

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)  
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (COMGRAD-ADM)**

ESTÁGIO FINAL – ADM 01199 - (CURSOS 319 e 219)

**IMPLEMENTAÇÃO DA AVALIAÇÃO 360° NA  
IPROCESS SOLUÇÕES EM TECNOLOGIA LTDA**

POR

CAROLINA MÖBUS  
92749

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Administração

Elaine Di Diego Antunes

Porto Alegre, 22 de junho de 2007

Carolina Möbus

# **IMPLEMENTAÇÃO DA AVALIAÇÃO 360° NA IPROCESS SOLUÇÕES EM TECNOLOGIA LTDA**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Pedro da Silva

Porto Alegre

2007

*Para Gabriel, meu filho querido,  
mais nova razão da minha existência.*

*Para Fladhimyr, meu grande amor,  
companheiro em todas as horas.*

*Para meus pais, pessoas especiais.*

## **AGRADECIMENTOS**

À iProcess Soluções em Tecnologia Ltda, por acolher uma iniciativa, permitindo a execução do projeto.

Aos colegas da iProcess Soluções em Tecnologia Ltda pela colaboração durante a execução do projeto.

À minha orientadora, Elaine Di Diego Antunes, pelo apoio durante a execução e pelas revisões atentas deste trabalho.

Aos amigos por entenderem as minhas ausências.

A toda minha família pelo apoio incondicional.

Ao querido Fladhimyr pelo incentivo, carinho e amor.

Ao meu filho Gabriel, que mesmo sem entender aceitou as minhas ausências.

## RESUMO

A melhoria contínua do desempenho é um objetivo comum a todas as organizações. Todas querem aumentar sistematicamente o retorno sobre o investimento, minimizar os custos, conquistar o mercado mais rápido com produtos e serviços melhores, aumentar a satisfação dos clientes, acionistas e colaboradores. Para atingir esse objetivo podem-se adotar diversas ferramentas de gestão, buscando melhoria de processos e procedimentos. Entre elas esta a avaliação 360°, também conhecida como *feedback* de múltiplas fontes, recurso cada vez mais empregado pelas organizações em programas de desenvolvimento. A proposta deste trabalho consiste em verificar as melhorias obtidas por uma empresa com a adoção da avaliação 360°. Para isso, foi realizado um estudo de caso de elaboração e implementação de uma ferramenta de avaliação de desempenho, utilizando avaliação 360° de forma integrada à política de avaliação já existente na empresa. Os resultados mostraram que houve uma melhoria no processo existente, reduzindo as desvantagens e aumentando as vantagens percebidas pela organização.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Mapa de Processos iProcess.....	13
Figura 2 - Espírito iProcess.....	14
Figura 3 - Processo de avaliação de desempenho.....	23
Figura 4 - Gráfico comparativo de visão geral por bloco.....	46
Figura 5 - Gráfico comparativo de médias por fonte.....	47
Figura 6 - Gráfico de visão geral por bloco.....	49
Figura 7 - Gráfico de visão geral por avaliado.....	49
Figura 8 - Gráfico comparativo - média geral por tipo.....	50
Figura 9 - Comparativo de médias - Avaliado 1.....	51
Figura 10 - Comparativo por bloco - Avaliado 1.....	51
Figura 11 - Média geral por bloco - Avaliado 1.....	52
Figura 12 - Comparativo de médias – Avaliado 1 x Equipe.....	53
Figura 13 - Comparativo de médias - Avaliado 2.....	53
Figura 14 - Comparativo por bloco - Avaliado 2.....	54
Figura 15 - Média geral por bloco - Avaliado 2.....	54
Figura 16 - Comparativo de médias - Avaliado 3.....	55
Figura 17 - Comparativo por bloco - Avaliado 3.....	55
Figura 18 - Média geral por bloco - Avaliado 3.....	56
Figura 19 - Comparativo de médias - Avaliado 4.....	57
Figura 20 - Comparativo por bloco - Avaliado 4.....	57
Figura 21 - Média geral por bloco - Avaliado 4.....	58
Figura 22 - Comparativo de médias - Avaliado 5.....	58
Figura 23 - Comparativo por bloco - Avaliado 5.....	59
Figura 24 - Média geral por bloco - Avaliado 5.....	60
Figura 25 - Comparativo de médias - Avaliado 6.....	60
Figura 26 - Comparativo por blocos - Avaliado 6.....	61
Figura 27 - Média geral por bloco - Avaliado 6.....	62
Quadro 1 - Foco das avaliações.....	24
Quadro 2 - Comparativo de classificação de métodos de avaliação.....	25
Quadro 3 - Classificação de métodos de avaliação de desempenho.....	26
Quadro 4 - Público alvo da avaliação piloto.....	38

## SUMÁRIO

Introdução .....	8
1. Definição do problema .....	10
1.1 Caracterização da organização .....	10
1.2 Situação problema .....	14
1.3 Objetivos .....	17
1.3.1 Objetivo geral.....	17
1.3.2 Objetivos específicos .....	17
1.4 Relevância do estudo.....	17
2. Revisão bibliográfica.....	19
2.1 Avaliação de desempenho.....	19
2.1.1 Conceito .....	19
2.1.2 Objetivos .....	21
2.1.3 O processo de avaliação de desempenho .....	22
2.1.4 Métodos de avaliação.....	24
2.1.5 Limitações.....	27
2.2 Avaliação 360° .....	28
2.2.1 Conceito .....	28
2.2.2 Vantagens e limitações .....	29
2.2.3 Implementação do processo de avaliação 360° .....	31
3. Procedimentos metodológicos .....	33
3.1 Delineamento da pesquisa.....	33
3.2 Instrumento de avaliação.....	34
3.2.1 Definição da ferramenta .....	34
3.2.2 Elaboração do instrumento.....	35
3.2.3 Validação do instrumento.....	36
3.3 Definição do público alvo .....	37
3.4 Técnicas de análise dos dados .....	38
3.5 Limitações do estudo.....	40
4. Análise dos resultados .....	42
4.1 Relato de implantação .....	42

4.2	Resultados da avaliação – Análise geral da equipe.....	45
4.3	Resultados da avaliação – Análise geral individual.....	50
4.3.1	Análise geral individual - Avaliado 1 .....	51
4.3.2	Análise geral individual – Avaliado 2 .....	53
4.3.3	Análise geral individual - Avaliado 3 .....	55
4.3.4	Análise geral individual - Avaliado 4.....	57
4.3.5	Análise geral individual - Avaliado 5 .....	58
4.3.6	Análise geral individual - Avaliado 6.....	60
4.4	Análise interpretativa .....	62
5.	Considerações finais .....	66
	Referências.....	71
	ANEXO A – Apresentação de sensibilização da equipe envolvida .....	73
	ANEXO B – Formulário de avaliação .....	75
	ANEXO C – Tabulação de dados .....	78

## INTRODUÇÃO

A cultura organizacional vem passando por mudanças significativas relacionadas ao aumento da complexidade e do dinamismo do mercado. Há mercados em que a automatização é fundamental para o bom desempenho da empresa e outros em que as pessoas e seus conhecimentos são a chave para o sucesso. Um exemplo de mercado voltado para o conhecimento e, portanto, dependente das pessoas é o de tecnologia de informação, principalmente quando se trata de tecnologia de ponta. É um mercado em que o conhecimento evolui muito rapidamente e, em alguns casos, fica obsoleto na mesma velocidade.

Para se destacarem neste mercado as organizações precisam de pessoas qualificadas e capacitadas para atender com agilidade e qualidade as demandas existentes. Portanto é primordial, para estas organizações, a percepção de que a manutenção do valor de seu capital intelectual depende de reter e desenvolver pessoas. Deve-se buscar um modelo que propicie o desenvolvimento mútuo em que a organização, ao se desenvolver, desenvolve pessoas e estas, a organização.

Pode-se, portanto, considerar que a melhoria do desempenho de uma organização está relacionada com o resultado do desempenho de seus colaboradores. Surge, então, a necessidade de medir esse desempenho para definir o plano de desenvolvimento. Segundo Milkovich e Boudreau (2000), o processo que mede o desempenho do empregado é a avaliação de desempenho.

Além disso, a avaliação do desempenho constitui-se num sistema que tem por objetivo a melhoria global de desempenho e da produtividade das pessoas e, conseqüentemente, das organizações ao longo do tempo (HIPÓLITO E REIS, 2002). É, assim, uma importante ferramenta para a gestão de pessoas.

Portanto, este estudo se propõe a melhorar o processo de avaliação da empresa estudada, agregando valor tanto para a empresa como para o colaborador. Para tanto, realizou elaboração e implementação de uma ferramenta de avaliação de desempenho de múltiplas fontes de forma integrada ao processo de avaliação existente na organização. Este trabalho

pretende verificar se a avaliação 360° pode reduzir as desvantagens e/ou aumentar as vantagens identificadas no processo atual.

O trabalho foi desenvolvido, basicamente, pela pesquisa bibliográfica na área de avaliação de desempenho e pela realização de um estudo de caso aplicando a técnica de avaliação 360°. A empresa escolhida para a realização do estudo de caso foi iProcess Soluções em Tecnologia Ltda. Trata-se de uma empresa de alta tecnologia que entende a importância das pessoas que a compõe para o seu sucesso.

No intuito de tornar claro o processo evolutivo que culminou neste trabalho, são apresentados, nos próximos capítulos, todos os embasamentos e passos percorridos para a realização do mesmo. Esse trabalho é dividido da seguinte maneira:

- O primeiro capítulo apresenta a caracterização da empresa, a definição do problema, os objetivos gerais e específicos do trabalho e a relevância do estudo;
- O segundo capítulo apresenta uma breve revisão bibliográfica dos assuntos abordados no trabalho. Apresentam-se conceitos de avaliação de desempenho de forma geral e de avaliação 360°;
- No terceiro capítulo encontram-se os procedimentos metodológicos adotados para a realização deste trabalho;
- O quarto capítulo apresenta a análise e interpretação dos dados coletados ao longo deste trabalho; e,
- Por fim, o quinto capítulo apresenta as considerações finais da pesquisa e a sugestões de ações para a empresa estudada e para futuros estudos.

# 1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

## 1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Com o objetivo de oferecer as melhores soluções nas áreas de gestão de processos e de conteúdo nasceu, em 2000, a iProcess Soluções em Tecnologia LTDA. Ao longo de seus seis anos de existência desenvolveu um excepcional expertise nas tecnologias de BPM (Business Process Management), Workflow e ECM/GED (Enterprise Content Management / Gerenciamento Eletrônico de Documentos), tornando-se referência nacional e internacional nestas áreas.

A iProcess é, antes de tudo, uma empresa de alta tecnologia. Tem como missão: “Impulsionar nossos clientes a vencerem seus desafios através de soluções inteligentes em Gestão de Processos e Gestão de Conteúdo.”. Sendo assim, oferecer as mais avançadas soluções é um compromisso primordial com seus clientes. Para isso, investe continuamente em pesquisas sobre tecnologias e produtos a fim de apoiar a gestão por processos e a gestão de conteúdo de forma cada vez mais completa e eficiente.

A iProcess está focada no desenvolvimento de soluções inteligentes empregando as seguintes tecnologias:

- no campo da gestão por processos: BPM e Workflow.

BPM e Workflow são tecnologias que visam apoiar a gestão por processos. Com elas, os processos de uma empresa ganham mais agilidade, produtividade e eficiência. O gestor passa a ter total controle sobre os processos, garantindo que tudo aconteça como deve acontecer. Além disso, é possível analisar a execução dos processos e identificar como os mesmos podem ser melhorados.

Com o Workflow pode-se modelar, automatizar e gerenciar a execução de qualquer processo de negócios. O BPM acrescenta recursos como uso de padrões, mapeamento de processos, EAI, BAM (Business Activity Monitoring) e BRM (Business Rules Management).

- no campo da gestão de conteúdo: ECM/GED.

ECM/GED é o conjunto de tecnologias destinadas a capturar, armazenar, gerenciar, preservar e publicar conteúdos digitais de qualquer natureza. Estes conteúdos podem ser documentos, imagens, páginas web, relatórios, áudio e vídeo, entre outros.

Com o ECM/GED, todas essas informações podem ser convertidas para o meio digital. Assim, abre-se um universo de novas possibilidades. Documentos em papel, antes difíceis de serem consultados, podem ser digitalizados e ficar disponíveis através da Web. Documentos eletrônicos, mesmo de formatos diferentes, podem ser pesquisados e recuperados a partir de qualquer palavra de seu conteúdo. Em resumo, o acesso às informações é enormemente facilitado. Como resultado, crescem a produtividade e a eficiência da organização.

Ainda com o ECM/GED, a empresa pode construir efetivas bases de conhecimento, organizando o conteúdo existente dentro e fora da empresa, simplificando o seu acesso e recuperação, facilitando o seu reuso e garantindo a sua segurança e confiabilidade.

A empresa considera que estas tecnologias são ferramentas indispensáveis para que as empresas possam aumentar sua agilidade, eficiência e produtividade, melhorando o atendimento ao cliente e ao cidadão.

No último ano a empresa apresentou um crescimento de 100% em seu faturamento e um crescimento significativo em seu quadro de colaboradores. No ano de 2006 dois grandes objetivos foram alcançados, a mudança da sede e a expansão para São Paulo.

Também em 2006, a iProcess recebeu dois prêmios no maior concurso de BPM e Workflow do mundo, o WARIA Global Excellence Awards. A empresa recebeu a Medalha de Prata na categoria América do Sul, com o case do Grupo Pão de Açúcar. Além disso, recebeu a Medalha de Ouro na categoria Europa, com case da Modelo Continente Hipermercados, desenvolvido em conjunto com a Tlantic S.I.. Foi a primeira vez nos 11 anos do concurso que uma empresa foi premiada em dois continentes simultaneamente. A iProcess já havia vencido

este concurso na categoria América do Sul em 2003. Assim, a iProcess tornou-se também a empresa latino-americana mais premiada na história do concurso.

Essas premiações consolidam a visão da iProcess que é: "Ser a líder em todos os mercados em que atuarmos, construindo uma imagem sólida de qualidade e inovação.”.

A iProcess adota a gestão por processos, que é uma filosofia de gestão que entende a empresa como uma articulação de processos. A empresa é estruturada, gerenciada, avaliada, compreendida e vivenciada em torno dos seus processos. A estrutura da iProcess é composta pelos seguintes Macro-Processos, representados graficamente no mapa de processos abaixo (Figura 1):

- Administração
  - Recursos Humanos
  - Finanças
- Geração de Negócios
- Desenvolvimento de Projetos
- Inovação Tecnológica
- Desenvolvimento de Produtos
- Tecnologia da Informação
- Processos Transversais
  - Idea-to-Market
  - Prospect-to-Sale
  - Project-to-Cash

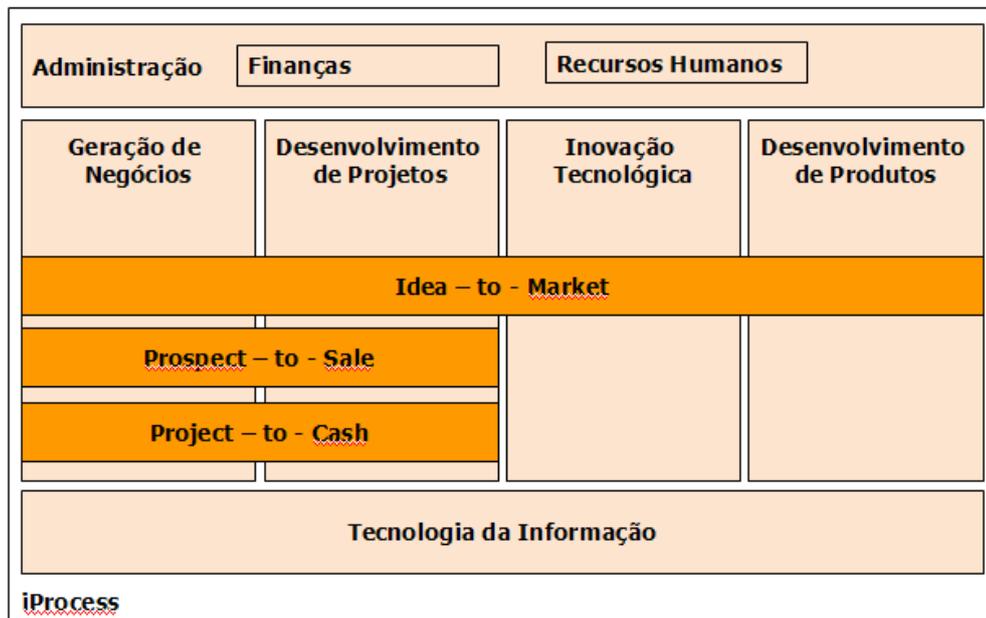


Figura 1 - Mapa de Processos iProcess

Fonte: Apresentação do Planejamento Estratégico 2006 (iProcess, 2005a)

Cada Macro-Processo (MP) possui um líder, que é responsável pela gestão e pelo planejamento estratégico do MP. Cada colaborador participa de um ou mais MPs, sendo que um deles é o seu MP principal. O grupo formado pelo líder e os participantes do MP é denominado time do MP. Além da participação oficial, cada colaborador poderá colaborar com outros MPs. A colaboração em MPs tem caráter temporário e ocorre sob demanda. Esse formato de trabalho cria a seguinte hierarquia: Direção → Líderes dos MPs → Times dos MPs.

Desenvolvimento de projetos e desenvolvimento de produtos são os macro-processos produtivos da empresa. O primeiro envolve consultorias e principalmente o desenvolvimento de soluções conforme a necessidade dos clientes, ou seja, projetos de desenvolvimento. Para esses projetos são criadas equipes com a alocação de colaboradores da empresa e em alguns casos o colaborador é alocado em equipes do cliente para apoiar o desenvolvimento de soluções. O time de desenvolvimento de produtos atua no desenvolvimento de novos produtos e na evolução e customização de produtos existentes.

A empresa entende que seu principal capital é o conhecimento e por isso tem forte preocupação com as pessoas que a compõe. Essa preocupação é refletida no processo de seleção, no bom ambiente de trabalho, no acompanhamento periódico da evolução, nos investimentos em treinamento, na possibilidade de crescimento, entre outros. Por esse motivo,

é importante que todos os colaboradores estejam alinhados com o Espírito iProcess, representado na Figura 2.

- Espírito iProcess**
- Inovação e desenvolvimento profissional constantes
  - Pró-atividade
  - Rentabilidade
  - Orgulho em fazer parte da iProcess
  - Comprometimento
  - Empatia com o cliente
  - Senso de Respeito pelas pessoas
  - Satisfação do Cliente
  
  - Liberdade com responsabilidade
  - Trabalho em equipe
  - Diálogo e Participação
  - Agilidade com qualidade



Figura 2 - Espírito iProcess  
Fonte: Apresentação do Planejamento Estratégico 2006 (iProcess, 2005a)

Por tudo isso, captar pessoas com o perfil adequado, reter e propiciar a evolução de seus colaboradores são fatores críticos de sucesso para a iProcess.

## 1.2 SITUAÇÃO PROBLEMA

A iProcess Soluções em Tecnologia Ltda entende que para atingir seus objetivos é fundamental investir no desenvolvimento de sua equipe. Uma das ferramentas adotadas atualmente é a política de *feedback*, que tem por objetivo fornecer para o colaborador e para a empresa um momento de reflexão e avaliação sobre as suas atividades e sobre a satisfação de ambos (iProcess, 2005b).

O *feedback* é realizado periodicamente conforme forma de contratação e situação do colaborador. Para colaboradores com contrato de estágio, o *feedback* é trimestral, uma vez que seu contrato tem duração de seis meses, para outros colaboradores é semestral.

O *feedback* é realizado através de duas reuniões com o colaborador, em que se criam dois momentos distintos de reflexão:

- O primeiro é denominado de *auto-feedback*. Nessa reunião o colaborador tem um espaço para apresentar para a empresa a sua auto-avaliação sobre a sua inserção dentro da organização. Não existe uma pauta pré-definida nem restrições de assunto para a reunião. Espera-se que, nesta avaliação, surja a análise de como o colaborador está se vendo na empresa e dos trabalhos que ele está realizando.
- No segundo momento, o responsável pelo *feedback* irá complementar a auto-avaliação do colaborador, ressaltando pontos positivos e pontos da sua atuação dentro da empresa que precisam, segundo a avaliação do responsável, ser reforçados ou avaliados sobre outro prisma.

Esse processo, e a forma como é conduzido atualmente, apresenta vantagens e desvantagens. Entre as principais vantagens pode-se citar:

- Incentiva o dialogo entre o colaborador e seu responsável;
- Permite que vários assuntos sejam tratados durante as reuniões, além de uma simples avaliação formal; e,
- Pode, por vezes, ser considerado como uma ferramenta motivacional, já que permite um maior envolvimento e participação do colaborador com a empresa.

Já entre as desvantagens tem-se que:

- Nem todas as pessoas se sentem à vontade para expressar todos os seus sentimentos e percepções com relação à empresa. O que pode prejudicar bastante o primeiro momento do *feedback*.
- Existe pouco, e em alguns casos nenhum, registro sobre o que é tratado nas reuniões.
- Algumas vezes, em função de dificuldades de agenda ou necessidade de coleta de informações, o tempo entre uma reunião e outra é bastante grande. Esse tempo pode prejudicar o rendimento da segunda reunião.

- O processo utiliza poucos dados quantitativos sobre o desempenho do avaliado. É baseado na percepção do avaliador responsável que, em alguns casos, busca percepções de outros colaboradores envolvidos com o avaliado.
- Em algumas situações o responsável pelo *feedback* tem pouco contato direto com o colaborador e, portanto, dificuldade em oferecer um retorno mais consistente. Esse tipo de situação ocorre, por exemplo, quando o colaborador trabalha alocado em cliente.

A empresa tem interesse em melhorar esse sistema utilizando uma ferramenta de avaliação de desempenho. Tal ação está prevista no planejamento estratégico da empresa.

Avaliação de desempenho é uma importante ferramenta de gestão de pessoas, pois permite medir o desempenho dos colaboradores de uma organização. Acompanhar o desempenho dos colaboradores torna-se fundamental para garantir a eficiência da organização.

Pretende-se, portanto, elaborar e implementar uma ferramenta de avaliação de desempenho, utilizando avaliação 360° de forma integrada a política de *feedback* já existente. A avaliação 360° é uma ferramenta de avaliação em que o desempenho é avaliado através de uma rede de *feedback* envolvendo as pessoas que fazem parte do círculo de atuação do colaborador (REIS, 2000).

Com este estudo pretende responder a seguinte pergunta:

1. A avaliação 360°, adotada de forma integrada ao processo de *feedback* existente, pode reduzir as desvantagens e/ou aumentar as vantagens identificadas no processo atual?

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo geral

Elaborar e implementar uma ferramenta de avaliação de desempenho, utilizando avaliação 360° de forma integrada à política de *feedback* já existente na empresa.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar critérios de avaliação relevantes para a empresa, que possam ser aplicados de forma geral para todos os colaboradores;
- Elaborar uma ferramenta de avaliação 360° adequada às necessidades da empresa;
- Integrar a ferramenta de avaliação 360° a política de *feedback* já existente;
- Realizar uma avaliação da aplicação da ferramenta;
- Com base no resultado obtido na avaliação da ferramenta, sugerir diretrizes para uso contínuo.

## 1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A melhoria contínua do desempenho é um objetivo comum a todas as organizações. Todas querem aumentar sistematicamente o retorno sobre o investimento, minimizar os custos, conquistar o mercado mais rápido com produtos e serviços melhores, aumentar a satisfação dos clientes, acionistas e colaboradores. Para atingir esse objetivo podem-se adotar diversas ferramentas de gestão, buscando melhoria de processos e procedimentos.

Pode-se, também, considerar que a melhoria do desempenho de uma organização está relacionada com o resultado do desempenho de seus colaboradores. Surge, então, a

necessidade de medir esse desempenho. Segundo Milkovich (2000), o processo que mede o desempenho do empregado é a avaliação de desempenho.

Assunto polêmico, o processo de avaliação encontra, no ambiente empresarial e no acadêmico, críticos e defensores. É amplamente difundido como instrumento de gestão, embora, muitas vezes, seja pouco conhecido no que se refere a suas implicações.

Hipólito e Reis (2002) destacam o uso de avaliação com múltiplas fontes como uma das tendências de avaliação de desempenho. A avaliação 360° é um método que proporciona esse tipo de *feedback*. Neste método o desempenho é avaliado através de uma rede envolvendo as pessoas que fazem parte do círculo de atuação do colaborador.

O presente trabalho torna-se relevante ao propor a estruturação de uma ferramenta de gestão de pessoas a uma empresa que entende que captar pessoas com o perfil adequado, reter e propiciar a evolução de seus colaboradores são fatores críticos para o seu sucesso. Permitindo, assim, a avaliação e, conseqüentemente, a melhoria contínua de seu desempenho e competitividade.

Além disso, trata-se de um assunto atual, que cada vez conquista maior aceitação entre as empresas. Justificando, portanto, a elaboração deste trabalho como fonte de consulta para implantação da avaliação 360° em empresas com características semelhantes ou para estudos acadêmicos sobre o tema.

## **2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Atualmente, diante da pressão para agregar valor ao negócio, as organizações mostram-se preocupadas em avaliar o desempenho dos seus colaboradores. Desempenho este fundamental para o sucesso do negócio. Surge, então, uma importante ferramenta na gestão de pessoas conhecida como avaliação de desempenho.

Este capítulo pretende delinear, a partir de pesquisa bibliográfica realizada em variados autores, os conceitos que serão utilizados durante a execução da presente pesquisa. Cabe ressaltar que este capítulo não pretende abordar todas as idéias e definições referentes aos assuntos tratados, apenas caracterizar alguns aspectos relevantes ao estudo de caso proposto. Serão abordados aspectos de avaliação de desempenho e de avaliação 360°.

### **2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Com objetivo de entender avaliação de desempenho é importante conceituar desempenho e sua importância para a organização. Desempenho pode ser descrito como o grau de realização das exigências de trabalho do empregado. Refletindo, portanto, nos objetivos de eficiência da organização. Por influenciar diretamente no sucesso da própria organização é uma das características do empregado mais importantes de serem medidas. O processo que mede o desempenho do empregado é a avaliação de desempenho (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000).

#### **2.1.1 Conceito**

O conceito de avaliação de desempenho possui, na literatura, diversas definições. Para Bergamini (1988), Lucena (1992) e Chiavenato (1998), a avaliação de desempenho é uma ferramenta utilizada na gestão de pessoas com o objetivo de descobrir e aproveitar melhor a potencialidade de cada um, não se limitando a análise da atuação passada do empregado no cargo.

Bergamini (1988) ressalta que a avaliação de desempenho é um processo que provê oportunidades de entendimento entre as pessoas, propondo a revisão e atualização do seu próprio comportamento. Na mesma linha, Milkovich e Boudreau (2000) afirmam que a avaliação de desempenho procura fornecer ao empregado informações sobre sua própria atuação, permitindo aperfeiçoá-la sem diminuir sua independência e motivação para fazer um bom trabalho. Já de acordo com Marras (2002), é um instrumento gerencial que permite mensurar os resultados obtidos em determinado período ou área específica por um empregado ou por um grupo.

A avaliação possibilita identificar o desempenho dos colaboradores dentro de padrões e critérios estabelecidos, considerando os valores culturais predominantes na empresa. Pois é um instrumento de consolidação das observações e análises do avaliador sobre o desempenho do avaliado, levando em conta o comportamento expresso em termos técnico e comportamental. Sendo assim, visa basicamente avaliar comportamento atual e passado preparando para o futuro (FELIPPE, 2006).

Conforme Hipólito e Reis (2002, p.73):

A avaliação de desempenho se propõe a ser mais de que um recurso que auxilia a isolar, observar, mensurar, formalizar e recompensar comportamentos e resultados alcançados pelos indivíduos. Mesmo nos enfoques mais tradicionais, constitui-se num sistema que tem por objetivo a melhora global do desempenho e da produtividade das pessoas ao longo do tempo.

Segundo Pontes (2002), a avaliação de desempenho é uma ferramenta com foco no comportamento das pessoas no trabalho e no seu desempenho. Visa estabelecer um contrato entre empregados e organização referente aos resultados esperados e permite acompanhar os desafios propostos e avaliar os resultados alcançados.

Portanto, pode-se concluir que bem formulado e implementado, o processo de avaliação de desempenho pode ajudar as organizações a alcançarem seus objetivos, pelo desenvolvimento de empregados produtivos (DeCENZO e ROBBINS, 2001).

### 2.1.2 Objetivos

O principal objetivo da avaliação de desempenho é melhorar a performance da organização no mercado em que está inserida (FELIPPE, 2006). Entretanto, as informações sobre desempenho, obtidas ao longo do processo de avaliação, podem ser amplamente utilizadas nas atividades de gestão de pessoas.

Para Böhmerwald (1996) o objetivo final da avaliação de desempenho é contribuir para o aumento da motivação das pessoas na empresa, pois os resultados devem ser utilizados para suprir, subsidiar e apoiar outros sistemas de gestão de pessoas.

De acordo com Milkovich e Boudreau (2000), as informações de desempenho podem servir para:

- Obter informações sobre pontos fortes e fracos;
- Diferenciar indivíduos, visando a recompensas;
- Avaliar e manter o sistema de recursos humanos da organização; e
- Gerar um arquivo documental para apoiar determinadas ações, como demissão de um funcionário.

Para Felipe (2006), a avaliação de desempenho tem como objetivos:

- Definir o que é esperado de cada colaborador;
- Oferecer ao colaborador de um esquema de acompanhamento, com oportunidade de conhecer seus pontos fortes e fracos, reforçando o bom desempenho e procurando corrigir as deficiências;
- Elaborar planos de ação para colaboradores que apresentem desempenho insatisfatório;
- Estabelecer metas com base nos objetivos organizacionais;
- Detectar necessidades de readaptação e ou transferência;

- Identificar necessidades de treinamento e ou aperfeiçoamento; e
- Ajustar a remuneração de forma compatível com o desempenho.

Segundo Marras (2002), a utilização da avaliação de desempenho pode auxiliar a:

- Identificar empregados que necessitam de aperfeiçoamento;
- Definir o grau de contribuição nos resultados da empresa;
- Descobrir novos talentos na organização;
- Facilitar o auto-desenvolvimento dos empregados;
- Fornecer *feedback* aos empregados; e
- Subsidiar programas de mérito, promoções e transferências.

Milcovich e Boudreau (2000, p. 103) ressaltam que o objetivo fundamental da avaliação de desempenho é melhorar a qualidade das decisões tomadas. Segundo o autor:

Para a distribuição das recompensas, a medida mais valiosa deveria ser os resultados alcançados. Para decidir quais empregados devem passar por treinamentos ou desenvolvimento de suas carreiras, devem-se usar características individuais como critério, tal como grau de conhecimento. Para livrar-se dos funcionários menos eficientes, podem-se averiguar os comportamentos ou os fracos resultados.

Dessa forma, as informações sobre o desempenho podem servir de base para quaisquer decisões que os gestores venham a tomar sobre os colaboradores da organização (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000).

### **2.1.3 O processo de avaliação de desempenho**

Conforme DeCenzo e Robbins (2001), é necessário ter um processo estruturado para garantir o sucesso da avaliação de desempenho. A Figura 3 representa o processo de avaliação de desempenho sugerido por DeCenzo e Robbins.

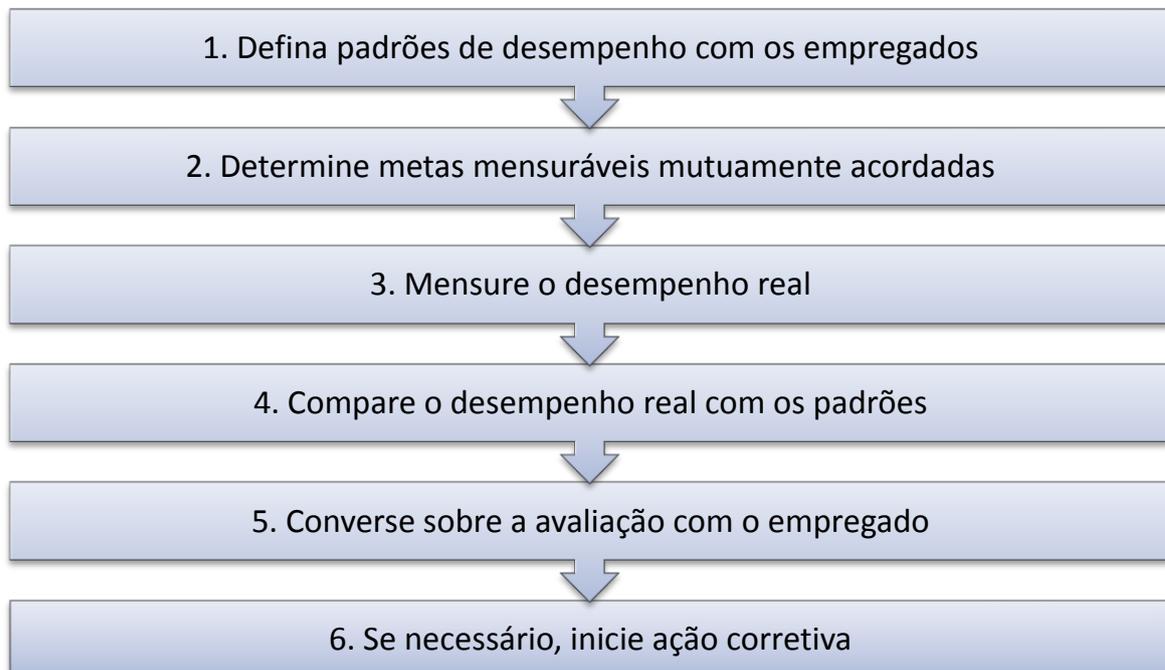


Figura 3 - Processo de avaliação de desempenho  
Fonte: Adaptado de DeCenzo e Robbins, 2001. p. 173.

O sucesso do processo de avaliação começa com a definição dos padrões de desempenho, que devem estar alinhados aos objetivos estratégicos da organização. Tais padrões devem ser claros e objetivos para serem compreendidos e mensurados.

Assim que os padrões de desempenho estão definidos, é necessário comunicar essas expectativas ao colaborador. O empregado não deve adivinhar o que se espera dele.

A próxima etapa do processo de avaliação é a mensuração do desempenho. Para determinar qual é o desempenho real, é necessário adquirir informações a respeito. A organização deve preocupar-se com o como e o que medir. Para tanto, deve adotar uma ou um conjunto combinado de técnicas de avaliação.

A quarta etapa é a comparação do desempenho real com os padrões esperados. O objetivo dessa etapa é registrar as diferenças entre o desempenho padrão e o desempenho real. Com base nos resultados da quarta etapa pode-se passar para a quinta etapa do processo: a discussão da avaliação com o empregado.

Quando necessário, a etapa final do processo é a determinação da ação corretiva. A ação corretiva pode ser de dois tipos: uma é imediata e lida acima de tudo com sintomas, enquanto a outra é básica e se aprofunda nas causas.

### 2.1.4 Métodos de avaliação

Ao implementar um processo de avaliação de desempenho a organização deve adotar um método de avaliação. Existem diversos métodos de avaliação de desempenho. Os métodos diferem no foco, na forma de coleta de informações, nos critérios a serem utilizados, no número de pessoas envolvidas, entre outros.

Hipólito e Reis (2002) apresentam quatro tipos de avaliação: (1) aferição de potencial; (2) análise comportamental; (3) desenvolvimento profissional; e (4) Realização de metas e resultados. Os objetivos de cada tipo são apresentados no Quadro 1. Cada tipo de avaliação impacta na escolha dos conteúdos, nos instrumentos e nas ações decorrentes do processo de avaliação.

Foco das avaliações	Objetivos
Aferição de potencial	Predizer a adequação futura do profissional a determinada situação ou objetivo de trabalho. Propõe-se a prever o desempenho potencial de uma pessoa caso ocupe determinado cargo ou papel na organização.
Análise comportamental	Dar feedbacks de determinados comportamentos observáveis, alinhados a valores, missão e objetivos da empresa. Propõe-se e promover o autoconhecimento e contribuir para identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria, estimulando a adoção de comportamentos considerados críticos para a empresa.
Desenvolvimento profissional	Observar o grau de desenvolvimento e maturidade do profissional como subsídio à distribuição de responsabilidades, à definição de ações de capacitação e a movimentações salariais e de carreira.
Realização de metas e resultados	Orientar o desempenho para metas e objetivos da organização. Permite aferir, quantitativamente, o gap entre resultados individuais/grupais esperados e resultados efetivamente alcançados.

Quadro 1 - Foco das avaliações  
Fonte: Hipólito e Reis, 2002. p. 76.

Milkovich e Boudreau (2000) e DeCenzo e Robbins (2001) classificam as técnicas de avaliação conforme a forma de comparação com os padrões estabelecidos. O Quadro 2 apresenta a classificação de cada autor.

Milkovich	Comparação com objetivos negociados	Comparação com padrões de funções	Comparação entre indivíduos
	Administração por objetivos (APO)	Observação física Lista de verificação Escala de classificação Incidentes críticos Escala de classificação com indicações comportamentais Relatórios/diários	Classificação Distribuição
DeCenzo	Objetivos	Padrões Absolutos	Padrões Relativos
	Administração por objetivos	Avaliação de ensaio Avaliação de incidente crítico Avaliação de lista de verificação Avaliação de escala de classificação adjetiva Avaliação de escolha forçada Escala de classificação ancorada no comportamento	Classificação pela ordem do grupo Classificação individual Comparação aos pares

Quadro 2 - Comparativo de classificação de métodos de avaliação  
Fonte: Elaborado pela autora

Alguns dos métodos de avaliação de desempenho utilizados são:

- Administração por objetivos – Nesse método o avaliador e o avaliado negociam metas para um determinado período de tempo. Metas essas que devem ser mensuráveis e observáveis. O desempenho é medido avaliando o atingimento das metas acordadas (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000). Trata-se de um processo que converte objetivos organizacionais em objetivos individuais (DeCENZO e ROBBINS, 2001).
- Avaliação de ensaio – Método que tem na simplicidade o seu ponto forte. Trata-se de uma narrativa, escrita pelo avaliador, sobre o empregado e seus pontos fortes e fracos. Fornece informações específicas, mas não estruturadas (DeCENZO e ROBBINS, 2001).
- Avaliação de incidente crítico - Consiste em o avaliador registrar as declarações que descrevam o comportamento do avaliado, tanto aqueles definidos como bons

quanto os ruins, fazendo uma breve descrição do comportamento no período avaliado (DeCENZO e ROBBINS, 2001).

- Avaliação de lista de verificação – Nesse método o avaliador indica em uma lista pré-definida os comportamentos que se aplicam ao empregado (DeCENZO e ROBBINS, 2001).
- Escalas de classificação – permite representar graficamente a performance do empregado em cada um dos fatores do formulário de avaliação (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000).
- Avaliação de escolha forçada – Consiste em avaliar o desempenho por intermédio de afirmações ponderadas ou classificadas. Reduz a tendenciosidade, uma vez que o avaliador não conhece as respostas certas (DeCENZO e ROBBINS, 2001).
- Classificação – Exige que o avaliador situe o empregado em uma classificação com relação aos outros empregados da organização ou área (DeCENZO e ROBBINS, 2001).

Pontes (2002) classifica os métodos de avaliação conforme apresentado no quadro abaixo:

Métodos Clássicos		Métodos contemporâneos	
Ênfase da Avaliação: Passado	Ênfase da Avaliação: Futuro	Ênfase da Avaliação: Passado	Ênfase da Avaliação: Futuro
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa de campo</li> <li>• Incidentes críticos</li> <li>• Frases descritivas</li> <li>• Escalas gráficas</li> <li>• Escolha forçada</li> <li>• Comparação binária</li> <li>• Atribuição de graus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação por objetivos</li> <li>• Avaliação de atividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 360 graus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompanhamento e avaliação de resultados</li> </ul>

Quadro 3 - Classificação de métodos de avaliação de desempenho

Fonte: Pontes, 2002, p. 32.

A maneira como alguma coisa é medida é tão importante quanto o que é medido. Portanto, a escolha por uma determinada técnica ou por uma combinação de técnicas dependerá dos resultados esperados.

### 2.1.5 Limitações

De acordo com Hipólito e Reis (2002), o campo da avaliação de pessoas é repleto de nuances e subjetividade, ou seja, um mesmo comportamento pode ser percebido e interpretado de maneira diferente pelas pessoas. Essa subjetividade está mais relacionada ao avaliador do que ao instrumento de avaliação (MARRAS, 2002).

Marras (2002, p.190) classifica os efeitos em atitudes conscientes e inconscientes do avaliador:

Atitudes conscientes – quando o avaliador, sob qualquer pretexto, vicia um resultado, premeditando atender a interesses em jogo ou ao buscar ajudar ou ao tentar prejudicar o avaliado.

Atitudes inconscientes – quando o avaliador toma as mesmas atitudes anteriores, porém, sem a intenção premeditada, dolosa, de provocar uma alteração no resultado original.

Os dois efeitos mais frequentes no âmbito das atitudes conscientes são os efeitos Halo e Tendência Central. O efeito Halo é a tendência de o avaliador elevar ou diminuir o conceito geral do avaliado levado por uma característica marcante. Já no efeito de Tendência Central o avaliador força a avaliação em um ponto central, em geral por medo de comprometer-se (MARRAS, 2002).

No que se refere às atitudes inconscientes encontram-se, entre outras, as seguintes disfunções (MARRAS, 2002):

- Julgar sob a impressão de uma qualidade – quando a qualidade está presente de forma tão marcante que o avaliador julga o avaliado unicamente por essa impressão;
- Basear-se em acontecimentos recentes – quando o avaliador considera apenas fatos recentes no momento da avaliação;
- Levar em conta características pessoais extra-cargo – quando a avaliação é influenciada por valores ou atitudes que o avaliado possui fora do ambiente de trabalho; e

- Supervalorizar as qualidades potenciais – quando o avaliador confunde resultados concretamente realizados com características potenciais.

Ações como capacitação, utilização de critérios claros de avaliação, entre outros, podem contribuir para a minimização desses efeitos (HIPÓLITO; REIS, 2002).

## 2.2 AVALIAÇÃO 360°

O uso de avaliação com múltiplas fontes é considerada uma das tendências de avaliação de desempenho (HIPÓLITO; REIS, 2002). A avaliação 360° é um método que proporciona esse tipo de *feedback*.

### 2.2.1 Conceito

Também conhecida por *feedback* 360°, *feedback* com múltiplas fontes, avaliação multivisão, entre outros, tem sido uma prática cada vez mais comum nas organizações ocidentais (HIPÓLITO; REIS, 2002).

Felippe (2006) descreve a avaliação 360° como um método que possibilita a visão do desempenho do colaborador sob diferentes ângulos (visão dos superiores, pares, subordinados, clientes e fornecedores). O desempenho é avaliado através de uma rede de *feedback* envolvendo as pessoas que fazem parte do círculo de atuação do colaborador.

Conforme descrito por Claro e Nickel (2002, p.30) a avaliação 360° :

[...] pressupõe uma comparação entre a percepção dos pares no trabalho, do superior imediato, dos subordinados diretos, clientes, fornecedores, e a percepção que o ocupante do cargo tem de si mesmo, no exercício das atividades, fechando, assim, um círculo de 360 graus.

DeCenzo e Robbins (2001) e Hipólito e Reis (2002) destacam a importância da auto-avaliação no processo. Permite comparar a auto-imagem profissional com as percepções dos colegas de trabalho, contribuindo para o autoconhecimento do avaliando.

Reis (2000, p. 11) descreve a avaliação de desempenho 360° como :

[...] uma técnica na qual os participantes do programa recebem simultaneamente *feedbacks* estruturados de seus superiores, pares, subordinados e outros stakeholders. Em geral, tem por objetivo contribuir para o desenvolvimento de comportamentos e habilidades de liderança demandados pela organização que a utiliza.

Dutra (2002, p.163) destaca o uso da avaliação 360° como forma de minimizar a subjetividade inerente a avaliações de comportamento:

A avaliação de comportamento é extremamente subjetiva e toma como referência um padrão conduta definido pela empresa ou por um conjunto de pessoas. Recomendamos nesse caso um sistema de avaliação por múltiplas fontes, chamada também de 360°, como forma de minimizar a subjetividade e apresentar para a pessoa avaliada a opinião pública a seu respeito.

É, portanto, uma das mais completas ferramentas para obtenção de percepções de diversas fontes e também quando se pretende abranger diversos focos de análise. Tem como foco maior no desenvolvimento profissional e melhoria de desempenho (REIS, 2000).

### **2.2.2 Vantagens e limitações**

Como todo método, a avaliação 360° possui vantagens e limitações. De acordo com Hipólito e Reis (2002) pesquisas sugerem que este tipo de avaliação tende a contribuir para que o colaborador tenha uma visão mais apurada de si mesmo e de sua atuação, com impactos positivos no seu desempenho.

Reis (2002) afirma que a avaliação 360° propicia o incremento na consistência entre auto-percepção e percepção dos outros. Portanto, umas das vantagens da avaliação 360° é a aprendizagem oferecida pela comparação da auto-imagem com a imagem percebida pelos outros, permitindo uma compreensão clara e completa dos impactos dos próprios comportamentos no ambiente de trabalho.

DeCenzo e Robbins (2001) apontam o *feedback* mais preciso, a delegação de autoridade aos empregados, a redução da subjetividade do processo e o desenvolvimento de liderança como fatores que geram resultados positivos de uma avaliação de desempenho de 360°.

Para Felipe (2006), a avaliação 360°:

- Apresenta resultados mais confiáveis e isentos de influências pessoais;

- Possibilita a visão do desempenho do avaliado sob diferentes ângulos;
- Em geral é mais bem aceita, pois os colaboradores percebem como um processo mais justo e confiável;
- Possibilita um maior controle da coerência do avaliador nos diferentes pareceres que emite.

Este tipo de avaliação também apresenta benefícios para a organização, pois oferece a oportunidade de verificar o estágio atual das competências empresariais e da equipe. Desta forma, a organização pode identificar onde deve atuar para garantir o alinhamento das habilidades da equipe com os objetivos estratégicos e os valores da organização (CRAIDE, 2003)

Em um artigo de Waldman et al.<sup>1</sup> (1997) citado por Hipólito e Reis (2002), os autores afirmam que nem todo o ambiente é propício para a utilização da avaliação 360°. Portanto, a organização não deve ceder a modismos e imitações, sob o risco de insucesso do processo de avaliação.

Uma das limitações da avaliação 360° refere-se à complexidade do processo. Por exigir sigilo e por se tratar de uma avaliação qualitativa do atingimento de padrões de comportamento, o processo demanda tempo e pode tornar-se inviável se aplicado para todos os níveis da empresa.

Segundo Edwards e Ewen (1998) a credibilidade do processo está basicamente relacionada a dois elementos: o anonimato de quem dá as informações e o sigilo dessas. Assim, alternativas para manter a credibilidade passam por contratação de consultorias externas para a coleta e processamento dos resultados das avaliações ou pela informatização do processo de avaliação. Garantindo assim que nenhuma pessoa da empresa tenha acesso a esses dados.

---

<sup>1</sup> WALDMAN, D. A.; ATWATER, L. E.; ANTONIONI, D. **Has 360 degree feedback gone amok?** Academy of Management Executive, v.12, n. 2, p.86-94, 1997.

Cabe ressaltar que esse processo não deve ser considerado uma solução definitiva para o desenvolvimento dos colaboradores, mas sim um ponto de partida para ações de melhoria de desempenho.

### **2.2.3 Implementação do processo de avaliação 360°**

Conforme citado anteriormente, a avaliação 360° é uma técnica que consiste em coletar informações provenientes de diferentes perspectivas do ambiente interno e externo da organização. Deve ser baseada em comportamentos observáveis previamente escolhidos pela organização (REIS, 2000).

Basicamente o processo de avaliação consiste na aplicação do instrumento de coleta/avaliação na rede de contatos do avaliado, que pode ser composta por superiores, pares, subordinados, clientes, fornecedores e outros contatos relevantes para o objetivo da avaliação. Além disso, o mesmo instrumento é aplicado no formato de auto-avaliação. Os *feedbacks* destas aplicações compõem o resultado da avaliação e serviram de base para a construção de um plano de desenvolvimento pessoal e para outras ações de gestão de pessoas na organização.

O número de envolvidos em uma avaliação pode variar para cada caso, a literatura sugere envolver de três a vinte pessoas para cada avaliado. É fundamental que os envolvidos tenham tido contato de trabalho com o avaliado durante o período avaliado e que recebam um treinamento prévio sobre o processo (REIS, 2000).

Reis (2000) apresenta cuidados chaves que devem ser tomados na implantação do processo. São eles:

- 1) Delineamento de perfil de liderança e desenvolvimento do instrumento de *feedback* → a definição dos atributos a serem avaliados devem considerar os objetivos estratégicos da organização e o contexto de aplicação da avaliação. Além disso, os atributos devem representar aspectos que possam ser efetivamente observados. O instrumento de *feedback*, em geral um questionário, deve ser

adequado ao objetivos da organização e deve ser capaz de fornecer as informações esperadas.

- 2) Qualidade dos *feedbacks* fornecidos → a qualidade do resultado final da avaliação está relacionada com a rede de avaliação criada. Sugere-se o mínimo de três avaliadores por fonte, para garantir a confidencialidade dos avaliadores. Além disso, a rede deve ser composta por pessoas que efetivamente tiveram contatos com o avaliado no período em questão. Outros fatores que influenciam a qualidade do *feedback* são a preparação dos avaliadores para o processo com apresentação do objetivos e contextos, a confidencialidade e o anonimato como garantia para avaliações mais honestas.
- 3) Processamento e utilização dos *feedbacks* pelo receptor → o comprometimento do receptor com os resultados da avaliação dependem basicamente de sua percepção quanto à competência fontes; utilidade e sentido dos atributos avaliados para o seu desenvolvimento profissional; e, quanto os atributos avaliados podem ser efetivamente desenvolvidos. Os resultados podem ser apresentados no formato de relatório, workshops e/ou entrevistas individuais.
- 4) Integração ao sistema de gestão de pessoas → a avaliação 360° não deve ter fim em si mesma, o resultado deve ser base para outras práticas da gestão de pessoas na empresa. Deve existir alinhamento entre estas práticas e os objetivos organizacionais.

Portanto, para garantir uma implementação de sucesso a organização deve atentar para o foco e formato da avaliação, as pessoas envolvidas e a preparação das mesmas e, também para o formato da apresentação e utilização dos resultados.

Por fim, a avaliação 360° apresenta-se como uma ferramenta capaz de agregar valor para a empresa, que tem possibilidade de utilizar os resultados para aumentar sua competitividade, e para os empregados, que passam a ter oportunidade de reavaliar a própria carreira e ampliar seu autoconhecimento.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho apresenta os passos e resultados da elaboração e implantação de uma ferramenta de avaliação de desempenho. Este capítulo apresenta o delineamento da pesquisa, os procedimentos adotados para a elaboração do instrumento de avaliação, a definição do público alvo, as técnicas utilizadas para a análise dos resultados da implantação e as limitações do estudo.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A estratégia de pesquisa utilizada para a realização desse trabalho foi a do estudo de caso. O estudo de caso, segundo Yin (2001, p. 21), é um esforço de pesquisa que contribui para a compreensão de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. Gil (1994, p. 78) caracteriza como um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo. Conforme Yin (2001, p. 19):

Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Portanto, considerando que o fenômeno em estudo é o processo/política de avaliação de desempenho no contexto da empresa iProcess. A escolha de tal estratégia deve-se, principalmente, a dificuldade de identificar claramente os limites entre o fenômeno e o contexto, já que o fenômeno é dependente de aspectos culturais e estruturais da empresa em estudo.

O presente trabalho constitui uma avaliação formativa, pois pretende melhorar o processo de avaliação de desempenho da empresa estudada. Além disso, não pretende generalizar resultados obtidos. Segundo Roesch (2006) a avaliação formativa é um tipo de pesquisa cujo propósito é melhorar ou aperfeiçoar sistemas ou processos. Ainda segundo a autora, nesse tipo de pesquisa não há tentativa de generalizar os resultados, além do contexto em estudo.

Os dados utilizados durante esse trabalho foram coletados mediante aplicação de questionários e observação participante aberta. Os passos adotados para elaboração do questionário são descritos na próxima sessão. A observação participante aberta, em que existe permissão e todos sabem sobre a realização da pesquisa (ROESCH, 2006), ocorreu ao longo do trabalho durante reuniões, apresentações e acompanhamento da implantação.

A pesquisa teve caráter quantitativo no que se refere à aplicação e avaliação do questionário e qualitativa no que se refere ao diagnóstico da situação atual, identificação dos critérios de avaliação e identificação de oportunidades de melhoria na política de *feedback* existente na empresa.

## 3.2 INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO

### 3.2.1 Definição da ferramenta

Com o objetivo de obter a percepção do avaliador com relação ao avaliado o instrumento de avaliação foi concebido em formato de questionário. O questionário, segundo Barros e Lehfeld (2000), é o instrumento mais utilizado para a coleta de informações. As principais vantagens identificadas por Barros e Lehfeld (2000) e Gil (1994) são:

- Possibilidade envolver um maior número de pessoas em um menor espaço de tempo, quando comparada a outras ferramentas de coleta de dados;
- Economia de tempo, recursos financeiros e humanos na aplicação;
- Facilita a tabulação dos dados, quando utilizado com perguntas fechadas;
- Possibilita que o pesquisado responda no momento que julgar mais conveniente, permitindo dedicar mais tempo para refletir sobre as questões e respondê-las da forma mais adequada;
- Por garantir o anonimato, permite uma maior liberdade nas respostas e uma menor influência do pesquisador.

Ainda segundo Barros e Lehfeld (2000) e Gil (1994), as limitações do uso de questionários estão relacionadas a:

- Grau de instrução do público alvo. Uma vez que o questionário é uma ferramenta escrita, exige que o pesquisado saiba ler e escrever;
- Homogeneidade do público alvo, no que tange a elaboração das questões;
- Dependendo do foco do questionário a confiabilidade é baixa, pois não é possível validar a veracidade das informações;
- Conforme o formato de aplicação impede o auxílio ao pesquisado no momento em que surgem dúvidas sobre as questões;
- Pode ser devolvido sem o devido preenchimento;
- Quantidade de questões, uma vez que questionários muito longos podem desanimar o pesquisado.

A escolha do questionário como instrumento de avaliação pode ser justificada pela incidência das principais vantagens e o pelo pouco impacto das principais limitações apresentadas para essa ferramenta. Vale ressaltar questões como a confidencialidade e o tempo para refletir sobre as respostas, que são fundamentais para garantir uma avaliação de desempenho adequada. Além disso, ao considerar que o público alvo possui formação superior elimina-se questões como grau de instrução e obtêm-se um nível adequado de homogeneidade.

A aplicação do instrumento de avaliação foi realizada de forma a reduzir o impacto de limitadores relacionados a dúvidas no momento da resposta e preenchimento adequado do questionário.

### **3.2.2 Elaboração do instrumento**

Uma vez definido a ferramenta a ser utilizada para coletar as percepções dos avaliadores, surge a necessidade de definir o foco da avaliação. O foco da avaliação deve

remeter a critérios relevantes para a empresa e que possam ser aplicado a todos os colaboradores, independente do cargo ou função. Sendo assim, definiu-se que a avaliação seria focada no Espírito iProcess, que representa os valores e os princípios da empresa.

Definido o foco do questionário, as questões foram divididas em doze blocos, conforme proposto por Renner (2002). Um para cada item do Espírito iProcess. Cada bloco foi composto por quatro questões relacionadas. Essa estrutura contribuiu também para a explicitação e apoio a internalização do Espírito iProcess entre os participantes.

Com o objetivo de compor uma avaliação objetiva e permitir a comparação entre a percepção dos avaliadores e a auto-avaliação, optou-se pelo uso de questões fechadas com respostas múltiplas. Nas questões fechadas é apresentado um conjunto fixo de categorias ou alternativas (BARROS E LEHFELD, 2000).

Dado que a avaliação de desempenho é caracterizada por uma percepção do avaliador sobre o avaliado, julgou-se mais adequado o uso de escalas sociais. As escalas sociais baseiam-se na idéia de indicar, com base em uma escala graduada, o nível que melhor representa a percepção sobre o fato questionado. Seu principal foco é medir a intensidade das atitudes e opiniões (GIL, 1994).

Na elaboração do instrumento de avaliação adotou-se a escala de Likert adaptada conforme as necessidades. A escala utilizada tem as seguintes opções: Não Sei (0), Nunca (1), Raramente (2), Às vezes (3), Frequentemente (4) e Sempre (5).

### **3.2.3 Validação do instrumento**

Com o objetivo de verificar a aderência das questões elaboradas aos interesses e objetivos da empresa e, também, evidenciar possíveis falhas na elaboração do questionário, foram realizadas duas etapas de validação.

A primeira etapa foi realizada com o envio do questionário a diretoria, ao nível gerencial e a consultoria de desenvolvimento humano da empresa. O principal objetivo dessa etapa foi garantir o alinhamento das questões ao significado do Espírito iProcess, ou seja,

evitar qualquer problema de entendimento ao explicitar características de cada um dos itens quem compõem o espírito.

A segunda etapa foi realizada com a simulação de aplicação do questionário para pessoas da organização não envolvidas na aplicação final. A realização do pré-teste tinha como objetivo identificar e eliminar problemas potenciais de entendimento e preenchimento.

Com base no retorno dessas duas etapas o instrumento evolui para a sua versão final que foi aplicada durante esse estudo (Anexo B).

### 3.3 DEFINIÇÃO DO PÚBLICO ALVO

Considerando que a ferramenta de avaliação será implantada em caráter de piloto, foi definido um conjunto restrito e representativo de pessoas para a realização da avaliação. Definido em reunião gerencial o conjunto envolve colaboradores que atuam atualmente em projetos de um cliente específico, abrangendo todas as funções.

Outro fator relevante no conjunto definido é envolvimento de pessoas com mais e menos tempo de trabalho na empresa, uma vez que o instrumento busca avaliar a internalização dos valores e princípios da empresa. O conjunto foi formado por seis pessoas, sendo duas com aproximadamente três anos de empresa, duas com aproximadamente dois anos de empresa e o restante com um ano ou menos.

Outra característica relevante com conjunto está relacionada ao envolvimento em projetos executados na sede da empresa e em ambiente do cliente. Entre os integrantes do conjunto existem pessoas que atuaram apenas em projetos internos e outras que já atuaram em projetos no ambiente do cliente.

O quadro abaixo apresenta o conjunto de pessoas envolvidas na implantação e os respectivos avaliadores:

Nome	Função	Avaliadores		
		Superiores	Pares	Subordinados
Colaborador A	Desenvolvedor	Colaborador B Colaborador G	Colaborador E Colaborador D	
Colaborador B	Analista	Colaborador H	Colaborador C	Colaborador A

			Colaborador F	
Colaborador C	Analista	Colaborador I	Colaborador B Colaborador F	Colaborador E
Colaborador D	Desenvolvedor	Colaborador G Colaborador C	Colaborador A Colaborador E	
Colaborador E	Desenvolvedor	Colaborador G Colaborador F	Colaborador A Colaborador D	
Colaborador F	Analista	Colaborador G Colaborador I	Colaborador B Colaborador C	Colaborador E

Quadro 4 - Público alvo da avaliação piloto

Reis (2000), sugere que a rede deve ser montada de forma a incluir *feedback* de 3 a 10 pessoas de cada fonte. Ao considerarmos como fonte os grupos superiores, pares e subordinados, não é possível atingir no número recomendado. Portanto, por se tratar de um conjunto restrito e para garantir a confidencialidade, os resultados serão apresentados unificando o resultado dos grupos.

### 3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS

A lógica de tratamento dos dados foi quantitativa, no que tange a coleta através do questionário de avaliação, e descritivo-qualitativa no que se refere às informações obtidas na observação participante aberta.

Para os dados quantitativos realizou-se análise estatística, conforme indicado por Roesch (2006, p. 149):

Na pesquisa de caráter quantitativo, normalmente os dados coletados são submetidos à análise estatística, com ajuda de computadores... Tipicamente, as medidas para cada respondente são codificadas e, em seguida, manipuladas de várias maneiras.

Conforme Barros e Lehfeld (2000, p.93), “Uma vez selecionados os dados passíveis de análise e interpretação, os passos seguintes são: a classificação, a codificação e a tabulação”. Os dados foram classificados de acordo com os blocos e questões existentes no questionário. A codificação foi realizada transformando medidas nominais em medidas intervalares com apoio da escala de Likert, utilizada no instrumento de coleta. A tabulação dos dados foi realizada eletronicamente com uso do software Excel.

A descrição dos dados foi realizada com o objetivo de caracterizar o que é típico no grupo, utilizando a média aritmética (GIL, 1994, p. 174). Para evitar distorções, o resultado “Não sei”, com valor zero, não foi considerado no cálculo das médias individuais por bloco e questão. Já o cálculo da média geral foi realizado com base nas médias individuais e sem ignorar as médias de valor zero, pois nesse caso pode ser importante avaliar os motivos que levaram todos os avaliadores a informar “Não sei” para a questão.

Com o uso do software Excel os dados foram manipulados de forma a extrair informações relativas a cada membro da equipe e a equipe como um todo. Para a análise individual foram extraídas as seguintes informações e gráficos:

- 1) Média geral da avaliação: considerando todas as questões e fontes de avaliação;
- 2) Média dos avaliadores: apresentada no contexto geral, por questão e por bloco, considerando as percepções registradas por superiores, subordinados e pares;
- 3) Média da auto-avaliação: apresentada de forma geral e por bloco;
- 4) Gráfico comparativo por bloco: comparando a média dos avaliadores por bloco com a média da auto-avaliação por bloco; e,
- 5) Gráfico da média por bloco: apresentando a média geral por bloco.

No contexto geral da equipe foram extraídas as seguintes informações e gráficos:

- 1) Média geral da avaliação: considerando todos os blocos e fontes de avaliação;
- 2) Média dos avaliadores: apresentada no contexto geral e por bloco, considerando as percepções registradas por superiores, subordinados e pares;
- 3) Média da auto-avaliação: apresentada de forma geral e por bloco;
- 4) Gráfico de visão geral da equipe por bloco: apresentando para cada bloco um comparativo entre a média dos avaliadores, a média das auto-avaliações e a média geral;
- 5) Gráfico de visão geral por avaliado: com os resultados de cada avaliado;

- 6) Gráfico comparativo de médias por fonte: comparando as médias de cada fonte por bloco; e,
- 7) Gráfico de visão geral por blocos: apresentando a média geral de cada bloco de questões.

Adicionalmente serão analisadas informações referentes as médias de bloco, como a média geral mais baixa e a maior diferença entre a média de auto avaliação e a média das outras fontes.

A análise dos dados qualitativos foi realizada com a utilização do método de análise do conteúdo. Este método utiliza um conjunto de procedimentos para levantar inferências válidas a partir de um texto (WEBER, 1990 apud ROESCH, 2006, p.170). Para atender o objetivo do trabalho foi realizada uma análise de conteúdo simplificada, categorizando as observações conforme impacto no processo de implantação.

### 3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Ao longo da realização do presente trabalho foram identificados fatores que limitaram o desenvolvimento. As principais limitações identificadas estão relacionadas com o processo de implantação da ferramenta de avaliação no contexto da empresa escolhida para estudo.

A principal limitação está relacionada com a quantidade de pessoas envolvidas na implantação piloto. Conforme referido anteriormente, a ferramenta foi implantada em um conjunto restrito de pessoas. Foram avaliadas seis pessoas com o envolvimento total de nove avaliadores, incluindo os seis avaliados. Tal limitação tem origem nas necessidades de mudança na política de *feedback* da empresa, identificadas ao longo da execução do trabalho, e na quantidade de esforço<sup>2</sup> necessário conforme o número de envolvidos.

Outra limitação identificada, derivada da primeira, é referente à quantidade de avaliadores por fonte inferior ao recomendado na literatura. Essa limitação impede que se apresentem os resultados das percepções por fonte, tão ricas em uma avaliação desse tipo. Por

---

<sup>2</sup> Entenda-se por tempo de envolvimento dos avaliadores.

esse motivo, nos resultados individuais as percepções das diversas fontes de avaliação foram condensados e apresentados de forma geral.

Também em virtude do conjunto restrito, uma das características da avaliação no contexto da empresa não pode ser avaliada. Trata-se estrutura projetizada da organização, em que os colaboradores envolvem-se em diferentes projetos, para diferentes clientes e com equipes distintas ao longo do período avaliado. O conjunto em estudo envolvia apenas colaboradores atuantes em projetos de um determinado cliente, criando assim uma grande equipe para atendimento de diversos projetos. Sendo assim, os colaboradores foram avaliados considerando apenas um contexto de projeto/cliente.

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar o relato do estudo de caso de implantação da ferramenta de avaliação 360° e apresentar os resultados obtidos. Para tanto, serão considerados os três fluxos de atividades do processo de análise: (1) redução de dados; (2) apresentação de dados; e (3) extração de conclusões e verificação (MILES e HUBERMAN, 1994 apud ROESCH, 2006, p. 265).

A redução de dados ocorre antes da coleta está relacionada à focalização da pesquisa. A apresentação dos dados consiste em organizar os mesmos de forma a permitir extrair conclusões e alternativas de ação. A extração de conclusões e verificação ocorre ao longo de todo processo tendo ápice ao fim da coleta, trata-se de extrair significado dos dados (MILES e HUBERMAN, 1994 apud ROESCH, 2006, p. 265).

Este capítulo apresenta, primeiramente, uma descrição sucinta do processo de implantação da avaliação 360°, ou seja, um relato de implantação. Em seguida, serão apresentados os resultados da aplicação da ferramenta de avaliação, a análise de dados coletados ao longo da observação participante aberta e as conclusões obtidas.

### 4.1 RELATO DE IMPLANTAÇÃO

A implantação do processo de avaliação 360° na empresa iProcess Soluções em Tecnologia foi realizada de acordo com os procedimentos apresentados nessa seção. Algumas das etapas descritas foram ou serão detalhadas em outros pontos deste trabalho.

A primeira etapa consistiu em apresentar a proposta de trabalho a diretoria da empresa e a líder do macro processo de recursos humanos. Tal apresentação ocorreu em reunião de semanal do nível gerencial (diretoria e gerentes). A proposta veio ao encontro da necessidade, já identificada pela empresa, de melhorar a política de *feedback* existente. Obtendo, assim, o apoio do nível gerencial para sua execução.

O passo seguinte tinha como objetivo definir como seria a integração da ferramenta de avaliação proposta com a política existente. Durante essa etapa foram realizadas reuniões

envolvendo o nível gerencial e representantes da consultoria de desenvolvimento humano e organizacional da empresa. Entre os resultados desse passo estão a identificação pontos de melhoria na política de *feedback* e no acompanhamento do colaborador. Com isso, definiu-se por realizar uma implantação piloto da ferramenta de avaliação 360°, com o objetivo de avaliar os resultados frente às novas mudanças identificadas para o processo. O resultado dessa implantação piloto será avaliado para integrar a nova versão da política de *feedback* da empresa.

O terceiro e quarto passo foram, respectivamente, a elaboração do instrumento de avaliação e a definição do público para a realização da implantação piloto. Esses passos foram descritos no capítulo anterior.

A quinta etapa consistiu em realizar uma reunião de sensibilização com a equipe envolvida com o piloto de implantação da ferramenta (Anexo A). Os principais objetivos dessa etapa eram apresentar conceitos relacionados à avaliação 360°, reduzir os impactos das limitações relacionadas por diversos autores a ferramentas de avaliação de desempenho e inserir a equipe no contexto da mudança. Além disso, apresentou-se o processo que seria utilizado para a avaliação 360°, ressaltando o aspecto da confidencialidade e o foco no crescimento profissional dos avaliados.

Após a realização da sensibilização realizou-se a etapa de implantação do piloto, ou seja, da aplicação do instrumento de avaliação (Anexo B). Os questionários foram entregues aos avaliadores em conversas individuais. Durante essa conversa a responsável pela implantação indicou que colaboradores cada um deveria avaliar e combinou prazo e formato da devolução. Esse momento individual foi utilizado, também, estabelecer um canal de comunicação para retirada de possíveis dúvidas sobre o instrumento e reforçar questões como importância da avaliação consciente e confidencialidade do processo.

É importante destacar que a aplicação do instrumento de avaliação ocorreu em formato proposto pelos envolvidos durante a reunião de avaliação. Trata-se da aplicação eletrônica em utilizando planilhas no formato Excel. Cada avaliador recebeu um arquivo eletrônico com um formulário para cada avaliação que deveria realizar. A devolução da avaliação ocorreu com o envio da planilha por e-mail para a pesquisadora. Esse formato de devolução elimina o anonimato das avaliações para com a pesquisadora. Tal consideração foi apresentada pela pesquisadora na reunião de sensibilização e aceita pelos envolvidos,

estabelecendo assim um contrato de confidencialidade dos resultados entre a pesquisadora e os envolvidos no processo.

De posse dos resultados das avaliações foram realizadas compilação e análises dos dados (Anexo C). Esse trabalho permitiu extrair conclusões que são apresentadas na sequência desse capítulo e, também, gerar relatórios individuais para cada participante. Os relatórios foram entregues para os colaboradores em uma devolução simples, com foco no contexto do estudo. Em uma implantação integrada a política existente na empresa o relatório gerado serviria como base para a realização do *feedback* periódico do colaborador.

O último passo refere-se à avaliação da adoção ou não do processo de avaliação proposto. Os colaboradores envolvidos na implantação piloto foram ouvidos durante todo o processo e em uma reunião final de avaliação geral. As sugestões e críticas apontadas por eles e, as conclusões extraídas da análise dos dados coletados, foram condensadas de forma a gerar uma proposta a ser apresentada para o nível gerencial. Tal proposta será avaliada em conjunto com outras necessidades de melhorias identificadas no processo de avaliação de desempenho da empresa.

Cabe ressaltar que o processo foi bem recebido por todos os envolvidos e que, portanto, foi executado com comprometimento e senso crítico necessários para o sucesso do mesmo. A técnica de observação participante aberta permitiu coletar dados que consolidam e justificam essa percepção. Para apresentação, as informações foram classificadas em oportunidades de mudança e expectativas de melhoria:

- Oportunidade de mudança: É uma percepção geral o fato de existir um gargalo no processo atual de *feedback*, gargalo esse relacionado a existência de um único avaliador para um grande conjunto de pessoas. Tal percepção foi explicitada na reunião gerencial de avaliação da integração da avaliação 360° com a política atual e, também, na reunião de sensibilização da equipe envolvida no piloto de implantação.
- Expectativas de melhoria: tanto a equipe envolvida como o nível gerencial da empresa tem a percepção de que a avaliação 360° irá agregar valor ao processo de desenvolvimento profissional. Tal percepção foi justificada por questões relacionadas ao envolvimento de pessoas mais próximas ao dia-a-dia do avaliado e

a percepção ampliada que o mesmo permite, não ficando restrita a percepção de apenas um avaliador.

Nas etapas de implantação do piloto e avaliação da adoção ou não do processo de avaliação foram coletados, através da observação participante aberta, dados sobre as percepções gerais dos envolvidos, suas dificuldades e sugestões de melhoria. Os dados são apresentados abaixo conforme classificação da percepção:

- **Dificuldades:** a principal dificuldade citada pelos envolvidos está relacionada ao uso da escala, três dos envolvidos citaram explicitamente essa dificuldade, existem momentos em que atribuir um ou outro item da escala é complicado. Essa dificuldade foi relacionada também ao tipo de contato com o avaliado. Em palavras de um dos envolvidos:

...para as pessoas com quem temos mais contato fica mais fácil de atribuir os conceitos, pois conseguimos definir com clareza se a pessoa faz sempre, frequentemente ou as vezes uma coisa, agora para pessoas com quem não temos tanto contato, a percepção que temos é se “achamos” que a pessoa atende mais ou não um item, então atribuir “sempre” ou “frequentemente” é bastante complicado. (trecho do e-mail de devolução)

- **Sugestões de melhoria:** foi sugerida a inclusão de um campo de livre expressão para que os avaliadores possam explicitar situações ou comportamentos não relacionados as questões do instrumento.
- **Percepções gerais:** devido a necessidade de um momento de reflexão mais profundo e a quantidade de questões o preenchimento do questionário é demorado. Essa demora foi citada por vários envolvidos, pode-se apurar que, em média, é necessário cerca de 30 minutos por avaliado.

## 4.2 RESULTADOS DA AVALIAÇÃO – ANÁLISE GERAL DA EQUIPE

Nessa seção são apresentados os resultados gerais da equipe obtidos com a aplicação da ferramenta de avaliação 360°. Serão apresentados gráficos comparativos por bloco, avaliado e tipo de avaliação e, também, gráficos de visão geral por bloco e por tipo de avaliação. Com o objetivo de manter a confidencialidade, os avaliados serão identificados por números.

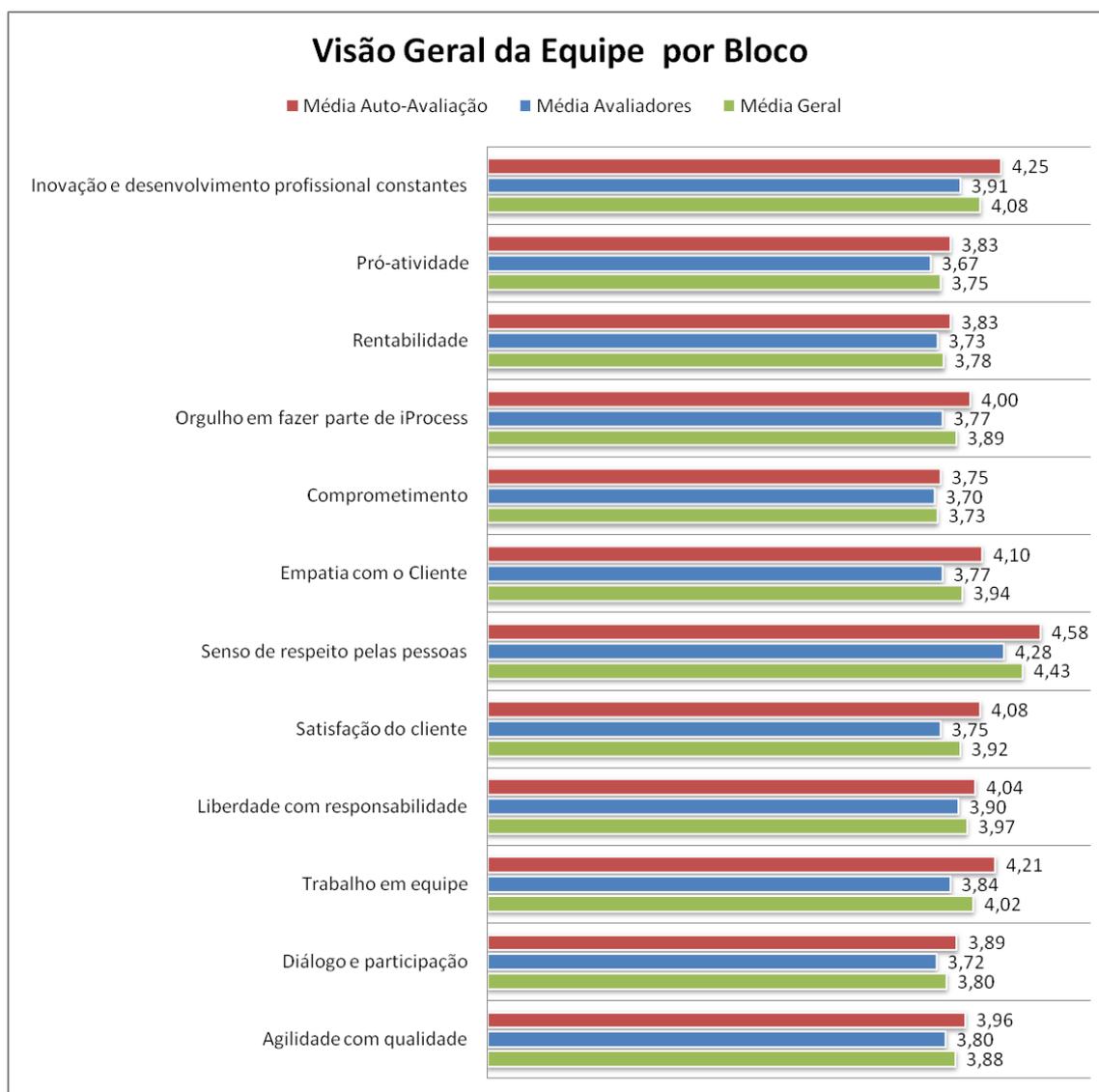


Figura 4 - Gráfico comparativo de visão geral por bloco

A Figura 4 apresenta os resultados médios por bloco. Para cada bloco são apresentadas as médias de auto-avaliação, dos avaliadores e a média geral. A média dos avaliadores considera todas as fontes envolvidas na avaliação, ou seja, superiores, pares e subordinados.

Por esse gráfico percebe-se que não existem diferenças significativas entre as médias de auto-avaliação e dos avaliadores. Sendo a maior diferença igual a 0,37 pontos, relativa ao bloco de “Trabalho em equipe”, e a menor igual a 0,05 pontos, relativa ao bloco de “Comprometimento”. Ainda com base nesse gráfico, pode-se perceber que a média da auto-avaliação é superior a média dos avaliadores em todos os blocos.

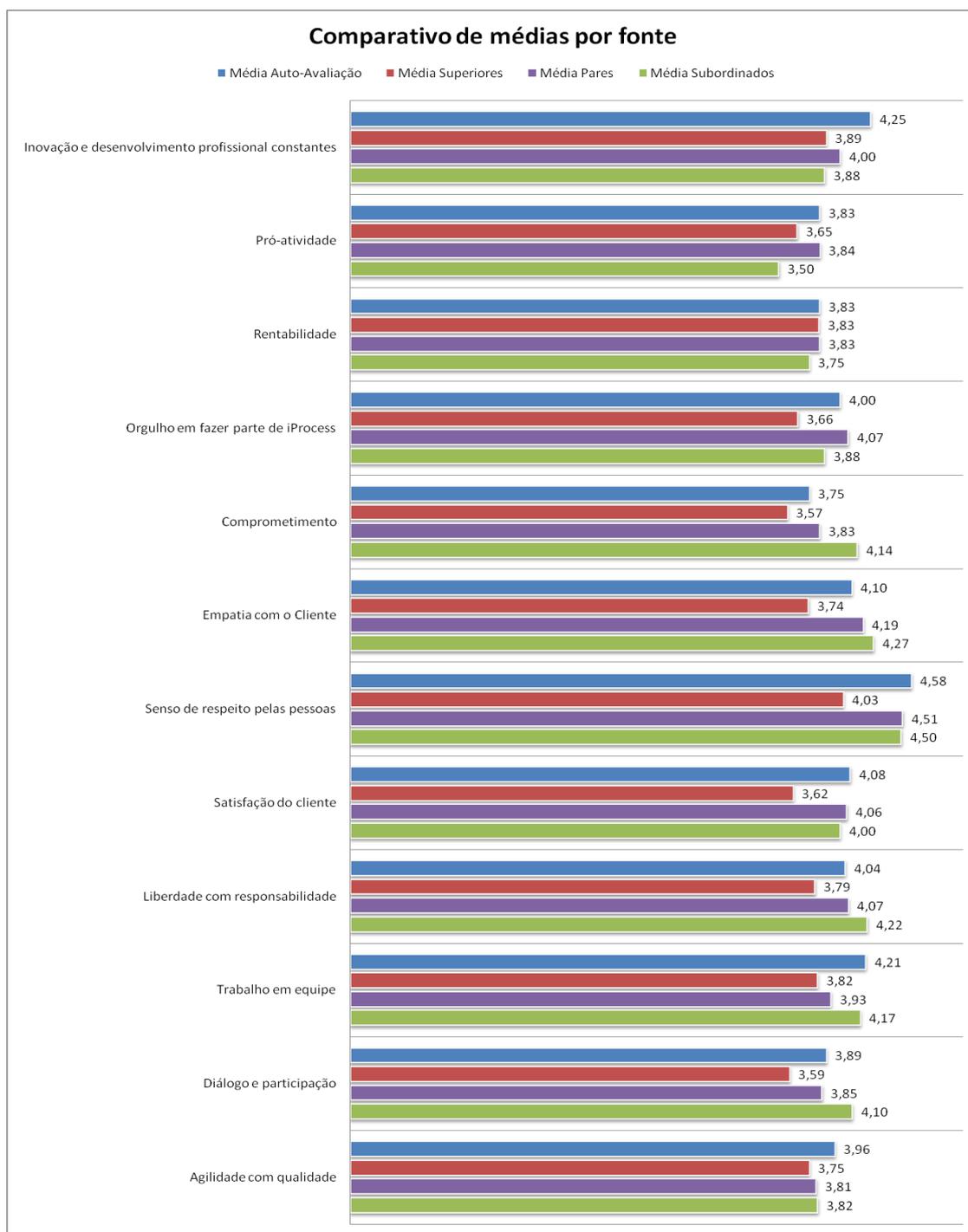


Figura 5 - Gráfico comparativo de médias por fonte

A Figura 5 apresenta um comparativo por bloco entre as médias das diversas fontes envolvidas na avaliação, superiores, pares, subordinados e auto-avaliação. Trata-se, portanto, de um detalhamento do gráfico anterior. Percebe-se, por essa figura, que a média da auto-avaliação é sempre superior a média da avaliação dos superiores. A auto-avaliação é, também, na maioria dos casos, superior a avaliação dos subordinados, entretanto existem blocos em que a avaliação dos subordinados é superior a auto-avaliação

Com relação aos pares, pode-se dizer que existe um alinhamento de percepções, sendo que alguns blocos a média é igual e em outros existe uma alternância em que uma é maior que a outra, sem diferenças significativas. Além disso, constata-se que a avaliação do superior é, na maioria dos blocos, inferior a média dos subordinados e pares.

De acordo com o gráfico comparativo de médias por fonte, tem-se que os blocos com maior avaliação por fonte são:

- Auto-avaliação: “Senso de respeito pelas pessoas”, “Inovação e desenvolvimento profissional constantes” e “Trabalho em equipe”;
- Superiores: “Inovação e desenvolvimento profissional constantes”, “Rentabilidade” e “Senso de respeito pelas pessoas”;
- Pares: “Senso de respeito pelas pessoas”, “Empatia com o Cliente”, e, empatados, “Liberdade com responsabilidade” e “Orgulho em fazer parte da iProcess”; e
- Subordinados: “Senso de respeito pelas pessoas”, “Empatia com o Cliente” e “Liberdade com responsabilidade”

Já os blocos com menor média de avaliação por fonte são:

- Auto-avaliação: “Comprometimento”, “Pró-atividade” e “Rentabilidade”;
- Superiores: “Comprometimento”; “Satisfação do cliente” e “Diálogo e participação”;
- Pares: “Rentabilidade”; “Comprometimento” e “Agilidade com qualidade”; e,
- Subordinados: “Pró-atividade”; “Rentabilidade” e “Agilidade com qualidade”.

O próximo gráfico apresenta apenas a média geral por bloco, nele percebe-se, mais claramente, os blocos com maior e menor média de avaliação.

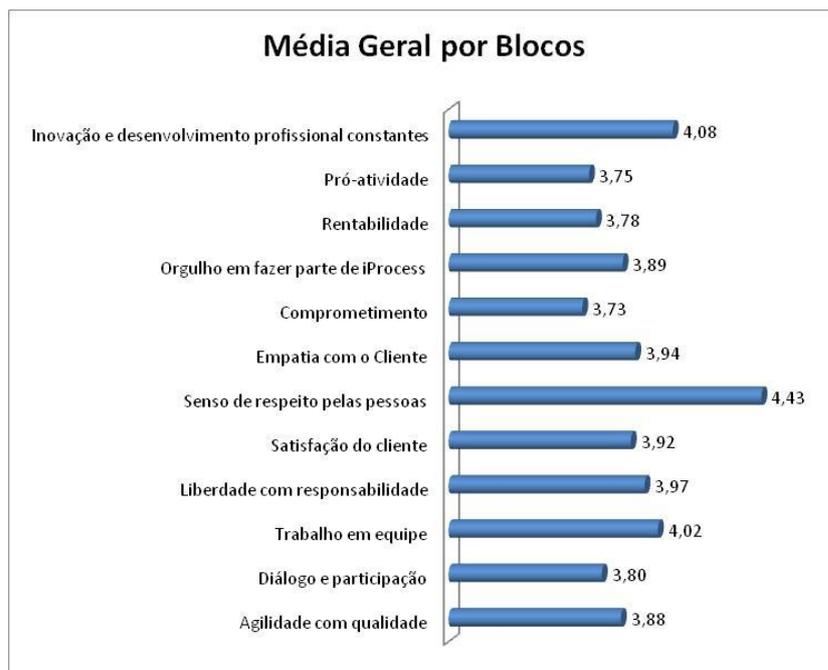


Figura 6 - Gráfico de visão geral por bloco

Os três blocos com maior avaliação são “Senso de respeito pelas pessoas”, “Inovação e desenvolvimento profissional constantes” e “Trabalho em equipe”. Os três blocos com menor avaliação são “Comprometimento”, “Pró-atividade” e “Rentabilidade”. Percebe-se, ainda, que o primeiro bloco apresenta uma média elevada, principalmente ao considerar-se que a diferença entre a maior e a menor média é igual a 0,70 pontos e a diferença entre a maior média e a segunda maior média é igual a 0,35 pontos.

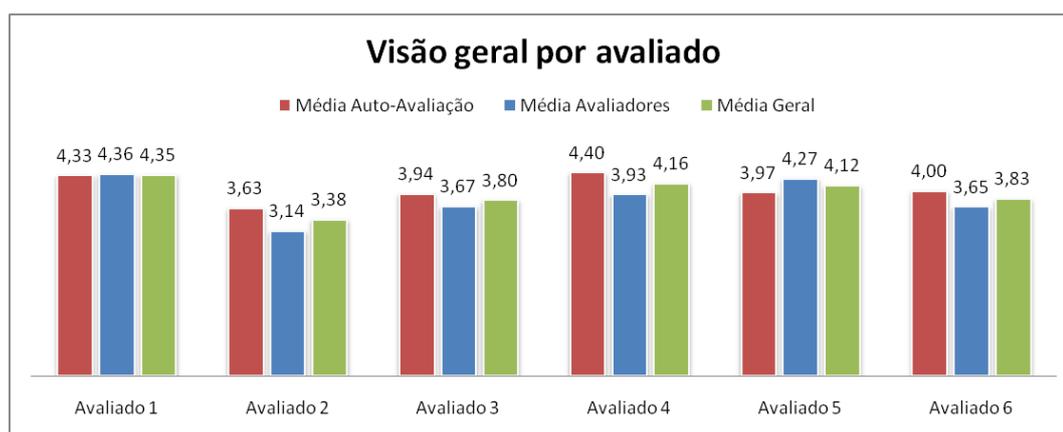


Figura 7 - Gráfico de visão geral por avaliado

A Figura 7 apresenta as médias por avaliado. Por ela pode-se perceber que um terço dos avaliados tem a média dos avaliadores superior a média da auto-avaliação. Percebe-se também que as diferenças entre a auto-avaliação e média dos avaliadores não é muito grande,

não ultrapassando 10%, considerando a escala de 5 pontos e a maior diferença igual a 0,49 pontos.

Outra informação obtida por esse gráfico está relacionada às diferenças entre as médias de auto-avaliação e avaliadores comparadas à média geral. A maior média geral (Avaliado 1) corresponde a menor diferença entre as médias, enquanto que a menor média geral (Avaliado 2) corresponde a maior diferença entre as médias. Entretanto isso não pode ser considerado uma regra, pois a segunda menor diferença está relacionada à segunda menor média geral (Avaliado 3) e a segunda maior diferença corresponde a segunda maior média geral (Avaliado 4).

Por fim, a Figura 8 apresenta a média geral por tipo de avaliação. A figura permite constatar que a diferença entre a média da auto-avaliação e a média dos avaliadores é igual a 0,22 pontos, sendo, portanto, inferior a 5% quando considerada a escala de 5 pontos. Constata-se, também, que a média geral equivale a 3,93 pontos, ou seja, a avaliação média da equipe é igual a 78,6%.

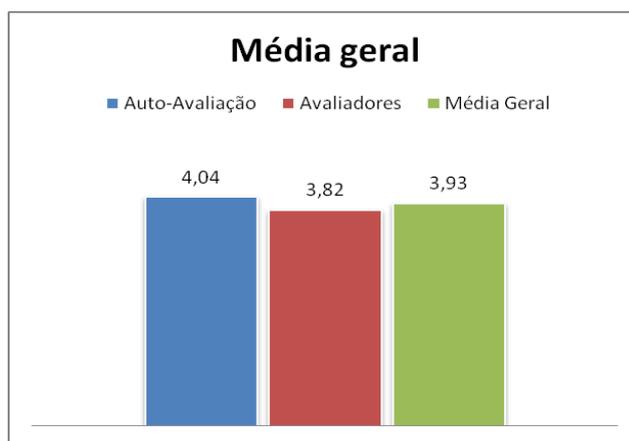


Figura 8 - Gráfico comparativo - média geral por tipo

#### 4.3 RESULTADOS DA AVALIAÇÃO – ANÁLISE GERAL INDIVIDUAL

Nessa seção são apresentados os resultados individuais obtidos com a aplicação da ferramenta de avaliação 360°. Serão apresentados, para cada avaliado, gráficos comparativos por bloco e tipo de avaliação.

### 4.3.1 Análise geral individual - Avaliado 1

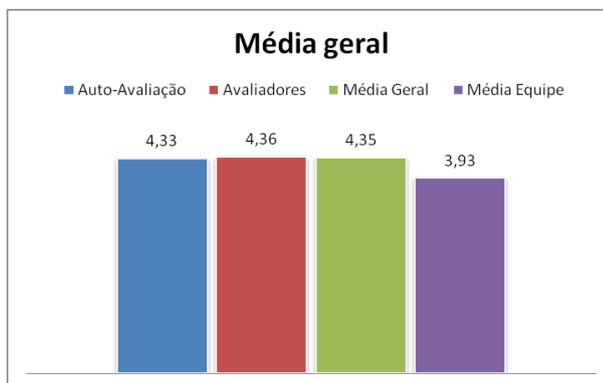


Figura 9 - Comparativo de médias - Avaliado 1

Ao avaliar o gráfico apresentado na Figura 9 é possível perceber, em virtude da pouca diferença entre a média de auto-avaliação e a média dos avaliadores, que esse avaliado tem consciência de suas atitudes e percepção alinhada com os avaliadores. Além disso, por possuir a avaliação geral mais elevada constata-se que esse colaborador está alinhado com o Espírito iProcess, tendo atingido uma média de 87% de alinhamento.

Ao comparar-se a média da auto-avaliação com a média dos avaliadores por bloco, conforme figura abaixo, constata-se que em metade dos blocos a média da auto-avaliação foi maior que a média dos avaliadores e vice-versa.

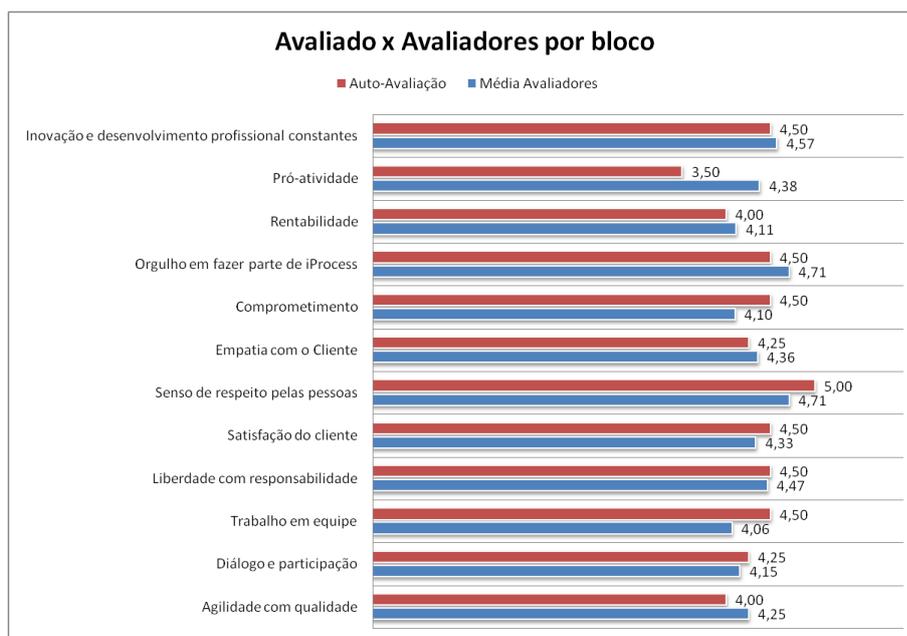


Figura 10 - Comparativo por bloco - Avaliado 1

Ainda analisando a Figura 10, pode-se perceber que apenas a auto-avaliação de um bloco teve média inferior a 4 pontos, o bloco da “Pró-atividade”. Esse foi o bloco de maior diferença entre a média da auto-avaliação e dos avaliadores.

Na Figura 11 são apresentadas as médias gerais do avaliado por bloco. Os blocos com maior média estão marcados em verde, enquanto que os de menor média estão marcados em vermelho. Dois dos blocos com avaliação mais baixa para esse avaliado são também os de média de equipe mais baixa, são eles “Pró-atividade” e “Rentabilidade”. Bem como dois dos mais altos também estão alinhados com a média da equipe, o de “Senso de respeito pelas pessoas” e “Inovação e desenvolvimento profissional constantes”



Figura 11 - Média geral por bloco - Avaliado 1

Ao comparar as médias gerais do avaliado 1 com as médias da equipe por bloco, constata-se que esse avaliado está acima da média da equipe em todos os blocos.

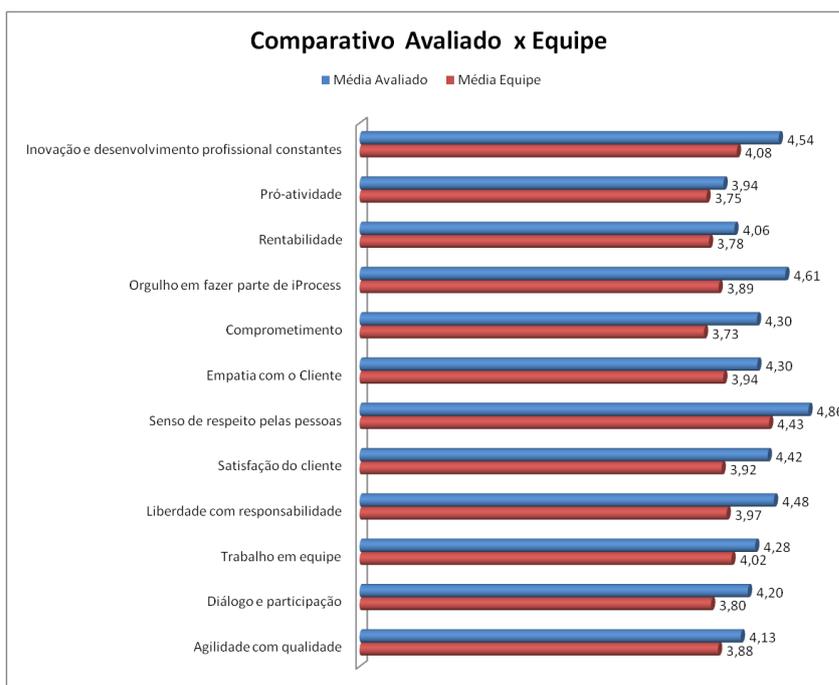


Figura 12 - Comparativo de médias – Avaliado 1 x Equipe

### 4.3.2 Análise geral individual – Avaliado 2

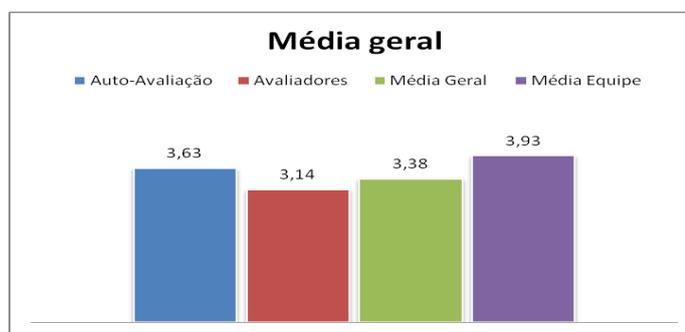


Figura 13 - Comparativo de médias - Avaliado 2

Com base na Figura 13 é possível perceber que a percepção do avaliado está acima da percepção dos colaboradores, sendo essa a maior diferença de percepções da equipe (ver Figura 7). Este avaliado possui a menor média geral da equipe, estando, portanto, abaixo da média da mesma.

Ao comparar-se a média da auto-avaliação com a média dos avaliadores por bloco, conforme figura abaixo, constata-se que apenas em dois blocos a média da auto-avaliação é inferior a média dos avaliadores. Os blocos em que a percepção dos avaliadores foi superior

são: “Orgulho em fazer parte de iProcess” e “Diálogo e participação”. Chama a atenção a diferença existente no bloco “Satisfação do cliente”, em que a auto-avaliação é 1,30 pontos maior que a média dos avaliadores.

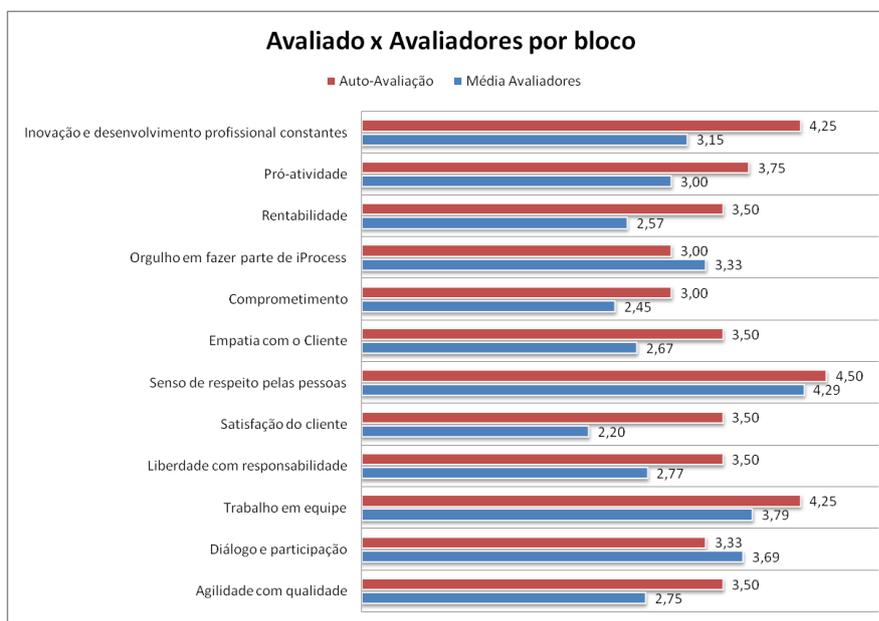


Figura 14 - Comparativo por bloco - Avaliado 2

Na Figura 15 são apresentadas as médias gerais do avaliado por bloco. Os blocos com maior média estão marcados em verde, enquanto que os de menor média estão marcados em vermelho. Dois dos blocos com avaliação mais baixa para esse avaliado são também os de média de equipe mais baixa, são eles “Rentabilidade” e “Comprometimento”. Já os blocos com maior avaliação estão alinhados com a média da equipe.

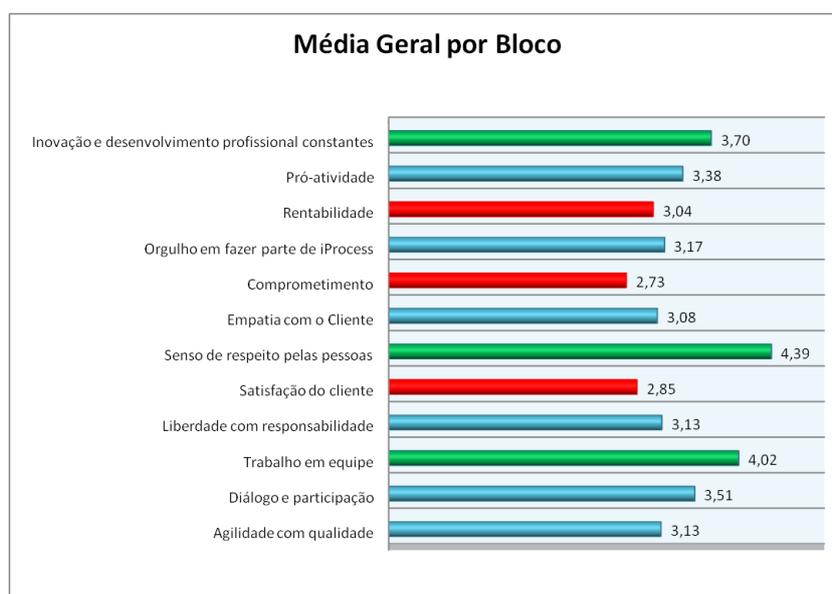


Figura 15 - Média geral por bloco - Avaliado 2

### 4.3.3 Análise geral individual - Avaliado 3

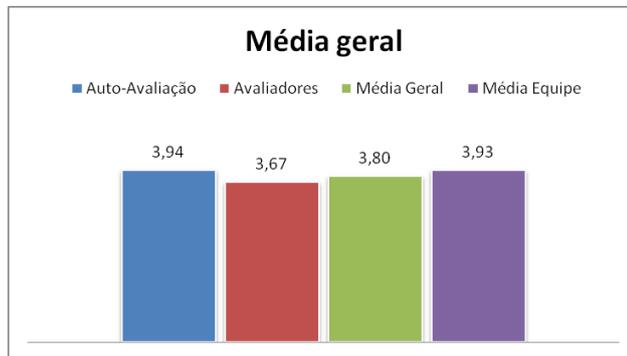


Figura 16 - Comparativo de médias - Avaliado 3

A figura apresentada acima permite perceber que esse avaliado está abaixo da média da equipe, mesmo estando próximo à mesma. Ao comparar a média da auto-avaliação com a média dos avaliadores percebe-se que a primeira é maior, existindo uma diferença de 0,27 pontos que corresponde a segunda menor diferença da equipe.

Ao comparar-se a média da auto-avaliação com a média dos avaliadores por bloco, conforme figura abaixo, constata-se que a auto-avaliação é igual a média dos avaliadores em três blocos, inferior em um e superior nos restantes. É importante ressaltar que a diferença de percepção é maior nos blocos de “Trabalho em equipe” (0,83 pontos) e “Diálogo e participação” (0,95 pontos).

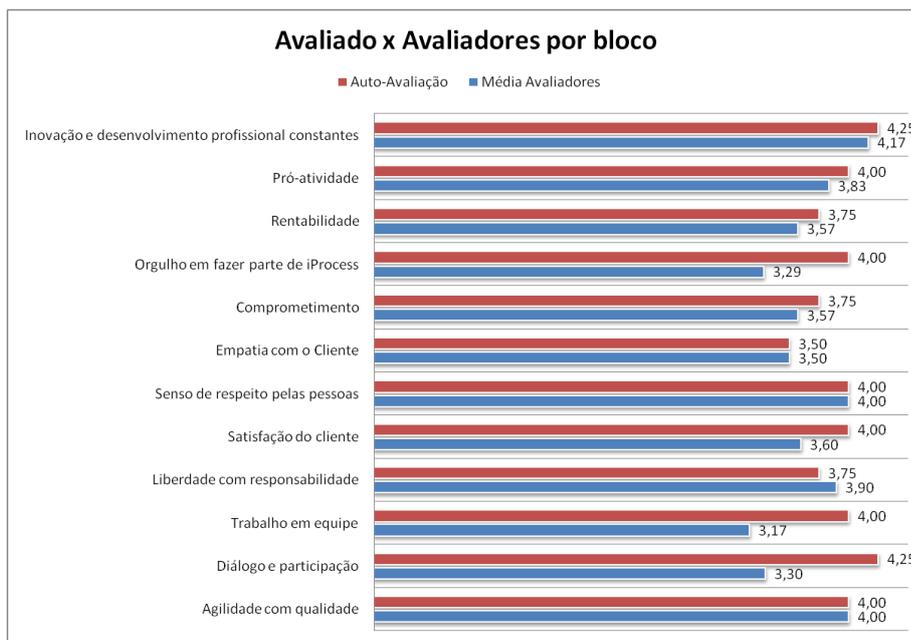


Figura 17 - Comparativo por bloco - Avaliado 3

Na Figura 18 são apresentadas as médias gerais do avaliado por bloco. Os blocos com maior média estão marcados em verde, enquanto que os de menor média estão marcados em vermelho. Dois dos blocos com avaliação mais alta para esse avaliado são também os de média de equipe mais alta, são eles “Senso de respeito pelas pessoas” e “Inovação e desenvolvimento profissional constantes”. Entretanto, os blocos com avaliação mais baixa para esse avaliado não correspondem aos blocos de avaliação mais baixa da equipe. Além disso, ao comparar os resultados do avaliado com os resultados da equipe contata-se que um dos itens de menor avaliação do avaliado, “Trabalho em equipe”, corresponde a um dos três blocos com melhor média geral da equipe.

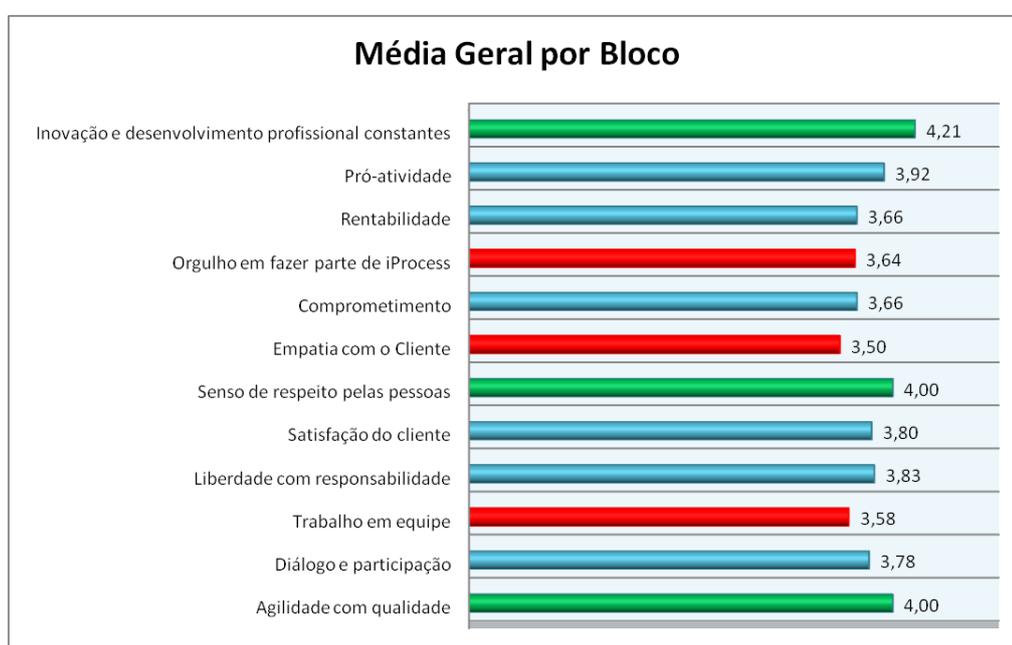


Figura 18 - Média geral por bloco - Avaliado 3

#### 4.3.4 Análise geral individual - Avaliado 4

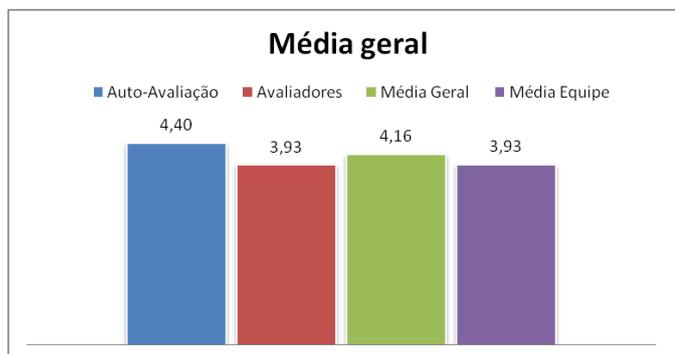


Figura 19 - Comparativo de médias - Avaliado 4

A Figura 19 permite constatar que o avaliado 4 possui média geral superior a média da equipe, já a média dos avaliadores para esse avaliado é igual à média da equipe. Comparando-se as médias de auto-avaliação e avaliadores, percebe-se que a primeira é maior que a segunda em 0,47 pontos. Trata-se da segunda maior diferença da equipe.

Ao comparar-se a média da auto-avaliação com a média dos avaliadores por bloco, conforme figura abaixo, constata-se que a auto-avaliação é maior que a média dos avaliadores em todos os blocos, exceto pelo bloco de “Comprometimento”.

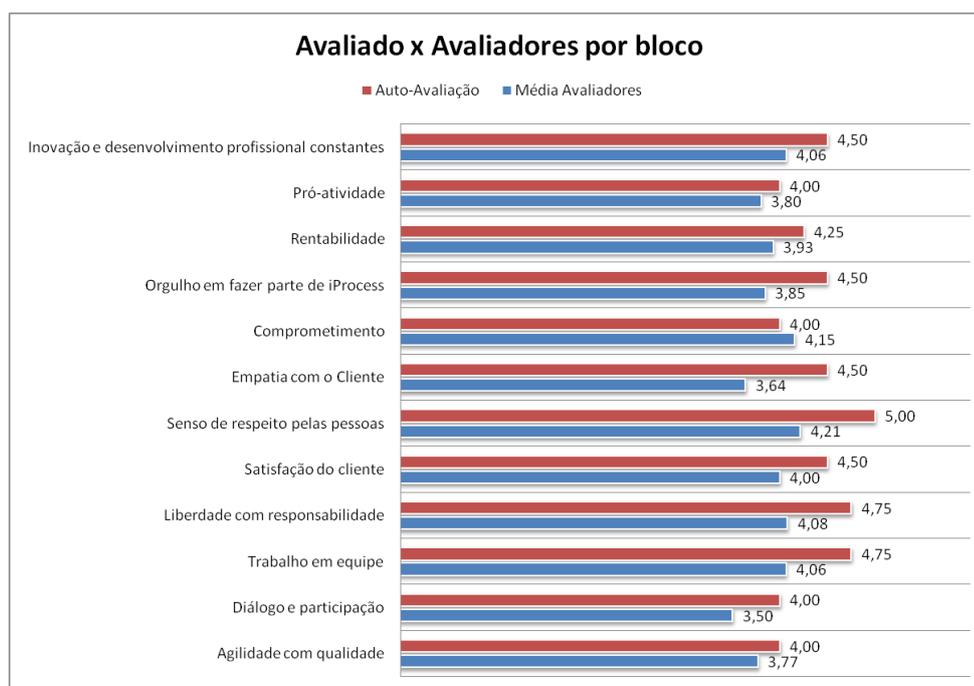


Figura 20 - Comparativo por bloco - Avaliado 4

Na Figura 21 são apresentadas as médias gerais do avaliado por bloco. Os blocos com maior média estão marcados em verde, enquanto que os de menor média estão marcados em vermelho. Dos blocos de maior avaliação dois estão alinhados com os de maior média da equipe, “Senso de respeito pelas pessoas” e “Trabalho em equipe”. Com relação aos blocos de avaliação mais baixa, apenas um faz parte dos pontos fracos da equipe, “Pró-atividade”.

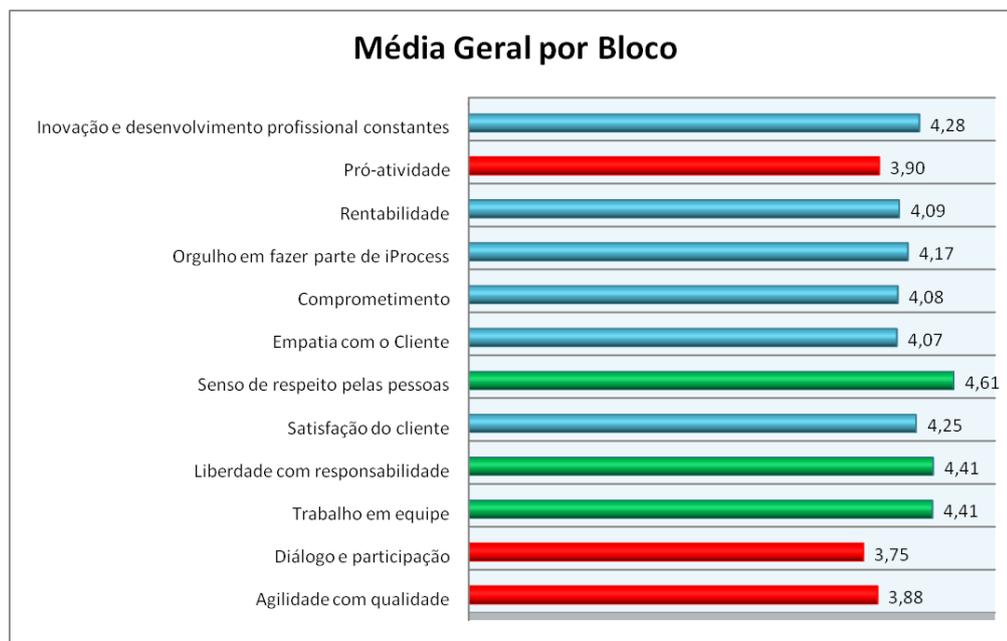


Figura 21 - Média geral por bloco - Avaliado 4

#### 4.3.5 Análise geral individual - Avaliado 5

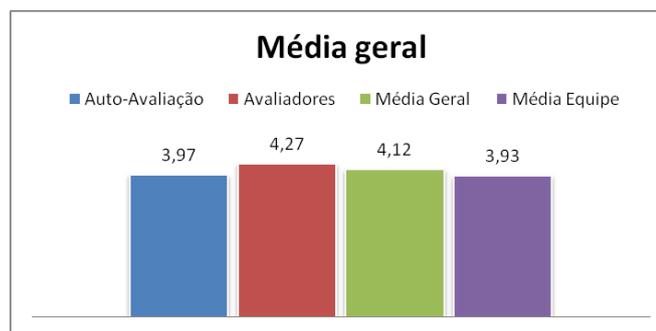


Figura 22 - Comparativo de médias - Avaliado 5

Ao avaliar o gráfico apresentado na Figura 22 é possível perceber que esse avaliado apresenta auto-avaliação inferior a média dos avaliadores e média geral acima da média da equipe.

Ao comparar-se a média da auto-avaliação com a média dos avaliadores por bloco, conforme figura abaixo, constata-se que a auto-avaliação é inferior a média dos avaliadores em todos os blocos, exceto pelo bloco “Orgulho em fazer parte de iProcess”. Cabe destacar que a maior diferença entre as médias ocorre no bloco “Trabalho em equipe” e é igual a 0,88 pontos.

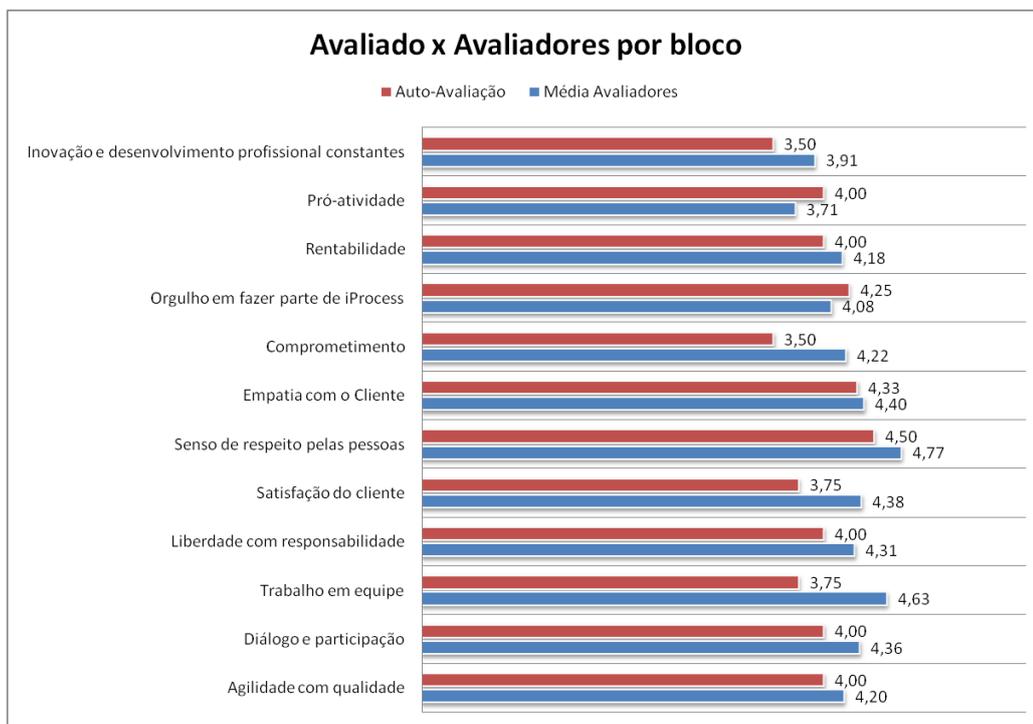


Figura 23 - Comparativo por bloco - Avaliado 5

A figura abaixo apresenta as médias gerais do avaliado por bloco. Os blocos com maior média estão marcados em verde, enquanto que os de menor média estão marcados em vermelho. Dois dos blocos com avaliação mais alta para esse avaliado são também os de média de equipe mais alta, são eles “Senso de respeito pelas pessoas” e “Trabalho em equipe”. Também nos blocos com avaliação mais baixa para esse avaliado existem duas correspondências com as médias mais baixas da equipe, “Comprometimento” e “Pró-atividade”. Além disso, ao comparar os resultados do avaliado com os resultados da equipe contata-se que um dos itens de menor avaliação do avaliado, “Inovação e desenvolvimento profissional constantes”, corresponde a um dos três blocos com melhor média geral da equipe.



Figura 24 - Média geral por bloco - Avaliado 5

#### 4.3.6 Análise geral individual - Avaliado 6

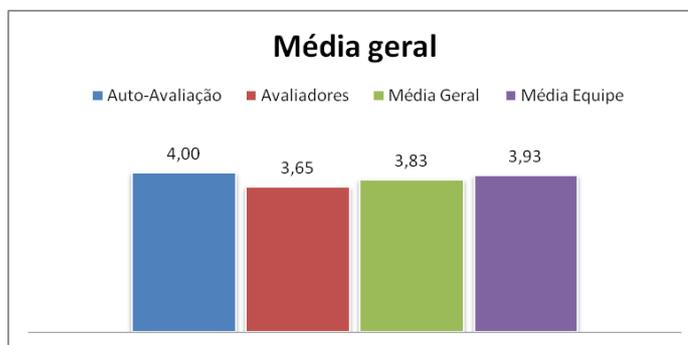


Figura 25 - Comparativo de médias - Avaliado 6

A figura apresentada acima permite perceber que esse avaliado está abaixo da média da equipe, mesmo estando próximo à mesma. Ao comparar a média da auto-avaliação com a média dos avaliadores percebe-se que a primeira é maior, existindo uma diferença de 0,35 pontos.

Ao comparar-se a média da auto-avaliação com a média dos avaliadores por bloco, conforme figura abaixo, constata-se que a auto-avaliação é inferior a média dos avaliadores em dois blocos e superior no restante. Cabe destacar que a maior diferença entre as médias

ocorre no bloco “Inovação e desenvolvimento profissional constantes” e é igual a 0,88 pontos.

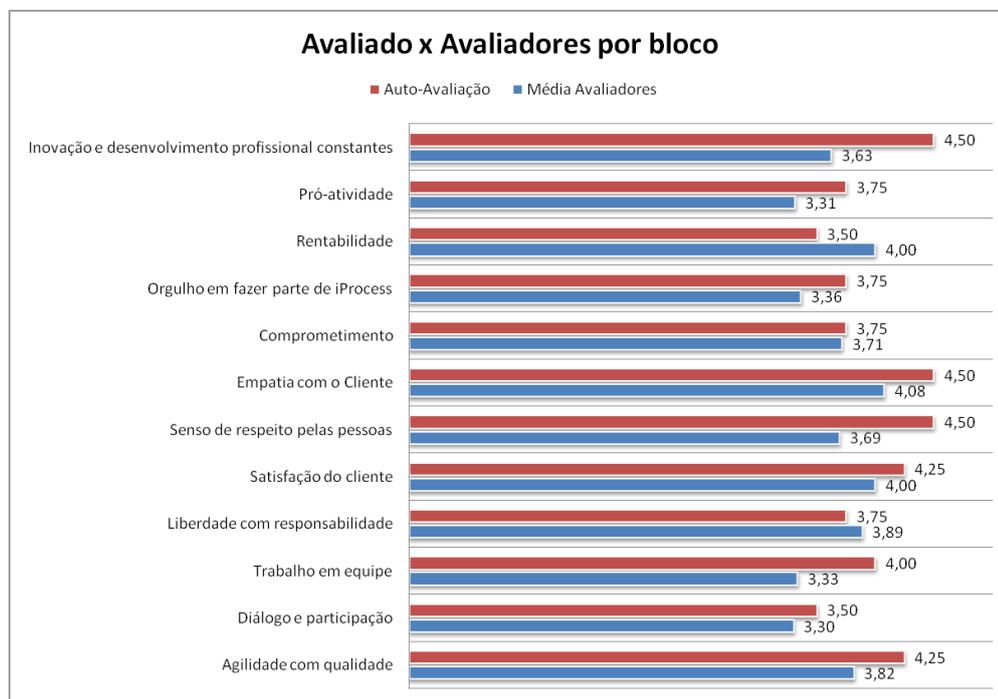


Figura 26 - Comparativo por blocos - Avaliado 6

A figura abaixo apresenta as médias gerais do avaliado por bloco. Os blocos com maior média estão marcados em verde, enquanto que os de menor média estão marcados em vermelho. Um dos blocos com avaliação mais alta para esse avaliado é também um dos de média de equipe mais alta, é o de “Senso de respeito pelas pessoas”. Também nos blocos com avaliação mais baixa para esse avaliado existe uma correspondência com as médias mais baixas da equipe, “Pró-atividade”. É importante ressaltar que esse foi o único avaliado a apresentar, entre os pontos fortes, o bloco de “Satisfação do Cliente”.

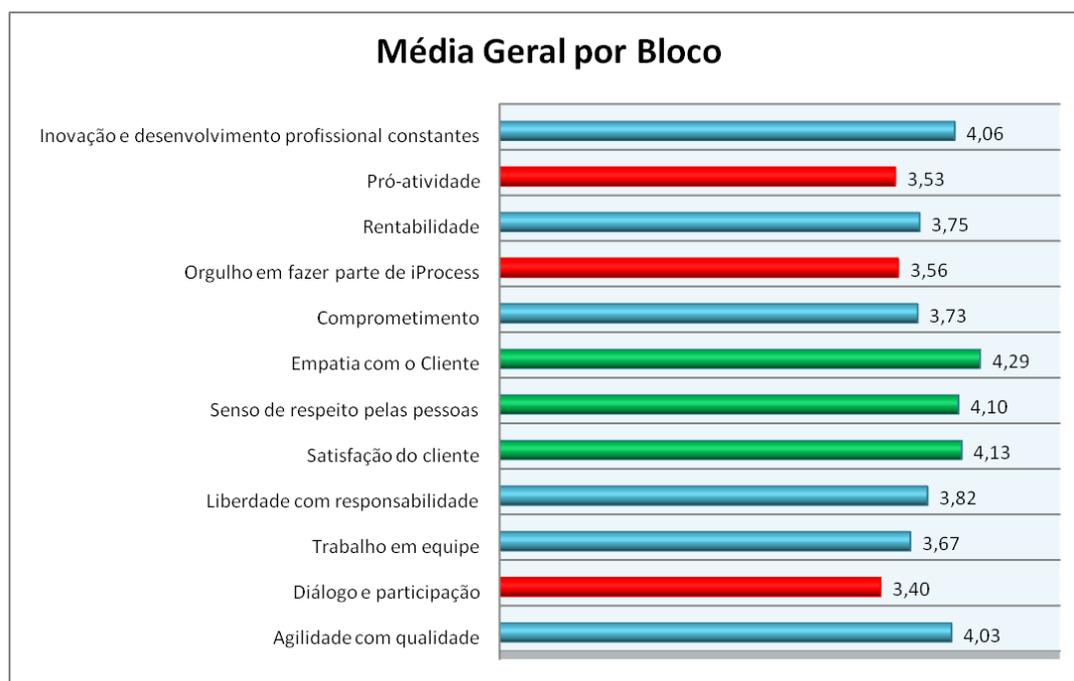


Figura 27 - Média geral por bloco - Avaliado 6

#### 4.4 ANÁLISE INTERPRETATIVA

Essa seção tem por objetivo apresentar os significados extraídos a partir dos dados coletados e apresentados. Para tanto, foi realizada a relação dos dados com outros conhecimentos anteriormente obtidos (GIL, 1994), tais como o contexto da empresa e teoria estudada. Destaca-se, entretanto, que alguns dados de contexto utilizados para extração de significados não foram apresentados ao longo deste trabalho com o intuito de preservar o anonimato dos avaliados.

Seguindo a linha da apresentação dos dados, primeiramente apresentam-se interpretações do resultado da equipe de modo geral e depois são realizadas algumas considerações individuais relevantes.

O bloco com melhor média geral da equipe é o de “Senso de respeito pelas pessoas”, com média igual a 4,43 pontos. Conclui-se que tal média se deve a fatores relacionados ao bom ambiente de trabalho existente na empresa e a avaliação psicoprofissional realizada no processo de seleção. O bom ambiente de trabalho propicia, e é mantido, pela convivência, respeito e harmonia entre os colaboradores, fundamentais em uma empresa em fase de

crescimento e que atua sem uma estrutura hierárquica rígida. A avaliação psicoprofissional é uma das etapas do processo seletivo e, entre outros, busca identificar se o candidato está alinhado às expectativas da empresa de respeito pelas pessoas.

Por outro lado, o bloco com menor média foi o “Comprometimento”, com média igual a 3,73 pontos. Esse bloco está relacionado com compromisso de cada colaborador com as suas atribuições, responsabilidades e atividades. Pode-se relacionar essa avaliação a uma diferença de entendimento de responsabilidades de cada papel e a definição de quem exerce qual papel na equipe de projeto. Tal situação já foi identificada pela empresa e está sendo tratada com a implantação de um modelo de referência de qualidade no desenvolvimento de software.

Outros dois pontos fortes da equipe, “Inovação e desenvolvimento profissional constantes” e “Trabalho em equipe”, estão diretamente ligados a visão e ao modo de trabalho. A empresa atua com tecnologia de ponta, construindo soluções sob encomenda. Para tanto, atua da forma projetizada, constituindo equipes para atender as necessidades dos clientes. Não existem atividades de rotina, cada projeto constitui um novo desafio tecnológico ou de negócio. Portanto, inovação, desenvolvimento profissional e trabalho em equipe são constantes no dia-a-dia da empresa.

Já os itens com segunda e terceira pior média, “Pró-atividade” e “Rentabilidade”, representam oportunidades de melhoria no que se refere ao significado dos conceitos. Pois, entende-se que as médias estão relacionadas a uma dificuldade de entender e perceber ações relacionada a esses itens.

Ao analisar os conjuntos individuais dos três blocos com maior e menor média, constata-se que a equipe possui um equilíbrio. Sendo que apenas os quatro blocos com pior média de avaliação da equipe não estão entre os de maiores médias individuais. Já entre as médias mais baixas não apareceram apenas o item de maior avaliação da equipe “Senso de respeito pelas pessoas” e o item de “Trabalho em equipe”. O equilíbrio da equipe é percebido também pela diferença entre a menor e a maior média de avaliação

Analisando o comparativo das médias das diferentes fontes percebe-se que não existe dispersão significativa entre as avaliações de superiores, pares, subordinados e auto-avaliação, quando consideradas as médias dos blocos isoladamente. Entretanto, ao considerarmos os blocos com maior e menor avaliação por fonte, percebe-se que existe sim

uma dispersão. Essa dispersão é descrita em estudo de Salan et alii(1997 apud REIS, 2000, p.54-55):

[...] eventuais discrepâncias de ponto de vista devem ser tratadas como informações complementares, altamente significativas e legitimadoras do processo. Indivíduos situados em diferentes ângulos do cenário organizacional e, portanto, que apresentam diferentes expectativas e padrões de relacionamento com o receptor dos *feedbacks* tendem a focar prioritariamente em diferentes tipos de comportamento.

Um exemplo dessa situação é o bloco “Rentabilidade”, que está entre os três mais altos na avaliação dos superiores e compõem o grupo dos três blocos com avaliação mais baixa para as outras fontes e na média das avaliações.

Analisando as médias gerais dos avaliados percebe-se que o tempo de atuação direta<sup>3</sup> na empresa influencia a avaliação, ou seja, os colaboradores com mais tempo de convivência com a cultura da empresa estão mais alinhados com o Espírito iProcess. É importante ressaltar que o tempo considerado para essa análise é o tempo em que o colaborador atuou em projetos ocorridos na sede da empresa. Existem casos em que o colaborador integra a equipe que atua no ambiente do cliente ou parceiro, reduzindo assim o seu contato com a cultura e o espírito da empresa. Os colaboradores com mais tempo de atuação na empresa obtiveram médias mais altas que os colaboradores com menos tempo.

Além do tempo de atuação, outro fator se mostrou relacionado com as médias gerais, foi a experiência profissional<sup>4</sup>. As pessoas que obtiveram maiores médias e menores diferenças entre a auto-avaliação e média dos avaliadores possuem maior experiência profissional e realizaram parte de seu desenvolvimento profissional na empresa, ou seja, iniciaram atuando em uma determinada função e evoluíram para a função atual. Isso demonstra que o amadurecimento e a vivência de outras funções melhoram a consciência do avaliado com relação as suas ações e atitudes.

Quanto as análises individuais, vale destacar a coerência entre auto-avaliação e média dos avaliadores apresentada pelo avaliado 1 e as discrepâncias apresentadas pelo avaliado 2. Tais avaliados são exemplos da relação tempo e maturidade profissional citados

---

<sup>3</sup> A informação de tempo de atuação na empresa por avaliado é de conhecimento da pesquisadora, mas não foi apresentada para manter o anonimato dos envolvidos.

<sup>4</sup> Assim como o tempo de atuação, a informação de experiência profissional foi disponibilizada pela empresa a pesquisadora, mas não foi apresentada para manter o anonimato dos envolvidos.

anteriormente. Sugere-se um ação de acompanhamento para o Avaliado 2 em função da média geral mais baixa, das discrepâncias de avaliação e também por apresentar todas as médias por bloco iguais ou inferiores a média da equipe.

Ações de acompanhamento individual são indicadas para todos os colaboradores, com foco nos blocos com menor avaliação. Tais ações tendem a elevar a média geral da equipe e devem buscar a internalização do Espírito iProcess.

Enfim, percebe-se que as informações obtidas com a aplicação da avaliação 360° fornecem subsídios para promover o desenvolvimento individual e da equipe, principalmente quando relacionadas a informações de acompanhamento do colaborador e utilizadas como entrada para a realização do *feedback* previsto nas políticas da empresa.

É importante lembrar que o foco da avaliação não deve ser o instrumento adotado e que a avaliação não tem fim em si mesmo, devendo fornecer entradas para outros sistemas de gestão de pessoas (BÖHMERWALD, 1996). Portanto, desenvolver um plano de ação com base nos resultados da avaliação e com foco no desenvolvimento profissional e acompanhar a execução desse plano, também são pontos fundamentais do processo.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apresentam-se a seguir as considerações finais a respeito dos objetivos deste trabalho, bem como ações e recomendações para a empresa em estudo e sugestões para novos trabalhos acerca do tema estudado.

O tema principal deste trabalho é avaliação de desempenho, resultando na elaboração e implantação de uma ferramenta de avaliação de desempenho na iProcess Soluções em Tecnologia Ltda. A principal motivação para sua realização foi o interesse e a necessidade da empresa, aliados a oportunidade oferecida, em melhorar seu processo de avaliação de desempenho, alavancando assim um crescimento sustentado.

Como forma de agregar valor ao processo de avaliação da empresa e também ao desenvolvimento dos colaboradores, foi proposta a adoção de uma ferramenta de avaliação que possibilitasse o *feedback* de múltiplas fontes, baseada na técnica de avaliação 360°. A fim de exemplificar o uso e avaliar os benefícios obtidos com a adoção, a ferramenta foi implantada, em forma de piloto, envolvendo um conjunto restrito de colaboradores da empresa.

A iProcess, conforme apresentado, é uma organização em crescimento e dependente de pessoas. Tal dependência deve-se ao fato da empresa atuar com tecnologia de ponta e ter seu negócio focado no conhecimento. Portanto, é fundamental reter e propiciar a evolução de seus colaboradores.

A pesquisa bibliográfica realizada, a execução do estudo de caso e a posterior análise e interpretação dos resultados permitiu concluir alguns aspectos referentes às potencialidades da avaliação 360° como ferramenta de gestão de pessoas no contexto da organização estudada.

Pode-se identificar que a avaliação 360° permite um retorno mais consistente sobre a atuação do colaborador, pois agrega a percepção de diversas fontes. Com base neste retorno, nos objetivos estratégicos da empresa e nos anseios do colaborador, é possível elaborar um plano de crescimento profissional do mesmo.

Outro aspecto relevante está relacionado à auto-avaliação, que apesar de já fazer parte da política de *feedback* existente na empresa, estava limitada ao foco estabelecido durante a reunião inicial e ao amadurecimento do colaborador avaliado. O momento de auto-avaliação estabelecido pela avaliação 360° propicia uma avaliação mais abrangente das próprias atitudes, ou seja, permite ao colaborador expandir a sua percepção para pontos que antes poderiam ser ignorados ou relevados por não fazerem claramente parte do dia-a-dia do mesmo. Além disso, a comparação dos resultados da auto-avaliação com os resultados das outras fontes representa uma oportunidade de reflexão e crescimento para o colaborador. Contudo, é importante ressaltar que existem benefícios no modelo adotado atualmente e, portanto, deve-se evitar que o momento de reflexão inicial fique limitado aos atributos delineados no instrumento de avaliação.

Considerando que o instrumento de avaliação é baseado no Espírito de iProcess, pode-se afirmar também que a aplicação da avaliação contribui para internalização do mesmo. Tal ocorre devido a reflexão necessária para a realização de uma avaliação consciente e abrange tanto o colaborador avaliado quanto os avaliadores. Cabe salientar que o Espírito iProcess foi contemplado no instrumento de avaliação por constituir um conjunto de critérios de avaliação relevantes para a empresa e que podem ser aplicados, de forma geral, para todos os colaboradores, atendendo assim a um dos objetivos específicos desse trabalho.

Com base no resultado das avaliações verificou-se que, apesar de todos os itens do Espírito iProcess possuírem a mesma representatividade no conjunto, existem itens com maior e menor grau de desenvolvimento da equipe e percepção entre as fontes. Portanto, sugere-se a realização de ações para explicitação dos conceitos envolvidos em cada item e conseqüente alinhamento no entendimento das diversas fontes.

A limitação deste estudo, referente à quantidade de avaliadores por fonte, impediu de analisar a comparação dos resultados individuais por fonte. Entretanto, foi possível validar este aspecto da ferramenta com base na comparação dos resultados da equipe.

Ao integrar o processo implantado com a política existente tem-se que a avaliação 360° deve ser realizada conforme a periodicidade de *feedback* estabelecida pela empresa, tratando-se de avaliações individuais e não de um grande momento de avaliação da equipe como um todo. Deve envolver pessoas que atuaram com o colaborador avaliado no período em avaliação, independente do projeto, sendo recomendado um mínimo de três avaliadores

por fonte. Sugere-se que a avaliação seja realizada antes da primeira reunião de *feedback* e que os resultados sejam analisados em conjunto na segunda reunião, estabelecendo planos de ação quando necessário. Tais planos devem ser acompanhados por um responsável.

Portanto, retomando a questão central desse estudo - Avaliação 360°, adotada de forma integrada ao processo de *feedback* existente, pode reduzir as desvantagens e/ou aumentar as vantagens identificadas no processo atual? – conclui-se que a adoção da ferramenta agrega vantagens e reduz desvantagens existentes no processo atual. As principais vantagens adicionadas ao processo estão relacionadas as vantagens do uso da avaliação de múltiplas fontes e são:

- Realização da avaliação como ferramenta de apoio ao processo de internalização do Espírito iProcess;
- Ampliação da auto-percepção a valores implícitos e/ou não claramente relacionados ao dia-a-dia do colaborador;
- Possibilidade de aprendizagem oferecida pela comparação da auto-imagem com a imagem percebida pelos outros, permitindo uma compreensão clara e completa dos impactos dos próprios comportamentos no ambiente de trabalho; e,
- Maior confiabilidade dos resultados que passam a sofrer menor impacto de influências pessoais.

Além das vantagens agregadas, algumas desvantagens do processo atual são reduzidas e eliminadas, são elas:

- A desvantagem existente hoje, relacionada à necessidade de esforço e tempo para coletar de informações sobre o comportamento do avaliado junto as pessoas diretamente envolvidas com o mesmo, é reduzida em virtude da sistematização do processo e do instrumento de avaliação;
- Assim como no item anterior, outro ponto que apresenta melhoras consideráveis está relacionado a situações em que o avaliador tem pouco contato diário com o avaliado. Valendo-se dos resultados da avaliação, realizada envolvendo pessoas com maior contato com o avaliado, o avaliador pode oferecer um retorno mais consistente para o avaliado; e ,

- No que se refere a não utilização de dados quantitativos e a realização da avaliação com base na percepção do avaliador tem-se melhorias significativas com a adoção da ferramenta. Uma vez que existem dados quantitativos sobre o desempenho do avaliado resultantes da avaliação por diversas fontes.

Com a formalização do processo e a elaboração de um procedimento que garanta o registro de um plano de desenvolvimento, criado em conjunto pelo avaliador e avaliado com base no resultado da avaliação 360° e nos assuntos tratados nos dois momentos de *feedback*, pode-se eliminar a desvantagem relacionada a falta de registro do processo de avaliação. Contudo, a eliminação dessa desvantagem não está relacionada à adoção da avaliação 360° e sim a elaboração de procedimentos relacionados ao processo de avaliação existente.

Apresenta-se abaixo um conjunto de recomendações para empresa estudada. Tratam-se de ações para o desenvolvimento da equipe, baseadas nos resultados da avaliação, e recomendações para evoluções futuras do processo de avaliação 360°.

- Reavaliar o item comprometimento após a implantação do modelo de referência de qualidade de software. Com o objetivo de verificar se a definição de responsabilidades por papel e outras ações para aumentar o comprometimento da equipe com o projeto ocasionaram melhorias na avaliação;
- Realizar ações de *endomarketing* com o objetivo de clarificar o significado de cada item do Espírito iProcess, principalmente aqueles que apresentaram menor média de avaliação da equipe, ou seja, “Comprometimento”, “Rentabilidade” e “Pró-atividade”;
- Implantar a cultura de *coaching*, com a elaboração de um processo de acompanhamento dos colaboradores;
- Estabelecer indicadores de desempenho baseados nos resultados das avaliações realizadas;
- Estruturar uma política de remuneração vinculada à avaliação de desempenho;
- Informatizar o processo de avaliação 360°, utilizando as ferramentas de acompanhamento de projetos e registro de trabalho como base para identificar

prováveis avaliadores, a aplicação eletrônica do questionário e a elaboração automatizada do relatório de resultados;

- Envolver pessoas externas a empresa na avaliação dos colaboradores, principalmente cliente e integrantes de equipes mistas (clientes e/ou parceiros). Para tanto, deve ser elaborado um instrumento específico, pois entende-se que o instrumento atual pode gerar distorções devido ao foco da avaliação;

Futuros estudos acerca deste tema podem ser realizados no sentido acompanhar a evolução de colaboradores envolvidos em processos de avaliação 360° verificando se o *feedback* de múltiplas fontes efetivamente agrega valor no desenvolvimento profissional do avaliado. Além disso, sugere-se a realização de estudos sobre o aproveitamento dos resultados da avaliação 360° por outros sistemas de gestão de pessoas, por exemplo ao sistema de remuneração.

Portanto, conclui-se por este estudo que a avaliação 360° utilizada de forma integrada a política de *feedback* existente na iProcess Soluções em Tecnologia Ltda pode agregar valor tanto para a empresa quanto para o colaborador. Entretanto, salienta-se que a adoção desta ferramenta aliada a ações de marketing interno e *coaching* podem ampliar os benefícios percebidos pela organização e fortalecer ainda mais as bases para o crescimento da empresa.

## REFERÊNCIAS

BARROS, Aidil J. da S.; LEHFELD, Neide A.de S. **Fundamentos de metodologia**: um guia para a iniciação científica. São Paulo: Makron Books, 2000.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1988.

BÖHMERWALD, Pedro. **Gerenciando o sistema de avaliação do desempenho**. Belo Horizonte: UFMG, Escola de engenharia, Fundação Christiano Ottoni, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CLARO, Maria Alice P. Moura e; NICKEL, Daniele Cristine. Gestão de pessoas. In: MENDES, Judas Tadeu Grassi. **Gestão do capital humano**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002. Disponível em: < [http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/gestao/capital\\_humano.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/gestao/capital_humano.pdf)>. Acessado em: nov/2006.

CRAIDE, Aline. **Avaliação de competências 360º: os impactos na gestão de pessoas**. 2003. 132 f.: il. Ori.: ANTUNES, Elaine di Diego.

DeCENZO, David; ROBBINS, Stephen. **Administração de recursos humanos**. Rio de Janeiro: LTC. 2001.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: Modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

EDWARDS, Mark R.. EWEN, Ann J.. **Feedback de 360 Graus**. Revista HSM Management, Ano 2, número 6, Janeiro-fevereiro, 1998. P.40-44.

FELIPPE, Maria Inês. **Avaliação de desempenho - qual o momento de utilizar a de 360 graus? Agora é hora?**. Novembro/2006. Disponível em: < [http://www.administradores.com.br/conteudo.jsp?pagina=colunistas\\_artigo\\_corpo&idColuna=1144&idColunista=5582](http://www.administradores.com.br/conteudo.jsp?pagina=colunistas_artigo_corpo&idColuna=1144&idColunista=5582)>. Acessado em junho/2007.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

HIPÓLITO, José Antonio Monteiro; REIS, Germano Glufke. A avaliação como instrumento de gestão. In: FLEURY, M.T. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

IPROCESS SOLUÇÕES EM TECNOLOGIA LTDA. **Apresentação Planejamento Estratégico 2006**. Porto Alegre: [s.n.], 2005 a. Arquivo eletrônico.

\_\_\_\_. **Manual do colaborador**. Porto Alegre: [s.n.], 2005 b. Arquivo eletrônico.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

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

MILKOVICH, George T.. BOUDREAU, John W.. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000. 534 p. : il.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho**: Métodos de avaliação individual e de equipes. São Paulo: LTR, 2002.

REIS, Germano Glufke. **Avaliação 360 graus**: um instrumento de desenvolvimento gerencial. São Paulo:Atlas, 2000.

RENNER, Mariana Frias. **Implementação de avaliação 360° na equipe de RH da Springer Carrier Ltda**. 2002. 101 f.: il. Ori.: ANTUNES, Elaine di Diego.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. BECKER, Grace Vieira. MELLO, Maria Ivone de. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

YIN, Robert K.. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## ANEXO A – APRESENTAÇÃO DE SENSIBILIZAÇÃO DA EQUIPE ENVOLVIDA



### Objetivos

- Contextualizar:
  - » Necessidades de mudança na política de *feedback* existente
  - » Implantação piloto de um processo de avaliação 360º
- Apresentar conceitos referentes a avaliação 360º
- Apresentar passos previstos para a implantação piloto

www.iprocess.com.br

### Contexto - Política de *feedback*

- Situação atual:
  - » Tem por objetivo fornecer para o colaborador e para a empresa um momento de reflexão e avaliação sobre as suas atividades e sobre a satisfação de ambos
  - » Trimestral ou semestral
- Necessidades de mudança
  - » Grande crescimento da empresa
  - » Dificuldade em realizar os *feedbacks* conforme os prazos estabelecidos no manual do colaborador
  - » Em alguns casos o contato direto entre o colaborador e o responsável pelo *feedback* é reduzido

www.iprocess.com.br

### Contexto - Política de *feedback*

- Várias estratégias estão sendo elaboradas para melhorar as políticas de acompanhamento/avaliação dos colaboradores
- Uma das possíveis estratégias é a adoção de uma ferramenta de avaliação 360º
- Para verificar a efetividade desse tipo de ferramenta será realizado um piloto de implantação
- Esse piloto será aplicado como parte de um trabalho de conclusão do curso de Administração.

www.iprocess.com.br

### Avaliação 360º - Conceitos

- Também conhecida por *feedback* 360º, *feedback* com múltiplas fontes, avaliação multivisão, ...
- Possibilita a visão do desempenho sob diferentes ângulos
- O desempenho é avaliado através de uma rede de *feedback* envolvendo as pessoas que fazem parte do círculo de atuação do colaborador
- Pressupõe uma comparação entre a percepção dos integrantes da rede de *feedback* e a percepção que o ocupante do cargo tem de si mesmo

www.iprocess.com.br

### Avaliação 360º - Conceitos



www.iprocess.com.br

## ANEXO A – APRESENTAÇÃO DE SENSIBILIZAÇÃO DA EQUIPE ENVOLVIDA

**Avaliação 360° - Pontos de atenção**

- O objetivo é fornecer elementos para o desenvolvimento dos colaboradores
- Deve ser realizada de forma consciente refletindo sobre as atitudes do avaliado
- Não deve ser utilizado como instrumento de retaliação ou identificação de culpados
- A avaliação é sigilosa, os resultados são apresentados de forma consolidada para o avaliado

www.iprocess.com.br

**Avaliação Piloto - Processo**

- 1º passo: Definição do processo de avaliação
  - » Integração com a política de *feedback*
  - » Avaliação realizada como base para os momentos de *feedback*
- 2º passo: Elaboração do instrumento de avaliação
  - » Questionário focado na avaliação do Espírito iProcess
- 3º passo: Apresentação do piloto
  - » Contextualização e sensibilização

www.iprocess.com.br

**Avaliação Piloto - Processo**

- 4º passo: Aplicação do questionário
  - » Conforme rede de *feedback* criada
- 5º passo: Análise dos resultados
  - » Tabulação e análise dos dados
- 6º passo: Resultados
  - » Devolução individual
- 7º passo : Avaliação do piloto
  - » Efetividade da aplicação

www.iprocess.com.br

**Avaliação Piloto - Questionário**

- Foco no Espírito iProcess
- Quatro frases/situações por item do Espírito
- Indicar para cada situação o nível da escala que melhor descreve o comportamento do avaliado
- No mínimo quatro avaliadores + auto-avaliação

www.iprocess.com.br

**Avaliação Piloto - Questionário**

Formulário de Avaliação 360°

**Identificação**

Nome do Avaliado: \_\_\_\_\_  
 Data da Avaliação: \_\_\_\_\_

Na sua mais recente posição como o avaliado avalie:  Auto-avaliação  Avalie o avaliado  
 Avalie o avaliador  Avalie o avaliador

**Instruções**

Este formulário apresenta questões sobre o Espírito iProcess. Com base no seu conhecimento do avaliado, indique a melhor opção que o mesmo apresenta na situação e registre sua percepção. Marque com um círculo a opção que melhor descreve o comportamento dele em cada uma das situações abaixo relacionadas. Caso não se encontre suficientemente avaliado em alguma das situações, utilize a alternativa "Não sei".

Responda o formulário conforme a seguinte escala:

1 = Nunca  
 2 = Raramente  
 3 = Às vezes  
 4 = Frequentemente  
 5 = Sempre

Lembre-se: Sua avaliação é de extrema importância para ampliar o autoconhecimento e orientar o desenvolvimento do avaliado.

**Espírito iProcess**

Indicações de desenvolvimento profissional constantes

Tem a iniciativa de aprender e construir novos conhecimentos e habilidades no seu campo de atuação.  1  2  3  4  5

Aplica os conhecimentos adquiridos em situações de trabalho.  1  2  3  4  5

www.iprocess.com.br

## **ANEXO B – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO**

Será apresentado, nas próximas páginas, o formulário de avaliação no seu formato original.

## Identificação

<b>Nome do Avaliado</b>	
<b>Data da Avaliação</b>	
<b>No seu mais recente projeto com o avaliado você?</b>	<input type="checkbox"/> Auto-Avaliação <input type="checkbox"/> Exerceu o mesmo papel que o avaliado <input type="checkbox"/> Exerceu um papel que gerava demandas para o avaliado <input type="checkbox"/> Exerceu um papel que atendia demandas do avaliado

## Instruções

Este formulário apresenta questões sobre o *Espírito iProcess*. Com base no seu conhecimento do Avaliado, reflita sobre as atitudes que o mesmo apresenta no dia-a-dia e registre sua percepção.

Marque com um círculo a opção que melhor descreve o comportamento dele em cada uma das situações abaixo relacionadas. Caso você não conheça suficientemente o Avaliado em alguma destas situações, utilize a alternativa "Não Sei".

Responda o formulário conforme a seguinte escala:

- 0 = Não Sei
- 1 = Nunca
- 2 = Raramente
- 3 = Às vezes
- 4 = Frequentemente
- 5 = Sempre

**Lembre-se:** Sua avaliação é de extrema importância para ampliar o autoconhecimento e orientar o desenvolvimento do Avaliado.

## Espírito iProcess

<b>Inovação e desenvolvimento profissional constantes</b>						
Tem a iniciativa de adquirir e construir novos conhecimentos e habilidades no seu campo de atuação	0	1	2	3	4	5
Aplica os conhecimentos adquiridos em situações do trabalho	0	1	2	3	4	5
Visualiza os colegas de trabalho como uma fonte de troca de conhecimento	0	1	2	3	4	5
Adapta-se a novas situações, visualizando nelas uma oportunidade de crescimento e auto-desenvolvimento	0	1	2	3	4	5
<b>Pró-atividade</b>						
Antecipa-se a situações, proporcionando oportunidades de melhoria e/ou correção de desvios	0	1	2	3	4	5
Contribui com idéias e sugestões para obtenção satisfatória de resultados	0	1	2	3	4	5
Demonstra capacidade de buscar e propor idéias novas ou soluções de problemas de forma assertiva a partir dos recursos disponíveis	0	1	2	3	4	5
Tem facilidade em buscar soluções para situações imprevistas do trabalho, quando solicitado	0	1	2	3	4	5
<b>Rentabilidade</b>						
Aloca da melhor forma os recursos disponíveis na busca de resultados	0	1	2	3	4	5
Propõem formas alternativas de executar o trabalho, buscando a melhor relação custo e benefício	0	1	2	3	4	5
Executa suas tarefas de acordo com as metas de prazo e esforço estabelecidas	0	1	2	3	4	5
Desenvolve seu trabalho com qualidade, evitando o retrabalho	0	1	2	3	4	5
<b>Orgulho em fazer parte de iProcess</b>						
Demonstra interesse, entusiasmo e determinação na realização de suas atividades	0	1	2	3	4	5
Tem persistência na realização de seus objetivos	0	1	2	3	4	5

Busca sempre superar-se na realização de seu trabalho	0	1	2	3	4	5
Adota medidas necessárias, mesmo em situações de incerteza, demonstrando alinhamento com o <i>Espírito iProcess</i>	0	1	2	3	4	5
<b>Comprometimento</b>						
Estabelece estratégias, planos e ações na busca de resultados	0	1	2	3	4	5
Atinge resultados mesmo em situações de pressão	0	1	2	3	4	5
Cumprir os prazos estabelecidos, entregando as tarefas sob a sua responsabilidade no tempo previsto	0	1	2	3	4	5
Encara desafios como força motivadora para alcançar resultados	0	1	2	3	4	5
<b>Empatia com o Cliente</b>						
É capaz de colocar-se na posição do cliente, compreendendo suas expectativas e necessidades	0	1	2	3	4	5
Entende o impacto e conseqüências do seu trabalho nos negócios do cliente	0	1	2	3	4	5
Estabelece, com o cliente, um canal de comunicação eficiente	0	1	2	3	4	5
Estabelece, com o cliente, um relacionamento de respeito mútuo	0	1	2	3	4	5
<b>Senso de respeito pelas pessoas</b>						
Sabe conviver e se comunicar com seus colegas, tratando-os com respeito	0	1	2	3	4	5
Demonstra flexibilidade, assumindo suas falhas e buscando melhorar seu comportamento	0	1	2	3	4	5
É transparente e íntegro, inclusive no trato de questões confidenciais	0	1	2	3	4	5
Apresenta comportamento ético, tanto em relação aos colegas como ao negócio da empresa	0	1	2	3	4	5
<b>Satisfação do cliente</b>						
Busca conhecer e ouvir as expectativas dos clientes	0	1	2	3	4	5
Responde de forma ágil e eficaz as necessidades dos clientes	0	1	2	3	4	5
Cumprir prazos estabelecidos com clientes	0	1	2	3	4	5
Busca eliminar barreiras que impeçam a satisfação dos clientes	0	1	2	3	4	5
<b>Liberdade com responsabilidade</b>						
Assume responsabilidades	0	1	2	3	4	5
Executa as tarefas sem necessidade de intervenção do superior imediato	0	1	2	3	4	5
Compromete-se com as suas tarefas e com as metas estabelecidas	0	1	2	3	4	5
Conhece suas atribuições executando suas atividades acima das expectativas, antecipando-se às solicitações	0	1	2	3	4	5
<b>Trabalho em equipe</b>						
Ajuda os colegas, em casos esporádicos, com situações adversas às suas responsabilidades	0	1	2	3	4	5
Mostra-se aberto a realizar trabalho em conjunto	0	1	2	3	4	5
Busca alternativas e contribui para a atuação positiva da equipe	0	1	2	3	4	5
Consegue lidar com as diferenças e está sempre disposto a cooperar	0	1	2	3	4	5
<b>Diálogo e participação</b>						
Sabe transmitir de forma clara e objetiva suas idéias, expectativas e opiniões	0	1	2	3	4	5
Sabe ouvir, compreender e interpretar o que os outros transmitem	0	1	2	3	4	5
Sabe receber e dar "Feedback" de modo construtivo	0	1	2	3	4	5
Expõe claramente seu ponto de vista em situação de conflito com colegas	0	1	2	3	4	5
<b>Agilidade com qualidade</b>						
Apresenta resultados no nível desejável de eficácia, dentro do prazo previsto	0	1	2	3	4	5
Realiza os trabalhos sem necessidade de refazê-los em função de erros, evitando deixar pendências	0	1	2	3	4	5
Realiza suas atividades de forma completa, precisa e criterioso, atendendo aos padrões de qualidade esperados	0	1	2	3	4	5
Executa os trabalhos de acordo com os processos e procedimentos relacionados	0	1	2	3	4	5

## ANEXO C – TABULAÇÃO DE DADOS

**Identificação:** Avaliado 1

### **Resultado das avaliações**

Blocos	Questões	AVALIADORES							Auto-Avaliação
		A1	A2	A3	A4	Soma	FQ	Média Avaliadores	
<b>B1</b>	1	5	4	5	4	18	4	4,50	4,00
	2	5	4	5	4	18	4	4,50	4,00
	3	5	0	4	4	13	3	4,33	5,00
	4	5	0	5	5	15	3	5,00	5,00
<b>B2</b>	5	4	4	5	4	17	4	4,25	4,00
	6	5	4	4	5	18	4	4,50	3,00
	7	4	4	5	5	18	4	4,50	3,00
	8	5	4	4	4	17	4	4,25	4,00
<b>B3</b>	9	4	0	0	0	4	1	4,00	4,00
	10	4	4	0	4	12	3	4,00	4,00
	11	4	0	0	0	4	1	4,00	4,00
	12	4	4	5	4	17	4	4,25	4,00
<b>B4</b>	13	5	5	5	4	19	4	4,75	4,00
	14	5	5	5	4	19	4	4,75	5,00
	15	5	5	5	0	15	3	5,00	5,00
	16	4	0	5	4	13	3	4,33	4,00
<b>B5</b>	17	4	0	4	0	8	2	4,00	5,00
	18	4	0	4	4	12	3	4,00	4,00
	19	4	0	0	4	8	2	4,00	4,00
	20	4	5	4	0	13	3	4,33	5,00
<b>B6</b>	21	4	5	3	4	16	4	4,00	4,00
	22	5	5	5	4	19	4	4,75	4,00
	23	4	0	3	5	12	3	4,00	4,00
	24	5	0	4	5	14	3	4,67	5,00
<b>B7</b>	25	5	4	4	5	18	4	4,50	5,00
	26	5	3	5	5	18	4	4,50	5,00
	27	5	5	0	5	15	3	5,00	5,00
	28	5	5	0	5	15	3	5,00	5,00
<b>B8</b>	29	4	5	5	4	18	4	4,50	5,00
	30	4	5	4	4	17	4	4,25	4,00
	31	4	0	5	4	13	3	4,33	4,00
	32	4	5	4	4	17	4	4,25	5,00
<b>B9</b>	33	5	3	5	5	18	4	4,50	5,00
	34	4	0	4	5	13	3	4,33	4,00
	35	5	4	5	5	19	4	4,75	5,00
	36	4	4	5	4	17	4	4,25	4,00
<b>B10</b>	37	5	4	3	4	16	4	4,00	5,00
	38	5	4	4	4	17	4	4,25	5,00
	39	5	3	4	5	17	4	4,25	4,00
	40	5	3	3	4	15	4	3,75	4,00
<b>B11</b>	41	5	3	4	4	16	4	4,00	4,00
	42	4	0	3	4	11	3	3,67	4,00
	43	5	0	4	4	13	3	4,33	5,00
	44	5	4	0	5	14	3	4,67	4,00
<b>B12</b>	45	4	0	4	4	12	3	4,00	4,00
	46	4	0	4	3	11	3	3,67	4,00
	47	5	0	4	5	14	3	4,67	4,00
	48	4	0	5	5	14	3	4,67	4,00

## ANEXO C – TABULAÇÃO DE DADOS - CONTINUAÇÃO

**Identificação:** Avaliado 1

### **Média dos blocos**

Blocos	AVALIADORES						Média Avaliadores	Auto-Avaliação	Média Geral
	A1	A2	A3	A4	Soma	FQ			
B1	20	8	19	17	64	14	4,57	4,50	4,54
B2	18	16	18	18	70	16	4,38	3,50	3,94
B3	16	8	5	8	37	9	4,11	4,00	4,06
B4	19	15	20	12	66	14	4,71	4,50	4,61
B5	16	5	12	8	41	10	4,10	4,50	4,30
B6	18	10	15	18	61	14	4,36	4,25	4,30
B7	20	17	9	20	66	14	4,71	5,00	4,86
B8	16	15	18	16	65	15	4,33	4,50	4,42
B9	18	11	19	19	67	15	4,47	4,50	4,48
B10	20	14	14	17	65	16	4,06	4,50	4,28
B11	19	7	11	17	54	13	4,15	4,25	4,20
B12	17	0	17	17	51	12	4,25	4,00	4,13
<b>Totais</b>					<b>707</b>	<b>162</b>	<b>4,36</b>	<b>4,33</b>	<b>4,35</b>

TRABALHO APRESENTADO EM BANCA E APROVADO POR:

-----  
-----  
-----

Conceito Final:

Porto Alegre, de de

Professor Orientador: Elaine Di Diego Antunes

Disciplina: Estágio Final (ADM 01199)

Área de Concentração: Recursos Humanos

Disciplina: ADM 01199 - ESTÁGIO FINAL EM RECURSOS HUMANOS

Aluno: Carolina Möbus