** Rio de Janeiro. José Olympio, 1997.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo.** 20ª ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2011.

MUNCK, Luciano; MUNCK, Mariana Gomes Musetti; SOUZA, Rafael Borim de. **Gestão de Pessoas por Competências: Análise de Repercussões Dez Anos Pós Implantação.** RAM – Revista de Administração Mackenzie. V.12. N. 1. P. 4-52 – jan./fev. 2011.

MUSSAK, Eugenio. **Gestão Humanista de Pessoas: O Fator Humano Como Diferencial Competitivo.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PIERUCCINI, Janay Caon. **O Desenvolvimento de Equipes na Melhoria de Resultados Organizacional.** 2002. 117 p. Dissertação (Pós Graduação em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRS. Caxias do Sul – RS.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: nova abordagem.** 9 ed. São Paulo, 2005.

PRESTES, Maria Luci de Mesquita. **A pesquisa e a construção do conhecimento científico: do planejamento aos textos, da escola à academia – 1 ed.–** São Paulo: Rêspel, 2003.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de Avaliação de Performance com Foco em Competências.** 1 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

SOARES, Samantha de Oliveira; OLIVEIRA, Patrícia Monteiro de. **Efeitos dos Feedback Prescritivo e Descritivo na Aprendizagem de Uma Tarefa de Posicionamento em Indivíduos com Sequela de Acidente Vascular Encefálico**. 2009 56 p. Monografia (Curso de Fisioterapia), Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, Belo Horizonte – MG.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Claudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com Pessoas: Uma Abordagem Aplicada às Estratégias de Negócios**. 5 ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VERGARA, Sylvia Cosntant. **Métodos de Pesquisa em Administração de Pessoas**. 2 ed. – São Paulo: Atlas, 2006.

VERGARA, Sylvia Cosntant. **Gestão de Pessoas**. 10 ed. – São Paulo: Atlas, 2011.

APÊNDICE A – QUESTIONARIO DE COLETA DE DADOS

Caros colegas,

Este questionário faz parte do meu trabalho de conclusão do curso de Administração, na UFPB. As respostas serão utilizadas apenas como estudo científico. Não precisa se identificar.

Obrigada pela colaboração,

Elisângela Rodrigues

QUESTIONÁRIO

1. PERFIL SÓCIODEMOGRÁFICO

Gênero Masculino Feminino

Faixa Etária

Entre 21 e 30 anos Entre 41 e 50 anos Acima de 61anos

Entre 31 e 40 anos Entre 51 e 60anos

Grau de escolaridade

Ensino médio completo Ensino superior incompleto

Ensino profissionalizante Ensino superior completo

Ensino técnico Outros

Tempo de trabalho na empresa:

De 01 a 02 anos De 02 a 03 anos De 03 a 05 anos De 05 a 07 anos

De 07 a 10 anos Mais de 12 anos Menos de um ano

Cargo que ocupa na empresa:

Consultor de Vendas Subgerente

Gerente

Tempo de trabalho no cargo atual:

De 01 a 02 anos De 02 a 03 anos De 03 a 05 anos De 05 a 07 anos

De 07 a 10 anos Mais de 12 anos Menos de um ano

2.. Marque a questão que melhor expressar suas convicções quanto às afirmativas, de acordo com a tabela abaixo:

1.discordo totalmente	2.discordo	3.nem discordo, nem concordo	4. concordo	5. concordo totalmente
--------------------------	------------	---------------------------------	-------------	---------------------------

AFIRMATIVAS	5	4	3	2	1
É importante para empresa e para os funcionários realizar avaliação de desempenho.					
O método de avaliação de desempenho utilizado pela empresa é adequado.					
Existe uma periodicidade adequada entre as avaliações de desempenho e aplicação do feedback.					
Os objetivos da avaliação de desempenho são claros.					
A empresa apresenta relatórios formais a respeito do meu desempenho após a avaliação.					
A aplicação do feedback possibilita uma troca de informações entre a gestão e os colaboradores.					
Durante a aplicação do feedback posso dar opiniões e sugestões.					
O processo de avaliação de desempenho e o feedback influenciam no alcance de minha meta.					

Me sinto motivado após a avaliação de desempenho e o feedback.					
O processo de avaliação e o feedback contribuem de forma global para o alcance dos objetivos da organização.					