

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO
GRANDE DO SUL - CAMPUS VERANÓPOLIS

Amanda Mulinari
Orientadora: Carolina Kruse Ramos

**ESTUDO DE CASO: PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA
METALÚRGICA DE VERANÓPOLIS-RS EM RELAÇÃO A AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO E *FEEDBACK*.**

**CASE STUDY: PERCEPTION OF THE EMPLOYEES OF A METALLURGICAL
COMPANY IN VERANÓPOLIS-RS IN RELATION TO PERFORMANCE
EVALUATION AND *FEEDBACK*.**

RESUMO

O trabalho a seguir trata-se sobre o modelo de avaliação de desempenho e de *feedback* aplicados atualmente em uma empresa gaúcha. A presente pesquisa objetiva identificar qual é a percepção dos funcionários de uma metalúrgica de Veranópolis-RS em relação a avaliação de desempenho e *feedback* aplicados. O estudo metodológico foi de natureza descritiva, uma abordagem quantitativa e um levantamento de dados por meio de questionário e documentos disponibilizados pela empresa estudada. Dentre os resultados observou-se o seguinte: (i) os funcionários têm ciência do modelo de avaliação e de *feedback* que são submetidos uma vez por ano e concordam com os métodos de avaliação de desempenho e de *feedback* que são aplicados atualmente.; (ii) os funcionários concordam que são avaliados levando em consideração o desempenho do seu trabalho e as metas da empresa metalúrgica; e (iii) a maioria funcionários acredita que é importante poder avaliar as pessoas que os rodeiam todos os dias. Assim, torna-se interessante a que a empresa continue avaliando e passando os retornos constantemente para o crescimento do profissional, bem como da empresa.

Palavras chave: avaliação de desempenho, *feedback* e avaliação por competência.

ABSTRACT

The following work is about the model of performance evaluation and feedback currently applied in a company from Rio Grande do Sul. The present research aims to identify what is the perception of employees of a metallurgical company in Veranópolis-RS in relation to the performance evaluation and *feedback* applied. The methodological study was descriptive in nature, with a quantitative approach and a survey of data through a questionnaire and documents made available by the company studied. Among the results the following was observed: (i) employees are aware of the evaluation and feedback model that they undergo once a year and agree with the performance evaluation and feedback methods that are currently applied; (ii) employees agree that they are evaluated taking into account their job performance and the goals of the metal company; and (iii) most employees believe that it is important to be able to evaluate the people that surround them every day. Thus, it becomes interesting that the company continues to evaluate and pass on feedback constantly for the growth of the professional as well as the company.

Keywords: performance assessment, feedback and competency assessment.

1 INTRODUÇÃO

A preocupação em acompanhar o desempenho humano é conhecido de longa data, Chiavenato (2009) defende que esta preocupação existe desde a Idade Média. Shigunov Neto (2000) corrobora com a afirmação que as avaliações de desempenho existem desde sempre, sendo parte do processo de evolução da humanidade. Neto (2000) ainda expressa o entendimento de que o pensamento administrativo entra em uma nova fase a partir do momento em que a valorização do ser humano começa a ganhar mais importância no meio organizacional.

Uma das formas de se medir o desenvolvimento do colaborador e conseguir melhores resultados para a empresa é a aplicação de avaliação de desempenho (AD) e integralização do *feedback* à avaliação (PIERUCCINI 2002). Quando se fala nestes dois métodos, avaliação de desempenho e *feedback*, está subentendido o processo de coleta de dados, orientado por critérios pré-estabelecidos e conhecidos por aqueles que serão avaliados, o que permite a formação de um julgamento baseado em evidências e a tomada de decisões relativas a desenvolvimento pessoal e planejamento.

Esta pesquisa irá abranger apenas uma organização e verificará a percepção dos funcionários em relação aos métodos de aplicação de avaliação de desempenho e ao fornecimento do *feedback*, dados que são importantes para que os avaliadores possam analisar os resultados de forma mais assertiva.

O problema de pesquisa deste artigo se debruçou sobre o seguinte questionamento: qual é a percepção dos funcionários em relação a avaliação de desempenho e *feedback* aplicados em uma metalúrgica de Veranópolis-RS?

Desta forma, os resultados deste estudo serão oferecidos à organização estudada como forma de apresentar informações para que a mesma possa ter um retorno sobre o sistema aplicado e se necessário, incrementá-lo. Em relação à literatura, verificou-se que poucas são as fontes onde é possível identificar análises sobre a avaliação de desempenho, contanto para este artigo destacam-se duas bibliometrias onde é possível observar o limite produtivo sobre AD. A primeira é um estudo no qual Pierro, Muniz e Lima (2017) aplicaram uma pesquisa para 58 pessoas sobre a percepção dos profissionais e dos especialistas em relação as tendências sobre avaliação de desempenho. A segunda, realizada em 2018, em que Holub fez uma análise bibliométrica e de conteúdo sobre avaliação de desempenho em pequenas e médias empresas, onde analisou quatorze artigos e mais quatro diferentes abordagens: (i) construção de conhecimento para o pesquisador; (ii) construção e/ou proposta de modelos de avaliação de desempenho; (iii) investigação das práticas e/ou percepções das PMEs para avaliação de desempenho. No entanto, verificou-se que há poucas investigações a respeito desta temática, sendo assim, o tema avaliação de desempenho é relevante e precisa de aprofundamentos de pesquisas.

A seguir, serão apresentados os seguintes tópicos que nortearam a pesquisa: objetivo geral e específicos, revisão da literatura, procedimentos metodológicos, resultados, propostas para AD e *feedback* e considerações finais.

1.1 Objetivos

O presente trabalho tem como objetivo geral identificar a percepção dos funcionários em relação à aplicabilidade da avaliação de desempenho e *feedback*. E como objetivos específicos:

- 1) Verificar qual é o modelo avaliativo que é aplicado aos funcionários;
- 2) Compreender a percepção dos funcionários em relação aos métodos de avaliação de desempenho aplicados;

- 3) Compreender a percepção dos funcionários em relação à forma como o *feedback* é dado;
- 4) Propor novas práticas para a aplicação da avaliação de desempenho e do *feedback*.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A seguir, serão apresentadas referenciais literárias a respeito dos temas avaliação de desempenho, avaliação por competência, avaliação 360 graus e *feedback*.

2.1 Avaliação de desempenho

O método de avaliar as pessoas e seu desempenho é um procedimento administrativo normal nos processos organizacionais. Considera-se que tenha iniciado mais ou menos com a revolução nas relações de trabalho na administração científica, com base na lógica formada por Frederik Taylor (BARBOSA, 1996). Barbosa (1996) afirma que é diferente mensurar a eficiência de máquinas e produção e comparar, medir e avaliar as produções humanas, que possuem características complexas e de difícil mensuração.

Para Marras (2016) “a avaliação de desempenho foi criada basicamente para acompanhar o desenvolvimento cognitivo dos empregados durante sua permanência na organização e especificamente para medir seu nível de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA). (MARRAS, 2016, p.166). Marras (2016) defende ainda que a AD torna-se essencial pois é uma ação de controle que permite aos gestores verificar se os resultados do trabalho diário estão em consonância com aquilo que foi planejado.

A AD dos indivíduos é empregada para tomadas de decisões referentes a aumentos de salários, programas de remuneração, motivação, e demais ações que contribuem para o desenvolvimento das pessoas nas organizações. (DAL VESCO; POPIK; BEUREN, 2012). Sotomayor (2007) também corrobora com esta afirmação, destaca que os sistemas de avaliação de desempenho são importantes, pois podem ser utilizados tanto para tomar decisões administrativas, como aumentos salariais, bônus e promoções, assim como para fins de desenvolvimento do funcionário, focalizando a motivação e o aconselhamento, visando um melhor desempenho.

A avaliação de desempenho da organização objetiva averiguar o desempenho das pessoas que compõem o seu quadro de funcionários, verificando se os objetivos propostos estão sendo atingidos e, caso contrário, identificar as falhas para corrigi-las. (SANTOS, 2010). A forma de mensurar o desempenho individual no trabalho podem ser de caráter quantitativo ou qualitativo, ou em uma combinação quali-quantitativa como demonstram Niemeyer e Cavazotte (2016).

Há pesquisas em que a forma de mensurar o desempenho individual no trabalho torna-se uma tarefa desafiadora em função de sigilo nas informações e métricas das organizações. Cavazotte et al. (2015), relatam essa dificuldade, no uso de uma medida que avaliou a percepção dos trabalhadores.

De acordo com Rocha (2012), o diferencial competitivo entre as empresas não são mais as máquinas, e sim a soma do conhecimento adquirido, reconhecendo que o fator gerador de sucesso não é mais a capacidade operacional, mas sim a intelectual. Desse modo, as organizações mais valorizadas, são as que possuem um maior patrimônio intelectual. Entende-se assim, que

[...] as pessoas que dão vida e dinâmica à organização. Elas constituem a mola mestra do sucesso organizacional. Na moderna organização não há mais tempo para remediar um desempenho sofrível ou abaixo da média. O desempenho humano precisa ser excelente em todos os momentos para que a organização tenha competitividade para atuar e se

sair bem no mundo globalizado de hoje. (CHIAVENATO, 2014, p. 210).

Desta forma, observa-se a importância de os colaboradores conhecerem seus pontos fortes e suas fraquezas para que possam evoluir e ajudar no crescimento e sustentabilidade das empresas.

2.2 Avaliação por competências

A avaliação de desempenho por competências é um instrumento dentro do sistema de gestão por competências, ou seja, sua utilização prescinde da implantação da gestão por competências, que segundo Brandão e Guimarães (2001), tem como pressupostos o planejamento, o desenvolvimento e a avaliação das competências necessárias de cada colaborador para o alcance dos objetivos organizacionais. Brandão (2001) afirma que tanto “a gestão de desempenho quanto a de competências presumem um processo que considera a independência entre os atos de planejar, acompanhar e avaliar.” (BRANDÃO, 2001, p. 13).

Para Gramigna (2017), “ao verificar se uma pessoa tem potencial em determinadas competências, são utilizadas ferramentas específicas, cujas atitudes, conhecimentos e habilidades dos avaliados permitem visualizar possibilidades futuras.” (GRAMIGNA, 2017). O profissional é avaliado pelas competências que utiliza em seu trabalho no presente momento. Também defende que as organizações que implantaram a gestão por competência têm adotado o processo de formação do banco de competências, resultando em informações relativas ao potencial de seus funcionários. Essas informações são muitas vezes acessadas nos processos de seleções internas e de sucessão. (GRAMIGNA, 2017).

Leme (2006) afirma que “fazer gestão por competência estratégica é fazer, por meio das pessoas, com que a empresa cumpra na plenitude sua estratégia, justificando sua missão e alcançando a visão determinada” (LEME, 2006, p. 7). O meio mais convencional para mapear as competências que um funcionário deve ter para determinado cargo é através da leitura das descrições de cada cargo ou função e pode-se utilizar formulários para coleta de dados caso a empresa não tiver a descrição das funções atualizadas. (Leme, 2006).

Para Freitas (2001), cada cargo requer um conjunto de competências específicas, sendo que quando se avalia os ocupantes de um determinado cargo pode-se chegar a três resultados: a) a pessoa está sobrando no cargo, ou seja, suas competências estão além das exigidas; b) a pessoa está alinhada ao cargo, que se dá quando o colaborador tem competências compatíveis com as requeridas; e c) a pessoa precisa ser desenvolvida para o cargo, isto é, suas competências estão abaixo do esperado e não atendem aos requisitos do cargo. Cada resultado gerará planos de ação diferenciados.

Conforme destaca Fernandes et al. (2006), o conceito de competência também se relaciona a construtos como desempenho e aprendizagem organizacionais. Ademais, é possível destacar que, embora os campos da gestão do desempenho e da gestão por competências guardem suas especificidades individuais, os dois se complementam de maneira significativa:

“A necessidade de associar o desempenho ou as competências humanas com o desempenho ou as competências da organização como um todo faz com que tanto a gestão de desempenho como a de competências estejam inseridas em um contexto de gestão estratégica de recursos humanos. [...] outra semelhança é que tanto a gestão de desempenho quanto a de competências presumem um processo que considera a interdependência entre os atos de planejar, acompanhar e avaliar.” (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 13).

Desta forma, tanto as competências individuais quanto as competências da organização dependem uma da outra para o sucesso do todo.

2.3 Avaliação 360 graus

Conforme explica Brandão (2001), o modelo de avaliação 360° aponta a utilização de múltiplas fontes, ou seja, a avaliação do empregado por chefe, clientes, colegas de trabalho e subordinados. Marras (2016), corrobora que “trata-se de um modelo em que o avaliado é focado por praticamente todos os elementos que tenham contato com ele: subordinados, superiores, clientes internos e externos, fornecedores, etc”. (MARRAS, 2016, p. 171).

Para Alexander (2006), a avaliação 360 graus proporciona melhores resultados do que outras técnicas mais tradicionais de avaliação de desempenho, já que não se restringe à avaliação por apenas uma pessoa.

“Múltiplos avaliadores oferecendo *feedback* similar fornecem e reforçam a mensagem ao avaliado sobre o que está funcionando bem e o que precisa ser melhorado. É mais difícil ignorar o *feedback* quando ele é repetidamente oferecido por múltiplas fontes.” (ALEXANDER, 2006, p. 3).

Algumas organizações permitem que o avaliado escolha as pessoas que o avaliarão, enquanto outras determinam quem avaliará cada colaborador. De qualquer forma, segundo Alexander (2006), os *feedbacks* fornecidos são anônimos e por meio de sistemas eletrônico específicos. O resultado da avaliação, normalmente é fornecido ao avaliado por uma pessoa treinada para este fim, geralmente algum colaborador da área de Recursos Humanos, seu próprio líder ou gestor. Esta pessoa tem o papel de auxiliar o avaliado a interpretar as informações contidas no relatório de avaliação, identificar fraquezas e oportunidades, escutar seu ponto de vista e suas considerações, bem como desenvolver o plano de desenvolvimento pessoal.

Godoy (2007) afirma sobre o tema que

“a avaliação 360 graus pressupõe sua aplicabilidade em empresas compostas por equipes maduras, em que as relações sejam transparentes, haja boa comunicação e se tenha em vista os objetivos estratégicos, por excelência. Em suma, relações profissionais que proporcionem o desenvolvimento das pessoas atrelado ao planejamento estratégico, porque nem todo contexto empresarial está preparado para sua implementação. (GODOY, 2007, p. 48)

Segundo Chiavenato (2004), a avaliação 360 graus trata-se de uma avaliação que é feita de modo circular por todos os elementos que mantêm alguma forma de integração com o avaliado. Chiavenato (2004) defende ainda que é um formato mais rico de avaliação, pelo fato de produzir diferentes informações vindas de todos os lados.

2.4 Feedback

Fornecer o *feedback* consiste em informar ao avaliado sobre sua avaliação de desempenho, apresentar informações gerais e sugerir possíveis mudanças que o colaborador poderá desenvolver (PIERUCCINI, 2002). Pode-se dizer que é a maneira como passamos a nos

conhecer através das nossas próprias experiências e também das outras pessoas, ou seja, a maneira como aprendemos com a vida.

Para Missel (2016), uma empresa na qual os profissionais usam com frequência o *feedback* é possível obter maiores taxas de produtividade e maior comprometimento nos relacionamentos interpessoais. Desta forma, percebe-se o quão é importante manter um *feedback* contínuo. Missel (2016) afirma que o *feedback* consiste na comunicação verbal (palavras escritas ou faladas) e não verbal (gestos, expressões, tom da voz, postura, entre outras), as quais são dirigidas aos funcionários tornando-os cientes sobre o impacto de sua conduta.

Conforme Williams (2005), existem quatro tipos de *feedback*: positivo, corretivo, ofensivo e insignificante. O *positivo* visa reforçar comportamentos apropriados, que devem se repetir. O *corretivo* tem o objetivo de modificar um comportamento, informando à pessoa o que ela fez de errado e auxiliando-a a modificar tal comportamento. A correção de um comportamento, quando realizada de forma inapropriada, é considerada um *feedback ofensivo*, que prejudica e magoa a pessoa que o recebeu. Já o *feedback insignificante*, é aquele realizado de forma muito vaga ou genérica, acabando por não gerar impacto em quem o recebeu. Tentar evitar ao máximo os *feedbacks* ofensivos e os insignificantes, é uma tarefa fundamental pois eles não geram resultados positivos, podendo gerar prejuízos para quem o recebe, para quem o oferece e também para a empresa.

Stone e Heen (2016) defendem que

“O *feedback*, portanto, não é apenas uma avaliação: ele é um agradecimento, um comentário, um convite que se retribui ou se descarta. Pode ser formal ou informal, direto ou implícito, franco ou rebuscado, totalmente óbvio ou tão sutil que você nem tem certeza do que aquilo significa.” (STONE; HEEN, 2016. p 4)

Moss e Sanchez (2004) indicam que na maior parte das empresas não há a utilização do *feedback* como forma de reavaliação de comportamentos e atitudes. Isto está relacionado, segundo os autores, a evitar dar o *feedback* negativo, tanto por parte dos colaboradores quanto dos gestores. A conversa é evitada pelo desconforto em dar *feedback* negativo, ou até mesmo pela baixa tolerância a desempenhos ruins, que aumenta o risco de os gestores fornecerem *feedback* ofensivo. O avaliado por sua vez, não busca *feedback* por várias razões, como, por exemplo, pelo fato deste consistir em ameaça à sua autoestima, por medo de ser exposto e por não querer admitir as próprias fraquezas, dentre outros motivos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para este estudo, foi utilizada a metodologia quantitativa que tem como objetivo “generalizar os dados a respeito de uma população, estudando somente uma pequena parcela dela” (ZANELLA, 2013, p. 95). Zanella (2013) afirma que a pesquisa quantitativa é apropriada para medir tanto opiniões e atitudes como comportamentos através de amostras representativas para mensurações.

A pesquisa se classifica como descritiva pois tem como objetivo a descrição das características de determinada população e “uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática” (GIL, 2002, p. 42).

A modalidade da pesquisa será um estudo de caso. Yin (2001) defende que é uma estratégia de pesquisa que compreende um método que abrange abordagens específicas de coletas e análise de dados. É um estudo detalhado que propicia ao pesquisador conhecimento amplo e detalhado sobre o caso.

A empresa estudada foi uma metalúrgica situada em Veranópolis-RS, na Serra Gaúcha, e a escolha desta metalúrgica foi em virtude de sua disponibilidade de participar da pesquisa, mas especialmente pelo interesse da pesquisadora que já trabalhou na empresa e tem conhecimento de como é a aplicação da avaliação de desempenho e da integralização do *feedback*. A população da pesquisa compreendeu os empregados da referida metalúrgica que em junho de 2021 possuía 252 colaboradores.

3.1 Coleta de Dados

Conduzir uma pesquisa vai muito além de reunir informações ou descrevê-las como faria um jornalista. Pesquisar consiste em analisar intensivamente as informações e dados obtidos antes de redigir os resultados, conforme defende Olsen (2015). Olsen (2015) ainda afirma que uma coleta de dados aprimorada oferece formas de planejar e executar os melhores tipos de pesquisa.

Para coletar os dados necessários para concluir a pesquisa, utilizou-se um questionário (DAL VESCO, 2016) já validado e com perguntas fechadas, dividido em três blocos: o primeiro com o perfil dos respondentes, o segundo com as perguntas sobre avaliação de desempenho e o terceiro bloco com as questões referentes ao *feedback* (ANEXO A). Para Zanella,

“o questionário é a técnica mais utilizada em pesquisas quantitativas. É composto por uma série de perguntas a que o próprio respondente deve responder. Tem como vantagem, dentre outras, rapidez, maior alcance geográfico e em número de pessoas, reduzido custo com profissionais para coleta de dados, liberdade nas respostas e respostas uniformes”. (ZANELLA, 2013. p. 110)

Antes do envio do questionário foi elaborado um pré-teste para verificar se o questionário estava compreensível, visto que foi disponibilizado aos respondentes, entre os dias 21.06.2021 e 25.06.2021, em forma de link via e-mails, WhatsApp e Skype, devido à pandemia do Coronavírus. A empresa assinou o termo de Autorização Institucional, estando ciente das condições da pesquisa e sua metodologia e será informada sobre os resultados finais. A formato utilizado para as respostas do questionário foi a Escala de Likert, esta escala de classificação exige que os respondentes indiquem um grau de concordância ou discordância de cada uma das perguntas.

Para a determinação da quantidade de funcionários entrevistados utilizou-se o cálculo de amostragem proposto por Barbetta (2002), onde:

n - tamanho da amostra (número de funcionários necessários para compor a amostra);
N - tamanho da população (número total de funcionários da metalúrgica); n0 - uma primeira aproximação para o tamanho da amostra; E0- erro amostral tolerável.

Adotado nível de confiança de 90%, tido como satisfatório para esta pesquisa, tem-se que:

$$n_0 = 1/(E_0)^2; n_0 = 1/(0,1)^2; n_0 = 100$$

Para:

$$n_0 = 100; N = 252$$

O tamanho da amostra foi calculado através da seguinte equação:

$$n = (N \times n_0) / (N + n_0); n = (252 \times 100) / (252 + 100); n = 71,59 \text{ funcionários.}$$

Diante do total de 252 funcionários, definiu-se, como 72 respondentes, o tamanho mínimo da amostra a ser pesquisada.

Outra forma de coleta de dados foi a análise documental que, conforme Zanella (2013), envolve a análise de documentos internos da organização, para tanto a empresa disponibilizou o relatório utilizado para aplicar as avaliações de desempenho, descrição de cargos, perfis de competências, entre outros.

Além disso, por ter trabalhado durante cinco anos na metalúrgica e por ter passado inúmeras vezes pelo processo de avaliação de desempenho, utilizou-se também a observação participante, onde “o observador faz parte do grupo observado e confunde-se com ele, vivenciando diretamente a situação observada” (ZANELLA, 2013. p. 121). As percepções da autora quanto aos processos de avaliação de desempenho e *feedback* foram relatadas de modo a compor a coleta de dados.

3.2 Análise de Dados

A análise de conteúdo, segundo Vergara (2015) “é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema” (VERGARA, 2015. p. 7). Para Bardin (1997), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas que visa obter, por meio de procedimentos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, elementos que permitam a inferência de conhecimento em relação as condições de produção destas mensagens.

A análise das respostas obtidas no questionário foi realizada a partir demonstração estatística de frequência absoluta, que conforme explica Oliveira (2017. p. 25) “indica o número de vezes que o dado aparece numa observação”, demonstrada através de porcentagem. A estatística descritiva representa “um conjunto de técnicas que têm por finalidade descrever, resumir, totalizar e apresentar graficamente dados de pesquisa” (APOLINÁRIO, 2006, p. 146).

Conforme Zanella (2013. p. 118), “a análise documental, também chamada de pesquisa documental, envolve a investigação em documentos internos [da organização] ou externos [governamentais, de organizações não-governamentais ou instituições de pesquisa, dentre outras]”. Esta análise foi realizada com base nos documentos disponibilizados pela empresa, sendo eles: perfis de competência de alguns cargos (ANEXO B) que descrevem as competências exigidas para exercer o cargo e modelo de avaliação que aplicam (ANEXO C). Foram solicitados os registros sobre a política de aplicação de avaliação e de *feedback*, porém hoje a empresa não possui nenhuma política formalizada, apenas é de conhecimento de todos que anualmente serão avaliados conforme as competências exigidas em seu cargo e pelo seu desempenho no dia a dia de trabalho.

4 RESULTADOS

A seguir serão apresentados os resultados obtidos no questionário aplicado e demais dados obtidos.

4.1 A EMPRESA

A empresa estudada é uma metalúrgica situada em Veranópolis, interior do Rio Grande do Sul, fundada em 1983. É uma empresa especializada em componentes para móveis, com reconhecida experiência em sistemas deslizantes. É respeitada no Brasil e na América Latina, pois a tradição conquistada a mais de 35 anos, provém do seu perfil inovador, fruto de constantes investimentos na área de pesquisas e tecnologia, buscando ofertar sempre ao mercado em que atua as melhores soluções, aliando: excelência, praticidade e preço.

Sempre em busca de aprimoramentos, no ano de 2012, conquistou a Certificação ISO 9001, fruto da qualidade do seu sistema de gestão. No ano de 2016, o investimento foi ainda maior. A metalúrgica expandiu o seu parque fabril para uma nova área com 22.000 m², o que aumentou sua capacidade produtiva, garantindo ainda mais agilidade e efetividade na entrega dos seus produtos. O novo parque industrial conta, ainda, com diferentes espaços – showroom, marcenaria experimental e espaço para treinamentos.

A indústria afirma que a inovação, a tecnologia e, acima de tudo, o capital humano são seu grande patrimônio. Ao longo destes 35 anos conquistou Marcas e Patentes, que se encontram devidamente protegidas junto ao Instituto Nacional de Propriedade Intelectual – INPI. Conta atualmente com mais de 70 processos em tramitação, visando garantir o pioneirismo conquistado ao longo de todos estes anos.

Seus produtos inovadores e de qualidade renderam à empresa grandes conquistas em premiações nacionais e internacionais, sendo as mais recentes:

- Reddot Award 2020 - Um dos maiores prêmios mundiais na categoria Design de Produto;
- Museu da Casa Brasileira 2018 - 1º Lugar na categoria Construção;
- Brasil Design Award (BDA) 2018 - 3º Lugar na categoria Design de Produto.

A empresa adota o modelo de avaliação por competência com o objetivo de estimular o desenvolvimento das capacidades individuais, que são representadas pelo conjunto das habilidades com os conhecimentos técnicos, importantes para que o indivíduo tenha condições de produzir resultados para a organização e para seu próprio desenvolvimento profissional. A avaliação é aplicada uma vez ao ano e não tem nenhuma política a ser seguida. Os gestores e líderes preenchem o formulário de avaliação de desempenho analisando o que os perfis dos cargos pedem como competências e podem utilizar como base o documento Critérios de Avaliação que explica cada competência detalhadamente. Após preencher formulário, encaminham o mesmo ao setor de RH que faz a pontuação geral da avaliação e posteriormente encaminha a cada líder a avaliação já com os resultados, então os gestores e líderes chamam o funcionário individualmente para aplicação do *feedback* oral.

4.2 QUESTIONÁRIO

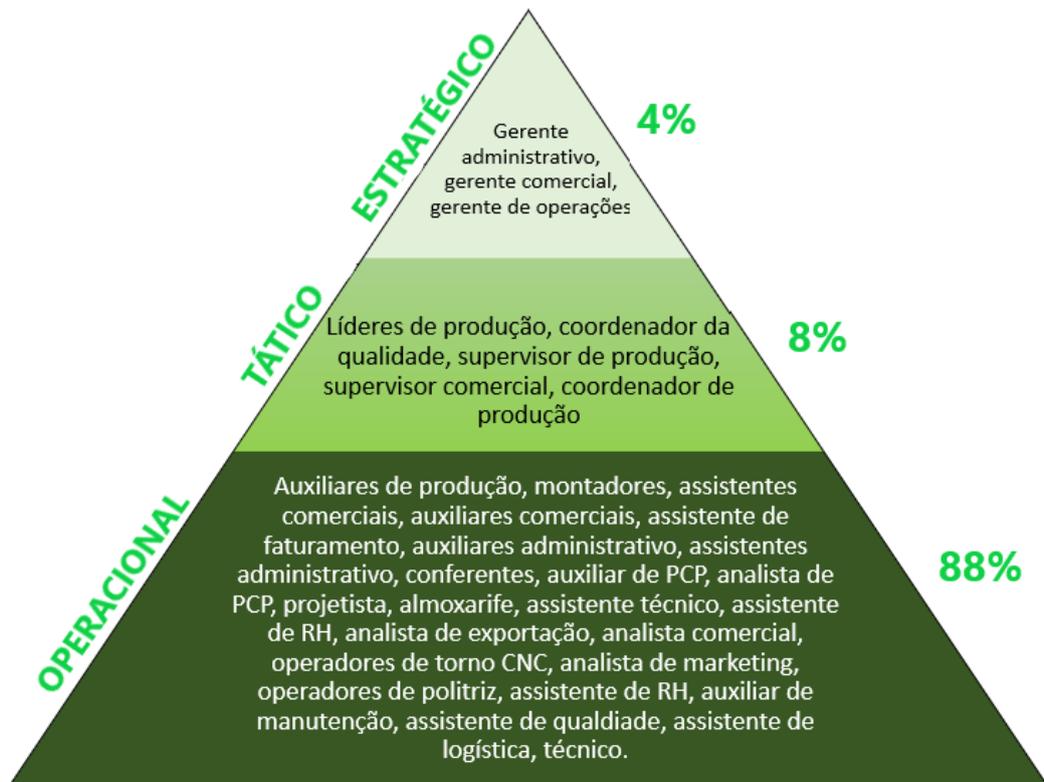
A quantidade total de respondentes foi 77 profissionais de diversas áreas e cargos, sendo assim, pode-se considerar um nível de confiança maior que 90% conforme havia sido estabelecido no início da pesquisa. Apresenta-se a seguir os resultados dos três blocos do instrumento para a amostra.

PERFIL DOS RESPONDENTES

Optou-se por aplicar o questionário a todos os níveis hierárquicos da empresa, desde o auxiliar de produção, até gerentes gerais. Segue informação de quais são os setores das pessoas que responderam ao questionário: acabamento, administrativo, almoxarifado, anodização, comercial, custos, desenvolvimento de produtos, departamento pessoal, embalagem, engenharia, estamperia, expedição, faturamento, financeiro, injetoras zamac e plástico, laboratório, logística, manutenção, marketing, matrizaria, montagem, PCP, produção, qualidade, recursos humanos, sala de testes e usinagem. Dentre os 3 níveis hierárquicos, verificou-se que 4% dos respondentes são do nível estratégico, 8% são do nível tático e a grande maioria, 88% são do nível operacional.

A seguir, será apresentado os cargos dos respondentes de acordo com seu nível hierárquico dentro da organização:

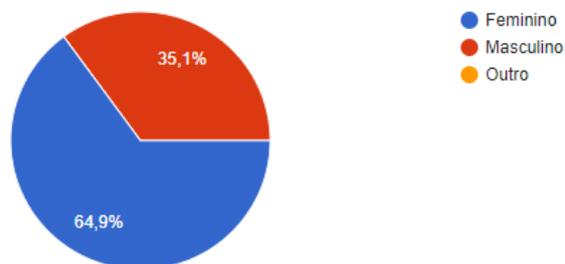
Figura 1 - Nível hierárquico dos respondentes



Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados coletados

Em relação ao gênero dos respondentes, verificou-se que a grande maioria identificou-se com o gênero feminino; apenas 35,1%, com o masculino e nenhum respondente se autodeclarou de outro gênero, segue gráfico 1 que demonstra o resultado.

Gráfico 1 – Gênero dos respondentes



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados coletados

A maioria dos respondentes declarou ter entre 21 e 30 anos (44,2%), em média percebe-se que a população da amostra é bastante jovial e são poucos funcionários que possuem mais de 50 anos. A tabela 01 apresenta a distribuição etária da amostra.

Tabela 1 – Distribuição etária dos respondentes

IDADE	PORCENTAGEM	QUANTIDADE
Até 20 anos	7,8%	6
De 21 a 30 anos	44,2%	34
De 31 a 40 anos	36,4%	28
De 41 a 50 anos	6,5%	5
Acima de 50 anos	5,2%	4

Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados coletados

Quanto ao tempo em que trabalha na empresa, verifica-se que a porcentagem maior de respondentes trabalha na empresa entre 6 e 10 anos, ou seja, entende-se que já passaram pela avaliação de desempenho e *feedback* algumas vezes, visto que a empresa aplica avaliação de desempenho há 13 anos.

Tabela 2 - Tempo de empresa dos respondentes

TEMPO DE EMPRESA	PORCENTAGEM	QUANTIDADE
Menos de 1 ano	23,4%	18
De 1 a 5 anos	24,7%	19
De 6 a 10 anos	33,8%	26
De 11 a 15 anos	13%	10
Acima de 15 anos	5,2%	4

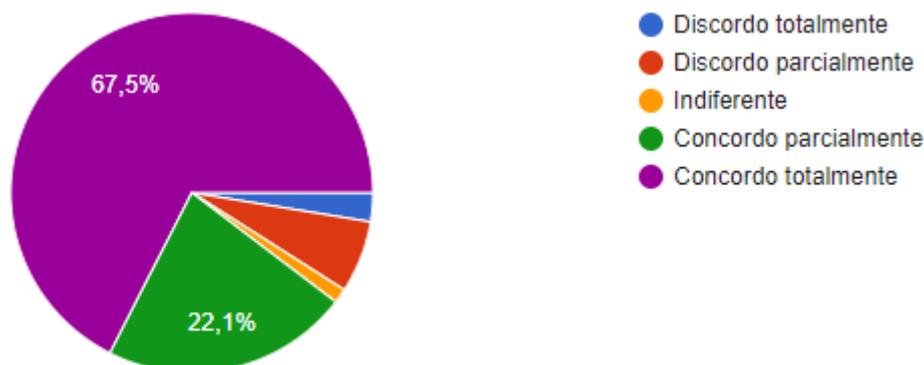
Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados coletados

BLOCO I – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Apresenta-se a seguir as perguntas e respostas obtidas nas questões sobre avaliação de desempenho.

Quando questionados se são comunicados formalmente quanto às avaliações, 69 pessoas concordam, isso significa uma porcentagem de 89,6% de concordância.

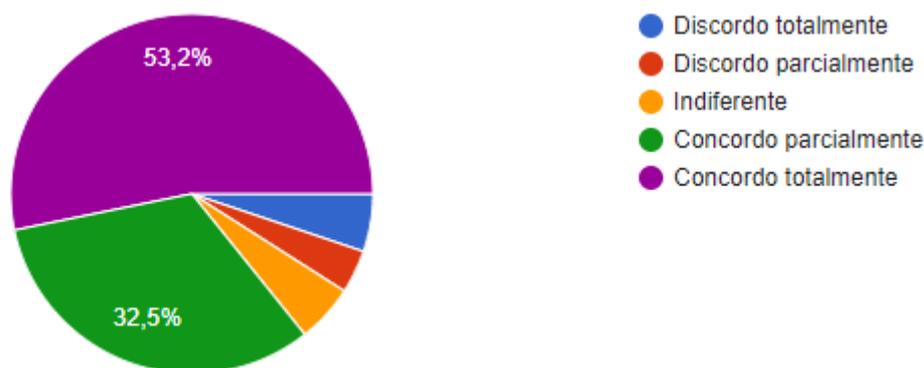
Gráfico 2 – Resultados das percepções dos colaboradores quanto a comunicação das avaliações



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados coletados

A segunda questão foi se a maneira como seu líder/gestor avalia seu desempenho é clara. 66 respondentes concordam que a maneira de avaliação é clara, ou seja 85,7% da amostra.

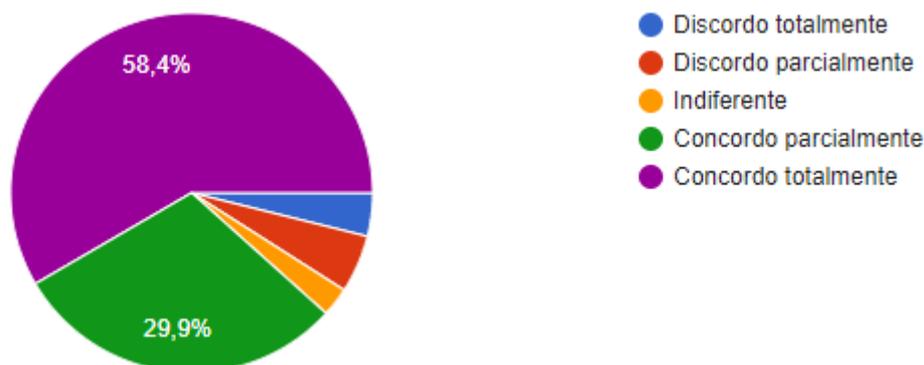
Gráfico 3 – Resultados das percepções dos colaboradores quanto a clareza da avaliação



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados coletados

Na terceira afirmação foram solicitados a informar se o desempenho é avaliado conforme as atividades desenvolvidas. Como resultados obteve-se 68 respostas em concordância, o que resulta em 8,3%.

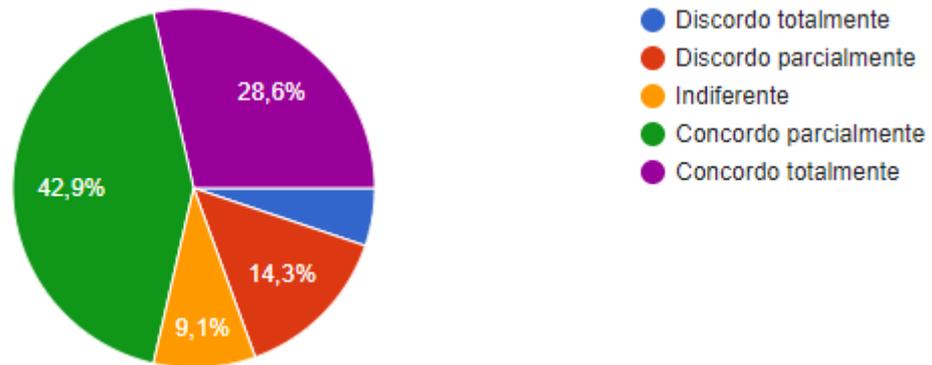
Gráfico 4 – Resultados das percepções dos colaboradores quanto a avaliação em relação as atividades desenvolvidas



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados coletados

Na quarta questão, ao serem questionados se o desempenho é avaliado conforme as metas estabelecidas, obteve-se uma concordância de 71,5%, resultado de 62 respostas.

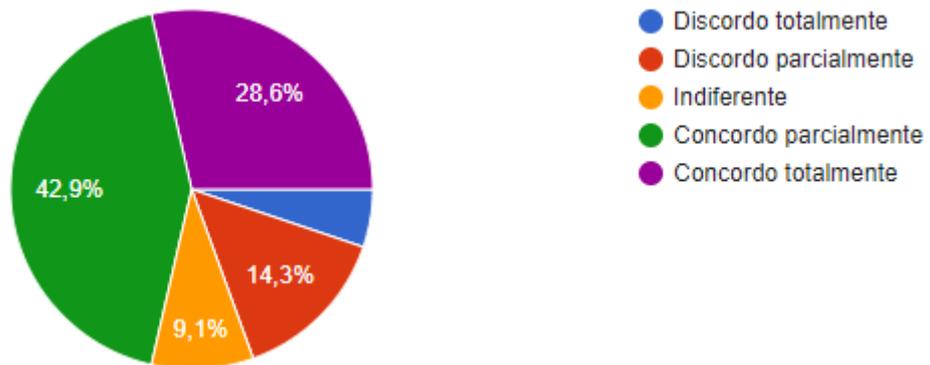
Gráfico 5 – Resultados das percepções dos colaboradores quanto a avaliação em relação as metas estabelecidas



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados coletados

Quando questionados se concordam com o método de avaliação que a empresa realiza, 55 respondentes informaram que concordam, isso gera um percentual de 71,5%.

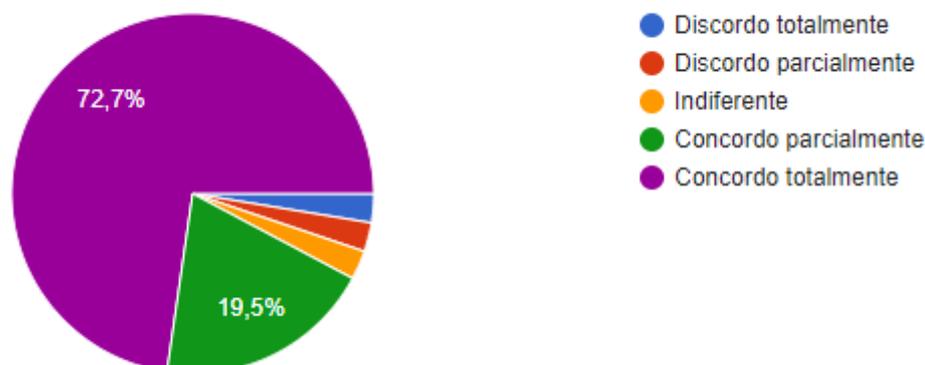
Gráfico 6 – Resultados das percepções dos colaboradores quanto a concordância em relação ao método de avaliação



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados coletados

A última pergunta deste bloco questionava se o funcionário acredita ser importante poder avaliar seu líder/gestor, colegas e demais pessoas envolvidas no seu dia a dia de trabalho e os resultados foram surpreendentes pois 71 pessoas - 92,2% concordam que é interessante avaliar as pessoas que o cercam.

Gráfico 7 – Resultados das percepções dos colaboradores quanto a importância de poder avaliar os envolvidos no dia a dia



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados coletados

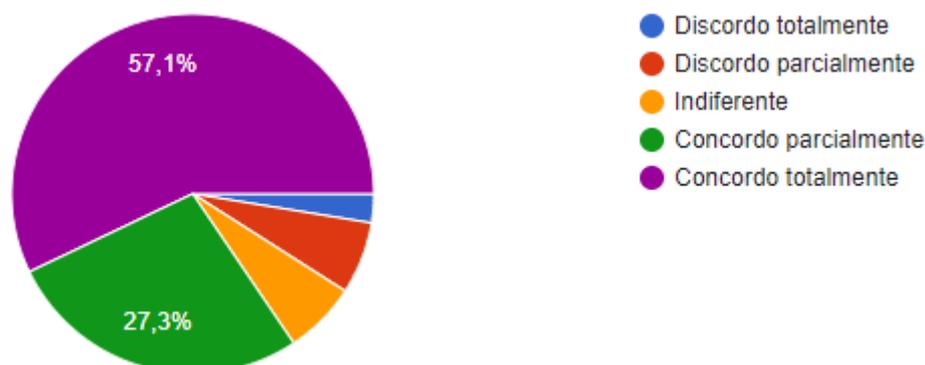
Analisando as respostas, verifica-se que a comunicação entre a empresa e os funcionários é boa, pois obteve-se uma concordância considerável de 89,6%. Quanto à clareza da avaliação, 85,7% dos respondentes afirmam concordar que a avaliação é clara, o que garante o entendimento do avaliado. A porcentagem de concordância para as questões 3 e 4, onde eram questionados se o desempenho é avaliado conforme as atividades desenvolvidas e conforme as metas também foi considerável, os respondentes concordam que são avaliados conforme as atividades e as metas da empresa. Pode-se observar, pelas respostas da quarta e quinta questão que os funcionários concordam com o método de avaliação e neste sentido, os resultados das pesquisas foram similares aos resultados de Dal Vesco (2016), porém verifica-se a vontade de poder avaliar seu chefe, seus colegas e de se autoavaliar.

BLOCO II – FEEDBACK

Apresenta-se a seguir os resultados obtidos no segundo bloco quanto a afirmações feitas sobre o *feedback*.

Na primeira afirmação, o avaliado tinha que informar se é informado quando receberá o seu *feedback*. O percentual de concordância foi de 84,4%, ou seja, 65 respondentes conforme gráfico abaixo

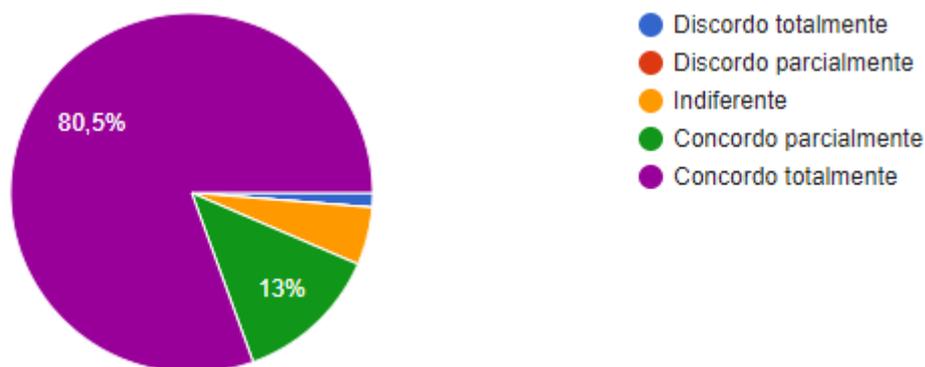
Gráfico 8 – Resultados das percepções dos colaboradores quanto a comunicação sobre o momento do *feedback*



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados coletados

Na segunda afirmação, onde o funcionário devia indicar se era informado sobre o resultado de sua avaliação de forma educada, temos as seguintes respostas: 72 respondentes concordam com a afirmação, isso resulta em 93,5%.

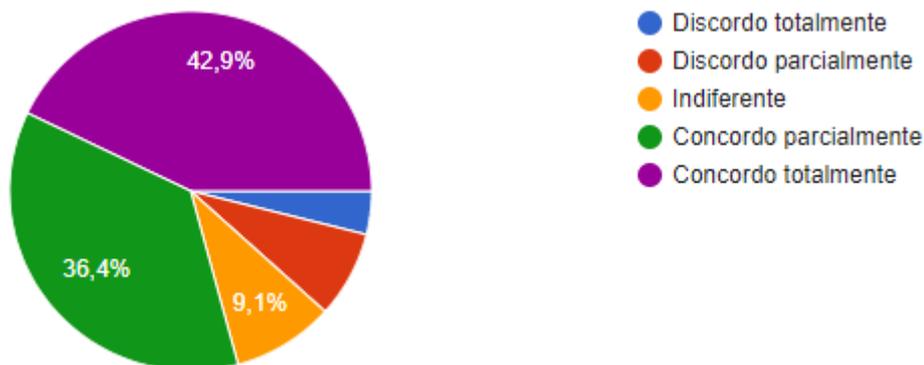
Gráfico 9 – Resultados das percepções dos colaboradores quanto ao tratamento no momento do *feedback*



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados coletados

Quando questionados se concordam com o método de *feedback* que a empresa realiza hoje, 61 respondentes demonstraram que concordam, o que gera um percentual de 79,3%.

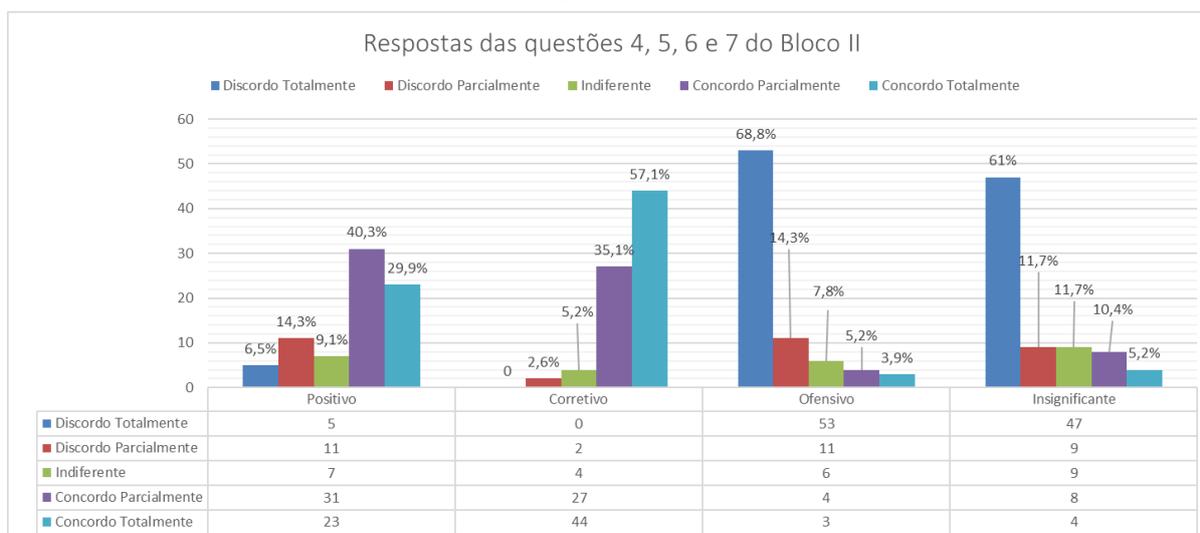
Gráfico 9 – Resultados das percepções dos colaboradores quanto a concordância em relação ao método de *feedback*



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados coletados

As questões 4, 5, 6 e 7, questionavam respectivamente se 4) Você considera seu *feedback* positivo, a fim de apenas parabenizar seu desempenho; 5) Você considera seu *feedback* corretivo, a fim de corrigir ações do dia a dia; 6) Você considera seu *feedback* ofensivo, de modo que ofende e prejudica seu trabalho e 7) Você considera seu *feedback* insignificante, ou seja, que não interfere em nada no seu desempenho. O Gráfico 10 apresenta a compilação destes resultados.

Gráfico 10 – Compilação das respostas das questões 4, 5, 6 e 7



Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados coletados

Diante dos resultados informados acima, verifica-se que 40,3% dos respondentes concordam parcialmente que o *feedback* seja positivo, ou seja, consideram que ele atua como forma de parabenizar o funcionário sobre seu desempenho. Quando apresentado a eles o tipo corretivo, 57,1% concorda com o mesmo, pois a intuição é informar as atitudes e falhas do funcionário para que o mesmo busque melhorar diariamente. Quanto aos tipos ofensivo e insignificante, foi grande as porcentagens – 68,8% e 61% respectivamente - que não concordam que o *feedback* seja intitulado desta forma.

Analisando as respostas, verifica-se que a comunicação entre a empresa e os funcionários em relação ao *feedback* é boa pois obteve-se uma concordância considerável de 79,3%. Quanto à clareza e a educação dos chefes ao aplicar o *feedback*, mais de 80% dos respondentes afirmam concordar que são claros e educados. Quanto ao tipo de *feedback*, destacou-se tipo corretivo, pois consideram que são informados de suas atitudes e competências afim de melhorar a cada dia.

5 PROPOSTAS PARA AD E FEEDBACK

Apesar de os funcionários concordarem com os modelos de avaliação de desempenho e *feedback* aplicados hoje na metalúrgica, vê-se a necessidade de melhorias. Primeiramente, quanto a frequência, sugere-se a aplicação da avaliação e principalmente do *feedback* semestralmente, visto que o *feedback* constante é muito importante para o crescimento do profissional e conseqüentemente da empresa.

Com base nos resultados obtidos, como proposta em relação à AD, sugere-se ao setor de recursos humanos e a diretoria, repensar o modelo de avaliação. Há a necessidade de estudar a cultura da organização para verificar a viabilidade da aplicação da AD 360 graus e a preparação dos funcionários para essa implantação. Para isso, pode-se começar com uma avaliação 180 graus: nela o funcionário é avaliado e avalia seu gestor e/ou líder, garantindo assim que o mesmo já tome conhecimento e amadureça a ideia de poder avaliar os demais envolvidos gradativamente. Este amadurecimento do profissional em poder avaliar as competências de seu chefe e as pessoas que os rodeia todos os dias, garante desenvolvimento de competências para o próprio colaborador que aplicará a avaliação, visto que deverá estudar,

analisar o cargo do avaliado e suas atividades, ou seja, estará buscando ser mais assertivo, profissional e terá uma postura melhor.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação de desempenho e o *feedback* devem ser utilizados para acompanhamento de qualquer colaborador da empresa, para que desta forma, possa garantir o sucesso do negócio e o crescimento de cada profissional.

O objetivo geral deste estudo foi identificar a percepção dos funcionários em relação à aplicabilidade da avaliação de desempenho e *feedback*. De forma geral, a percepção é muito positiva, pois eles avaliam que há comunicação e clareza em relação a AD. Cerca de 80% acredita que a AD está de acordo com as metas estabelecidas e com as atividades exercidas em cada cargo. Em relação ao *feedback*, também demonstraram que a empresa comunica formalmente quando irá aplicar os *feedbacks*, que os gestores são educados e a forma com que explicam é clara. A porcentagem de concordância com a prática do *feedback* foi de 79,3% e o destaque foi para o tipo corretivo conforme mencionado anteriormente.

Além disso, os objetivos específicos do estudo eram: 1) Verificar qual é o modelo avaliativo que é aplicado aos funcionários; 2) Compreender a percepção dos funcionários em relação aos métodos de avaliação de desempenho aplicado atualmente; 3) Compreender a percepção dos funcionários em relação à forma como o *feedback* é dado; 4) Propor novas práticas para a aplicação da avaliação de desempenho e do *feedback*. Quanto aos objetivos específicos, constatou-se que a empresa aplica a avaliação por competência e posteriormente o *feedback*. Percebeu-se que os funcionários concordam com o modelo de avaliação e *feedback* aplicados e apresentou-se propostas para a empresa aperfeiçoar os métodos utilizados.

Como falhas do estudo, destaca-se a inutilização de entrevista e de um espaço aberto para possíveis sugestões ou reclamações dos funcionários no questionário. Como sugestão para estudos futuros, sugere-se que seja feito um novo questionário aos funcionários para continuar verificando e o acompanhamento a percepção dos colaboradores desta empresa em relação aos métodos aplicados de AD e *feedback*, e um estudo detalhado sobre a condição de aplicação de avaliação 360 graus na empresa estudada, além dos benefícios oferecidos pela avaliação 360 graus à organização.

7 AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus que permitiu que tudo isso acontecesse, ao longo de minha vida, e não somente nestes anos como universitária, mas que em todos os momentos é o maior mestre que alguém pode conhecer.

À minha família que sempre motivou minha vida acadêmica e em vários momentos não me permitiu desistir.

À minha orientadora Carolina Kruse Ramos, pela sua paciência, seu conhecimento e suas orientações impecáveis, as quais tornaram o trabalho simples e objetivo.

Ao IFRS que me proporcionou ensino superior de qualidade graças aos seus docentes, técnicos e demais funcionários. Aos colegas de curso, especialmente, Alair Costella, Jaisson Chiomento, Mariane Tapparelo Marinello, Marta Carollo, Marcelo Gabrielli, e Mateus Batista pela amizade, companheirismo e trocas de aprendizagens durante o curso.

À empresa estudada por ter me dado a honra de poder trabalhar e me desenvolver profissionalmente e posteriormente ter aberto as portas para mim, mesmo depois de não fazer mais parte da mesma e aos funcionários que colaboraram com a pesquisa.

8 REFERÊNCIAS

- ALEXANDER, Diane. **How do 360 degree performance reviews affect employee attitudes, effectiveness and performance?** Seminar Research Series, Schmidt Labor Research Center, 2006. Disponível em: <http://digitalcommons.uri.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=lrc_paper_series>; Acesso em abril, 2021.
- APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da Ciência: filosofia e prática da pesquisa.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais.** 5 ed. Florianópolis: UFSC, 2002.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARBOSA, L. **Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil?** Revista do Serviço Público Ano 47, Volume 120, Nr. 3, Set-Dez. 1996.
- BEUREN, I. M.; KREUZBERG, F.; FRANZ, L. **Percepção de justiça processual na avaliação de desempenho: uma análise à luz da incerteza e da tolerância à ambiguidade.** Advances in Scientific and Applied Accounting, v. 9, n. 1, p. 003–021, 2016. Disponível em: <https://asaa.anpcont.org.br/index.php/asaa/article/view/238>. Acesso em: 18 set. 2021.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, p. 8. 2001. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>. Acesso em abr. 2021.
- BRANDÃO, H. P.; BORGES A, J. E.; GUIMARAES, T. A. **Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento.** Rev. Adm. v. 47, n. 4. São Paulo, 2012.
- CAVAZOTTE, F. S. C. N.; MORENO Jr., V. A.; TURANO, L. M. **Cultura de aprendizagem contínua, atitudes e desempenho no trabalho: uma comparação entre empresas do setor público e privado.** Rev. Adm. Pública, v. 49, n. 6. Rio de Janeiro, 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- _____. **Recursos Humanos: o capital humano nas organizações.** 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- _____. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 3 ed. São Paulo: Compacta, 2004.
- DAL VESCO, Delci; BEUREN, Ilse; POPIK, Fabiane. **Percepção de justiça na avaliação na avaliação de desempenho e satisfação.** UEM-Paraná. v. 35. 2016. Disponível em <https://doaj.org/article/b0049ef20fc748e7b37b1619384d0540>>. Acesso em jun. 2021.
- DAL VESCO, D. G., POPIK, F. & BEUREN, I. M. **Percepção de Justiça Organizacional na avaliação de desempenho e satisfação no trabalho dos colaboradores de uma cooperativa agropecuária.** ANPAD, 2012. Disponível em <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_CON568.pdf>. Acesso em 19 de setembro de 2021.
- DEMO, G., Fogaça, N., Nunes, I., Edrei, L., & Francischeto, L. **Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de Administração entre 2000 e 2010.** RAM. Revista de Administração Mackenzie, 2011. Disponível em <https://dx.doi.org/10.1590/S1678-69712011000500002>. Acesso em julho, 2021.
- FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. L.; MILLS, J. **Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional.** Revista administração de empresa. v. 46, n. 4, p. 1-18, São Paulo, 2006.

https://www.google.com.br/books/edition/Obrigado_pelo_feedback/nC-jCwAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=1&dq=feedback&printsec=frontcover. Acesso em setembro, 2021.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo, 2015.

WILLIAMS, Richard. L. **Preciso saber se estou indo bem!** Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da Pesquisa**. 2. ed. Florianópolis: UFSC, 2013.

ANEXO A– Questionário aplicado

PERFIL DO RESPONDENTE

1. Indique o seu gênero:

Masculino Feminino Outro

2. Indique com um X a sua faixa de idade:

Até 20 anos - De 21 a 30 anos - De 31 a 40 anos - De 41 a 50 anos - Acima de 50 anos

4. Indique o tempo que trabalha na empresa.

Menos de 1 ano - De 1 a 5 anos - De 6 a 10 anos - De 11 a 15 anos - Acima de 15 anos

Setor: _____

Função/cargo: _____

BLOCO I – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Nos itens a seguir, indique a melhor resposta que corresponde a sua percepção quanto à avaliação de desempenho.

- 1) Você é comunicado formalmente quanto a sua avaliação de desempenho.
Discordo totalmente; Discordo parcialmente; Indiferente; Concordo parcialmente;
Concordo totalmente.
- 2) A maneira como seu líder/gestor avalia seu desempenho é clara.
Discordo totalmente; Discordo parcialmente; Indiferente; Concordo parcialmente;
Concordo totalmente.
- 3) O seu desempenho é avaliado conforme as atividades desenvolvidas.
Discordo totalmente; Discordo parcialmente; Indiferente; Concordo parcialmente;
Concordo totalmente.
- 4) O seu desempenho é avaliado conforme as metas estabelecidas.
Discordo totalmente; Discordo parcialmente; Indiferente; Concordo parcialmente;
Concordo totalmente.
- 5) Você concorda com o método de avaliação que a empresa realiza hoje.
Discordo totalmente; Discordo parcialmente; Indiferente; Concordo parcialmente;
Concordo totalmente.
- 6) É importante poder avaliar seu líder/gestor, colegas e demais pessoas envolvidas no seu dia a dia de trabalho.
Discordo totalmente; Discordo parcialmente; Indiferente; Concordo parcialmente;
Concordo totalmente.

BLOCO II – FEEDBACK

Nos itens a seguir, indique a melhor resposta que corresponde a sua percepção quanto à avaliação de desempenho.

- 1) Você é comunicado formalmente quanto a seu *feedback*.
Discordo totalmente; Discordo parcialmente; Indiferente; Concordo parcialmente;
Concordo totalmente.
- 2) Você é informado sobre o resultado de sua avaliação de forma educada.
Discordo totalmente; Discordo parcialmente; Indiferente; Concordo parcialmente;
Concordo totalmente.

- 3) Você concorda com o método que a empresa adota para lhe fornecer seu resultado.
()Discordo totalmente; ()Discordo parcialmente; ()Indiferente; ()Concordo parcialmente;
()Concordo totalmente.
- 4) Você considera seu *feedback* positivo, a fim de apenas parabenizar seu desempenho.
()Discordo totalmente; ()Discordo parcialmente; ()Indiferente; ()Concordo parcialmente;
()Concordo totalmente.
- 5) Você considera seu *feedback* corretivo, a fim de corrigir ações do dia a dia.
()Discordo totalmente; ()Discordo parcialmente; ()Indiferente; ()Concordo parcialmente;
()Concordo totalmente.
- 6) Você considera seu *feedback* ofensivo, de modo que ofende e prejudica seu trabalho.
()Discordo totalmente; ()Discordo parcialmente; ()Indiferente; ()Concordo parcialmente;
()Concordo totalmente.
- 7) Você considera seu *feedback* insignificante, ou seja, que não interfere em nada no seu desempenho.
()Discordo totalmente; ()Discordo parcialmente; ()Indiferente; ()Concordo parcialmente;
()Concordo totalmente.

ANEXO B – Perfis de competências de alguns cargos

Função: Auxiliar Comercial	Nível: Apoio
Preparo Comportamental	
<ul style="list-style-type: none"> • Aperfeiçoamento: <ul style="list-style-type: none"> ○ Buscar continuamente o seu autodesenvolvimento (técnico e comportamental no mínimo um por semestre); ○ Possuir e buscar domínio de suas funções. • Celebrar: <ul style="list-style-type: none"> ○ Celebrar todos os resultados (positivos e os que geraram o aprendizado/caos). • Comunicação: <ul style="list-style-type: none"> ○ Clarear as palavras que podem dar duplo sentido; ○ Dar todas as informações; ○ Validar o entendimento no papel de emissor e receptor; ○ Fazer com que a mensagem chegue a todos os públicos necessários através do melhor canal; ○ Observar a linguagem verbal e não verbal; ○ Objetividade; ○ Usar um vocabulário mais acolhedor que abra a comunicação. • Crescimento sustentável: <ul style="list-style-type: none"> ○ Fazer certo da primeira vez; ○ Cuidar dos recursos, evitando desperdícios e retrabalhos; ○ Incentivar a cultura da qualidade das relações, do atendimento e dos produtos; ○ Incentivar a melhoria contínua. • Engajamento: <ul style="list-style-type: none"> ○ Autoconsciência do impacto de cada ação no todo (cliente interno e externo); ○ Disponibilidade em ajudar, em colaborar, participar. • Gestão do tempo: <ul style="list-style-type: none"> ○ Organizar e seguir a agenda conforme a função, atribuindo tempo para incertezas e prioridade; • Organização e Planejamento: <ul style="list-style-type: none"> ○ Cumprir o combinado; ○ Cumprir os prazos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamento Inovador: <ul style="list-style-type: none"> ○ Demonstrar-se inovador no pensamento, na atitude, na simplicidade. • Relacionamento interpessoal: <ul style="list-style-type: none"> ○ Saber se relacionar com o público em geral principalmente com os colegas, lideranças, demonstrando facilidade de relacionamento, respeito, interação, e colaboração em quaisquer situação ou necessidade. • Visão sistêmica: <ul style="list-style-type: none"> ○ Enxergar além das especialidades da sua área de trabalho, analisando as situações com a lógica do todo; ○ Possuir imparcialidade e ser cooperativo entre as áreas; ○ Ser capaz de se adaptar a diferentes contextos.

Fonte: documentos disponibilizados pela empresa

Função: Assistente Comercial	Nível: Apoio
Preparo Comportamental	
<ul style="list-style-type: none"> • Aperfeiçoamento: <ul style="list-style-type: none"> ○ Buscar continuamente o seu autodesenvolvimento (técnico e comportamental no mínimo um por semestre); ○ Possuir e buscar domínio de suas funções. • Celebrar: <ul style="list-style-type: none"> ○ Celebrar todos os resultados (positivos e os que geraram o aprendizado/caos). • Comunicação: <ul style="list-style-type: none"> ○ Clarear as palavras que podem dar duplo sentido; ○ Dar todas as informações; ○ Validar o entendimento no papel de emissor e receptor; ○ Fazer com que a mensagem chegue a todos os públicos necessários através do melhor canal; ○ Observar a linguagem verbal e não verbal; ○ Objetividade; ○ Usar um vocabulário mais acolhedor que abra a comunicação. • Crescimento sustentável: <ul style="list-style-type: none"> ○ Fazer certo da primeira vez; ○ Cuidar dos recursos, evitando desperdícios e retrabalhos; ○ Incentivar a cultura da qualidade das relações, do atendimento e dos produtos; ○ Incentivar a melhoria contínua. • Engajamento: <ul style="list-style-type: none"> ○ Autoconsciência do impacto de cada ação no todo (cliente interno e externo); ○ Disponibilidade em ajudar, em colaborar, participar. • Gestão do tempo: <ul style="list-style-type: none"> ○ Organizar e seguir a agenda conforme a função, atribuindo tempo para incertezas e prioridade; • Organização e Planejamento: <ul style="list-style-type: none"> ○ Cumprir o combinado; ○ Cumprir os prazos; 	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamento Inovador: <ul style="list-style-type: none"> ○ Explorar os assuntos com profundidade (Não utilizar os termos: “sempre foi assim”, “não dá”, “impossível”.) e utilizar: “qual sua sugestão, me fala mais sobre”; ○ Escutar, testar antes de negar; ○ Pesquisar novas tecnologias e soluções para questões diárias. • Protagonismo : <ul style="list-style-type: none"> ○ Ter iniciativa e a capacidade de gerar e promover mudanças positivas. • Relacionamento interpessoal: <ul style="list-style-type: none"> ○ Equilíbrio do escutar e falar; ○ Falar francamente; ○ Criar transparência; ○ Corrigir os erros; ○ Demonstrar lealdade; ○ Cumprir promessas; ○ Esclarecer expectativas; ○ Confiar no outro; ○ Demonstrar respeito; ○ Demonstrar empatia e ter agilidade para resolver ruídos. • Resiliência: <ul style="list-style-type: none"> ○ Em situações de ruído/perigo/exaustão: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Chamar os envolvidos; ▪ Analisar a situação; ▪ Agilizar o plano de ação; ▪ Aprender com a situação; • Simple e prático: <ul style="list-style-type: none"> ○ Buscar a informação na fonte; ○ Agilizar sem perder o controle do processo. • Visão sistêmica: <ul style="list-style-type: none"> ○ Enxergar além das especialidades da sua área de trabalho, analisando as situações com a lógica do todo; ○ Possuir imparcialidade e ser cooperativo entre as áreas; ○ Ser capaz de se adaptar a diferentes contextos.

Fonte: documentos disponibilizados pela empresa

Função: Analista Comercial	Nível: Apoio
Preparo Comportamental	
<ul style="list-style-type: none"> • Aperfeiçoamento: <ul style="list-style-type: none"> ○ Buscar continuamente o seu autodesenvolvimento (técnico e comportamental no mínimo um por semestre); ○ Possuir e buscar domínio de suas funções. • Celebrar: <ul style="list-style-type: none"> ○ Celebrar todos os resultados (positivos e os que geraram o aprendizado/caos). • Comunicação: <ul style="list-style-type: none"> ○ Clarear as palavras que podem dar duplo sentido; ○ Dar todas as informações; ○ Validar o entendimento no papel de emissor e receptor; ○ Fazer com que a mensagem chegue a todos os públicos necessários através do melhor canal; ○ Observar a linguagem verbal e não verbal; ○ Objetividade; ○ Usar um vocabulário mais acolhedor que abra a comunicação. • Crescimento sustentável: <ul style="list-style-type: none"> ○ Fazer certo da primeira vez; ○ Cuidar dos recursos, evitando desperdícios e retrabalhos; ○ Incentivar a cultura da qualidade das relações, do atendimento e dos produtos; ○ Incentivar a melhoria contínua. • Engajamento: <ul style="list-style-type: none"> ○ Autoconsciência do impacto de cada ação no todo (cliente interno e externo); ○ Disponibilidade em ajudar, em colaborar, participar. • Gestão do tempo: <ul style="list-style-type: none"> ○ Organizar e seguir a agenda conforme a função, atribuindo tempo para incertezas e prioridade; ○ Pontualidade em reuniões. • Organização e Planejamento: <ul style="list-style-type: none"> ○ Cumprir o combinado; ○ Cumprir os prazos; 	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamento Inovador: <ul style="list-style-type: none"> ○ Explorar os assuntos com profundidade (Não utilizar os termos: “sempre foi assim”, “não dá”, “impossível”.) e utilizar: “qual sua sugestão, me fala mais sobre”; ○ Escutar, testar antes de negar; ○ Pesquisar novas tecnologias e soluções para questões diárias. • Protagonismo : <ul style="list-style-type: none"> ○ Achar soluções e não culpados; ○ Autoresponsabilização (cuidar 100% do teu 1/3); ○ Ter iniciativa e a capacidade de gerar e promover mudanças positivas. • Relacionamento interpessoal: <ul style="list-style-type: none"> ○ Equilíbrio do escutar e falar; ○ Falar francamente; ○ Criar transparência; ○ Corrigir os erros; ○ Demonstrar lealdade; ○ Cumprir promessas; ○ Esclarecer expectativas; ○ Confiar no outro; ○ Demonstrar respeito; ○ Demonstrar empatia e ter agilidade para resolver ruídos. • Resiliência: <ul style="list-style-type: none"> ○ Em situações de ruído/perigo/exaustão: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Chamar os envolvidos; ▪ Analisar a situação; ▪ Agilizar o plano de ação; ▪ Aprender com a situação; ○ Não paralisar diante da incerteza. • Simple e prático: <ul style="list-style-type: none"> ○ Buscar a informação na fonte; ○ Agilizar sem perder o controle do processo. • Visão sistêmica: <ul style="list-style-type: none"> ○ Enxergar além das especialidades da sua área de trabalho, analisando as situações com a lógica do todo; ○ Possuir imparcialidade e ser cooperativo entre as áreas; ○ Ser capaz de se adaptar a diferentes contextos.

Fonte: documentos disponibilizados pela empresa

ANEXO C – Modelo de avaliação aplicada

Desenvolvimento de Competências					
Nome:	Amanda Mullinari				
Setor:	Comercial				
Nível de Prontidão x Competências		Insatisfatório	Regular	Bom	Muito Bom
1. Responsabilidades e Atividades					
1.1	Está atendendo as funções do cargo em que nível?			X	
2. Qualidade e Eficácia					
2.1	Qual o nível de qualidade nos trabalhos realizados?			X	
3. Segurança e Saúde no Trabalho					
3.1	Qual o nível de comprometimento e prática de saúde e segurança?				X
4. Desenvolvimento Técnico Profissional					
4.1	Qual o resultado dos treinamentos e cursos realizados?			X	
5. Comportamental (essencial)					
5.1	Qual a avaliação sobre as competências essenciais?			X	
6. Comportamental (individual)					
6.1	Qual a avaliação sobre as competências individuais?			X	
7. Formação Escolar					
7.1	Qual a formação do funcionário x previsto no mapa de competências			X	
Totais		0	0	6	1
Resultado Final		75%			
Plano de Ação					
PDI será desenvolvido em janeiro.					
Assinaturas:					
Avaliado		Avaliador		Data:	