



JEFFERSON NUNES MACHADO

MANUAL DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA EMPRESA SELETTRA - O QUE  
LEVOU A SUA CONSTRUÇÃO?

Trabalho apresentado ao curso MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Prof. Edmarson Bacelar Mota

COORDENADOR ACADÊMICO

Gianfranco Muncinelli

PROFESSOR ORIENTADOR

Curitiba – PR

2014

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso - Manual de avaliação de desempenho – O que levou a sua construção?

Elaborado por Jefferson Nunes Machado e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 01 de novembro de 2014.

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Gianfranco Muncinelli

Orientador

## DECLARAÇÃO

A empresa Selettra Automação e Robótica Ltda., representada neste documento pelo Sr.(s) Geraldo Machado Gai, (Sócio Diretor) e Samuel Luis Bim (Sócio e Gerente de Pessoas), autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Desenvolvimento Humano de Gestores, realizados pelo aluno Jefferson Nunes Machado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG 1 / 2012 do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

São José dos Pinhais, 01 de outubro de 2014.

---

Geraldo Machado Gai

Sócio Diretor

Selettra Automação e Robótica

---

Samuel Luiz Bim

Sócio Gerente de Pessoas

Selettra Automação e Robótica

## TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Jefferson Nunes Machado, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG 1/12 – Curitiba, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 31/08/2012 a 12/09/2014, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “Manual de avaliação de desempenho – O que levou a sua construção?” é autêntico e original.

Curitiba, 01 de novembro de 2014.

---

Jefferson Nunes Machado

Dedico este trabalho aos meus Filhos, Gabriel Nunes Machado e Vinicius Gabriel Pimentel Machado e também a minha esposa Camila Izabele Pimentel, que incentiva e apoia toda minha carreira

Dedicatória

## RESUMO

Esse trabalho visa propor um Sistema de Avaliação de desempenho a empresa Selettra, com objetivo de demonstrar ferramentas a serem consideradas no que tange a promover a avaliação de desempenho por competências como ferramenta de gestão. No cenário corporativo atual, as pessoas precisam fazer mais com menos, menos custos, tempo e recursos e, mais resultados, qualidade, agilidade e produtividade. Constata-se, que atualmente são vários os métodos e técnicas de aplicação da avaliação de desempenho na seara organizacional das empresas, enquanto ferramenta de gestão para fins de Remuneração, Gestão de Carreira, Novas Oportunidades e de aprimoramento profissional dos colaboradores. Somado a isto, o presente estudo tem por escopo abordar as metodologias de Avaliação de desempenho, visando detectar qual a melhor forma de aplicá-las ao perfil/cenário corporativo da empresa Selettra, em específico. Pois, trata-se de uma empresa de tecnologia, com foco em automação industrial, que além do quadro funcional permanente da matriz, possui equipes externas que prestam serviços “in loco” nas sedes dos clientes, e que necessitam, portanto, de formas diferenciadas para realização da Avaliação de Desempenho. Diante deste cenário, destacar-se-á: a) Identificar as funções a serem avaliadas; b) Apontar os itens mensuráveis de desempenho; c) Descrever as competências a serem avaliadas por função; d) análise da estrutura corporativa da empresa Selettra e quais as metodologias de Análise de desempenho aplicáveis à sua estrutura organizacional.

Palavras Chave: Avaliação de Desempenho, Feedback, Gestão por Competências.

## ABSTRACT

This paper proposes a performance management process to Selettra, to utilize performance management tools as a management tool. In the current corporate environment, people need to do more with less, with less resources and more results, quality, agility and productivity. It is found that currently there are many methods and techniques for performance management in the organizational environment, as a tool towards remunerations, career management, new opportunities and professional growth... Adding to that, the current case has the scope to assess the performance management methodologies, aiming to detect the best approach to apply it specifically to Selettra. As a technology company, focused into industrial automation has customer onsite teams and also needs different performance management approaches. In this scenario, the following topics are to be considered: a) identify the roles to be assessed, b) find out measurable performance items, c) describe the competences to be evaluated by role, d) organizational structure analysis and e) which methodologies of performance management are applicable to the current organization structure.

**Key Words:** Performance Management, Feedback, Competence Management

## AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus sócios Geraldo Machado Gai, Geril Sola, Rodolgo Plugik e Samuel Luiz Bim, que me incentivaram a encarar este desafio, aos amigos que ganhei na Turma DHG 1/12 com especial menção ao grupo Vishi, fato que se transformou fundamental na persistência e interesse e principalmente a minha família, meu filho Lucas, minha filha Gabriela e claro a minha esposa Joanir, minha amada que me deu total apoio durante este período.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>2</b>
2.1	GESTÃO POR OBJETIVOS E METAS .....	2
2.2	MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA.....	4
2.3	MÉTODO PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	5
2.3.1	Balanced Score Card (BSC).....	5
2.3.2	Avaliação de desempenho 360º .....	6
2.3.3	Auto Avaliação .....	6
2.4	FEEDBACK .....	8
2.4.1	Objetivo Feedback .....	8
2.4.2	Condições Essenciais.....	9
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>11</b>
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>18</b>
4.1	AVALIAÇÃO POR METAS.....	19
4.2	AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS .....	19
4.2.1	Relacionamento .....	19
4.2.2	Excelência .....	19
4.2.3	Zelo .....	20
4.2.4	Liderança .....	21
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>22</b>
5.1	AVALIAÇÃO POR FEEDBACK.....	22
5.2	PLANO DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL.....	22
<b>6</b>	<b>RECOMENDAÇÕES</b> .....	<b>23</b>
<b>7</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>24</b>
<b>8</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS</b> .....	<b>25</b>
<b>9</b>	<b>APÊNDICE – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</b> .....	<b>27</b>
9.1	INTRODUÇÃO.....	26
<b>6</b>	<b>RECOMENDAÇÕES</b> .....	<b>23</b>
<b>7</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>24</b>
<b>8</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS</b> .....	<b>25</b>
<b>9</b>	<b>APÊNDICE</b> .....	<b>27</b>



## 1 INTRODUÇÃO

A exigência contemporânea anda numa velocidade enorme, onde na evolução se passa pela era da qualidade, depois pela excelência chegando à era da sustentabilidade, que não trata apenas de temas ambientais e sim de garantia de sustentabilidade nos processos do negócio ao longo tempo, aí que entra as Competências das pessoas inseridas neste contexto.

Frente ao atual cenário das corporações, constata-se que nunca se buscou tanto o desenvolvimento e aprimoramento dos indivíduos. Neste aspecto comprova-se através do crescimento nas vendas de livros direcionados à comunicação, à gestão de pessoas, ao autodesenvolvimento. Bem como através da proliferação de cursos acadêmicos e técnicos nestas áreas citadas.

No cenário Corporativo atual, as pessoas precisam fazer mais com menos, menos custos, menos tempo, menos recursos, mais resultados, mais qualidade, mais agilidade mais produtividade.

No caso em específico da empresa Selettra, objeto do presente estudo, chegou-se à percepção de que esta carece de um Sistema de Gestão de Desempenho por Competências, que tem como base a avaliação de desempenho. A falta das devolutivas e sem perspectiva de crescimento pessoal e profissional, frustrando em algum momento os colaboradores, principalmente os de maior destaque, que tem forte visibilidade dentro dos clientes e surge opção como mão de obra qualificada e sendo assediados por estes mesmos clientes. Por outro lado a não visibilidade dos Gestores de seus colaboradores das Competências Técnicas, Comportamentais, Entrega de Resultados e Responsabilidades de cada indivíduo no contexto global.

Portanto, o presente trabalho pretende reorganizar o processo de feedback assertivo para toda a empresa Selettra. E como objetivos específicos buscam-se através deste trabalho:

- Identificar e Descrever as funções a serem avaliadas;
- Apontar os itens mensuráveis de desempenho;
- Descrever as competências a serem avaliadas por níveis de cargos;
- Descrever metodologias de avaliação de desempenho existentes no mercado;
- Propor um modelo de avaliação de desempenho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 GESTÃO POR OBJETIVOS E METAS

Segundo (DRUCKER, 1954) o conceito de “gestão por objetivos” é definido como “um sistema de gestão em que os colaboradores e os gestores se reúnem para definirem qual é o objetivo final do seu trabalho, como devem realizar, de que forma será avaliado e qual o tempo necessário para sua concretização”. Segundo o autor, “os objetivos não devem ser impostos aos colaboradores, mas decididos em conjunto com a gestão de forma a serem atingidos com maior facilidade e rapidez”.

A gestão por objetivos confia na definição e na concordância de metas mutuamente acordadas entre colaborador e empresa. As metas são definidas para cada colaborador e posteriormente na comparação e direcionamento do seu desempenho face aos objetivos inicialmente acordados. Ao focarem no que dever ser atingido, os colaboradores conseguem discriminar rapidamente entre as tarefas que devem ser realizadas e aquelas que são perda de tempo, e conseqüentemente de acordo com interesses da empresa. Este método inclui um acompanhamento do gestor em prover “*feedback*” continuamente de modo a realinhar as prioridades conforme as metas previamente acordadas.

Ainda segundo (DRUCKER, 1954), sugere-se que “os gestores devem envolver-se com as finalidades e os objetivos principais da organização, de forma a programar o planejamento estratégico para auxiliar a organização a atingir seus objetivos”. Os princípios da Gestão por Objetivos proposto por (DRUCKER, 1954) são:

- Hierarquização de objetivos e finalidades organizacionais;
- Metas específicas para cada colaborador;
- Tomada de decisões de forma participada;
- Período temporal explícito;
- Avaliação do desempenho e feedback.

Segundo (CAMPOS, 2004), “toda ação gerencial é conduzida por uma meta. A meta vem do mercado e das pessoas. Não existe gerenciamento sem meta e gerenciar é estabelecer metas e ter um Plano de Ação para atingi-las”. Quando acordadas, “as metas anuais

transformam-se em Plano de Ação Anual definindo as atividades necessárias para o atingimento das mesmas” (CAMPOS, 2004).

De modo a verificar e validar as metas, é proposto o modelo SMART para definições de metas em (DRUCKER, 1954), onde cada meta deve satisfazer as seguintes categorias:

- Específicos (S): meta definida e entendida claramente por ambas as partes;
- Mensuráveis (M): meta acompanhada por um índice, eliminando-se a subjetividade;
- Atingíveis (A): que seja possível de se atingir;
- Realísticos (R): que seja pertinente à realidade do negócio;
- Temporalmente (T) definidos: com um prazo determinado.

Em (CAMPOS, 2004) sugere-se alguns princípios para o estabelecimento das metas, onde se é esperado da empresa:

- Colocar no mercado produto com melhor qualidade, mais econômico que a do concorrente;
- Remunerar o acionista de forma competitiva com mercado financeiro, garantindo os recursos necessários ao;
- Crescer a organização e a geração de novas riquezas;
- Pagar um salário competitivo e propiciar boas condições de trabalho para que a organização retenha seus talentos;
- Respeitar a sociedade e o meio ambiente.

Ao se definir objetivos organizacionais, proporciona-se a organização de uma diretriz no sentido de se alinhar uma finalidade comum e expectativas mútuas, proporcionando um retorno positivo tanto para empresa quanto para o colaborador. O gestor por sua vez, pode usar desta ferramenta para motivar a sua equipe ao se estabelecer um compromisso profissional, onde as pessoas são responsáveis pelo atingimento das metas através da auto avaliação e supervisão do gestor.

As metas quando atingidas, garantem a sobrevivência da organização, ou por melhorias sucessivas de um processo existente, ou pela introdução de um projeto de mudança

que impacte na melhoria dos processos convencionais, ou na maneira de se conduzir os negócios.

## 2.2 MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA

A Gestão por Competências direciona sua ação prioritariamente para o gerenciamento das oportunidades de desenvolvimento de competências eventualmente existente na organização ou equipe, procurando eliminá-lo ou minimizá-lo. Eventualmente pode-se ainda constatar que novas competências foram desenvolvidas na empresa, propiciando novas oportunidades de negócio.

Seja a estratégia de eliminar ou potencializar competências, a empresa precisa alinhar o conjunto de competências profissionais exigidas para se alcançar os seus objetivos estratégicos. Dessa forma assim se encontra o desempenho organizacional, sustentado pelas competências profissionais dos seus colaboradores e seus times.

Competência é o “conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes” (Rocha-Pinto, et al., 2007) que um indivíduo mobiliza e aplica numa situação ou contexto profissional de forma a agregar valor para a empresa.

A Gestão por Competências é composta por alguns subsistemas, como:

- Mapeamento e Mensuração por Competências;
- Avaliação de Desempenho;
- Plano de Desenvolvimento por Competências;
- Captação e seleção de talentos por Competências;
- Remuneração e reconhecimento;
- Educação Continuada;

A adoção da gestão por competências proporciona, dentre outras, as seguintes vantagens (GRAMIGNA, 2012):

- A definição clara de perfis profissionais que podem favorecer a elevação da produtividade;
- Um foco claro para os esforços de desenvolvimento das equipes, tendo como base as necessidades da organização e o perfil dos seus funcionários;

- A priorização dos investimentos em capacitação, favorecendo a obtenção de um retorno mais consistente;
- O gerenciamento do desempenho por meio de critérios mais fáceis de serem observados e mensurados;
- A conscientização dos funcionários sobre a importância de que assumam a corresponsabilidade por seu autodesenvolvimento.

## 2.3 MÉTODO PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

### 2.3.1 Balanced Score Card (BSC)

O *Balance Score Card* (BSC) é uma ferramenta para se instalar o controle de estratégias, a qual através da definição de objetivos financeiros e não-financeiros, num processo constante de aprendizado e crescimento organizacional. Alguns motivos que justificam implantar o BSC (Lobato, David Menezes; Jamil, Moysés Filho; Torres, Maria Cândida; Rodrigues, Murilo Ramos;, 2006):

- Obter clareza e consenso no tocante à estratégia do negocio;
- Dar foco ao negócio;
- Desenvolver a liderança da alta direção;
- Educar a organização;
- Alinhar programas e investimentos;
- Direcionar o processo de alocação de recursos e capital;
- Promover o aperfeiçoamento.

Para se implantar o BSC, a estratégia é dividida em quatro perspectivas (Lobato, David Menezes; Jamil, Moysés Filho; Torres, Maria Cândida; Rodrigues, Murilo Ramos;, 2006), sendo elas:

- Financeira: objetivos que contribuem para os resultados financeiros da organização;
- Processos Internos: processos existentes e também novos processos que se antecipam as necessidades dos clientes.

- Clientes Externos: segmentos de mercado que a empresa atua para obter crescimento e lucratividade;
- Aprendizado e Crescimento: melhoria contínua de competências e processos, valorização da criatividade e inovações.

### 2.3.2 Avaliação de desempenho 360°

O instrumento de Avaliação 360° tem, na realidade, outro nome que seria mais adequado: “Avaliação de Múltiplas fontes”, já que a nomenclatura 360° passou a ser uma grife, para identificar uma modernidade. A avaliação 90° é a tradicional avaliação onde o superior imediato avalia seu subordinado. A 180° é aquela onde além do superior o avaliado faz auto avaliação. Na avaliação 360° inclui a avaliação dos pares.

Considerando que a principal aplicação da Avaliação de Múltiplos Pares ou 360° é a medida (mensuração) dos comportamentos. Segundo (KNAPIK, 2008) “comportamento não é exatamente o que fazemos, mas sim, o que os outros observam das reações que temos num ambiente organizacional e em determinadas circunstâncias tipo execução de tarefas, responsabilidades ao gerenciar equipe, solucionar um conflito ou nos depararmos com um problema”.

Ainda segundo (KNAPIK, 2008), “a Avaliação 360° é conhecida também por Feedback 360°, é um instrumento que envolve rede de relacionamentos e é utilizado por empresas que adotam a gestão por competências e utilizada para avaliação dos demais pares de trabalho, chefias, subordinados e clientes”. Dessa forma, é possível se estabelecer uma avaliação baseada no comportamento observado pelas partes, senão da relação do próprio colaborador consigo mesmo, ou alienado na percepção dos resultados observados pela chefia somente.

### 2.3.3 Auto Avaliação

O instrumento de auto avaliação visa complementar a avaliação 360°, de forma a permitir o avaliado a um momento de introspecção avaliar a sua contribuição em relação aos valores e comportamentos esperados pela organização, bem como a análise das suas atitudes em relação ao atingimento das metas organizacionais conforme definido pela empresa.

O método de auto avaliação depende de o avaliado conhecer os seus próprios objetivos, e ter abertura para expressá-los. Segundo (Hein, 2013), as seguintes recomendações

são apresentadas para um efetivo processo de auto avaliação e relevantes para o trabalho em questão:

- Avaliador identificar os objetivos profissionais e individuais de carreira;
- Manter um diálogo aberto com a liderança;
- Alinhar o objetivo da auto avaliação pela organização;
- Avaliado a se questionar positivamente em relação a sua atitude, pontos fortes e oportunidades de desenvolvimento;
- Apresentar as realizações e feitos, individualmente ou em time;

Os questionamentos listados abaixo são sugestões para se aplicar no processo de auto avaliação, conforme apresentado em (MARQUES, 2012):

- Auto Percepção
  - Qual a percepção que os seus colegas de trabalho têm do teu trabalho?
  - Qual o impacto que você tem sobre as pessoas que trabalham contigo?
  - Como você acredita que os teus subordinados o veem?
  - Como você acredita que os teus superiores o veem?
- Auto Imagem
  - Qual é o impacto que as pessoas têm quando te conhecem pela primeira vez?
  - Como você gostaria de ser visto pelos colegas de trabalho?
  - O que efetivamente você fará para ser visto dessa forma?
- Análise de Oportunidades
  - Quais os seus pontos fortes?
  - Quais os pontos de melhoria?
  - Quais as suas oportunidades de desenvolvimento?
  - Quais são os delimitadores e grandes dificuldades?

## 2.4 FEEDBACK

Feedback é uma ferramenta de alto impacto e quando corretamente utilizada possui a potencialidade de maximizar resultados positivos e reverter resultados negativos. Saber fornecer e receber feedbacks é uma arte que diferencia em larga escala aqueles que a aprimoram. Jamais nos esqueçamos de alguém que nos forneça um feedback que nos ajude a crescer. Muito utilizada pelos gestores, o feedback é uma importante ferramenta gerencial e de liderança.

Frequentemente traduzido como retroalimentação ou simplesmente "retorno", considera-se que a melhor maneira de traduzir feedback, para maximizar seu efeito gerencial, é: alimentação, ou seja, feedback é um processo de alimentação que ocorre através do fornecimento de informações críticas para o ajuste de desempenho e performance de uma pessoa.

Devemos entender por informação crítica, aquela que é crucial para o aperfeiçoamento da performance e, portanto, oriunda de uma análise baseada no senso crítico e não no senso comum. Desta maneira, feedback não é uma opinião que expresse um sentimento ou emoção, mas sim um retorno que alimenta (validando ou invalidando) um dado comportamento ou realização com base em parâmetros claros, objetivos e verificáveis.

Feedbacks referem-se ao: desempenho, conduta e resultados obtidos através de ações realizadas.

### 2.4.1 Objetivo Feedback

O objetivo fundamental do feedback é ajudar as pessoas a melhorar seu desempenho e performance através do fornecimento de informações, dados, críticas e orientações que permitam reposicionar suas ações em um maior nível de eficiência, eficácia, efetividade e excelência!

O feedback deve ser sempre educativo, jamais punitivo, condição em que perde sua funcionalidade e descaracteriza-se como conceito. Podem e devem ser utilizados como ações de validação e reconhecimento frente a condutas e resultados positivos; e, claro, também podem e devem salientar equívocos e discrepâncias de desempenho quando ocorrerem. Porém, a prática do feedback deve ser utilizada sempre de maneira construtiva; afinal seria

um absurdo imaginar que pessoas que se sintam humilhadas, punidas ou com autoestima rebaixada pudessem se sentir naturalmente motivadas a melhorar sua performance.

Isso não significa que um gerente e/ou líder não tenha que aplicar algum tipo de punição ou restrição durante o exercício das suas competências gerenciais e de liderança, mas evidencia que punição e feedback são conceitualmente e pragmaticamente diferentes.

Normalmente, quando o feedback é bem utilizado, as situações que demandam por qualquer tipo de punição diminuem consideravelmente, até porque a correta utilização do feedback é preventiva e elimina um considerável número de situações que evoluiriam para um nível crítico, na ausência de orientação e correção. Daí a importância da aplicação constante de feedbacks ao longo do tempo, lembrando que sua eficácia é tanto maior quanto mais próximo esteja da ocorrência que lhe deu origem. Esperar demais para fornecer feedback agrava as situações que precisam ser corrigidas e enfraquece o melhor momento para comemorar vitórias obtidas!

#### 2.4.2 Condições Essenciais

Para que um feedback tenha êxito, o gestor precisa assegurar duas condições essenciais e interdependentes durante a comunicação. A primeira em estabelecer uma relação de confiança entre as partes e a segunda, uma relação de respeito entre as partes. Ao fornecer o feedback o gestor precisa:

- Respeitar o princípio da confiança, respeito e ética;
- Verificar o tipo de feedback específico adequado (validação ou correção);
- Evitar desabafos emoções e sentimentos durante o feedback;
- Estabelecer as causas e o objetivo do feedback;
- Verificar o momento mais apropriado para o feedback;
- Verificar realizar o feedback pessoalmente, a sós ou com outros envolvidos sem expor a constrangimentos;
- Certificar de que sua mensagem foi clara e bem compreendida;

Em contrapartida, o gestor precisa-se preparar os funcionários de modo a se criar um ambiente favorável para se receber um feedback adequado. Dessa forma os funcionários se sentem favoráveis a:

- Demonstrar confiança e interesse em receber feedbacks;
- Ouvir com atenção e respeito, mesmo que se discorde;
- Manter a ética com relação a outros envolvidos;
- Agradecer feedbacks positivos e dar créditos aos que tenham ajudado a obter resultados;
- Aceitar o feedback negativo sem se esquivar das responsabilidades;
- Identificar o momento correto para se contra argumentar caso seja um feedback injusto;
- Focar em fatos e evitar emoções e sentimentos pessoais com profissionalismo;
- Entender a crítica como possibilidade de crescimento e evolução, mesmo que seja nos quesitos de tolerância e paciência;
- Questionar se algo ficou em dúvida;
- Manter discrição e sigilo sobre o feedback recebido;
- Buscar oportunidades de desenvolvimento e melhoria de desempenho.

O profissional em busca de excelência não espera para receber feedbacks, solicita-os sem receio ou vaidade. Sendo assim, o gestor assume a corresponsabilidade desenvolver as competências através do feedback.

### 3 METODOLOGIA

A Selettra é uma empresa do ramo de tecnologia, com foco em automação industrial, empresa de pequeno porte com 45 colaboradores e faturamento anual de seis milhões de reais. O Corpo Societário é formado por 05 pessoas, com participações diferenciadas. Além da Atuação Técnica, os sócios Assumem uma diretoria a ser fortalecida em seus conceitos.

A estrutura organizacional está disponível no APÊNDICE I desse trabalho.

A empresa encontra-se bem estabelecida no seu ramo de atuação. As vendas ocorrem na elaboração de propostas e soluções às demandas de clientes que os procuram, via sistemas de compras previamente cadastrados, site, e-mail ou telefone.

Depois de realizada a venda, através do recebimento de pedido de compra, organiza-se uma reunião de abertura e atribui-se um centro de custo (e.g., proposta comercial SL130906 - Sistema de Visão Pintura CVP – Renault). Na reunião de abertura é convocado o Diretor comercial, um responsável por Contas a Pagar, o comprador, um responsável da engenharia e demais colaboradores que possam a ter forte participação pelo perfil técnico. Nesta reunião apresenta-se a demanda do cliente e o escopo efetivamente vendido. Como resultado dessa reunião aloca-se os recursos financeiros e de pessoas para executar as tarefas.

A Empresa possui cinco diretorias: RH, Financeiro/Comercial; Engenharia, Robótica e Novos Produtos, onde as funções administrativas têm como hierarquia o diretor geral. Alguns colaboradores trabalham remotamente e outros na sede (como por exemplo, o corpo administrativo: RH, Financeiro, Comercial). Atualmente existe um projeto com alocação de recursos internamente na Robert Bosch, assim como vários projetos em clientes em outras regiões do Brasil, de forma temporária enquanto é executado o projeto. As equipes são alternáveis e aumentam e diminuem conforme necessidades.

A empresa cresce constantemente desde sua fundação, devido a forte demanda do mercado e à alta qualidade de serviços prestados. Um gráfico com o Crescimento de ao longo do tempo está disponível no APÊNDICE II desse trabalho.

A diretoria sente a necessidade de um entendimento de gestão de pessoas e suas ferramentas. Tem-se a percepção de que as pessoas se sentem esquecidas em projetos longos ou menos problemáticos, assim como, trata-se muito com feedback de resultados em curto prazo atuando mais de forma corretiva do que como ferramenta de crescimento. Também

nota-se que carece de um aprimoramento da liderança para motivar as suas equipes. Alguns projetos com duração maior proporcionam sensações de não atingir o objetivo, além da forte pressão dos clientes, gerando desânimos pontuais, que necessitam de ação corretiva.

As metas corporativas descritas na tabela 1, definem a estratégia da empresa para se desenvolver o seu negócio durante os próximos anos. Essas metas são metas corporativas e que podem ser utilizadas como itens mensuráveis para avaliação de desempenho da organização.

Meta	Perspectiva	Prazo	Mensuração	Estratégia
Atingir um faturamento de R\$ 8 milhões.	Financeiro	Ao final do ano fiscal de 2014.	Relatórios Financeiros	Manter Clientes Atuais e aumentar o portfólio de novos clientes e novos serviços
Atingir um faturamento de R\$ 10 milhões.	Financeiro	Ao final do ano fiscal de 2015.	Relatórios Financeiros	Manter o Crescimento de 20% ao ano.
Atingir um faturamento de R\$ 12 milhões.	Financeiro	Ao final do ano fiscal de 2016.	Relatórios Financeiros	Manter o Crescimento de 20% ao ano.
Atingir um faturamento de R\$ 30 milhões.	Financeiro	Ao final do ano fiscal de 2024.	Relatórios Financeiros	Manter o Crescimento de 20% ao ano.
Automação Industrial: Manter Auto Nível de Satisfação dos Clientes.	Cliente Externo	Ao final do ano fiscal de 2014.	Relatórios Técnicos e Financeiros.	Equipes Qualificadas e Motivadas, com atualização técnica e remuneração compatível.
Mecânica Industrial: Novo setor que deverá acompanhar o	Cliente Externo	Ao final do ano fiscal de 2014.	Relatórios Técnicos e Financeiros.	Criação de Nova Equipe de trabalho. Este setor era 100% terceirizado

carro chefe de  
automação  
industrial

Robótica: como está, porem maior volume;	Cliente Externo	Ao final do ano fiscal de 2014.	Relatórios Técnicos e Financeiros.	Criação de Nova Equipe de trabalho. Este setor era 100% terceirizado. Treinamento em empresas especializadas
Avaliação de Desempenho	Processos Internos	Out/14	Processo de Avaliação de Desempenho implantado.	Implantar Sistema de Avaliação de Desempenho
Evolução do Desenvolvimento do Produto Próprio: AGV	Cliente Externo	Jun./14	Entrega do 3º AGV	Desenvolver Parcerias com fornecedores; Buscar tecnologias no mercado Internacional.
	Cliente Externo	Mai./14	Novo Contrato em Clientes, atendendo novas exigências.	Buscar Satisfação total do Cliente
	Cliente Externo	Dez/14	Fechar novo contrato de AGVs.	Maior participação Comercial. Desenvolver novas Parcerias; Buscar tecnologias no mercado Internacional,

Tabela 1 - Metas estratégicas atualmente definidas pela Selettra.

Os cargos são agrupados por níveis de complexidade, segundo a natureza do trabalho, e que define o comportamento esperado dentro do perfil; análise de pesos, segundo a política interna da empresa; e também dos fatores de avaliação. Como critério básico, os níveis de complexidade estão assim definidos na tabela 2 - Definição de níveis de complexidade por função:

Nível de Complexidade	Comportamento Esperado	Ações de desenvolvimento
NÍVEL 1: Operacional	Cria impactos positivos com seu trabalho na sua área de atuação	Cargos de mão de obra básica, correspondendo às funções não especializadas, de atividades simples e específicas, que requerem pouca iniciativa própria e supervisão do trabalho bastante acentuado.
NÍVEL 2: Administrativo	Monitora os impactos do seu trabalho nas outras áreas da empresa	Cargos que correspondem àquelas atividades desenvolvidas nos escritórios, de caráter burocrático, não exigindo supervisão acentuada de funcionários.
NÍVEL 2: Técnico	Monitora os impactos do seu trabalho nas outras áreas da empresa	Cargos que desenvolvem atividades que necessitam de conhecimentos técnicos envolvidos no planejamento, execução e avaliação de projetos específicos.
NÍVEL 3:	Identifica soluções de	Cargos que desenvolvem

Técnico Alto desempenho	negócio que geram valor para outras áreas além da sua	atividades que necessitam de conhecimentos técnicos envolvidos no planejamento, execução e avaliação de projetos específicos de alto desempenho.
NÍVEL 3: Supervisão	Identifica soluções de negócio que geram valor para outras áreas além da sua	Cargos que implicam em supervisão de outros funcionários.
NÍVEL 4: Gestão	Utiliza sinergias existentes na companhia para criar soluções de negócio	Cargos que implicam em Gestão de Equipes e estratégias.
NÍVEL 5: Estratégico	Defende a unicidade da empresa ao cobrar os profissionais pela realização de trabalho integrado	Cargos que além de Gerenciar áreas, são atribuídas atividades de maior responsabilidade na empresa, bem como executar políticas e diretrizes internas da empresa.

Tabela 3 - Definição de níveis de complexidade por função



Téc. Automação Sênior (Alto desempenho).	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Sup. Administrativo	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Sup. de Suprimentos	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Supervisor de Produção	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Gerente Adm. / Financeiro	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Gerente de Engenharia	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Gerente de Unidade Filial	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Diretoria	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Tabela 3 – Níveis de competências requeridas por cargo.

As Competências foram divididas em 4 dimensões que conforme abaixo:

**Relacionamento:** construir relações internas e externas para mobilizar todos os recursos para a razão de existir que é o cliente;

**Excelência:** fazer tudo com determinação e excelência para obter os melhores resultados.

**Zelo:** preservar o patrimônio, valores, conhecimentos e experiências adquiridas para construir um futuro sobre bases sólidas;

**Liderança:** os colaboradores são uma vantagem competitiva. São pessoas e não processos, que tem prazer em servir e superar. O Líder visualiza o futuro e engaja o grupo em torno do objetivo.

## **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

De forma a se atingir ou se superar as metas estratégicas definidas, a empresa Selettra tem a necessidade de se desenvolver competências do seu quadro de funcionários, tanto para pessoas lotadas na sede da empresa desenvolvendo trabalho administrativo e de engenharia, ou mesmo as que estão lotadas nos clientes entregando trabalhos de engenharia.

A ferramenta para desenvolvimento de competências é a avaliação de desempenho e o feedback. A empresa constitui de um corpo organizacional reconhecido, de estrutura hierárquica pública, que possibilita identificar gestores que podem fazer a gestão de desempenho.

Conhecendo-se os níveis de complexidade para as competências exigidas por cargo, alinhada com um conjunto de metas individuais e organizacionais, é possível de se desenvolver um modelo de avaliação de desempenho. Apresentamos 4 abordagens para se constituir um modelo de avaliação de desempenho como segue:

Avaliação por Metas

Avaliação por Competências

Feedback

Plano de Desenvolvimento Pessoal

## 4.1 AVALIAÇÃO POR METAS

As metas por cargo e função podem ser definidas individualmente com base na descrição do cargo e o nível de complexidade exigido. O modelo abaixo descreve um modelo de avaliação por metas individuais com peso de 60%, a serem aplicadas na avaliação de desempenho aplicadas em um cargo de “Assistente de RH”, dentro das atividades exigidas pela função, bem como uma meta organizacional (i.e. “Avaliação de Desempenho”).

## 4.2 AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS

Para a avaliação por competência sugere-se um peso de 40%, onde as competências exigidas para o cargo são analisadas individualmente, e relacionadas conforme descrição dos níveis de complexidade respectivos. Os quatro modelos de formulários a seguir, considera uma análise de desempenho por dimensões de competência conforme apresentado anteriormente sendo eles: Relacionamento, Excelência, Zelo e Liderança.

### 4.2.1 Relacionamento

Disciplina:

Seguiu corretamente normas e regras da empresa, Colabora e contribui com a limpeza na empresa, Usa uniforme e EPI oferecido pela empresa adequadamente

Assiduidade:

Não faltar ao trabalho

Pontualidade:

Respeito a horarios

Espirito de equipe:

Teve atuação de destaque como membro da equipe. Colaborou com iniciativa de outros, discutiu com propriedade sua divergências, buscando o consenso, com habilidade e flexibilidade para ouvir e entender os pontos de vista contrários aos seus.

### 4.2.2 Excelência

Disponibilidade:

Disponibilidade do colaborador para trabalhar em horários especiais, tais como: mudança de turno por necessidade do trabalho em fins de semana ou em situações de emergência, realização de horas extras etc

Qualidade do trabalho:

Qualidade do trabalho medido pela qualidade do produto ou resultado dos processos sob sua responsabilidade. Número de ocorrências que indiquem a atenção e concentração do colaborador em seu trabalho.

Criatividade:

Explora oportunidades de inovação, através a identificação de problemas existentes, propões abordagens de solução para problemas existentes, efetivamente coloca as ideias em prática de forma a valida e vende efetivamente a ideia?

Responsabilidade:

Sempre tomou a iniciativa para fazer o que precisava ser feito, independente da determinação do superior imediato. Soube resolver as situações fora da rotina em sua área de atuação e teve determinação para resolver os problemas e fazer o que fosse preciso, no campo da sua competência.

#### 4.2.3 Zelo

Pessoal:

Forma adequada como o colaborador costuma se apresentar ao trabalho, em termos de Roupas, Limpeza e Higiene pessoal.

Conhecimento da função:

Grau de domínio que o colaborador tem da função que exerce, demonstrado na prática do dia-a-dia

Entendimento e aceitação das mudanças:

Detecta assiduamente oportunidades de melhoria, Não teme adotar novas ideias e propõe coisas diferentes, Enfoca os desafios em favor de soluções novas e inovadoras, Busca novas melhorias tecnológicas para saltar obstáculos existentes, Está disposto a experimentar e adotar novas ideias, inclusive quando não são ideias próprias

Instrução técnica:

Está cursando? Atualiza-se em palestras e seminários? Participa de cursos e outras formações?

#### 4.2.4 Liderança

Organização:

Prioriza suas tarefas tratando os assuntos importantes primeiro, Elimina o desperdício e melhora a eficácia em cada aspecto do trabalho, Atribuem-se tarefas de modo que o trabalho seja justamente distribuído, Não perde tempo, Dirige seu trabalho com precisão e atenção para os detalhes.

Comunicação:

Pratica uma relação cálida e amigável com os demais ao invés de ser frio e distante, Quer conhecer os outros pontos de vista antes de tomar uma decisão, Não se ofende quando alguém não está de acordo e compartilha as melhores ideias, Não interrompe quando outras pessoas falam e presta especial atenção, Se expressa com clareza na hora de comunicar suas ideias.

Resolução de conflitos:

Resolveu os problemas de rotina e os que surgiram, sem ajuda da supervisão

Liderança:

Aceita sua parte da responsabilidade se existe um problema, ao invés de jogar a culpa nos outros, Mantém sua conduta de comportamento, inclusive estando sob pressão, Motiva os membros da sua equipe para colaborarem e ajudarem uns aos outros, Sabe considerar as necessidades e sentimentos dos demais com confiança e respeito.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 5.1 AVALIAÇÃO POR FEEDBACK

O resultado das competências também é apresentado na tabela 4, a partir da análise de 2 pontos de vista, ou seja, de seu avaliador e do avaliado através da auto avaliação. Com isso se determina um modelo de avaliação 180°, o qual atualmente é aplicável dentro do nível de maturidade que os colaboradores apresentam. O modelo a seguir propõe um conjunto de perguntas, as quais complementam os modelos apresentados anteriormente.

Avaliação de desempenho 180° - maturidade

Avaliação	Feedback Gestor	Auto avaliação

Tabela 4 - Modelo para avaliação de desempenho em 180°

### 5.2 PLANO DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL

Baseado em todo o processo de avaliação e feedbacks, entende-se que nessa etapa podem ser identificadas ações de melhoria, as quais devem ser acompanhadas pelos gestores. Para esse conjunto de ações denominamos um plano de desenvolvimento pessoal, indicado na tabela 5 o qual é amparado como os objetivos do BSC como seguem: Desenvolver a liderança da alta direção, Educar a organização e Promover o aperfeiçoamento.

Plano de desenvolvimento Pessoal

Ação	Resultado Esperado	Como	Prazo	Status

Tabela 4 - Modelo para plano de desenvolvimento pessoal

## **6 RECOMENDAÇÕES**

Recomendamos a aplicação do modelo proposto, iniciando com uma preparação de todos os colaboradores, com palestras e apresentações, por exemplo da arte de dar e receber feedback. A aplicação poderá ser gradual numa equipe piloto e melhorar o sistema a realidade do dia a dia da empresa. Com a gestão do departamento de pessoas, apresentar um cronograma e iniciar o processo, matendo o banco de dados, garantindo a isonomia e principalmente promovendo a devolução aos avaliados.

## **7 CONCLUSÃO**

Apresentaram-se os cargos adotados pela empresa Selettra, a descrição das funções que os funcionários exercem, bem como o nível de complexidade exigido para as competências dos mesmos, de forma a se relacionar a competência e por função e nível de complexidade, facilitando o processo de avaliação de desempenho.

Foram apontadas metas estratégicas de forma a se identificar itens mensuráveis para avaliação do processo de desempenho de forma organizacional e individual. Foram apresentadas metodologias de avaliação de desempenho como o BSC, Avaliação 180° (futuramente avaliação 360) e auto avaliação, que atuando em conjunto, tratam de uma visão mais holística em relação ao atingimento de resultados e desenvolvimento da organização.

Considerando o fechamento das afirmações acima, propõe-se um modelo de avaliação de desempenho para os colaboradores da empresa Selettra.

## 8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Mário Souza, FREITAS, Claudia Regina e SOUZA, Irineu Manoel. 2011. *Gestão do conhecimento para tomada de decisão*. São Paulo : Atlas, 2011.

CAMPOS, Vicente Falconi. 2004. *Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia*. Rio de Janeiro, RJ : INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

CARVALHO, Fabio Camara Araujo. 2012. *Gestão do conhecimento*. São Paulo : Pearson, 2012.

DRUCKER, Peter F. 1994. *The new productivity challenge*. São Paulo : Pioneira, 1994.

DRUCKER, Peter. 1954. *The Practice of Management*. New York, NY : HarperCollins Publishers, Inc., 1954.

GRAMIGNA, M. 2012. *Modelo de Competências e Gestão dos Talentos*. São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2012.

Hein, Rich. 2013. Dez dicas para fazer autoavaliação profissional com mais sucesso. *COMPUTERWORLD*. [Online] 18 de 04 de 2013. <http://computerworld.com.br/carreira/2013/04/18/dez-dicas-para-fazer-auto-avaliacao-profissional-com-mais-sucesso/>.

KNAPIK, Janete. 2008. *Gestão de Pessoas e Talentos*. Curitiba : IBPEX, 2008.

Lobato, David Menezes; Jamil, Moisés Filho; Torres, Maria Cândida; Rodrigues, Murilo Ramos;. 2006. *Estratégia de Empresas*. Rio de Janeiro : Editora FGV, 2006.

MACEDO, Ivanildo Izaias, et al. 2007. *Aspectos comportamentais da gestão de pessoas*. Rio de Janeiro : FGV, 2007.

MARQUES, José Roberto. 2012. *Leader Coach: Coaching como filosofia de liderança*. São Paulo : Ser Mais, 2012.

MOSCOVICI, Fela. 2012. *Desenvolvimento Interpessoal*. São Cristóvão : José Olympio LTDA, 2012.

NONAKA, Sachiko e TAKEUCHI, Nobuko. 1995. *Criação de conhecimento na empresa*. Oxford : Oxford University Press, 1995.

Project Management Institute. 2004. *A guide to the project management body of knowledge: PMBOK Guide*. Pennsylvania : Project Management Institute, Inc., 2004.

Rocha-Pinto, Sandra Regina, et al. 2007. *Dimensões funcionais da gestão de pessoas*. Rio de Janeiro : Editora FGV, 2007.

ROSINI, Alessandro Marco e PALMISANO, Angelo. 2012. *Administração de Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento*. São Paulo : Cengage Learning, 2012.

## **9 APÊNDICE**

### **9.1 INTRODUÇÃO**

Considerando o contexto apresentado no trabalho em grupo e com foco na continuidade deste Manual de Avaliação de Desempenho será abordado à visão dos Dirigentes da empresa Selettra quanto a aspectos relevantes a Avaliação de Desempenho.

Com base nos estudos realizados e apresentados neste manual será abordado junto aos Dirigentes da Organização o que impulsionou a construção desta ferramenta tendo como diretriz os seguintes objetivos:

Objetivo Geral: Identificar os principais motivos que levaram a empresa Selettra desenvolver um Manual de Avaliação de Desempenho.

Objetivo Especifico:

- Identificar quais são os motivos mais relevantes da avaliação de desempenho para empresa Selettra;
- Definir o que a Selettra espera atingir com avaliação de desempenho;
- Prever possíveis impactos no clima da Selettra a partir da Avaliação de Desempenho.

## **9.2 IDENTIFICAR QUAIS SÃO OS MOTIVOS MAIS RELEVANTE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA EMPRESA SELETTRA**

Pensando no desenvolvimento e aprimoramento de técnicas de Gestão de Pessoas e com a visão de aprimorar o modelo de Avaliação de Desempenho. A Selettra identificou a necessidade de se implementar uma ferramenta de gestão de avaliação de desempenho tendo como principal foco compreender diferentes aspectos organizacionais e que auxilie os dirigentes na tomada de decisão, como por exemplo: Direcionar a carreira dos colaboradores, investir em treinamento, reter talentos e garantir uma gestão justa, que gere reconhecimento baseando-se na meritocracia.

O principal aspecto para a Selettra esta ligada a necessidade de estabelecer uma comunicação assertiva com seus colaboradores. Desta forma como consequência da avaliação de desempenho o feedback torna-se um importante veiculo de comunicação.

Para Selettra o feedback e uma demanda dos próprios colaboradores, que cobram da empresa uma comunicação sobre o trabalho prestado, ou seja, querem ter a certeza de como o trabalho prestado esta sendo avaliado e consequentemente reconhecido. Duvidas como: Estou desempenhando bem o meu trabalho? O que a empresa espera com do desempenho e na função? O que tenho que fazer para ser promovido? São frequentes entre os colaboradores e responsáveis pela iniciativa da Selettra em implementar uma ferramenta que atenda todas estas necessidades e expectativas.

Para os dirigentes dar *feedback* se faz necessário para reconhecer, corrigir e direcionar o comportamento esperado. Para eles ter uma ferramenta que apoia e facilita esta comunicação de forma assertiva, garante economia de tempo, maior engajamento dos colaboradores e maior confiança entre Lider e Liderado.

### **9.3 Definição: Feedback**

Define-se a ferramenta de *feedback* como “o processo onde uma informação sobre o passado influencia um mesmo fenômeno no presente e/ou no futuro, permitindo ajustes que mantenham um sistema funcionando corretamente”, como apresentado em (HILSDORF, 2012).

O “Feedback”, como uma ferramenta de gestão, proporciona ao líder discutir ajustes e melhorias para ações efetivas no futuro, permitindo assim o direcionando para proporcionar um melhor desempenho de um profissional. O objetivo do feedback é ajudar o líder a obter

melhores resultados através das atitudes dos colaboradores, e também serve como ajuda para quem recebe feedback estar sempre apto a corrigir qualquer variável não esperada pela empresa ou gestor.

Feedbacks devem ser utilizados de maneira construtiva e nunca destrutiva, sem que afetem integridade da pessoa, sem que ela se sinta humilhada. Feedbacks não devem apenas ser usados como correção deve ser usada também como ferramenta de premiação e motivação de conduta frente a resultados positivos. Esperar demais para dar feedback pode enfraquecer o processo de reconhecer conquistas ou pedir correções.

O processo de avaliação de desempenho é definido segundo (SILVA, 2011) como “a atribuição de valor quantitativo a um desempenho, tarefa ou resultado. É a maneira de julgar expectativas preestabelecidas”.

Enquanto o feedback tem a função de comunicar alinhando os desvios ou parabenizando positivamente, a avaliação de desempenho é utilizada para resgatar e se discutir as metas previamente acordadas, e corrigir desvios e situações que eventualmente necessitem de uma correção. A avaliação de desempenho acontece de forma periódica, e com a função de rever as metas em conformidade com os objetivos organizacionais. O feedback, por sua vez, caracteriza-se por alinhar desvios ou parabenizar os colaboradores.

#### **9.4 Etapas de um processo de Feedback**

Dada a importância do *Feedback* nas relações interpessoais, mas principalmente, como ferramenta para promover a harmonia e desenvolvimento dos colaboradores no âmbito profissional, necessário que sua aplicação seja pautada em estudos, avaliações e técnicas confiáveis, eficientes e planejadas.

O autor (WILLIAMS, 2005), leciona que para se alcançar os resultados almejados, algumas ferramentas de avaliação são valiosíssimas, denominando-as de “as dez dimensões do feedback”, vejamos:

- Elaboração de um plano: necessário refletir previamente o que se deve abordar, estabelecer quais pontos serão mencionados e de que forma, e então promover o feedback com exemplos objetivos, diante das necessidades e desejos do interlocutor.

- Abordagem específica: não se pode trabalhar com suposições, mas sim, pautar-se em exemplos específicos e claros, que podem ser analisados e mensurados.
- Foco em comportamentos: não se pode pautar na personalidade do interlocutor, mas sim, em comportamentos definidos.
- Escolha de hora e local: deve-se buscar dar o feedback o mais breve possível à realização do fato ou da tarefa, claro, com exceção aos feedbacks que são programados (mensal, semestral, e assim por diante). Outra questão é a escolha do local, que deve ser agradável e de pouca tensão.
- Feedback equilibrado: a tendência é que o feedback seja focado mais no aspecto corretivo, porém, deve-se buscar um equilíbrio entre o retorno positivo e o corretivo.
- Controle emocional: é essencial controlar a forma de se expressar, de falar, não se exaltar, buscar sempre permanecer calmo. Porém, é necessário tomar certo cuidado, pois às vezes, a forma da abordagem, o que acontecer no momento do feedback, passa a ser mais importante que o próprio fato abordado.
- Uso de técnicas eficientes: ser assertivo, saber como abordar o assunto, conhecer os valores do interlocutor, estabelecer contato visual e focar nas questões essenciais.
- Estilo eficaz: refere-se à criação de uma abordagem pessoal na hora de dar feedback. Para que se construa uma relação eficaz, requer-se um tempo para ser desenvolvido, e contempla a prática de que só se deve dar conselhos se solicitado.
- Descrição de sentimentos: aqui o cuidado que se deve ter é para quem tem dificuldade em demonstrar sentimentos. É notório que sentimentos são importantíssimos em todos os tipos de relacionamentos. E se aliados a uma mensagem de feedback, podem ser uma ferramenta poderosa e impactante.
- Capacidade de ouvir (escuta ativa): consiste em ter a habilidade de fazer a outra pessoa falar, expressar sua opinião, mas principalmente, de escutá-la atentamente.

Ainda neste contexto, quanto às etapas de um processo de feedback, curial ressaltar a classificação de (WILLIAMS, 2005), que leciona existirem quatro tipos de Feedback: a) Positivo (Repetição de comportamento); b) Corretivo (Mudança de comportamento); c) Ofensivo (Desprezo) e d) Insignificante (Resposta mínima).

Diante da eficiência de sua aplicação e dos resultados obtidos, destacam-se os processos de Feedbacks Positivo e Corretivo.

Feedback Positivo:

- Descreva um comportamento específico;
- Descreva as consequências do comportamento;
- Descreva como você se sente em relação ao comportamento;
- Descreva por que você se sente dessa forma.

Feedback Corretivo:

- Tente dar feedback positivo antes de qualquer coisa;
- Faça perguntas cuidadosamente orientadas;
- Diga claramente qual a mudança necessária;
- Aplique a disciplina apropriada;
- Estabeleça um limite;

## **9.5 DEFINIR O QUE A SELETTRA ESPERA ATINGIR COM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Neste aspecto a Selettra busca apoiar tanto os colaboradores como os dirigentes na avaliação performance, com análise de resultados quantitativo quanto qualitativo. Apresentar o desempenho em números aos seus colaboradores e compara-los com as metas e padrões de desempenho pré-estabelecidos, permite uma profunda reflexão do passado, mas também projetar e alinhar o futuro, ou seja, alinhar as expectativas da empresa e colaborador.

Outro ponto levantado em consideração para Selettra é a dificuldade que o colaborador tem em se auto-avaliar. Com a avaliação de desempenho a Selettra busca ter o colaborador

alinhado com seus objetivos, para que possa apresentar melhor desempenho e eliminando falsas expectativas, como por exemplo: Insegurança e incerteza na carreira.

### **9.6 Definição: Avaliação de Desempenho**

O processo de avaliação de desempenho é definido segundo (SILVA, 2011) como “a atribuição de valor quantitativo a um desempenho, tarefa ou resultado. É a maneira de julgar expectativas preestabelecidas”.

Enquanto o feedback tem a função de comunicar alinhando os desvios ou parabenizando positivamente, a avaliação de desempenho é utilizada para resgatar e se discutir as metas previamente acordadas, e corrigir desvios e situações que eventualmente necessitem de uma correção. A avaliação de desempenho acontece de forma periódica, e com a função de rever as metas em conformidade com os objetivos organizacionais. O feedback, por sua vez, caracteriza-se por alinhar desvios ou parabenizar os colaboradores.

A Gestão por competências por sua vez trata por desenvolver um programa de gestão voltada às competências profissionais. Competência por sua vez é definida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que compõem os atributos e características profissionais de um indivíduo. A gestão por competência visa por programar:

- Mapeamento de competências;
- Mensuração de competências;
- Remuneração de competências;
- Seleção de competências;
- Desenvolvimento de competências;
- Avaliação de desempenho;
- Plano de desenvolvimento de competências.

### **9.7 Gestão por Competências pela Avaliação 360°**

O instrumento de Avaliação 360° tem, na realidade, outro nome que seria mais adequado: “Avaliação de Múltiplas fontes”, já que a nomenclatura 360° passou a ser uma grife, para identificar uma modernidade. A avaliação 90° é a tradicional avaliação onde o superior imediato avalia seu subordinado. A 180° é aquela onde além do superior o avaliado faz auto avaliação. Na avaliação 360° inclui a avaliação dos pares.

Considerando que a principal aplicação da Avaliação de Múltiplos Pares ou 360° é a medida (mensuração) dos comportamentos.

“Comportamento não é exatamente o que fazemos, mas sim, o que os outros observam das reações que temos num ambiente organizacional e em determinadas circunstâncias tipo execução de tarefas, responsabilidades ao gerenciar equipe, solucionar um conflito ou nos depararmos com um problema.”

Segundo Janete Knapik, a Avaliação 360° é conhecida também por Feedback 360°, é um instrumento que envolve rede de relacionamentos e é utilizado por empresas que adotam a gestão por competências e utilizada para avaliação dos demais pares de trabalho, chefias, subordinados, etc.

Feedback tem como benefícios: retenção de talentos, desenvolvimento profissional, formação da cultura organizacional, maximizar a motivação e aumentar a produtividade.

A Aplicação do Feedback 360° (FRANÇA & ROMA, 2011), vem ao encontro à manutenção de um bom Clima Organizacional. Não se pode falar em avaliação 360° sem destacar a importância das Competências. Para (Lancaster, 2001), competência é definida como “Um comportamento ou um conjunto de comportamentos que descreve ao desempenho excelente do colaborador”.

Em (Wagner III & Hollenbeck, 1999) afirma-se: “Hoje em dia, muitas empresas estão adotando a Feedback 360°, por se tratar de uma visão de um círculo interno de vários observadores que é capaz de direcionar novas estratégias organizacionais baseadas no trabalho em equipe e na delegação de poder aos empregados”.

Todas estas informações são utilizadas para o desenvolvimento do funcionário na medida em que várias perspectivas são apresentadas e fornecem um quadro completo do desenho da pessoa. Evita favoritismos e também é utilizado na avaliação de desempenho.

Segue modelo que representa uma contribuição de feedbacks em 360° (KNAPIK, 2008):



**Figura 1 - Modelo de Feedback 360**

## **9.8 PREVER POSSÍVEIS IMPACTOS NO CLIMA DA SELETTRA A PARTIR DA VALIÇÃO DE DESEMPENHO**

Com base na visão dos dirigentes da empresa esta ferramenta pode implicar no clima da organização. A principal preocupação é com a reação dos colaboradores frente aos feedback`s recebidos, pois uma avaliação não compreendida gera insatisfação dos colaboradores, queda na produtividade e apresentação de comportamentos negativos para a equipe. Por outro lado, uma avaliação bem conduzida pode impactar positivamente para o clima da empresa, gerar maior engajamento e sinergia no trabalho, superação de objetivos, elevação da maturidade dos colaboradores com maior adesão a assumir desafios e responsabilidades.

Para Selettra a posição do colaborador no ambiente e como recebe os estímulos da empresa, influencia diretamente no comportamento individual e coletivo. O fator humano para Selettra é o ponto chave e principal aposta das organizações para manter um elevado padrão de qualidade em seus serviços e se manter competitiva frente à concorrência de mercado .

Estresse, motivação, liderança são alguns dos fatores que estão associados ao CO, seus fatores devem ser levados em consideração para que se tenha um bom desempenho e um ambiente saudável dentro das organizações, as pessoas precisam sentir-se motivadas para que se tenha envolvimento e comprometimento das mesmas. “O clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades” (CHIAVENATO 2010a, p.53).

## **9.9 Definição de Clima organizacional CO**

O CO está voltado para análise do ambiente interno, com isso a empresa deve elevar o nível de motivação dos seus colaboradores, enquanto os mesmos tentam atingir os seus objetivos pessoais, consequentemente atingirão os objetivos da empresa.

Aparentemente, é este caráter do termo clima, enquanto metáfora, que o transforma em uma poderosa ferramenta para o estudo do comportamento humano (individual e coletivo) nas organizações, pois, assim como as pessoas respondem de forma diferente às condições atmosféricas, frio, calor, chuva, seca; observa-se que os diversos aspectos (objetivos e subjetivos) presentes no ambiente de trabalho, também, são passíveis de respostas diferenciadas, pois, se sustentam em percepções pessoais.

Assim, especificamente, para a realização do presente estudo, partiu-se do pressuposto teórico que:

*“o Clima Organizacional diz respeito ao que as pessoas acham que existe e que está acontecendo no ambiente da organização em determinado momento, sendo, portanto, a caracterização da imagem que essas pessoas têm dos principais aspectos ou traços vigentes na organização. Talvez seja esse o maior desafio em relação ao conceito de Clima Organizacional: só pode ser compreendido em termos das percepções das pessoas que fazem parte da organização. Em resumo, Clima Organizacional é uma medida da percepção que os empregados têm sobre o grau de satisfação em relação a determinadas características do ambiente de trabalho da organização onde atuam”.(Coda, 1998, p. 6).*

## 9.10 CONCLUSÃO

Frente ao trabalho apresentado os motivos relevantes do manual desempenho da empresa Selettra são; Ter informação dos funcionários de forma que auxilie na tomada de decisão, tanto para reconhecimento, promoções e outras ações de incentivo. Reter talentos na empresa e utilizar a avaliação de desempenho como principal ferramenta de feedback, apresentar ao colaborador um comunicação direta e objetiva sobre seu desempenho e direção de carreira.

A Selettra espera obter melhores resultados em seu negocio, tendo seus colaboradores mais engajados e motivados na empresa. Desta forma através da aplicação da ferramenta de avaliação de desempenho espera corrigir possíveis erros de estratégia e minimizar o impacto da falta de comunicação assertiva com seus colaboradores.

Quanto aos objetivos observados fica claro a vontade da empresa em aprimorar suas técnicas de gestão e dar uma resposta a todos os seus colaboradores que demandam constantemente a necessidade de receber feedback e desenvolver suas carreiras. Desta forma os principais impactos negativos e que podem afetar o desempenho da empresa são: Desmotivação dos funcionários, faltas constantes, desinteresse com os propósitos e valores da empresa.

## 14 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- HILSDORF, C. (18 de 7 de 2012). *O que é o Feedback*. Fonte: Administradores.com.br: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-que-e-feedback/64884/>
- SILVA, M. (2011). *Corporativa Brasil - Educação empresarial*. Fonte: Avaliação de Desempenho: <http://www.slideshare.net/corporativabrasil/avaliacao-de-desempenho-alinhando-pessoas-aos-objetivos-organizacionais>
- WILLIAMS, R. L. (2005). *Preciso saber se estou indo bem*. Rio de Janeiro: Sextante.
- FRANÇA, S., & ROMA, A. (2011). *Leader COACH*. São Paulo: França.
- Wagner III, J. A., & Hollenbeck, J. R. (1999). *Comportamento Organizacional Criando Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Saraiva.
- KNAPIK, J. (2008). *Gestão de Pessoas e Talentos*. Curitiba: IBPEX.
- CODA, Roberto. (1998). *"Como está o Clima?" In Fascículo n. 15, Programa de Profissionalização do Banco do Brasil*. Brasília.