



LEONARDO BERNARDINI LAZARINI

Os impactos no desenvolvimento social de colaboradores, gerados a partir da implantação de processos de Gestão por Competências em dois clientes da empresa X

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

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

Curitiba – PR

2017

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EXECUTIVO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Os impactos no desenvolvimento social de colaboradores, gerados a partir da implantação de processos de Gestão por Competências em dois clientes da empresa X** elaborado por Leonardo Bernardini Lazarini e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Local, Data

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Leonardo Bernardini Lazarini, abaixo assinado, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG4-Curitiba (1/2014) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 03/10/2014 a 12/11/2016, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Os impactos no desenvolvimento social de colaboradores, gerados a partir da implantação de processos de Gestão por Competências em dois clientes da empresa X, é autêntico e original.

Curitiba, 12/01/2017

Leonardo Bernardini Lazarini

Dedico este trabalho aos meus pais, avós e toda minha família que, com muito amor e carinho, sempre incentivaram meu desenvolvimento e nunca pouparam nenhum esforço para que eu tivesse todo o suporte emocional e material para uma vida livre, plena e próspera.

Agradeço todos os professores do curso pelas aulas magníficas, pela generosidade na passagem de conhecimento e a todos os meus colegas de turma pelo enriquecimento dos debates e por tornarem esplendoroso o caminho do aprendizado. Por tudo o que criamos durante o curso, hoje com certeza sou uma pessoa melhor e capaz de contribuir para a construção de um mundo melhor.

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo explorar os conceitos da gestão por competências e analisá-los sob o ponto de vista da sua contribuição com o desenvolvimento social de colaboradores que fazem parte destes processos. As vantagens competitivas das empresas que aplicam este modelo de gestão já foram amplamente estudadas, discutidas e publicadas. Por isso a ideia central consistiu em fornecer uma outra visão sobre o tema, que transcende os limites das corporações. É notório que as organizações buscam alicerçar suas estruturas em valores corporativos que traduzem os seus propósitos e objetivos. Estes valores guiam as competências e comportamentos que seus funcionários devem praticar. Uma vez que um colaborador se desenvolve no caminho de uma competência ou comportamento que é reconhecido como positivo pela organização e também pela sociedade, é possível dizer que o modelo de gestão por competências influi diretamente na melhoria na qualidade do convívio social dos colaboradores de empresas que o praticam. O conceito de desenvolvimento social foi abordado sob o ponto de vista da melhoria da qualidade das relações intrapessoais e interpessoais. Houve o entendimento sobre a grande importância do autoconhecimento, da empatia, da inteligência emocional e o papel fundamental das relações familiares neste desenvolvimento. Ao final, a pesquisa confirmou que o modelo de gestão por competências contribui positivamente com o desenvolvimento social, e com a construção de uma sociedade mais evoluída, conforme proposição inicial do trabalho.

Palavras Chave: Gestão por competências. Valores corporativos. Desenvolvimento social. Comportamento organizacional

ABSTRACT

This study aimed to explore the concepts of management by competences and analyze them from the point of view of their contribution to the social development of employees who are part of these processes. The competitive advantages of companies that apply this management model have been widely studied, discussed and published. So the central idea was to provide another insight on the subject, which transcends corporate boundaries. It is clear that organizations seek to base their structures on corporate values that reflect their purposes and objectives. These values guide the competences and behaviors that employees must practice. Once a collaborator develops in the path of a competence or behavior that is recognized as positive by the organization and also by the society, it is possible to say that the model of management by competences directly influences in the quality improvement of the social life of the collaborators of companies that practice it. The concept of social development was approached from the point of view of improving the quality of intrapersonal and interpersonal relationships. There was an understanding of the great importance of self-knowledge, empathy, emotional intelligence and the fundamental role of family relationships in this development. In the end, the research confirmed that the competency management model contributes positively to social development, and to the construction of a more evolved society, according to the initial proposition of the work.

Key Words: Management by competences. Corporate values. Social development. Organizational behavior

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - CONFIGURAÇÕES ORGANIZACIONAIS DAS COMPETÊNCIAS.....	14
FIGURA 2 - FLUXOGRAMA DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	14
FIGURA 3 - GRÁFICO DOS RESULTADOS OBTIDOS NA QUESTÃO Q1	20
FIGURA 4 - GRÁFICO DOS RESULTADOS OBTIDOS NA QUESTÃO Q2	22
FIGURA 5 - GRÁFICO DOS RESULTADOS OBTIDOS NA QUESTÃO Q3	23
FIGURA 6 - GRÁFICO DOS RESULTADOS OBTIDOS NA QUESTÃO Q4	25
FIGURA 7 - GRÁFICO DOS RESULTADOS OBTIDOS NA QUESTÃO Q5	26

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - FORMULÁRIO DE PESQUISA	19
TABELA 2 - RESULTADOS OBTIDOS NA QUESTÃO Q1	20
TABELA 3 - RESULTADOS OBTIDOS NA QUESTÃO Q2	22
TABELA 4 - RESULTADOS OBTIDOS NA QUESTÃO Q3	23
TABELA 5 - RESULTADOS OBTIDOS NA QUESTÃO Q4	25
TABELA 6 - RESULTADOS OBTIDOS NA QUESTÃO Q5	26
TABELA 7 - TABULAÇÃO DE RESPOSTAS OBTIDAS NA PESQUISA	43
TABELA 8 - COMENTÁRIOS RECEBIDOS NA QUESTÃO Q6 (LIVRE)	54

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	11
2.GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	13
3.DESENVOLVIMENTO SOCIAL	17
4.CLIENTES DA EMPRESA X	18
5.IMPACTOS NO DESENVOLVIMENTO SOCIAL DOS COLABORADORES.....	19
6.CONCLUSÕES	28
7. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS	29
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	30
9.APÊNDICES.....	33

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo analisar os impactos da gestão por competências no desenvolvimento social de colaboradores, através de uma pesquisa de campo em duas empresas clientes da empresa X.

O modelo de gestão por competências propõe praticas de mapeamento de competências, recrutamento e seleção baseados em competências, avaliação de desempenho baseados em competências que vão direcionar o desenvolvimento humano e organizacional aos objetivos estratégicos estabelecidos pela empresa.

De acordo com BRANDÃO e GUIMARÃES (2001) a gestão por competências se propõe a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização, as competências necessárias à ao atingimento de seus objetivos, o que pressupõe a utilização de diversos subsistemas de recursos humanos, entre os quais, recrutamento e seleção, treinamento e gestão de desempenho.

Sendo o fornecimento de soluções digitais para apoiar processos de gestão por competências, a atividade principal da empresa X (fictícia), foi percebida a grande relevância sobre o tema proposto. Tanto para argumentos comerciais como para uma percepção mais nobre sobre os propósitos da empresa.

A estrutura do trabalho foi montada da seguinte forma:

Na primeira parte a descrição do problema, objetivos, delimitação do tema, relevância e metodologia utilizada na pesquisa.

Na segunda parte há o embasamento teórico sobre gestão por competências e desenvolvimento social, destacando o ponto de vista do estudo, que esta centrado na melhoria das relações intrapessoais e interpessoais.

Na terceira parte são descritas as características das empresas estudadas e do público-alvo da pesquisa.

Na quarta parte são apresentadas as análises dos resultados da coleta de dados da pesquisa de campo realizada.

1.1 Problema

Como a Gestão por Competências pode disseminar valores empresariais e contribuir com o desenvolvimento social dos seus colaboradores?

1.2 Objetivo Geral

Analisar impactos no desenvolvimento social de colaboradores, gerado a partir da implantação de processos de Gestão por Competências em dois clientes da empresa X.

1.3 Objetivos Específicos

- a) Definir Gestão por Competências;
- b) Descrever Desenvolvimento Social;
- c) Relacionar Clientes da empresa X;
- d) Identificar Impactos no Desenvolvimento Social dos Colaboradores.

1.4 Delimitação do tema

Impactos da gestão por competências no desenvolvimento social de colaboradores de dois clientes da empresa X.

1.5 Justificativa/Relevância

Promover o desenvolvimento social dos colaboradores de maneira alinhada aos objetivos estratégicos das empresas gera congruência entre valores e comportamentos, maior engajamento e melhores condições para motivação.

1.6 Metodologia

As metodologias escolhidas foram qualitativas quando à abordagem, quanto à tipologia dos meios, pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo na forma de estudo de caso, e a tipologia quanto aos fins foram descritivas, explicativas e aplicadas.

2. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Ao longo dos anos, os modelos de administração das empresas vêm se desenvolvendo e mudando conforme a evolução da sociedade. Hoje, a valorização do desenvolvimento humano mostra-se como um fator estratégico para as corporações alcançarem melhores resultados.

Taylor (1970) já trazia luz a esta questão quando sugeriu que as empresas deveriam buscar contratar pessoas eficientes, mas que estas não existiam em número suficiente para as demandas.

O termo competência era utilizado no fim idade média exclusivamente no campo jurídico. Na época, seu entendimento visava designar uma pessoa ou instituição como apta para julgar um caso, ou realizar uma ação. Junto a este, também trazia o reconhecimento social de uma pessoa que era capaz de discorrer sobre algum tema. Ao longo do tempo, sua interpretação passou a ser mais genérica, atribuída a uma pessoa com capacidade de executar um determinado trabalho. (ISAMBERT-JAMATI, 1997).

Outros conceitos de competência surgiram ao longo do tempo. RABAGLIO em 2001 afirma que ter competência é ter conhecimentos, habilidades e atitudes compatíveis com o desempenho dela e ser capaz de colocar esse potencial em prática sempre que for necessário.

“Competência de uma pessoa pode ser compreendida como sua capacidade de entrega. Uma pessoa é competente quando, entrega e agrega valor ao negócio ou à empresa que atua. Competência é a capacidade de uma pessoa gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais.”

(DUTRA, 2004)

Nas empresas, a partir da definição de estratégias organizacionais, missão, visão, valores e propósito, surge a necessidade de se montar times capazes de alcançar os resultados esperados. É preciso que as pessoas se desenvolvam, para executar suas atividades de maneira cada vez mais eficiente e alinhada com os objetivos das organizações. Elucidando esta questão, MASCARENHAS em 2008 ilustra através da Figura 1 esta visão.

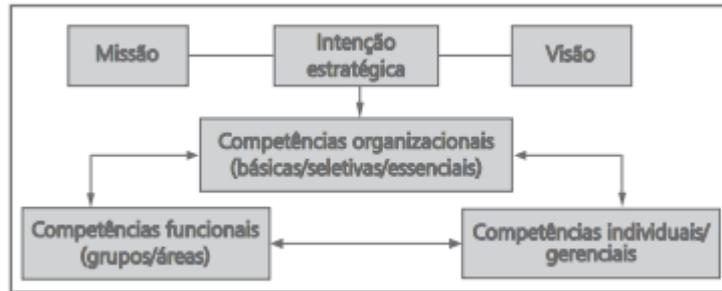


Figura 1 - Configurações organizacionais das competências

Fonte: Belfort, Santos e Tadeucci (2012, p. 50)

Neste sentido, desenvolver uma pessoa, para que seja capaz de oferecer à empresa as respostas desejadas exige a aquisição ou ampliação de algumas competências que lhe permitam investir em seu desenvolvimento, pensar estrategicamente, buscar resultados, conquistar a fidelidade do cliente, ter capacidade para negociar e trabalhar em equipe (CARVALHO, 2007).

Brandão e Guimarães apud Carbone (2006) ilustram por meio de um diagrama, as principais etapas de aplicação do modelo de Gestão por Competências, como pode ser observado na Figura 2:

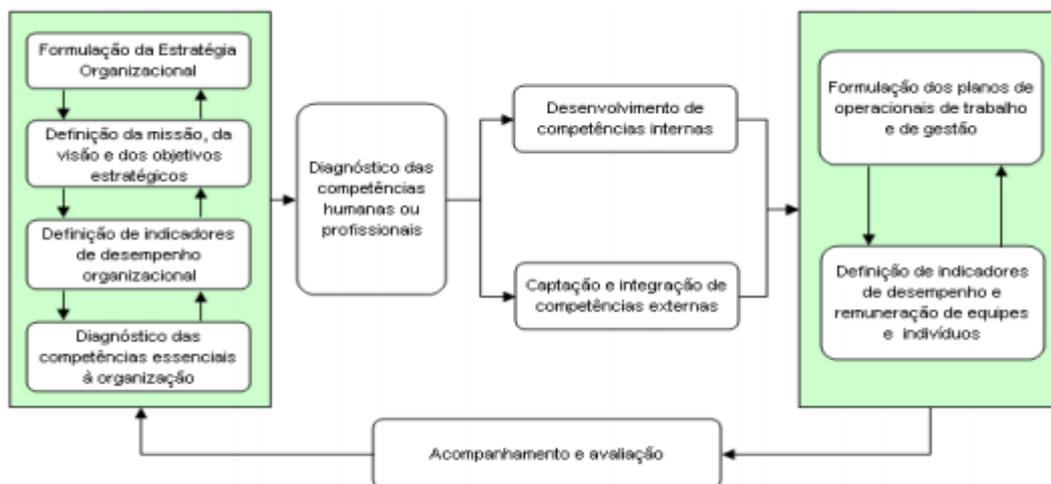


Figura 2 - Fluxograma da gestão por competências

Fonte: Brandão e Guimarães apud Carbone (2006, p.50).

O modelo de gestão por competências é descrito por LEME (2005) em quatro etapas:

I. Mapeamento de competências.

Momento que a empresa define quais são as competências necessárias para que os resultados desejados sejam alcançados. Observa-se em muitos casos que as competências são derivadas dos valores corporativos.

Na prática, o mapeamento das competências não é tão complexo quando a organização está adequadamente orientada, e pode ser utilizado por qualquer tipo de empresa, desde que tenha vontade para aceitar mudanças e esteja disposta a rever a sua própria cultura (LEME, 2005).

Para identificação de competências, inicialmente pode ser feita uma pesquisa de ordem documental, incluindo a revisão de missão, visão, valores, e dos objetivos organizacionais. Também indicadores e aspectos relativos à estratégia da empresa. Essa análise estratégica objetiva identificar categorias para descrever o conteúdo das mensagens e elencar indicadores que permitam fazer inferências a respeito das competências relevantes (CARBONE, 2006).

II. Identificar as competências inerentes a uma função.

Não necessariamente todas as funções de uma empresa devem apresentar ou desenvolver todas as competências mapeadas pela a organização. Áreas com diferentes realidades e processos de trabalho podem apresentar necessidades de desenvolvimento distintas, neste momento as competências são classificadas ou derivam outras competências, ainda alinhadas com as estratégias organizacionais.

Gramigna (2002) descreve esta etapa como definição de perfis, e consiste em traçar competências essenciais e básicas, necessárias a cada grupo de funções. Assim que os perfis são definidos, é necessário que sejam atribuídos pesos conforme as exigências de cada unidade de negócio, o que requer alto grau de comprometimento e participação dos membros internos detentores de informações da corporação. (GRAMIGNA, 2007).

III. Identificar as competências que o colaborador possui.

Os colaboradores são submetidos a processos de avaliação das competências que sua função exige. Segundo Gramigna (2002), a avaliação focaliza nas competências

definidas nos perfis e nos comportamentos e atitudes observadas no dia a dia do colaborador.

Também conhecida como avaliação de desempenho, pode ser realizada na forma de avaliação 90°, onde o colaborador é avaliado apenas pelo seu superior imediato, ou ainda como uma avaliação 180°, que consiste no fato que colaborador é avaliado pelo gestor e por ele mesmo. Há também as opções de avaliação 270°, quando o colaborador é avaliado pelo gestor, por ele mesmo e por seus pares na função, e por último a avaliação 360°. Neste caso o colaborador é avaliado pelo gestor, por ele mesmo, pelos seus pares na função e pelos seus subordinados.

Gramigna (2007) identifica a avaliação de 360° como uma alternativa democrática para identificar as competências que um colaborador possui, pois está inserida em um contexto de desenvolvimento e ampliação do domínio das competências. A avaliação participativa, como também é conhecida, obtém a adesão de colaboradores, gestores e dirigentes das empresas. Contribui também Carbone (2006) ao se referir à avaliação 360° como uma rede de pessoas que registram e recebem retornos de diferentes fontes, oferecendo um resultado mais próximo ao verdadeiro desempenho do colaborador. Esse método reduz a possibilidade de distorções e gera informações consistentes sobre os colaboradores que podem ser desdobradas em ações gerenciais de desenvolvimento.

IV. Fazer o cruzamento das informações apuradas, identificando o gap de treinamento e desenvolvimento necessário para o funcionário.

Uma vez identificadas as necessidades de desenvolvimento de um colaborador, cabe as empresas incentivarem as pessoas a terem um plano de evolução para que se adequem as necessidades de sua função e ofereçam mais eficiência.

De acordo com Leme (2005) os treinamentos nestes casos são mais objetivos, focados, precisos e assertivos.

“Desenvolver as competências da organização e das pessoas é um caminho para se vencer todos esses desafios e adequar as organizações aos novos paradigmas mundiais. Hoje as empresas são obrigadas a buscarem as competências que negligenciavam em tempos anteriores, de menor concorrência, de maiores facilidades para obter lucro e crescer..”

Soares; Andrade (2005)

3. DESENVOLVIMENTO SOCIAL

Apesar de ter um conceito amplo, o desenvolvimento social será tratado como sendo a melhoria das relações intrapessoais e interpessoais do indivíduo. Neste sentido, significa buscar ampliar o autoconhecimento e desenvolver as habilidades e interações sociais.

Daniel Goleman (1995), ao demonstrar suas definições sobre inteligência emocional, destaca cinco pontos importantes: autoconhecimento, autocontrole, autocrítica, empatia e sociabilidade. Portanto, é possível afirmar que desenvolver-se socialmente é também ampliar a inteligência emocional.

Habilidades sociais podem ser entendidas como o conjunto de comportamentos aprendidos verbais e não verbais, que requerem iniciativa e respostas e que afetam a relação interpessoal (Maher e Zins, 1987).

De acordo com Thomas e Grimes (1992) a participação bem sucedida em interações sociais é a principal habilidade da nossa espécie. Complementam que, se comportar adequadamente em situações sociais define nossa competência como indivíduos e estabelece a história social necessária para futuras interações.

Para Caballo (1996), o comportamento socialmente habilidoso é o conjunto de comportamentos praticados por um indivíduo em uma situação interpessoal que expressa seus sentimentos, atitudes, desejos, opiniões ou seus direitos, de um modo adequado ao contexto em que estiver inserido, respeitando o direito do outro e resolvendo e minimizando problemas ou a probabilidade futura dos mesmos.

Na opinião de Santos (1990) o ser humano desenvolve grande parte do seu comportamento dentro do ambiente social e, por isso mesmo, para obter êxito, deverá ter um repertório compatível com as exigências do mesmo.

Proclama Lao-Tsé em sua obra “A Regra Celestial”: “Quem conhece os outros é sábio; Quem conhece a si mesmo é iluminado.”. Sobre o autoconhecimento Gilbert Ryle (1963) define que não ocorre pela consciência ou introspecção e sim pelo mesmo modo através do qual se conhece outras pessoas. Conhecer sobre si é o mesmo que conhecer sobre o outro, é através das observações dos próprios comportamentos.

4. CLIENTES DA EMPRESA X

Foram objetos desta pesquisa duas empresas clientes da empresa X. Ambas aplicam a gestão por competências há pelo menos quatro anos, possuem as competências mapeadas, classificadas por função e avaliam periodicamente seus colaboradores de acordo com as competências organizacionais. A partir desta avaliação são montados planos de desenvolvimento que são acompanhados pelos gestores e pela área de gestão de pessoas. A empresa X apoia estes clientes nestes processos através de soluções digitais.

A primeira empresa, que identificada como Empresa A, é do ramo logístico, possui um quadro de aproximadamente oito mil pessoas e tem atuação nacional. A segunda empresa, Empresa B, atua no ramo têxtil, com aproximados mil e duzentos colaboradores, também com uma distribuição nacional de seus produtos e serviços. Os resultados apresentados não serão divididos por empresa. A massa de dados coletados será tratada como única para fins desta análise.

Apesar das empresas praticarem a gestão por competências em sua totalidade, foi observado que não são todos os níveis hierárquicos que tem participação ativa no processo de avaliação por competências. Por restrições tecnológicas estas pessoas não foram consideradas como publico alvo desta pesquisa.

5. IMPACTOS NO DESENVOLVIMENTO SOCIAL DOS COLABORADORES

O convite para participação da pesquisa foi enviado por e-mail em 09/09/2016 e a mesma ficou disponível até o dia 09/10/2016. Foram enviados 4.440 convites (quatro mil quatrocentos e quarenta) e foram obtidas 390 (trezentos e noventa) respostas, uma taxa de retorno de aproximadamente 8,7%.

O formulário da pesquisa foi montado com cinco questões objetivas e obrigatórias e uma discursiva, que era livre conforme a Tabela 1

Identificador	Questão	Opções
Q1	Você concorda com as competências e comportamentos pelos quais você é avaliado?	0 - Discordo 1 - Concordo
Q2	Você consegue perceber uma relação entre os valores corporativos da sua empresa com o modo que você é avaliado?	0 - Discordo 1 - Concordo
Q3	Você percebeu, ou promoveu intencionalmente alguma mudança em seu comportamento motivada pelos feedbacks que recebeu nas avaliações?	0 - Discordo 1 - Concordo
Q4	Você considera que as pessoas do seu convívio social próximo (família e amigos) percebem uma mudança em seu comportamento após os feedbacks que recebeu das avaliações de competências na empresa?	0 - Discordo 1 - Concordo
Q5	Você considera que a gestão por competências realizada na sua empresa, e as consequentes avaliações que fez e/ou recebeu, contribuíram com o seu desenvolvimento social?	0 - Discordo 1 - Concordo
Q6	Espaço para livres observações à respeito do tema da pesquisa	Campo de texto livre

Tabela 1 - Formulário de pesquisa

As questões Q1 e Q2 foram construídas de modo que fosse possível medir o quanto as empresas estão tendo sucesso na disseminação dos seus valores e das estratégias. As questões Q3, Q4 e Q5 têm como função apresentar a quantidade de participantes que percebem que os processos de gestão por competências promovem mudanças em seus comportamentos e conseqüentemente melhoram as suas relações intrapessoais e interpessoais, promovendo assim um desenvolvimento social que transcende os limites corporativos.

A questão Q6 teve como objetivo analisar como os participantes perceberam a intenção da pesquisa.

5.1 Resultados obtidos e análise

Na sequência serão disponibilizados os resultados obtidos para cada questão através de tabelas e gráficos, e também será realizada uma análise sobre os resultados.

5.1.1 Questão Q1

A Tabela 2 e a Figura 3 apresentam os resultados obtidos referentes à questão: “Você concorda com as competências e comportamentos pelos quais você é avaliado?”. Na sequência a análise sobre os mesmos.

5.1.1.1 Resultados obtidos da questão Q1

Resposta	Percentual	Quantidade
Concordo	82,56%	322
Discordo	17,44%	68
Total Geral	100,00%	390

Tabela 2 - Resultados obtidos na questão Q1

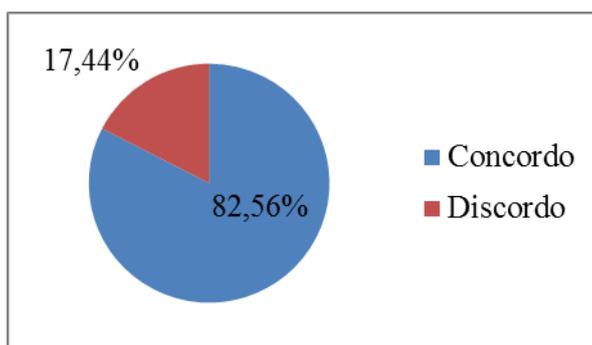


Figura 3 - Gráfico dos resultados obtidos na questão Q1

6.1.1.2 Análise dos resultados da questão Q1

Percebe-se através deste resultado que uma maioria considerável de colaboradores entende que as competências organizacionais direcionadas para a sua função estão de acordo com suas atividades de dia a dia.

Segundo Ulrich, 2003, uma das áreas da gestão de pessoas em que a adoção da gestão por competência gera mais impactos é a desenvolvimento de pessoal.

Leme (2005) diz ser necessário apresentar os motivos que justifiquem a implantação de uma Gestão por Competências na empresa. Ou seja, se trata de esclarecer os conceitos de competências e os benefícios deste modelo a fim de obter o envolvimento de todos e motivar as pessoas para que percebam o propósito da ideia.

A gestão do desempenho por competências constrói uma forma eficaz de identificar o potencial e o estágio atual de desenvolvimento dos colaboradores, estimulando-os a serem protagonistas pela busca da excelência. A avaliação do desempenho por competências entende que o indivíduo tem capacidade para identificar as competências que possui, verificando seus pontos fortes e fracos, tendo em vista suas necessidades e demandas profissionais. Uma vez que esteja consciente sobre a relação entre as necessidades relacionadas ao cargo que ocupa e as competências que precisa manifestar, o indivíduo terá maior facilidade para avaliar-se e para aceitar feedbacks oferecidos por outras pessoas. Isso porque a avaliação estará centrada em fatores mais objetivos (GRAMIGNA, 2002).

Segundo BELFORT, SANTOS e TADEUCCI (2012), as pessoas com suas atitudes, conhecimentos e habilidades são o principal alicerce das organizações. Nesse novo contexto, as pessoas deixam de ser máquinas e passam a ser tratadas como pessoas, dotadas de inteligência, sentimentos, aspirações. A cada dia, e cada vez de forma mais intensa, as pessoas se voltam para a busca de desenvolvimento de suas competências. As novas relações de capital e trabalho e também a necessidade de garantir seu grau de empregabilidade requerem das pessoas uma perfeita integração entre desempenho e potencial.

Neste caso é possível afirmar que, na visão destes colaboradores, há o entendimento que as ações de desenvolvimento que para eles forem propostas os tornarão mais eficientes nas suas funções e mais preparados para alcançar os seus objetivos.

5.1.2 Questão Q2

A Tabela 3 e a Figura 4 mostram os resultados obtidos referentes à questão: “Você consegue perceber uma relação entre os valores corporativos da sua empresa com o modo que você é avaliado?”. Na sequência a análise sobre os mesmos.

5.1.2.1 Resultados obtidos da questão Q2

Respostas	Percentual	Quantidade
Concordo	80,00%	312
Discordo	20,00%	78
Total Geral	100,00%	390

Tabela 3 - Resultados obtidos na questão Q2

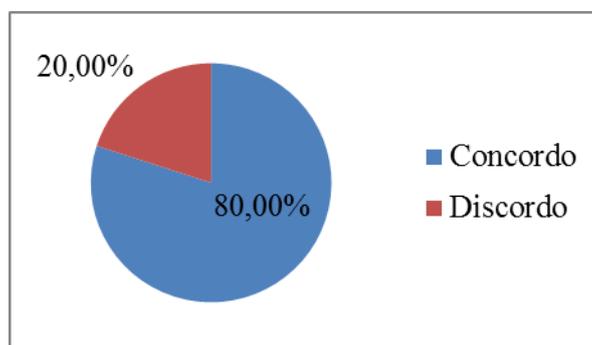


Figura 4 - Gráfico dos resultados obtidos na questão Q2

5.1.2.2 Análise dos resultados da questão Q2

Entende-se que as empresas participantes vêm obtendo sucesso na tarefa de disseminar suas estratégias e seus valores. A maioria significativa concordante com esta questão mostra que é percebida uma congruência entre o discurso corporativo e as práticas do dia a dia.

Brandão e Aquino (2001 apud Bitencourt, 2004, p. 246) descreveram, a gestão de pessoas por competências como:

“A gestão de competência pode ser visualizada como a ênfase que recai sobre as pessoas como recursos determinantes do sucesso organizacional. Ou seja, ela faz parte de um sistema maior de gestão organizacional que direciona recrutamento, seleção, treinamento, dentre outros, para capacitação e desenvolvimento das competências necessárias para atingir objetivos de uma organização.”

Além dos indicadores de competência específicos para cada cargo, existem também indicadores válidos para todos os profissionais da organização. Chamados de indicadores das competências organizacionais, eles representam os traços culturais e estratégicos, e devem ser agregados aos indicadores específicos como forma de garantir que os valores centrais da organização estarão inseridos no processo de gerenciamento das competências de todos os cargos (RUZZARIN, 2002).

Valores corporativos guiam a empresa durante a busca dos seus objetivos, portanto, avaliar os colaboradores com competências que são coerentes a estes valores, certamente incentivará com que os colaboradores sejam cada vez mais engajados e alinhados com os propósitos da empresa.

5.1.3 Questão Q3

A Tabela 4 e Figura 5 apresentam os resultados obtidos referentes à questão: “Você percebeu, ou promoveu intencionalmente alguma mudança em seu comportamento motivada pelos feedbacks que recebeu nas avaliações?”. Na sequência a análise sobre os mesmos.

5.1.3.1 Resultados obtidos da questão Q3

Respostas	Percentual	Quantidade
Concordo	92,82%	362
Discordo	7,18%	28
Total Geral	100,00%	390

Tabela 4 - Resultados obtidos na questão Q3

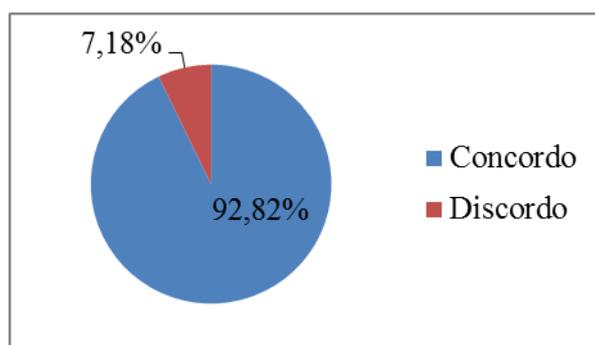


Figura 5 - Gráfico dos resultados obtidos na questão Q3

5.1.3.2 Análise dos resultados da questão Q3

A intenção desta questão foi justamente deixar claro que as pessoas perceberam mudanças em seu próprio comportamento, e foi a questão com resultado mais expressivo e significativo. De fato as pessoas buscam mudanças de comportamento para se alinharem às práticas de competências que suas funções demandam. As empresas e principalmente os gestores tem papel fundamental no sentido de direcionar estas mudanças.

Segundo Dutra et al (2001), a gestão por competências interfere no comportamento humano e o direciona no ambiente de trabalho. Nunca as empresas precisaram tanto do que há de mais humano no indivíduo, "os chamados fatores intangíveis: o conhecimento, a criatividade, a emoção e a sensibilidade", como diferencial competitivo.

Um dos principais elementos da Teoria Y descrita por Douglas McGregor em sua obra "*the human side of enterprise*" (O lado humano da empresa) diz que a motivação, o potencial de desenvolvimento e a capacidade de assumir responsabilidades e dirigir o comportamento para os objetivos da organização estão todos presentes nas pessoas. É responsabilidade da organização proporcionar condições para que as pessoas reconheçam e desenvolvam, por si próprias, tais características.

Pode-se observar um relacionamento desta questão com as anteriores (Q1 e Q2) e entender que alguns participantes, mesmo não concordando em totalidade pelos critérios com que são avaliados e não enxergando a congruência entre valores organizacionais e as competências que deles são exigidas acabam percebendo ou promovendo mudanças para se alinharem as estratégias da empresa e às necessidades da sua função.

5.1.4 Questão Q4

A Tabela 5 e a Figura 6 mostram os resultados obtidos referentes à questão: "Você considera que as pessoas do seu convívio social próximo (família e amigos) percebem uma mudança em seu comportamento após os feedbacks que recebeu das avaliações de competências na empresa?". Na sequência a análise sobre os mesmos.

5.1.4.1 Resultados obtidos da questão Q4

Respostas	Percentual	Quantidade
Concordo	68,97%	269
Discordo	31,03%	121
Total Geral	100,00%	390

Tabela 5 - Resultados obtidos na questão Q4

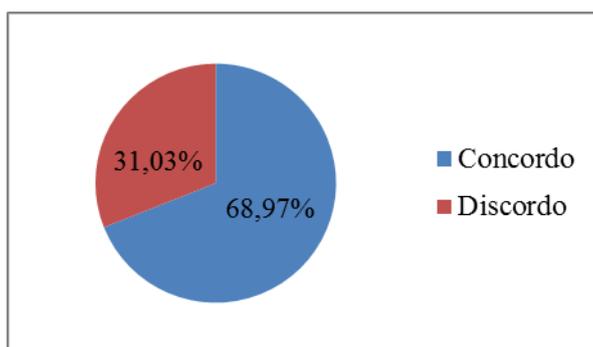


Figura 6 - Gráfico dos resultados obtidos na questão Q4

5.1.4.2 Análise dos resultados da questão Q4

Aproximadamente dois terços dos participantes consideram que obtiveram mudanças tão evidentes, e significativas que até mesmo outras pessoas do seu convívio puderam ter esta percepção. Com esta questão verifica-se que o desenvolvimento humano provocado pela gestão por competências extrapola os limites das empresas.

Ao analisar sob a perspectiva da psicologia social, Motta (2001) afirma que as mudanças fazem parte da própria humanidade: o homem vive em constantes mutações e em cada mudança ele passa por transformações que lhe conferem novos valores, novo sentido, novas maneiras de pensar e de agir / interagir com o mundo e com os outros.

Segundo Wagner, Halpern & Bornholdt (1999) os padrões familiares vão se transformando e reabsorvendo as mudanças psicológicas, sociais, políticas, econômicas e culturais, o que requer adaptações e acomodações às realidades enfrentadas para se aprender desde cedo a administrar e resolver os conflitos, a controlar as emoções, a expressar os diferentes sentimentos que constituem as relações interpessoais, a lidar com as diversidades e adversidades da vida.

Ao considerar que os valores corporativos na grande maioria das vezes representam valores importantes reconhecidos pela sociedade, é possível afirmar que o processo de gestão de competências contribui também para o desenvolvimento da sociedade.

5.1.5 Questão Q5

A Tabela 6 e a Figura 7 descrevem os resultados obtidos referentes à questão: “Você considera que a gestão por competências realizada na sua empresa, e as consequentes avaliações que fez e/ou recebeu, contribuíram com o seu desenvolvimento social?”. Na sequência a análise sobre os mesmos.

5.1.5.1 Resultados obtidos da questão Q5

Respostas	Percentual	Quantidade
Concordo	74,87%	292
Discordo	25,13%	98
Total Geral	100,00%	390

Tabela 6 - Resultados obtidos na questão Q5

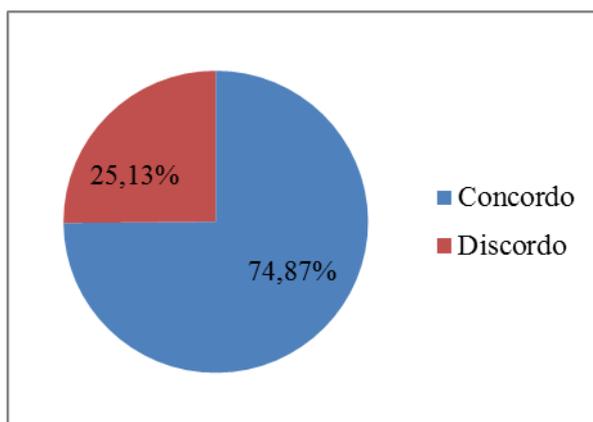


Figura 7 - Gráfico dos resultados obtidos na questão Q5

5.1.5.2 Análise dos resultados da questão Q5

A questão que simboliza o ponto central desta pesquisa obteve como resultado aproximadamente três quartos de concordantes. Trata-se de uma maioria absoluta. É possível afirmar que a gestão por competências consegue, de fato, promover o desenvolvimento social dos colaboradores.

De acordo com Charlot (2000) a essência originária do indivíduo humano não está dentro dele, mas sim fora, nas relações sociais, sua natureza social. Sarti (1996, 1999)

complementa que as relações que as pessoas estabelecem, a qualidade das trocas, os conflitos, os arranjos existentes para garantir a sobrevivência e os valores predominantes são dimensões que marcam a vida de cada um, constituindo um filtro por meio do qual traduzem o mundo social.

Ferreira & Marturano (2002) consideram que as redes de apoio, constituídas pela diversidade de interações entre as pessoas, permitem a construção de repertórios para lidar com as adversidades e problemas surgidos, possibilitando sua superação com sucesso.

Além de desenvolver pessoas com o objetivo de alcançar melhores resultados e conseguir mais eficiência, de acordo com a percepção dos participantes, este modelo de gestão contribui para a construção de uma sociedade cada vez mais evoluída.

6. CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi analisar os impactos no desenvolvimento social dos colaboradores, causados pela gestão por competências em dois clientes da empresa X. Em seu desenvolvimento, foi possível esclarecer que a gestão por competências é um modelo importante para as organizações alcançarem seus objetivos estratégicos.

Ao elucidar a definição de desenvolvimento social, houve o entendimento que a melhoria das relações intrapessoais e interpessoais são fatores fundamentais para a vida em sociedade. O autoconhecimento, a clareza de objetivos e a congruência entre corpo e mente também se apresentaram como práticas bem sucedidas neste sentido.

Foram identificadas as empresas participantes desta pesquisa, seus ramos de atuação e seus tamanhos. O modo como a pesquisa foi montada e executada foi explicado em seus detalhes.

Apresentando e analisando os resultados, é possível dizer que os objetivos desta pesquisa foram alcançados com sucesso. A gestão por competências influencia positivamente no desenvolvimento social, isso foi percebido pelos participantes da pesquisa.

Em tempos onde há cada vez menos delimitações entre as instituições, este modelo de gestão é certamente responsável por significativas evoluções no convívio da sociedade e conseqüentemente, através do desenvolvimento humano, promove a construção de um mundo melhor.

7. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

Alguns aprofundamentos sobre a presente pesquisa podem identificar métodos e estratégias que amplifiquem a capacidade da gestão por competências de contribuir com o desenvolvimento da sociedade.

Classificar quais as competências e comportamentos exigidos pelas empresas causa maior impacto para os colaboradores pode identificar um padrão de comportamento de mercado.

Qualificar as lideranças, fatores humanos no processo da gestão do desempenho, como agentes que influenciam nos impactos levantados. A competência de um gestor para realizar um feedback pode determinar se uma competência será ou não desenvolvida pelo liderado.

Analisar os dados sob critérios como tempo de casa, idade e formação pode trazer diferentes interpretações sobre as questões levantadas.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BELFORT, Rhecycelle M.; SANTOS, Ediana; TADEUCCI, Marilsa de Sá. Gestão por competências: Um novo modelo de gerenciamento. Revista Produção on-line. [on-line]. Edição 2. Maranhão: Unisul, 2012, janeiro 2012. Disponível na Internet: <http://www.unisulma.edu.br/Revista_UniEd2_Belfort1_Santos_Tadeucci2.pdf>

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n.1, 2001. Disponível na internet < <http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>>.

CABALLO, V.C. Manual de técnicas de terapia e modificação do comportamento. Ed. Santos, São Paulo, 1996.

CARBONE, Pedro Paulo. Gestão por competências e gestão do conhecimento. Rio de

CARVALHO, Maria do Carmo. Gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2007.

CHARLOT, B. Da relação com o saber: elementos para uma teoria. Porto Alegre: 2000, Artemed.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005.

DUTRA, J. S. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas S.A., 2004.

DUTRA, Joel Souza. FLEURY, Maria Teresa Leme, FISHER, André. EBOLI, José Antônio Monteiro Hipólito. Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2001.

FERREIRA, M. C. T., & MARTURANO, E., M. (2002). Ambiente familiar e os problemas de comportamento apresentados por crianças com baixo desempenho escolar. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 15, 45-44

GOLEMAN, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books

GRAMIGNA, Maria Rita. Modelo de competências e gestão dos talentos. 2.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

ISAMBERT-JAMATI, V. O apelo à noção de competência na revista *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*. In: ROPÉ, F., TANGUY, L. (Orgs.). *Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa*. Campinas : Papirus, 1997. p. 103-133.

Janeiro: Editora da FGV, 2006.

LEME, Rogério. Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados e treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MAHER, C.A. e ZINS, J.E. *Psychoeducational interventions in the school*. Pergamon Press, New York, 1987.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. *Gestão estratégica de pessoas: Evolução, teoria e crítica*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MOTTA P. R. Transformação organizacional: teoria e prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

RABAGLIO, Maria Odete. Seleção por competências. 4 edição. São Paulo: Educator, 2001.

Revista Brasileira de Gestão e Inovação – Brazilian Journal of Management & Innovation v.1, n.2, Janeiro/Abril – 2014

RUZZARIN, R. et al. Gestão por competências: indo além da teoria. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2002.

RYLE, GILBERT, The concept of Mind - University of Chicago Press, 1963.

SANTOS, M.R.I. Habilidades sociais em adultos com deficiência mental. Dissertação de Mestrado, PUC Campinas, 1990.

SARTI, C. (1996). A família como espelho: um estudo sobre a moral dos pobres. Campinas: Autores Associados. , (1999).in. Família e jovens no horizonte das ações. Revista Brasileira de Educação, São Paulo, no 11, maio-ago.

SOARES, Andrea Vieira; ANDRADE, George Albin Rodrigues de. Gestão por competência: uma questão de sobrevivência em um ambiente empresarial incerto. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2005. Disponível em http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/251_Gestao%20por%20Competencias.pdf, acesso em 26 de Novembro de 2011.

THOMAS, A. e GRIMES, J. Best Practices in School Psychology. University Press of New England, London, 1992.

ULRICH, D. Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados. 8. ed. São Paulo: Futura, 2003.

WAGNER, A., H., S.C., & BORNHOLDT, E.A. (1999). Configuração e estrutura familiar: Um estudo comparativo entre famílias originais e reconstituídas. PSICO, 30, 63-74.

9. APÊNDICES

Abaixo tabela 7 com os resultados obtidos com a pesquisa.

Código	Resposta Q1	Resposta Q2	Resposta Q3	Resposta Q4	Resposta Q5
0	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
1	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Concordo
2	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
3	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
4	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Concordo
5	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
6	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
7	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
8	Concordo	Concordo	Discordo	Discordo	Discordo
9	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Concordo
10	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
11	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
12	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
13	Concordo	Discordo	Concordo	Concordo	Concordo
14	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Discordo
15	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
16	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Concordo
17	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
18	Discordo	Concordo	Concordo	Discordo	Concordo
19	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo
20	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
21	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
22	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
23	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
24	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
25	Discordo	Discordo	Discordo	Discordo	Discordo
26	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo
27	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Discordo
28	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Concordo
29	Discordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
30	Concordo	Concordo	Discordo	Discordo	Concordo
31	Concordo	Concordo	Discordo	Concordo	Concordo
32	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Discordo
33	Concordo	Discordo	Concordo	Discordo	Discordo
34	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
35	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo

36	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
37	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Discordo
38	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Concordo
39	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
40	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
41	Concordo	Discordo	Concordo	Concordo	Concordo
42	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Discordo
43	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Discordo
44	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo
45	Discordo	Concordo	Concordo	Discordo	Discordo
46	Concordo	Concordo	Discordo	Discordo	Discordo
47	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo
48	Discordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
49	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Discordo
50	Discordo	Discordo	Concordo	Concordo	Concordo
51	Discordo	Discordo	Concordo	Concordo	Discordo
52	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
53	Discordo	Concordo	Concordo	Discordo	Concordo
54	Concordo	Concordo	Discordo	Discordo	Concordo
55	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
56	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
57	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
69	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Concordo
58	Concordo	Discordo	Concordo	Discordo	Discordo
59	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
60	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Concordo
61	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
62	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo
63	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
64	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Discordo
65	Concordo	Concordo	Discordo	Discordo	Discordo
66	Concordo	Discordo	Discordo	Discordo	Discordo
67	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
68	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
70	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
71	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
72	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Concordo
73	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
74	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo
75	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Concordo
76	Concordo	Discordo	Concordo	Discordo	Discordo
77	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo

78	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
79	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
80	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
81	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
82	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
83	Discordo	Discordo	Concordo	Discordo	Discordo
84	Discordo	Discordo	Concordo	Concordo	Concordo
85	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Concordo
86	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo
87	Discordo	Discordo	Concordo	Discordo	Discordo
88	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
89	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
90	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
91	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
92	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo
93	Discordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
94	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
95	Concordo	Discordo	Concordo	Discordo	Concordo
96	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
97	Discordo	Discordo	Concordo	Discordo	Discordo
98	Concordo	Concordo	Discordo	Concordo	Concordo
99	Concordo	Discordo	Concordo	Concordo	Concordo
100	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
101	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Concordo
102	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
103	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
104	Discordo	Discordo	Concordo	Discordo	Discordo
105	Concordo	Discordo	Discordo	Concordo	Discordo
106	Discordo	Concordo	Concordo	Discordo	Concordo
107	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo
108	Concordo	Discordo	Concordo	Concordo	Discordo
109	Discordo	Discordo	Concordo	Concordo	Concordo
110	Concordo	Discordo	Concordo	Concordo	Concordo
111	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
112	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Discordo
113	Discordo	Concordo	Concordo	Discordo	Concordo
114	Concordo	Concordo	Discordo	Discordo	Discordo
115	Discordo	Concordo	Concordo	Discordo	Concordo
116	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
117	Concordo	Discordo	Concordo	Discordo	Discordo
118	Discordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
119	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo

120	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Discordo
121	Discordo	Concordo	Discordo	Discordo	Concordo
122	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
123	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
124	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
125	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
126	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
127	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Discordo
128	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
129	Concordo	Discordo	Concordo	Concordo	Concordo
130	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
131	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
132	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Concordo
133	Concordo	Discordo	Concordo	Concordo	Discordo
134	Discordo	Concordo	Concordo	Discordo	Discordo
135	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Concordo
136	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
137	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
138	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
139	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
140	Concordo	Discordo	Concordo	Concordo	Concordo
141	Concordo	Discordo	Concordo	Concordo	Concordo
142	Discordo	Discordo	Concordo	Concordo	Discordo
143	Discordo	Concordo	Discordo	Concordo	Concordo
144	Concordo	Discordo	Concordo	Concordo	Concordo
145	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
146	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
147	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
148	Concordo	Discordo	Concordo	Concordo	Discordo
149	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
150	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
151	Discordo	Discordo	Concordo	Concordo	Concordo
152	Discordo	Discordo	Concordo	Discordo	Concordo
172	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
173	Discordo	Discordo	Concordo	Discordo	Discordo
174	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
175	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
153	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo
154	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Discordo
155	Discordo	Discordo	Concordo	Concordo	Discordo
156	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
157	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo

158	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
159	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
160	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
161	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Discordo
162	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
163	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
164	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
165	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
166	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo
167	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Concordo
168	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Concordo
169	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
170	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Concordo
171	Discordo	Discordo	Concordo	Concordo	Concordo
176	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
177	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Discordo
178	Discordo	Concordo	Concordo	Discordo	Concordo
179	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
198	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
199	Discordo	Discordo	Concordo	Discordo	Concordo
180	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Discordo
181	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
182	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
183	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Discordo
184	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Concordo
185	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Concordo
186	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Discordo
187	Concordo	Discordo	Concordo	Concordo	Discordo
188	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
189	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Concordo
190	Discordo	Discordo	Concordo	Concordo	Concordo
191	Discordo	Discordo	Concordo	Concordo	Discordo
192	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
193	Discordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
194	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Concordo
195	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
196	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
197	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
200	Discordo	Discordo	Concordo	Concordo	Discordo
201	Concordo	Discordo	Concordo	Concordo	Concordo
202	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
203	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo

204	Discordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
205	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
206	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
207	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
208	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
209	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
210	Concordo	Concordo	Discordo	Discordo	Concordo
211	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
212	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Concordo
213	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
214	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
215	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Concordo
216	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
217	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
218	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
219	Discordo	Concordo	Concordo	Discordo	Discordo
220	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Discordo
221	Discordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
222	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Concordo
223	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
224	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
249	Concordo	Concordo	Discordo	Concordo	Concordo
269	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
225	Discordo	Discordo	Concordo	Concordo	Concordo
226	Discordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
227	Discordo	Discordo	Concordo	Discordo	Concordo
228	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
229	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
230	Discordo	Discordo	Concordo	Concordo	Concordo
231	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
232	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
233	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
234	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
235	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
236	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
237	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
238	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
239	Discordo	Discordo	Concordo	Discordo	Concordo
240	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Concordo
241	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
242	Discordo	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo
243	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo

244	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
245	Discordo	Discordo	Concordo	Discordo	Discordo
246	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
247	Discordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
248	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Discordo
250	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
251	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
252	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
253	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
254	Concordo	Discordo	Concordo	Concordo	Discordo
255	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
256	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
257	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
258	Discordo	Concordo	Concordo	Discordo	Concordo
259	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
260	Concordo	Discordo	Discordo	Discordo	Discordo
261	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
262	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
263	Discordo	Discordo	Concordo	Discordo	Discordo
264	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
265	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
266	Discordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
267	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
268	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
270	Discordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
271	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
272	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
273	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
274	Discordo	Concordo	Discordo	Discordo	Discordo
275	Concordo	Discordo	Discordo	Discordo	Discordo
276	Concordo	Discordo	Concordo	Discordo	Discordo
277	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Concordo
278	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Discordo
279	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Discordo
280	Concordo	Discordo	Discordo	Discordo	Discordo
281	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Concordo
282	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
283	Concordo	Discordo	Concordo	Discordo	Discordo
284	Concordo	Discordo	Concordo	Concordo	Concordo
285	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Discordo
286	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Concordo
287	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo

288	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
289	Discordo	Discordo	Discordo	Discordo	Discordo
290	Concordo	Discordo	Concordo	Concordo	Concordo
291	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
292	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo
293	Discordo	Concordo	Concordo	Discordo	Concordo
294	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
295	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
296	Discordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
297	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
298	Discordo	Concordo	Concordo	Discordo	Discordo
299	Concordo	Discordo	Concordo	Concordo	Discordo
300	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
301	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Discordo
302	Discordo	Discordo	Concordo	Discordo	Discordo
303	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
304	Discordo	Discordo	Concordo	Concordo	Concordo
305	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
306	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
307	Concordo	Discordo	Concordo	Concordo	Discordo
308	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
309	Concordo	Discordo	Concordo	Discordo	Concordo
310	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
311	Concordo	Discordo	Concordo	Discordo	Discordo
312	Discordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
313	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
314	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
315	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
316	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
317	Concordo	Concordo	Discordo	Discordo	Discordo
318	Concordo	Discordo	Concordo	Discordo	Discordo
319	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
320	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
321	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
322	Discordo	Discordo	Concordo	Discordo	Concordo
323	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Discordo
324	Discordo	Discordo	Discordo	Discordo	Discordo
325	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Discordo
326	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
327	Discordo	Discordo	Discordo	Discordo	Discordo
328	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
329	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo

330	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
331	Concordo	Discordo	Concordo	Discordo	Concordo
332	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Concordo
333	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
334	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
335	Discordo	Concordo	Concordo	Discordo	Discordo
336	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
337	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Discordo
338	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
339	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
340	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
341	Discordo	Discordo	Concordo	Concordo	Concordo
342	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
343	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Concordo
344	Concordo	Concordo	Discordo	Discordo	Concordo
345	Concordo	Discordo	Discordo	Discordo	Concordo
346	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
347	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo
348	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
349	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo
350	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Concordo
351	Concordo	Discordo	Concordo	Concordo	Concordo
352	Discordo	Concordo	Concordo	Discordo	Discordo
353	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
354	Concordo	Discordo	Discordo	Discordo	Discordo
355	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
356	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
357	Concordo	Concordo	Discordo	Concordo	Concordo
358	Discordo	Discordo	Concordo	Concordo	Discordo
359	Concordo	Discordo	Concordo	Discordo	Concordo
360	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
361	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Concordo
362	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
363	Discordo	Discordo	Concordo	Concordo	Concordo
364	Concordo	Discordo	Concordo	Discordo	Discordo
365	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
366	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
367	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
368	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
369	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
370	Discordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
371	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo

372	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
373	Discordo	Discordo	Concordo	Concordo	Concordo
374	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
375	Concordo	Discordo	Concordo	Concordo	Concordo
376	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
377	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
378	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
379	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo
380	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
381	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
382	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
383	Concordo	Discordo	Concordo	Concordo	Concordo
384	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
385	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
386	Concordo	Discordo	Concordo	Concordo	Concordo
387	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Discordo
388	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo
389	Discordo	Discordo	Discordo	Discordo	Discordo

Tabela 7 - Tabulação de respostas obtidas na pesquisa

Os comentários recebidos na questão aberta Q6 podem ser observados abaixo:

Código	Resposta Q6
0	Todos os feedback e direcionamentos forma de suma importância, a primeira percepção foi de minha esposa e filhas, depois outros membros da família comentaram com minha esposa a mudança de comportamento e postura. Na minha visão os últimos três anos são o diferencial para meu desenvolvimento pessoal e profissional.
4	As avaliações de competência são muito importantes e muito bem vindas, principalmente as avaliações 360 pois pegam várias percepções e situações ocorridas, e constroem o feedback em cima delas.
5	Muito bacana!
9	Muito bom e tudo a ver com a empresa que trabalho.
11	Percebi que melhorei a maneira de conviver e entender as pessoas, tanto no modo de pessoal, empresarial e na comunidade.
12	Pesquisa com tema interessante, tema esse que recebemos quase diariamente e faz com que melhoremos nosso desempenho dia a dia.
13	Realmente concordo que desenvolvemos socialmente com os DSS dentre outros meio como: treinamentos, contatos comunitários.

14	Toda empresa deveria valorizar mais as pessoas experientes, com o intuito que gerar novos profissionais alinhados com a realidade da empresa, buscando levar até este profissional a importância do mesmo no processo incentivando uma melhor qualificação em relação à teoria, uma vez que este é especialista na prática.
16	Não tenho observações a ser feitas.. Att
19	Bom
20	Na empresa que trabalho os valores aplicados tem muito haver com a vida social, ambiente agradável de trabalho e busca dos resultados sem abrir mão da segurança.
23	É muito importante para o nosso desenvolvimento profissional e social os feedbacks recebidos e os retornos, melhora ainda mais a nossa performance no dia a dia.
24	Gostei muito rápido e objetivo.
25	Os aspectos tratados com o feedback tem muito pouca ou nenhuma relação no que tange buscar maior desenvolvimento do meu trabalho, pois não traz uma análise qualitativa da especificidade do trabalho por mim desenvolvido.
26	As ferramentas de gestão e avaliação de competência possibilita um feedback mais abrangente e pontual sobre os pontos fortes e as oportunidades dia colaboradores, dando condições de ser construído plano de desenvolvimento curto e longo prazo moldado para objetivos de carreira que que quer ou tenha perfil para seguir. Muito Obrigado!
28	Realmente existe um alinhamento dos valores das empresas com o nosso comportamento pessoal. Tanto familiar como em entidade que pertencemos. Vejo que caso ocorra um desalinhamento temos a vontade de ausentar daquela que está fora do nivelamento.
29	Em relação a feedback conheço funcionários que mudaram seus comportamentos, o feedback é uma ferramenta muito importante hoje no âmbito do trabalho tanto o feedback positivo como o negativo só faz melhorar os comportamentos dos colaboradores.
30	Ainda que as avaliações e técnicas de desenvolvimento sejam bem eficientes, ainda temos gap"s significativos quanto ao feed back que deveria ser , não uma fase final, mas elemento interdependente de todo processo e que deveria caminhar junto ao longo do tempo com as avaliações propriamente dita
33	Muito boa pesquisa.
34	Agradeço pela oportunidade em participar, e confesso que tudo que foi perguntado aqui é praticado e na empresa a qual trabalho e os resultados obtidos são bem semelhantes, sugiro apenas em buscar novas perguntas, fugir um pouco do óbvio que se tem nas empresas e que já é debatido internamente, buscando um diferencial para a pesquisa, algo único para que os gestores ainda não conseguem enxergar e que possa contribuir de fato para o desenvolvimento desses gestores com uma mensagem diferente e concisa.
37	As perguntas poderiam ser direcionadas à gestão de pessoas (líder x empregado).

40	Ótimo e um aprendizado pro seu alto desenvolvimento
41	PESQUISAS COMO ESSAS NOS DA OPORTUNIDADE PARA NOS EXPRESAR O MODO COMO SOMOS AVALIADOS O SENTIMENTO QUE TEMOS EM RELAÇÃO A EMPRESA..
42	A minha empresa me dá feed back constantemente do serviço entregue por mim e com isso sempre procuro me ajustar e superar expectativas.] Contudo na parte social, com amigos e familiares, não me deixo influenciar por um dia ruim no serviço por exemplo, mais sempre procuro agregar valores positivos.
43	Competências estritamente profissionais, nada para o lado pessoal ou social fora do ambiente corporativo.
47	Convívio com valores, experiências e o tempo de trabalho. Durante este as pessoas mudam em qualquer modo.
50	A pesquisa me fez lembrar que realmente as metas estabelecidas pela minha empresa não corresponde totalmente aos desdobramentos da empresa , assim como algumas metas não estão relacionadas as minhas rotinas. Mas muitos feedbacks que me foram dados fiz deles uma arma para melhorar meu comportamento tanto na empresa como na minha vida social.
55	E sempre importante ter um feedback, seja ele positivo ou negativo, só assim conseguiremos enxergar o que e onde melhorar.
57	A empresa que trabalho o meu gesto é muito transparente e sempre trocamos feedback mais aberto o que facilita. Sempre temos algo a melhorar para chegar o bem comum para organização e para o meu crescimento dentro e fora da empresa. A função que exerço é de conhecimento especifico que aprendemos com a vivência do dia a dia e com algumas literaturas devido ser muito dinâmico.
59	Gostaria de agradecer a participação. Que essa pesquisa possa agregar na formação de melhores gestores, visto a relação estabelecida na aplicabilidade dos feedbacks e ações de desenvolvimento organizacional no convívio social do gestor.
60	Pesquisa muito interessante , perguntas bem elaboradas e voltadas bastante para o nosso cotidiano .
62	O tema é muito apropriado e realmente o diferencial está na forma pela qual as pessoas são tratadas , respeito as pessoas sempre é o maior valor. A título de sugestão nas perguntas elaboradas as repostas mais apropriadas seriam ao meu ver " sim , ou não " , e o sugerido é "concordo e não concordo" - o Tema é muito importante quando bem trabalhado no ambiente corporativo.
64	O comportamento corporativo e social não são necessariamente associados um ao outro. Em alguns aspectos, sim. Em outros, não. Então, dependendo do comportamento ou característica necessários a boa execução de um trabalho, não há mudanças no jeito de conviver socialmente.
65	O programa de feedback, ao meu ver, não é bem elaborado, pois te mostra onde melhorar e o que tem para você melhorar, mas nas maioria das oportunidades de melhorias não depende só de você (muitas vezes depende de uma equipe) e não vai te trazer benefícios nenhum (nenhum retorno financeiro ou mesmo crescimento profissional ou pessoal).

66	5 anos de instrutor de treinamento da operação não atenderão minha solicitação para mudança de cargo como instrutor
68	<p>Tema muito pertinente para o momento do país e organizações. Valores são questionados tanto das pessoas como para as organizações.</p> <p>Quando a empresa consegue construir junto com os empregados os valores e fortalece em toda organização, todos se blindam dos acontecimentos externos. A alta liderança precisa dar o exemplo, para que na prática se faz aquilo que é falado. Valores são fundamentais para não expor e não deixar deteriorar a liderança e contaminar a organização como todo.</p> <p>Feedback precisam serem realizados afim de alinhamento e direcionamentos.</p> <p>Percebo em mim mudanças de comportamento não só para empresa como no âmbito familiar.</p> <p>Acredito nos feedbacks 360 graus. Sem dúvida ferramenta de transformação.</p>
71	Tema muito importante que as empresas deixam de lado, na maioria das vezes.
73	Tema muito bom. Porém na gestão atual da minha localidade ainda não foi realizado nenhum feedback.
74	<p>Acho que eu poderia contribuir um pouco mais com o seu estudo, se ao invés de receber somente a pesquisa para responder, você enviasse um breve resumo fazendo uma introdução do assunto que você está se aprofundando. Outro ponto, falando somente com a avaliação das perguntas que recebi, uma vez que não conheço o conteúdo do estudo, ao meu ver ficaram perguntas um pouco em aberto, seria interessante se você buscasse algumas competências específicas que são valorizadas por diversas empresas de ponta, e explorasse um pouco em cima delas, bem como buscasse algo similar relacionado a valores, uma vez que algumas empresas de ponta possuem semelhança em alguns valores. Peço que entenda este comentário como construtivo, uma vez que não tenho o conhecimento do seu estudo, e espero que possa ter contribuído. Obrigado pela oportunidade e boa sorte com o seu TCC.</p> <p>Abs Diógenes Segantini</p>
75	Estas avaliações nem sempre são notadas por familiares e amigos em teu dia a dia, mais te transforma em um melhor profissional e com certeza uma pessoa melhor na sociedade!
77	Através da dedicação, vontade de querer sempre a excelência, faz com que suas atitudes e esforços sejam notados e transmitidos aos companheiros amigos e familiares de forma positiva para o seu crescimento profissional e pessoal.
82	A empresa qual presto meus serviços têm uma atuação na gestão de pessoas baseado nos valores da empresa e, na administração moderna, considerando seu capital humano como recursos vital para atingir seus objetivos . Usa a avaliação 360°, com reconhecimento pela maioria de seus empregados como uma forma estimuladora de desenvolvimento e promoção pessoal.
83	PERGUNTAS TENDENCIOSAS: AS PERGUNTAS ENCAMINHAM PARA RESPOSTAS POSITIVAS SEMPRE.

84	A avaliação é necessária e o feed back contribui sim para mudanças. A questão de discordância dos dois primeiros tópicos, é que geralmente nem todos os itens se aplicam a atividade exercida, visto que a avaliação é definida de forma macro. Seria interessante avaliações específicas, por cargo / entregas.
85	Excelente!
89	O tema da pesquisa é bastante relevante pois aprendi muito com os feedbacks dados pelo meus gestores durante os 11 anos que estou na ferrovia, sempre fui bem direcionado pelos meus gestores com oportunidades para o meu crescimento, isso me motivou a sempre buscar o meu melhor para que a empresa cresça junto comigo, hoje pratico todos os valores da empresa na minha vida pessoal pois são bem idênticos aos meus valores pessoais, com isso estou muito feliz com a empresa que faço parte, que hoje pra mim é minha segunda família.
98	É muito importante o feedback tanto positivo quanto negativo para o funcionário constantemente, para que o mesmo possa se auto corrigir junto com seu gestor para o crescimento profissional.
100	Tema muito bom, com o decorrer dos anos melhorou muito a forma de trabalhar na empresa devido aos novos metos de visão que vem aprimorando cada dia mais.
102	Ao decorrer das avaliações feitas por meus gestores, fui aplicando em meu dia dia e me promovendo. Feedback tantos positivos quanto negativos contribuem para o desenvolvimento na empresa e perante a sociedade.
109	Feed Back deve ser passado somente para o funcionário em particular, Uma liderança diferenciada passa motivação e confiança aos seus subordinados, O líder não deve forçar o carisma, não deve ser artificial, Seja o exemplo de caráter e motivação. Use o filtro da inteligência emocional.
120	Em relação a competências percebo mudança no comportamento, mas dentro do ambiente empresarial, não afetando o meio social. Mas em relação a cultura/valores da empresa percebo essa influência também externamente.
128	LEGAL COMENTAR OS FATORES POSITIVOS OU NÃO DOS FEEDBACKS REALIZADOS NA EMPRESA
129	As avaliações corporativas com toda certeza influenciam tbm na nossa vida fora do ambiente corporativo.
133	Para lidas as pessoas difíceis ,cada um tem defeito e a gente aprende a continuar um trabalho com pessoas difíceis, e vai acostumando e vai apreendendo e convivendo. Na avaliação de feedback cada pessoa tem um perfil diferenciado e as maiorias das pessoas preferem aumento de salário, pois ele precisar ter valorizados e humildes, mas se a empresa não pode dar aumento e pode perder um talento e não consegue manter pessoas da empresa. A realidade é essa a respeito de financeiros cada um conforme um ele quer e merecer.

134	<p>É importante ressaltar que, apesar do tempo que passamos na empresa, o modo como lidamos com cada ambiente é diferente.</p> <p>Ambientes que propiciem tranquilidade e harmonia, tendem a ser mais fáceis de lidar com conflitos e diversidades.</p> <p>Não acho interessante a intensão da pesquisa em unir o ambiente pessoal com o corporativo dessa forma.</p> <p>Um pode influenciar o outro, com certeza, mas não quer dizer que seja regra.</p>
138	<p>Tinha que ter mais opções de respostas, porem as perguntas são legais e eu concordo com varias muito legal</p>
141	<p>Como os pontos avaliados são gerais, acontecem de algumas das competências ou pontos avaliados dentro das competências diferirem do que são pontos importantes dentro da minha rotina de empresa.</p>
144	<p>Na minha empresa, temos algum comportamentos que a divulgação ainda é antagônica com o resultado da avaliação (como exemplo, a tolerância ao erro como meio de correção de problemas, onde muitas vezes o erro é escondido para evitar uma má avaliação).</p>
146	<p>Acho muito importante o tema de sua pesquisa, pois a Gestão por Competências consiste em observar, desenvolver e prover pessoas capacitadas para a realização de atividades, e isso esta acontece em acredito eu em muitas empresas no Brasil.</p>
152	<p>Sou avaliada pelo andamento dos contratos em minha responsabilidade e não pelo meu esforço e dedicação em fazer o contrato rodar.</p> <p>Ex. Se o preposto do contrato tem alguma atitude negativa em campo, sou avalia com se eu tivesse tido a atitude.</p>
172	<p>Muitas vezes temos o desejo de mudar para melhor no ambiente de trabalho, este desejo é mutuo, o que acontece é que o foco nem sempre é igual o que nos levam a resultados diferentes, as empresas precisam direcionar essa visão a todos para que juntos alcançar o mesmo objetivo.</p>
173	<p>Infelizmente, as empresas são gerenciadas por pessoas não necessariamente preparadas, mesmo que a empresa invista em treinamentos. Em algumas situações, ocorrem influências pessoais e abuso do poder.</p>
174	<p>Não tem como separar o comportamento na empresa do comportamento da vida privada. O crescimento em qualquer um deles, ajuda a melhorar os outros. A empresa, pela formalização e profissionalismo é mais eficaz nos feed backs e, conseqüentemente dá a possibilidade de um apoio profissional (coaching) que nos ajuda a melhorar (em todos os ambientes).</p>
153	<p>Nada a declarar</p>
155	<p>A complexidade do assunto pode resultar em algumas respostas inseguras, ainda que seja "sim ou não". Os sentimentos expressados, acredito variar bastante, pois tem influencia direta em relação a politica da empresa em que se trabalha.</p>
156	<p>Hoje as empresas influenciam no nosso comportamento social, assim contribuindo para uma nova cultura social</p>
158	<p>Ainda que contenha um pouco de subjetividade a pesquisa de clima mostra ser uma excelente feramente de gestão com retornos para os colaboradores e empresas.</p>

160	Espero ter ajudado. Na minha opinião, os "feedbacks" são excelentes ferramentas para percebermos pontos de melhoria em nosso comportamento em sociedade, já que nossas idiossincrasias nos é transparente e, por consequência, não percebemos quando incomodam o ambiente em que estamos.
161	Prezado colega, penso que o modelo adotado pela minha empresa (avaliação 360 graus) apresenta certa fadiga pelo uso por anos à fio. Como tudo na vida, é um modelo defasado e orientado para manutenção de um nível de stress ótimo, que não é muito simples de atingir, dada à sufocante rotina dos gestores, que não promovem feedback em curtos períodos de tempo, e o fazem apenas uma vez ao ano, o que causa sensação de incompetência nos empregados. Esperar o decorrer de um ano para me dizer que alguma coisa que eu estava fazendo não estava bem ??? Como assim ??? Porque não me falou antes? É mais ou menos isso. Abraço!
165	Bom dia, bacana sua pesquisa. Clara e objetiva! Parabéns!
166	Concordo em relação a empresa promover feedbacks contínuos e buscar avaliar sempre os colaboradores. Porém ainda existe um longo caminho referente a relação do colaborador e o ambiente de trabalho, o reconhecimento por meritocracia e a gestão de pessoas em função da melhoria contínua do colaborador. A empresa que trabalho não consegue mesmo com pesquisa de engajamento, melhorar pontos claros e demonstrados pela equipe frequentemente. É preciso muito desenvolvimento acerca desse assunto, pois a organização cada vez mais ter uma boa relação com o colaborador até mesmo para se manter competitiva.
170	A gestão por competências facilita a avaliação dos colaboradores pois torna impessoal a análise tirando a subjetividade normalmente presente nos processos de avaliação e feedbacks. Fora da empresa não vejo muita diferença no comportamento
176	Todo ato que seja prol de uma avaliação ou de um feedback tem seus valores reconhecido para o lado bom ou ruim isso depende de como o avaliado pretende agir após ser avaliado, mas se recebemos um feedback e por que quem o aplicou está querendo um postura igual o melhor da que está fazendo por isso considero um fato positivo.
178	Acredito nos valores da empresa. Acredito no conceito de Feedback. Penso que muitas das vezes as avaliações não representam o meu verdadeiro status profissional. Muitas das vezes o interesse da empresa como um todo não é levado em conta em certas avaliações dos empregados e sim há situações pontuais. Busco constantemente o meu desenvolvimento profissional, aliado aos meus interesses pessoais e aos objetivos da empresa, pois, a missão, visão e valores, estão relacionados ao meio jeito de ser e de pensar. Entendo que o processo de feedback é um constante aprendizado e necessários a todos, líderes e liderados e portanto, é muitíssimo importante entender o poder desta ferramenta na vida de todos!

179	A nossa empresa possui missão, visão e valores que estão diretamente correlacionadas com o desempenho de cada um dos empregados. Como todas as outras empresas grandes, cada um precisa apresentar resultados, fazer suas entregas, procurando entender a cada um dos requisitos.
182	Muito bom, gostei de ter participado. Obrigado por terem me escolhido. Me sinto grato e honrado por poder ajudar um coloca no seu engrandecimento pessoal e profissional. O tema abordado é muito bom. Poderia ser mais extenso para se ter uma maior e melhor avaliação. Obrigado.
183	Importante um item "Concordo parcialmente"
187	As avaliações feitas no ambiente de trabalho são boas e condizentes, porém o retorno das avaliações não é o esperado: não acontece o crescimento pela competência na maioria dos casos.
188	Acredito que todos os feed bocks que recebi e recebo ajudam a moldar meu caráter e comportamento profissional e ético.
190	A empresa tem muitas mudanças ao longo de um ano, e muitos gestores avaliam pelo lado pessoal e não profissional, hoje dentro da empresa você é melhora avaliado realizando maquiagens, Power point e graficos que realmente realizando as atividades em campo e tratando as não conformidades.
191	Em relação a competências e grau de escolaridade deixa a desejar.
194	Entrevista objetiva e porém respostas com poucas opções
196	No meu caso e da empresa em que trabalho há quase 8 anos tenho plena convicção de que as competências desenhadas para cada tipo de carreira, entre elas a de liderança, estão em sintonia com os valores da companhia, pois, na verdade, foram desenhados a partir deles dentro do contexto da estratégia.
202	As avaliações 360° analisam todo os aspectos do profissional e através dos feedbacks do seu superior, temos a oportunidade e dever de melhorar e aplicar estas melhorias em todos os ambientes.
204	As competências direcionam o time para sustentar a missão e visão da empresa dando a ela o comportamento daquilo que ela possui como valor, e assim ela passa a ser uma empresa que trabalha da mesma forma que comenta ser.
213	POSITIVO
217	Nada a declarar
221	As avaliações as quais temos que passar todos os dias são extremamente pesadas, pois tentamos criar a ilusão que somos perfeitos e atendemos a todos os requisitos sociais e corporativos. Quando a ilusão não se concretiza temos uma decepção com a realidade.
223	Muito bom
224	Eu era um pouco fechado, sem muitos contatos com as outras áreas da empresa. Recebi feedback sobre isso, e melhorei minha autoestima, contatos na empresa melhorou 100%, fiz muitos outros amigos, comportamento mudou dentro e fora da empresa, estou mais extrovertido e rindo mais.

249	A avaliação de desempenho contribui muito para desenvolvimento e crescimento pessoal e profissional de uma pessoa se realizado de forma correta e momento correto, pois os feedback e fundamental para o direcionamento do funcionário ao valores e cultura de uma organização.
231	E uma boa abordagem de colocarmos nossos valores, e desempenho dentro da empresa
234	FUI TRAZENDO TANTO PARA MINHA VIDA PROFISSIONAL, QUANTO PARA PESSOAL ALGUMAS MUDANÇAS DE COMPORTAMENTO RESULTADAS DE CONVERSAS REALIZADAS COMIGO PELO MEU GESTOR, QUE VIERAM PARA MEU CRESCIMENTO E AMADURECIMENTO.
241	Meu desenvolvimento pessoal, nos últimos 5 anos foi altamente correlacionado com o desenvolvimento profissional.
244	A avaliação de competências é um processo pelo qual se adquire evidências de desempenho importante ferramenta de gestão de pessoas que corresponde a uma análise profissional.
246	Os feedbacks são muito importantes para o crescimento na empresa
253	Se as competências estabelecidas pela empresa estiverem direcionadas à cultura aos valores a aplicação acontece e as pessoas trabalham na evolução. A empresa também tem papel fundamental no direcionamento do desenvolvimento.
255	Gostaria de afirmar que tenho orgulho de fazer parte da empresa que trabalho
257	Feedback é sempre produtivo, basta você estar preparado para receber e absorver.
258	Em relação as avaliações por competência ou por desempenho, acredito que a regra do jogo deveria ser mais clara para todos, desde os avaliadores e para aqueles que são avaliados também. Dessa forma o desenvolvimento após a avaliação seria muito mais positivo, visto que poderia se criar "marcos" para o cumprimento e o desenvolvimento para cada competência.
261	TEMA MUITO INTERESSANTE, ESPERO TER CONTRIBUIDO!
264	De fato contribui e muda a visão de mundo que temos. Os valores da empresa partir de um certo tempo , se tornam valores para a vida. Quando os mesmo são legítimos e contribuem para uma vida melhor e saudável como um todo, gerando lucro para a empresa e segurança para o time.
268	Apesar das avaliações serem subjetivas percebo que os pares se dedicam mais em avaliar os colegas que o gestor. O gestor é geralmente superficial e nivela as avaliações por baixo.
270	Questões muito validas que muita das vezes interferem em nossas vidas, pois se você não leva os valores para suas ações dentro e fora da empresa, não tem como dentro da companhia seguir os valores e fora ser completamente o oposto. Portando ou você traz os valores para seu dia a dia dentro e fora da companhia ou você não consegue conciliar as duas coisas.
272	Parabéns pela pesquisa é de grande importância para a área corporativa

274	Na maioria das vezes os feedbacks são feitos pelos gestores por ser obrigação, muitos não estão preparados para isto e acabam não direcionando corretamente o funcionário. Minha impressão é que os feedbacks são padrões para todos os funcionários e o gestor só muda pequenos detalhes.
275	A empresa em que trabalho tem um processo de gestão, e nos deixa duvidas a todo momento, o resultados da empresa sinalizam de forma positiva e os feedback que recebemos somente nos situa em condição de incompetência. Meu gestor esta muito distante da equipe. Os gap"s citados nos feedback não são trabalhados para desenvolvimento da equipe e dos geridos.
280	Hoje em dia falta gestores com competência suficiente para encorajar ,apoiar e liderar , devido falta de humildade e saber escutar os próprios liderados.
287	Tema interessante e atual ao momento .
288	Concordo que com os feedbacks tenho melhorado em meu desenvolvimento dentro da empresa e fora
293	A administração do desenvolvimento das competências individuais deve ser administrada pelo próprio funcionário, porém, a definição das competências a desenvolver, deverão partir da companhia, que deverá alinhar as expectativas de retorno de seu investimento com seus funcionários.
297	Pesquisa simples e fácil de responder.
298	O feedback dado, normalmente, está ligado à atitudes pontuais e não diárias. Algum fato marcante tende a influenciar no feedback como um todo.
310	Sem Observações.
313	Somos reflexos do que fazemos em casa ou na empresa. Aplicar o senso comum é um recurso para não errar no meio social e no profissional.
315	Poderia ter mais questões e um pouco mais de opções em respostas. No mais... Parabéns e sucesso!
321	O tema é interessante o feedback seja positivo ou negativo é importante filtrar e aplicar no nosso cotidiano.
324	São definidos 3 grupos de avaliadores, indicados pelo colaborador, gestor imediato e comitê de avaliação. Prevalece a avaliação do comitê que na maioria das vezes não tem competência para tal.
325	Mudanças com os feed backs sempre acontecem algumas mais rápido e outras precisamos melhorar.
326	Show de bola a pesquisa, espero ter contribui-o.
327	Infelizmente esses feedback, teriam que ser com mais frequência e outra o avaliador todos nós sabemos que na hora de avaliar só acusa os erros e nunca a melhora em algum aspecto. Feedback também poderia ser realizado por todos os lideres acima.
328	Sem maiores observações
332	ABRANGE CONHECIMENTO SOBRE GESTÃO E INTEGRAÇÃO

339	As respostas são fechadas, mas, logicamente nem tudo é exato. Porém, teve muito pontos em que os feedbacks contribuíram para a mudança de comportamento e para a mudança nas minhas relações sociais, com ressalvas. A forma com a qual a minha companhia me avalia é muito boa mesmo. Os feedbacks tem sido práticas mais constantes e mais claras e os gestores tem usado mão disto como ferramenta cada vez mais pratica dada e aperfeiçoada.
343	Muitas empresas contribuem para o crescimento pessoal do empregado, porém infelizmente alguns gestores não sabem utilizar as ferramentas adequadamente. Isso é uma realidade, infelizmente.
344	As perguntas são complexas para respostas tão simples, poderia existir um concordo parcialmente que já ajudaria, nem tudo concordo ou discordo totalmente
348	Terma muito bem abordado pois a muita necessidade no mercado de profissionais qualificado em gestão de pessoas.
349	É muito importante receber feedback p/saber qual a visão que outros e principalmente seu gestor tem de vc, p/que possa melhorar nos pontos negativos e aprimorar os positivos, só no meu caso ã concordo muito qto aos feedbacks tenha me dado melhoras no quesito social, pois acho há casos e casos, alguns sim após um feedback negativo sobre o desenvolvimento pode mudar muito em sentido profissional e talvez social, mas infelizmente existem pessoas que nem vc tentando ajudar por muitas vezes vai reagir positivamente diante um feedback negativo.
353	Todo feedback que recebo é bem construtivo para minha carreira pessoal e profissional.
354	Os feedbacks são irreais, e impedem de uma evolução significativa para melhora.
358	Existe um distanciamento grande (grave) entre o discurso e a prática, em minha última avaliação recebi uma pontuação pequena, na minha visão, e os treinamentos oferecidos no plano de desenvolvimento não condiz com a avaliação. Exemplo: Tem que melhorar seu conhecimento em finanças - treinamento: como utilizar a picareta!
361	Acredito que a gestão por competência é um importante recurso da gestão de pessoas, mas o mais importante de tudo é a inteligência multifocal/emocional aplicada tanto nos gestores quantos na equipe. Uma vez que o clima organizacional esteja adequado e permissível para feedbacks e avaliações transparentes o resultado será o melhor possível, ganhando a empresa e a sociedade.
362	Considero bastante válido os feedbacks que recebo dos meus pares e líderes da empresa onde trabalho, agregam muito para o meu desenvolvimento pessoal e profissional.
363	Os Feedbacks que recebemos muitas vezes veem acompanhados de situações que envolvem algo pessoal do que profissional, acredito que para o programa ser aprimorado os gestores precisam de um treinamento ou palestra sobre como dar e como receber o feedback por que muitas vezes somos mal interpretados ao dar o feedback, a ideia do gestor é só dar e não receber.

367	Acredito no programa de competências da minha empresa e vejo que ele alinhado a um gestor que o entenda e siga corretamente é capaz de transformar e contribuir para o crescimento dos colaboradores. Bons feedbacks não são apenas aqueles que trazem elogios, os que mais aprendi até hoje e que realmente trouxeram mudanças em minha vida, foram aqueles onde apontaram, de maneira coerente, meus pontos fracos.
368	O modelo de avaliação da minha empresa, contribui muito para meu crescimento profissional e pessoal, mostrando meus pontos fortes e principalmente mostrando onde devo melhorar para atingir meus objetivos.
372	As perguntas voltadas a gestão de comportamento, nos remete a ajuste de rotina na vida profissional e não deixando de coalizar com a vida pessoal, os reflexos dos dois momentos contribuem de forma positiva na gestão de pessoas. Feedback é uma das melhores ferramenta para eventualizar a motivação das pessoas.
374	O tema escolhido e de grande importância a todos os funcionários.
379	Acredito que o feedback é muito importante e precisamos cultivar essa atividade. Apesar de ser favorável, acredito que os gestores precisam estar preparados para essa ocasião e, principalmente, praticar sempre que necessário ou em determinadas ocasiões.
383	Concordo que a avaliação de competências é um importante fator, e que na empresa onde trabalho ela é bem coerente. O ponto que questiono é a capacidade dos avaliadores, e a utilização desse avaliação para desenvolvimento do funcionário.
386	Acredito ter melhorado muito visto que entrei muito novo na empresa, primeiro emprego foi tudo muito novo pra mim, então , fiz muita besteira deixei de aproveitar muitas oportunidades mas com o tempo devido a conversas e pessoas muito boas que encontrei melhorei muito. Poderia estar em uma posição muito melhor hoje, mas agradeço estar onde estou e ainda estar empregado. Espero que com oque aprendi novas oportunidades venham com o tempo.
388	sem comentário e espero ter contribuído para ajudar.

Tabela 8 - Comentários recebidos na questão Q6 (livre)