



CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA - LTDA
FACULDADE DE ITAITUBA – FAI
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

RADYLA SUELEM VIEIRA DOS SANTOS

**AVALIAÇÃO 360 GRAUS COMO FERRAMENTA DA GESTÃO
ESTRATÉGICA DE PESSOAS: Análise na empresa Contec
Contabilidade, no município de Itaituba/PA**

Itaituba - PA
2017

RADYLA SUELEM VIEIRA DOS SANTOS

**AVALIAÇÃO 360 GRAUS COMO FERRAMENTA DA GESTÃO
ESTRATÉGICA DE PESSOAS: Análise na empresa Contec
Contabilidade, no município de Itaituba/PA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Itaituba para obtenção do título de
Bacharel em Administração).

Orientadora: Prof.^a Esp. Elines dos Santos Batista.

Itaituba - PA
2017

SANTOS, RadylaSuelem Vieira dos

AVALIAÇÃO 360 GRAUS COMO FERRAMENTA DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: Análise na empresa Contec Contabilidade, no município de Itaituba/PA.

/ RadylaSuelem Vieira dos Santos. Itaituba: FAI, 2017.

52 f. : il.

Orientador: Elines dos Santos Batista

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Faculdade de Itaituba, 2017.

1. Avaliação de desempenho. 2. Pessoas. I. Batista, Elines dos Santos II. Faculdade de Itaituba. Itaituba, BR – PA, 2015.

RADYLA SUELEM VIEIRA DOS SANTOS

**AVALIAÇÃO 360 GRAUS COMO FERRAMENTA DA GESTÃO
ESTRATÉGICA DE PESSOAS: Análise de uma empresa do
Município de Itaituba/PA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Itaituba para obtenção do título de
Bacharel em Administração).
Orientadora: Prof.^a Esp. Elines dos Santos Batista.

BANCA EXAMINADORA

Presidente: _____ Nota: _____

Prof. Dr. Francisco Cláudio de Sousa Silva

Orientadora: _____ Nota: _____

Prof.^a Esp. Elines dos Santos Batista.

Avaliador (a): _____ Nota: _____

Prof.^a Ana Paula Maffezzolli Esp.

Resultado: _____ Média: _____

Itaituba - PA, 14 de março de 2017.

A minha mãe Ildenilde Viera dos Santos que sempre esteve ao meu lado me apoiando e dando força para continuar buscando meus objetivos.

AGRADECIMENTOS

A Deus, porque ele é a minha fortaleza a minha esperança e a minha força, sem ele em minha vida não sou nada. Não tenho palavras para agradecer esse meu Deus mas do fundo do coração, muito obrigado meu senhor por tudo.

A minha turma da faculdade que se tornaram amigos e que vou levar sempre no coração, aos meus amigos que sempre tiveram compartilhando da mesma jornada comigo nos trabalhos, nas alegrias, estudos, comemorações, passeios vou sentir saudades dessa turma.

À FAI – Faculdade de Itaituba, que proporcionou a oportunidade de realizar esse curso superior.

Aos meus professores que passaram por cada período e contribuíram para o meu desenvolvimento acadêmico e profissional, em especial a professora e orientadora Elines, pelas orientações que foram de grande contribuição para a elaboração desse trabalho. A cada professor do curso de administração muito obrigado.

Um agradecimento especial a minha orientadora, professora Esp. Elines dos Santos Batista, que foi uma grande amiga, solícita, compreensiva, que se dispôs a compartilhar seus conhecimentos comigo e pela sua disposição e empenho na correção do trabalho, analisando cada parágrafo com dedicação e profissionalismo. Obrigado por tudo professora você é demais.

Quero agradecer também aos proprietários da empresa Contec Contabilidade que disponibilizou sua empresa para a realização desse trabalho e também aos funcionários e gestores que disponibilizaram seu tempo para responder o questionário.

Com carinho, agradeço a minha família, pelo apoio e compreensão. Com muito carinho a minha mãe Ildenilde Vieira dos Santos e meu Pai José Ribamar Felix dos Santos que sempre foi meu alicerce e mesmo nos momentos difíceis não desistiram de mim e ao meu filho Ian Tertulino Vieira que chegou ao decorrer do curso me proporcionando felicidade e mais forças para continuar com sua chegada. E a todos que direta ou indiretamente sempre me incentivaram a nunca desistir e me encorajaram e até ajudaram para que eu alcançasse meu objetivo e com imenso carinho que os agradeço.

Muito OBRIGADO!

“Mais do que máquinas precisamos de humanidade. Mais do que inteligência precisamos de afeição e doçura. Sem essas virtudes a vida será de violência e tudo estará perdido.” (Charles Chaplin)

RESUMO

As empresas começaram a perceber a importância de investir nas avaliações de desempenho como um diferencial, a fim de obter vantagens competitivas sobre seus concorrentes, possibilitando que a empresa tenha um melhor rendimento conhecendo suas necessidades e dificuldades para assim planejar e implantar melhorias de forma adequada. O presente estudo teve como objetivo analisar de que forma a avaliação 360 graus pode ser usada como ferramenta da gestão estratégica de pessoas na empresa Contec Contabilidade no município de Itaituba-PA, verificando como esta pode auxiliar no processo de ponderação sobre seu desempenho na empresa. Trazendo a seguinte problemática: Como a empresa Contec Contabilidade avalia o grau de desempenho de seus colaboradores? O estudo foi realizado junto aos colaboradores e o gestor da empresa Contec Contabilidade. Apresenta uma abordagem qualitativa, com pesquisa descritiva e exploratória, estudo de caso, pesquisa de campo utilizando como instrumento de coleta de dados o questionário, descrito na seção destinada à metodologia. Através da análise dos dados pode-se notar que o tipo de avaliação aplicada pela empresa precisa ser revista de forma mais contínua para que os serviços prestados pela empresa sejam realizados de maneira positiva. De tal modo a empresa na busca para avaliar o desempenho de seus colaboradores e gestores diariamente, poderá identificar erros em busca de melhoria, conseguindo conquistar um espaço representativo no mercado acirrado com um grande diferencial competitivo dando uma alavancada para o sucesso da organização.

Palavras-chaves: Avaliação.Pessoas. Desempenho.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Os três níveis organizacionais e seu funcionamento.....	17
Figura 2- A organização, seu ambiente geral e ambiente tarefa.	20
Figura 3 - Ciclo da Avaliação de Desempenho.....	30
Figura 4 - Avaliação 360 Graus.....	33
 Quadro 1 - Entendimento sobre o que leva a organização onde trabalha a fazer a utilização desse método.	 46

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1 HISTÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO	13
1.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS: SURGIMENTO E CONCEITUALIZAÇÃO	14
1.2 AS ORGANIZAÇÕES E O AMBIENTE	16
1.3 INTERAÇÃO ENTRE PESSOAS E ORGANIZAÇÕES	21
1.4 COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES	22
1.4.1 Comportamento Organizacional e Produtividade	25
2 AVALIAÇÃO DESEMPENHO	27
2.1 O CAPITAL INTELECTUAL COMO DIFERENCIAL PARA AS ORGANIZAÇÕES	27
2.2 CONCEITUAÇÃO DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO E SUA IMPORTÂNCIA	28
2.3 OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	30
2.4 AVALIAÇÃO 360 GRAUS CONCEITOS E MÉTODOS	32
2.5 APLICABILIDADE DA AVALIAÇÃO 360º	35
3 AVALIAÇÃO 360 GRAUS COMO FERRAMENTA DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: ANÁLISE NA EMPRESA CONTEC CONTABILIDADE, NO MUNICÍPIO DE ITAITUBA/PA	39
3.1 HISTÓRICO DA EMPRESA PESQUISADA	39
3.2 METODOLOGIA APLICADA AO ESTUDO	40
3.3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS	42
CONCLUSÃO	49
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	51

INTRODUÇÃO

A área de Recursos Humanos sofreu várias mudanças com o passar dos anos, tornando-se essencial dentro de uma organização, em meio a tantas mudanças, surgiu um importante método para auxiliar e contribuir com o desenvolvimento de competências essenciais para a ferramenta estratégica de gestão de pessoas, a avaliação 360 graus.

A implantação deste novo modelo vem no intuito de substituir sistemas clássicos e tradicionais em que a tarefa avaliativa recai exclusivamente ao chefe, neste novo método as competências são analisadas através de uma visão geral, ou seja, por todos. Neste modelo de avaliação o colaborador se autoavalia e fornece informações para melhorar os desvios e planejar um melhor futuro. A avaliação 360 graus é conhecida também como *feedback* 360 graus, *feedback* com múltiplas fontes, avaliação em rede ou avaliação de múltipla visão, entre outros, porém o mais importante é como o modo avaliativo é aplicado, pois seus resultados serão implantados na organização (SEBRAE, 2015)

Desta forma, gerir pessoas mantendo a qualidade do produto e serviço não é fácil, mas no intuito da gestão estratégica de pessoas aderir às mudanças e métodos avaliativos que beneficiem este setor, é essencial. Pois os colaboradores e gestores que levam o sucesso da organização e relação de serviços de qualidade prestados é o que conduz a fidelização do cliente, assim o diferencial está diretamente ligado ao tipo de avaliação aplicado para o bom funcionamento da empresa e de serviços prestados.

Assim o presente estudo teve como objetivo analisar de que forma a avaliação 360 graus pode ser usada como ferramenta da gestão estratégica de pessoas na empresa Contec Contabilidade no município de Itaituba-PA, verificando como esta pode auxiliar no processo de ponderação sobre seu desempenho na empresa, e como objetivos específicos identificar se o grau de relacionamento entre os colaboradores e gestores interfere no desempenho das atividades, verificara importância de se aplicar uma avaliação de desempenho na empresa pesquisada. Trazendo a seguinte problemática: Como a empresa Contec Contabilidade avalia o grau de desempenho de seus colaboradores?

A monografia está dividida em três capítulos, sendo que o primeiro capítulo apresenta a fundamentação histórica sobre administração de recursos humanos, surgimento e conceituação.

O segundo explicita a avaliação de desempenho e seus conceitos, sua importância para as empresas, mostrando a avaliação de desempenho 360 graus e suas ferramentas.

E o terceiro mostra a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa, explorando o desenvolvimento da pesquisa, promulgando a captação dos fatos observados, a análise dos dados recolhidos no ambiente estudado e dos dados recolhidos. Este estudo está fundamentado nos seguintes autores: Chiavenato (2009), Gil (1999), Bergamini (2007), entre outros.

1 HISTÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO

Desde o princípio da natureza humana, o homem sentiu a necessidade de se organizar em sociedade para alcançar, através de seus esforços, seus objetivos.

No início, estas organizações eram pequenas com uma infraestrutura simples de ser controlada. Porém, com o crescimento da sociedade as organizações evoluíram e ganharam um espaço e uma dimensão gigantesca, mas foi a partir da Revolução Industrial que se permitiu que as organizações começassem a desenvolver um planejamento e controle mais seletivo dos seus processos produtivos.

Obtendo as principais características de produção surgiu a criação de máquinas a vapor, longas jornadas de trabalho, exploração do trabalho infantil e feminino, ambientes mal iluminados e sujos, baixos salários, aumento da produção e do consumo, baixa dos custos, substituição das ferramentas manuais por máquinas e o surgimento do operário especializado, diante de tanta evolução com a Revolução Industrial, o capitalismo se fortaleceu surgindo grandes organizações multinacionais e somente a partir de então que a administração moderna ganhou espaço e auxiliou no crescimento das organizações para se tornarem mais competitivas.

Segundo Megginson; Mosley; Pietry(1998) *apud* Greco (2013, p. 04.) a administração possui dois objetivos principais:

Alcançar a eficiência – se refere aos meios, os métodos, processos, regras e regulamentos sobre como as coisas devem ser feitas na empresa a fim de que os recursos sejam adequadamente utilizados. Uma organização eficiente é aquela que utiliza racionalmente seus recursos.

Alcançar a eficácia – se refere aos fins, os objetivos e resultados a serem alcançados pela empresa, significa a capacidade de realizar um objetivo ou resolver um problema, capacidade de se chegar aos resultados.

Neste período eficiência e eficácia eram duas palavras muito utilizadas na questão de competitividade no mercado. Foi então que surgiram os estudos de Frederick Winslow Taylor e do Frances Henry Ford durante o século XX ficando conhecidos com os seus estudos de Taylorismo e Fordismo sistemas que visavam a maximização dos lucros. Para Taylor, a organização científica do trabalho buscava a execução de tarefas em tempos ideais. Aperfeiçoava o estudo dos tempos e movimentos para definir o tempo padrão para produção de cada peça, definição do

perfil do trabalhador, incentivos financeiros para aumentar a produção e visou a administração como ciência (GRECO,2013).

Taylor hoje é considerado pai da administração por ter efetuados estudos e aberto caminhos de novas teorias e novos modelos de produção como do Fordismo que tinha o mesmo objetivo do taylorismo, no entanto, focado em uma linha de montagem mais eficaz para aumentar a velocidade de produção, com este pensamento obteve-se a carga horária de oito (8) horas por dia, dobrou os salários, contribuiu para desenvolvimento da classe média entre outros fatores. Através destes estudos, observa-se que as organizações obteriam a necessidade de estudar melhor a organização e valorizar mais o trabalho, obtendo uma concepção de que pessoas não são máquinas e precisam ser valorizadas.

Pois para Chiavenato (2009, p. 107) administrar pessoas significa lidar com as pessoas que participam de organizações. Mais do que isto, significa administrar com pessoas, não como meros sujeitos passivos, mas como sujeitos ativos de atividade organizacional, ou seja, cada pessoa é sua própria administradora dentro da organização em que ela está inserida.

1.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS: SURGIMENTO E CONCEITUALIZAÇÃO

A Administração de Recursos Humanos surgiu por volta do século XX, após a Revolução Industrial, conforme o aumento de exigências entre organizações e pessoas. O nome que se dava para fazer a interlocução entre o capital e o trabalho era Relações Industriais, neste período as organizações começaram a perceber a necessidade das pessoas para reduzir conflitos industriais dentro de sua organização, diante disto surgiu o capital x trabalho que exigia atividades mais amplas e fixas de pessoas para cuidar dos negócios e relações existentes na época. (CHIAVENATO, 2009).

De acordo com Chiavenato (2009 p. 03) o conceito de Relações industriais mudou radicalmente. Com o passar dos tempos sofreu uma formidável ampliação. Ao redor da década de 1950, passou a ser denominado Administração de Pessoal. Até que se chegasse a este período segundo Fidelis e BanovapudMarras a evolução da gestão de recursos humanos foi marcada no Brasil por 5 (cinco) fases para o perfil do profissional de RH:

1ª fase: antes de 1930, conhecida como fase contábil. Não havia legislação que disciplinasse o capital x trabalho. Período em que a base era industrial, porém nesta, fase, segundo GIL (1994, p.22), 80% da população concentrava-se no campo. Em decorrência deste fato, o poder de pressão do proletariado era muito fraco e não havia legislação que disciplinasse as relações entre trabalho e capital. A função de Gestão de Pessoas era inexistente.

2ª fase: de 1930 a 1950, conhecida como fase legal. Surge a preocupação com o aspecto legal. Getúlio Vargas assumiu o poder e criou o ministério do trabalho, Indústria e Comércio e o Departamento Nacional de Trabalho. Em 1943, surge a CLT e a reformulação da Carteira Profissional (FIDELIS E BANOVA, 2007, p. 21,22.)

Estas primeiras duas fases marcadas pela fase contábil e fase legal, a primeira onde a preocupação era manter o controle dos colaboradores e nas anotação e contabilização de faltas, pagamentos admissões para que fosse tudo registrado e a segunda com o surgimento da Consolidação das Leis trabalhistas (CLT) que dava mais direito as pessoas e garantias para estabilizar a estrutura jurídica para medir os conflitos entre organização e pessoas.

3ª fase: de 1950 a 1965, conhecida como fase tecnista. Com a entrada de multinacionais no País e, com muita força, as indústrias automobilísticas iniciam a implantação do modelo americano de Gestão de pessoas. É criado o Departamento de Relações Industriais e aparece o Gerente de Relações Industriais (GRI), e embora a maioria das empresas aproveite o antigo chefe de pessoal, pode-se observar algumas modificações na qualidade das relações entre capital e trabalho.

4ª fase: de 1965 a 1985, conhecida como fase administrativa. É um período em que as relações de trabalhos são tensas. Embora seja o período da ditadura militar, há todo um movimento sindical denominado “novo sindicalismo”. Aparece o Gerente de Recursos Humanos (GHR). Ao mesmo tempo em que se dá importância ao administrador de Empresas para o cargo, há um retrocesso à fase legalista. Dados os movimentos sindicais, muitas empresas preferiram trocar profissionais de administração por profissionais de formação jurídica (FIDELIS E BANOVA, 2007, p. 22,23.)

A terceira e quarta fases são vistas como tecnista e administrava, respectivamente, onde a tecnista voltada para multinacionais do ramo automobilístico que começaram a investir modelo de gestão dos americanos nas empresas do Brasil. Segundo MARRAS (2002, p.26), “Foi nessa fase que a área de RH passou a operacionalizar serviços como os de treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho, benefícios e outros”. Foi a partir desta fase que, segundo o autor, surgiu verdadeiramente o administrador de pessoal.

Desta forma como a terceira fase foi marcada pelas técnicas, com o surgimento do GRI (Gerente de Relações Industriais) a quarta foi voltada mais para o setor administrativo, com relações de trabalhos mais tensas e com muitos movimentos sindicais, por este motivo, neste período ter um profissional qualificado e entendedor das leis era muito mais favorável para organizações, que neste momento estavam se adaptando ao uso de novas tecnologias de produção.

“A tecnologia trouxe desdobramentos completamente imprevistos e transformou o mundo em uma aldeia global. A informação passou a cruzar o planeta em milésimos de segundo. A tecnologia da informação provocou o surgimento da globalização da economia: a economia internacional transformou-se em economia mundial e global. A competitividade tornou-se mais intensa entre as organizações” (CHIAVENATO, 2009, p. 21).

Em meio a estas tecnologias e ao mercado competitivo que a quinta e última fase se inicia em 1985, com a estratégia e estando marcada até os dias de hoje. A década de 1990, marcada com o governo Collor e com a crise financeira em que o país se encontrava, a medida segundo Fidelis e Banov (2007, p. 23.) “para sobreviver a crise, as empresas utilizaram como estratégia enxugar seus organogramas, diminuir a quantidade de nível hierárquico e atribuir algumas de suas funções a terceiros”. O profissional de RH já não era mais um simples gestor e sim um consultor de relevância para que trouxessem uma visão de negócios que sobrevivessem as mudanças do mercado.

1.2 AS ORGANIZAÇÕES E O AMBIENTE

Chiavenato (2009, p. 107) coloca que: “As organizações não funcionam sem pessoas e as pessoas não vivem sem organização”, hoje as organizações dependem de competências para chegar os objetivos das organizações além de seus recursos. E essas competências estão nas pessoas que fazem parte dele e estão nos vários níveis organizacionais. O autor (2009: 107.) explica ainda que o ambiente organizacional esta marcado por três níveis organizacionais institucionais que é o componente estratégico, nível intermediário é o componente tático, no qual cuida da elaboração de planos e programas específicos e nível operacional é o componente técnico responsável pela execução das operações.

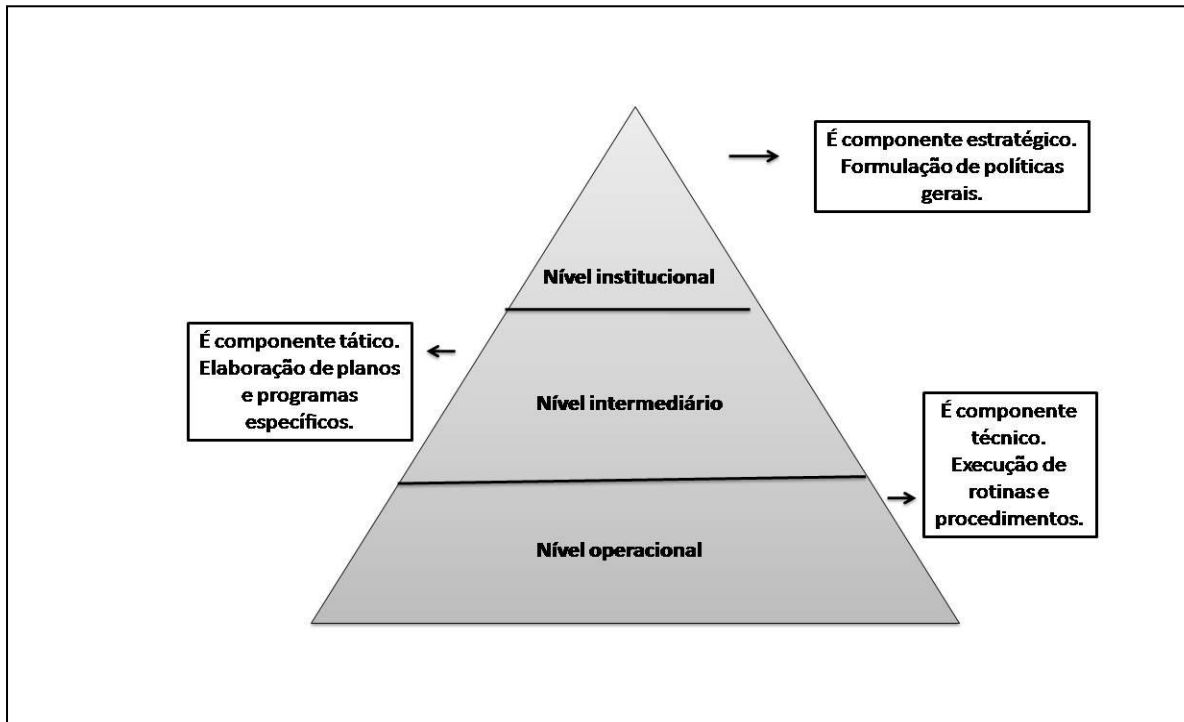


Figura 1 - Os três níveis organizacionais e seu funcionamento. Fonte: Chiavenato (2009, p. 67).

Depois de conhecer os níveis e onde cada colaborador estar alocado no organograma as organizações vão em busca dos seus objetivos naturais que segundo Chiavenato (2009, p. 57) geralmente são:

- 1) Proporcionar satisfação das necessidades de bens e serviços da sociedade;
- 2) Proporcionar emprego produtivo para todos os fatores de produção;
- 3) Aumentar o bem-estar da sociedade por meio do uso econômico dos fatores de recursos;
- 4) Proporcionar um retorno justo aos fatores de entrada;
- 5) Proporcionar um clima envolvente em que as pessoas possam satisfazer uma variedade de necessidades humanas normais;

As organizações sempre vão em busca de proporcionar a melhor qualidade, satisfação, emprego favorável, um clima organizacional produtivo em que os seus colaboradores sintam-se satisfeitos e é claro que produzam o melhor para receber o retorno justo do que foi comercializado, mesmo com todas as dificuldades do setor externo para alcançarem os seus objetivos.

Os objetivos que estabelecem as bases entre organização e ambiente, as pessoas que fazem parte do grupo organizacional devem estar atentas para mudar e inovar, sendo extremamente necessário que os colaboradores entendam os objetivos da organização e procurem se aperfeiçoar dentro delas, para atenderem as

necessidades do ambiente externo e se estes objetivos forem alcançados estas organizações serão eficazes, pois conseguiram obter resultados.

“O ambiente é a própria sociedade maior, constituída de outras empresas, organizações, grupos sociais etc. As organizações não vivem no vácuo, isoladas e totalmente auto-suficientes, mas funcionam dentro de um contexto, do qual dependem para sobreviver e crescer. É do ambiente que as organizações obtêm recursos e informações necessários para sua subsistência e funcionamento, e é no ambiente que colocam os resultados de suas operações.” Chiavenato (2009:68)

As mudanças que o ambiente sofre implicam diretamente dentro da organização, pois o ambiente externo é muito vasto formado pelo governo, fornecedores, concorrentes, clientes, exportações entre outros. Desta forma, uma organização ela não é auto-suficiente o bastante para que não sofra nenhum impacto causado pelo ambiente externo em que vive, pois o mesmo influencia fortemente para o que sucede dentro delas.

O ambiente ele é extenso e complexo, é a construção do conjunto de interações e relações entre natureza, seres vivos, objetos e coisas. Dessa forma as organizações precisam explorar, palpar e medir para se instalar em uma área ou região que seja favorável para seu desenvolvimento. Em outros termos ela precisa fazer uma pesquisa de mercado para poder saber o ambiente e espaço que vai possivelmente se instalar.

Chiavenato (2009:68) descreve que para se fazer o mapeamento ambiental, ou seja o estudo do ambiente, esbarra-se em três dificuldades: a seleção ambiental, a percepção ambiental e os limites das organizações.

Seleção ambiental: as organizações não são capazes de compreender todas as condições variáveis do ambiente de uma só vez, principalmente pelo fato de que algumas das variáveis estão sujeitas a influencias que as organizações não podem sequer prever ou controlar. Para lidar com essa complexidade, as organizações selecionam seus ambientes e passam a visualizar o seu mundo exterior apenas naquelas partes escolhidas e selecionadas desse enorme conjunto. É a chamada seleção ambiental: apenas uma pequena porção de todas as inúmeras variáveis ambientais possíveis participa realmente do conhecimento e da experiência da organização.

Esta primeira dificuldade é formada por diversos caminhos a serem traçados até chegar a um entendimento, pois para selecionar o ambiente em que quer se analisar é preciso antes de tudo escolher o melhor opção para se fazer esta escolha.

Deve se conhecer a necessidade que a organização tem para visualizar este lugar/território como ambiente que deve ser explorado da melhor forma compreendendo as variáveis que levam para esta seleção em encurta proporção.

Percepção ambiental: as organizações percebem subjetivamente seus ambientes de acordo com suas expectativas, suas experiências, seus problemas, suas convicções e suas motivações. A maneira pela qual uma organização percebe e interpreta o seu ambiente pode ser completamente diferente da percepção e interação que outra organização tem a respeito do mesmo ambiente. Em outros termos, um mesmo ambiente pode ser percebido e interpretado diferentemente por duas ou mais organizações.

Após a escolha do lugar, deve se observar o local e fazer as pesquisas devidamente necessária com a área e o setor de operação, pois diz a citação a cima nem todo ambiente é favorável para todos, ele pode ser percebido e interpretado por duas organizações com ideias e conceitos totalmente diferentes. Quando se fala em seleção e percepção ambiental das organizações, esta se insinuando a dizer que a escolha destes não são feitas pensando apenas na organização, mas sim nas pessoas que nelas vão ou estarão inseridas. O autor ainda justifica que as pessoas tem a função de interligar as atividades organizacionais com o contexto ambiental Chiavenato (2009, p. 69), não atuarem da forma que desejam, pois deveram cumprir critérios e padrões adotados pelas mesmas, pois normas e procedimentos variam de uma organização para outra.

Limites ou fronteiras: são as linhas imaginárias que definem o que é a organização e o que é o ambiente. Servem para delimitar ou separar a organização do contexto ambiental que a envolve. Os limites ou fronteiras entre uma organização e seu ambiente podem ser definidos em termos de valores e atitudes de seus empregados (quando se identificam com as regras e regulamentos internos) ou em termos legais (o que é propriedade da organização e o que não é) ou, ainda, em termos fiscais (o que é definido como “território” da organização e o que não é), como também podem ser definidos por uma infinidade de outras abordagens diferentes (CHIAVENATO, 2009, p. 69)

Limites ou fronteiras como o autor chama nada mais é que o ambiente interno que se forma assim quando uma organização se instala. Ambiente este que será construído pelos participantes formando uma cultura organizacional, Fidelis e Banov (2007:34) afirma que “a permanência das pessoas envolvidas no processo é vital para o surgimento de uma identidade. A empresa que muda com frequência seu quadro de pessoal não desenvolve sua em que as pessoas se orientam e criem

essa identidade”. É a através desta identidade que se formaram as linhas imaginários que irá diferenciar organização dentro do contexto ambiente.

O ambiente ele é vasto e pode ser observado como macroambiente é o estudo do ambiente em conjunto que estuda e influencia todas organizações independente da economia da região em que a mesma esta instalada ou microambiente é constituído por todos os meios que ligam aproximadamente o meio em a organização esta inserida.

O macroambiente é constituído de algumas variáveis de acordo com Chiavenato (2009, p. 70, 71 e 72) estas variáveis podem ser tecnológicas que surgem de acordo com o desenvolvimento e crescimento para alcançar os objetivos humanos, políticas que são decorrentes de tomadas de decisão do governo nível federal, estadual ou municipal, econômicas decorrentes da macroeconomia seja ela permanente ou temporária, legais que se referem as leis e normas legais que controlam, incentivam e regulam os comportamentos organizacionais, sociais esta variável verifica a imagem da organização dentro do meio social e na cultura em que esta localizada, demográfica refere-se ao crescimento, religião raça, localização geográfica e características da população e por fim variáveis ecológicas que estuda a relação entre os seres vivos e o meio ambiente.

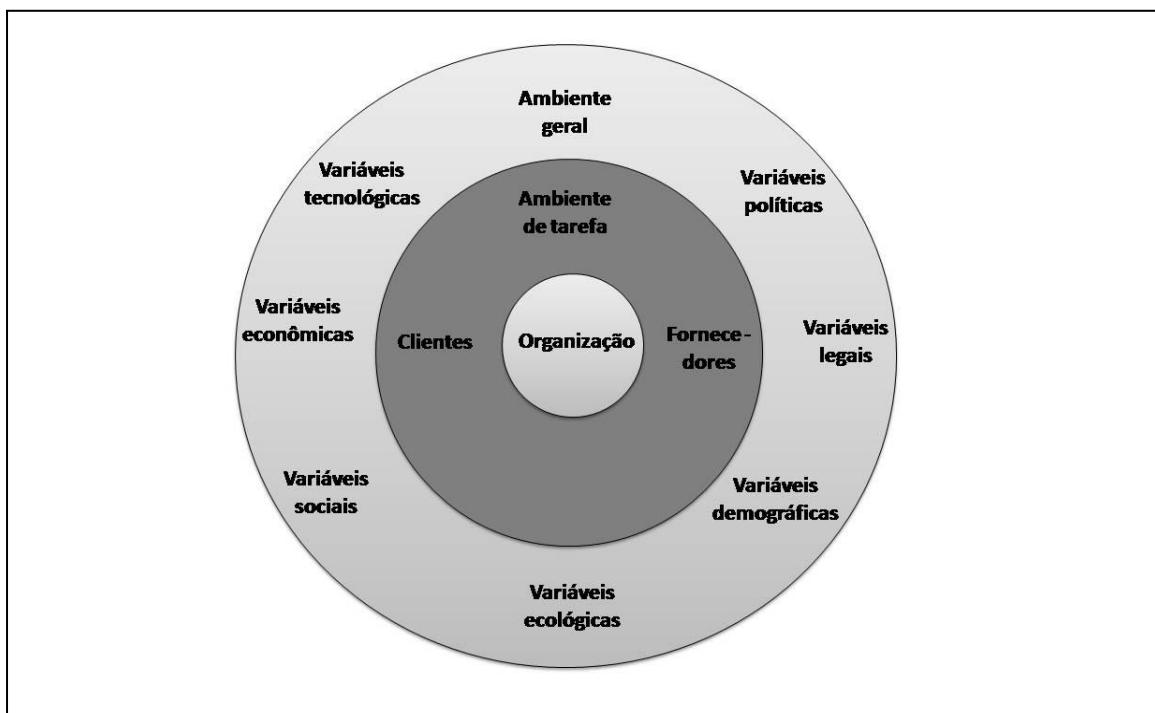


Figura 2- A organização, seu ambiente geral e ambiente tarefa. Fonte: Chiavenato (2009, p. 78)

Estas variáveis é o que compõe o ambiente geral como independente, pois são elas que iram influenciar o microambiente formado pelos consumidores, fornecedores de recursos, concorrentes e sindicatos ou órgão que regulamentadores, abaixo veremos um quadro que demonstra as variáveis dependentes e independentes.

1.3 INTERAÇÃO ENTRE PESSOAS E ORGANIZAÇÕES

As organizações hoje veem as pessoas de duas maneiras estas são: pessoas como pessoas e pessoas como recursos. Pessoas dotadas de características e personalidades próprias, valores, atitudes, motivações e recursos que são dotadas de capacidades, habilidades, conhecimentos e competências necessárias para alcançar os serviços organizacionais.

Pessoas não são mais vistas como recursos e sim como pessoas dotadas de sentimentos e portadoras de conhecimentos e vantagens que diferenciam um individuo do outro. Elas são de extrema importância para as organizações, mas nem por isso devem ser tratadas como meios de produção. “Até a pouquíssimo tempo, elas eram tratadas como objetos e recursos produtivos – quase da mesma forma que máquinas ou equipamentos de trabalho, como meros agentes passivos da administração” Chiavenato (2009:108), o que fez que se mudasse essa concepção foi no inicio da segunda fase da evolução da gestão de recursos humanos, se criou leis e surgiu sindicatos que lutassem principalmente pelos direitos pessoais e que se reduzissem o clima de conflitos entre as pessoas e a organização.

“Quando as pessoas percebem que seu trabalho é reconhecido, tornam-se mais produtivas e engajadas nos objetivos da empresa. O ambiente da empresa deve prover condições para que esse reconhecimento seja entendido como uma necessidade organizacional, criando um clima favorável para a formulação de estratégias internas orientadas para o cliente externo, fator critico do sucesso numa época de grandes desafios pela conquista do consumidor”. Fidelis e Banov (2007, p. 27).

Reconhecimento é uma palavra que trás motivação no ambiente interno, as pessoas que estão participando da interação e do processo produtivo, devem ser vistas de forma necessária, ou seja que saibam que seu capital intelectual é de suma importância para a busca de novos desafios catado pela organizações no ambiente externo. Como Fidelis e Banov(2007) descrevem o fator critico para o

sucesso são as formulações estratégicas criadas pelos gestores no qual toda a organização interage com todos a que nela compões sendo eles no nível operacional, tático e estratégico.

Esta interação entre individuo e organização esta na reciprocidade, Segundo Chiavenato (2009, p. 194):

[...] A interação psicológica entre empregado e organização é basicamente um processo de reciprocidade: a organização realiza certas coisas para e pelo participante e inibe-se de fazer outras, remunera-o, dá-lhe segurança e status; reciprocamente, o participante responde trabalhando e desempenhando suas tarefas e oferecendo resultados. A organização espera que o empregado obedeça à sua autoridade e, por seu turno, o empregado espera que a organização se comporte corretamente com ele e opere com justiça [...].

Segundo o autor, a interação causada pelas partes envolvidas, irá fortalecer a comunicação e a direção na qual quer conseguir chegar, desenvolvendo competências imprescindíveis que sem duvidas chegaram ao bom resultado, dentro do ambiente organizacional. Desta forma, auxilia ainda na aproximação autoritária extraída da aproximação de ambos, explorando normas, valores, reconhecimentos e expectativas de exemplos impostos para o bom desenvolvimento das tarefas.

1.4 COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

Como já foi descrito, que pessoas não são recursos e sim portadores de conhecimentos, capacidades, motivação dentre outros e que as mesmas tem necessidades que geram o seu bom relacionamento e convívio com os demais, Chiavenato (2009, p. 162) frisa:

Nunca se deve esquecer que as pessoas são pessoas, isto é portadores de características de personalidade, expectativas, objetivos pessoais, historias particulares etc. Convém, portanto, salientar algumas características genéricas das pessoas como pessoas, pois isto melhorará nossa compreensão do comportamento humano nas organizações.

Estas características que fazem que o indivíduo seja identificado e reconhecido no meio, o ambiente organizacional a pessoas de diferentes diretrizes, com comportamentos adquiridos em outras organizações e que são levados para as seguintes sem alguma necessidade, mas a principal visão é tentar entender e

compreender o comportamento de acordo com atitudes e característica que facilitam a interação.

Chiavenato (2009, p. 162) ressalva que o comportamento das pessoas apresentam 6 (seis) características:

1) O ser humano é proativo: o comportamento das pessoas é orientado para satisfação de suas necessidades pessoais e para o alcance de seus objetivos e aspirações. Por isso, reagem e respondem a seu ambiente, seja no trabalho seja fora da organização. As pessoas podem tanto resistir como colaborar com as políticas e os procedimentos da organização, dependendo das estratégias de liderança adotadas por algum supervisor (CHIAVENATO, 2009, p. 162)

O profissional que tem características de ser proativo é aquele que se antecipa às situações. Está relacionado ao ato de evitar ou resolver um provável problema antes mesmo que ele aconteça. Planejando e executando idéias e tarefas, de acordo com estratégias geradas pela organização, um individuo proativo tem capacidade de evitar situações negativas ou de prejuízo dentro do ambiente em que esta inserido, se o mesmo estiver conhecimentos sobre sua área de atuação, aproveita o tempo de que se tem para adquirir experiências com os demais dentro da empresa, ele conseguirá atingir com o máximo possível de informações a antecipação de fatos que poderão ocorrer no futuro.

O autor ainda descreve que dependendo das estratégias dos líderes e das políticas e procedimentos a pessoa, poderá contribuir ou não com esta visão que o levará a antecipar certos acontecimentos, pois não basta apenas ser proativo, precisa-se ser determinado pelas praticas organizacionais do ambiente.

2) O ser humano é social: a participação em organizações é muito importante na vida das pessoas, por que as conduz ao envolvimento com as outras pessoas em grupos ou em organizações. Nos grupos ou nas organizações, as pessoas procuram manter sua identidade e seu bem-estar psicológicos. Muitas vezes, usam seus relacionamentos com outras pessoas para obter informação a respeito de si mesma e sobre o ambiente em que vivem (CHIAVENATO, 2009, p. 162).

Esta característica é de extrema importância para o bom convívio e relacionamento com os demais seja no ambiente interno ou externo, esta envolvido com pessoas ou grupos facilitam as pessoas compararem suas capacidades umas com as outras, idéias e concepções que só enriquece o entendimento da própria

pessoa e só aumenta o fato isolado que prioriza o autoconceito avaliativo de se obter informações durante esses relacionamentos e trocas de informações.

3) O ser humano tem diferentes necessidades: Os seres humanos são motivados por grande diversidade de necessidades. Um fator pode motivar o comportamento de uma pessoa hoje e pode não ter potencia suficiente para determinar seu comportamento no dia seguinte. Por outro lado, o comportamento das pessoas é simultaneamente influenciado por um grande numero de necessidades, que apresentam valências e quantidades das diferentes;

4), o ser humano percebe e avalia: a experiência da pessoa com seu ambiente é um processo ativo por que seleciona os dados dos diferentes aspectos do ambiente, avalia-os em termos de suas próprias experiências passadas, e avalia aquilo que está experimentando em termos de suas próprias necessidades e valores;(CHIAVENATO, 2009, p. 162).

Como pode-se perceber toda pessoa tem suas necessidades (auto realização, estima, sociais, segurança e fisiológicas) Chiavenato (2009, p. 125), desta forma nem sempre o que o levar a ser ágil e competente hoje pode levar a pessoa a se mostrar totalmente eficiente e eficaz amanhã como mostra a terceira característica, desta forma estas necessidades devem ser regadas e sempre atualizadas dentro do ambiente, pois não são em todos os momentos que o colaborador passará por algum processo de desmotivação. Para o ambiente obter mais sentido é perceber e avaliar estas necessidades.

De acordo com o autor a quarta característica enfatiza a questão de perceber e avaliar, a medida em que o indivíduo quando experiências e passa a conviver mais com os demais, ele adquire uma relação de custo ou benefício, ou seja consegue ter a capacidade de avaliar o que é favorável ou não identificando erros e apontando possível melhorias para a organização.

5), O ser humano pensa e escolhe: O comportamento humano é proposital, proativo e cognitivamente ativo. E pode ser analisado em termos de planos comportamentais que escolhe, desenvolve e executa para lidar com os estímulos com que se defronta e para alcançar seus objetivos pessoais [...]

6), O ser humano tem limitada capacidade de resposta: a pessoa tem uma limitada capacidade para desempenhar, de acordo com que pretende ou ambicionar fazer. As pessoas não são capazes de se comportar de todas as formas, pois suas características pessoais são limitadas e restritas. As diferenças individuais fazem com que as pessoas variem consideravelmente em seus comportamentos. [...](CHIAVENATO, 2009, p. 162)

O ser humano para ser proativo precisa de análises de diversos comportamentos para tomar decisões e observar de que forma pode acontecer no

futuro as situações. Para que este planejamento seja alcançado ele precisa pensar e escolher qual a melhor forma e maneira que pretenderá chegar, pois cada pessoa tem diferentes formas de pensamento e se comportam de maneiras opostas, até mesmo um indivíduo pode ter vários comportamentos diferentes em todo seu ciclo de vida.

1.4.1 Comportamento Organizacional e Produtividade

Atualmente a produtividade é um assunto a ser discutido dentro da empresa em busca de desenvolver o comportamento individual adaptando-o as normas da organização. Neste contexto, há pontos bastante diferentes, e as discórdias não parecem poderem ser eliminadas. Entra em cheque o fator primordial da organização, a busca pela conquista da satisfação do cliente, assim a empresa precisa compreender e investir na qualidade a ser aplicada no atendimento ao cliente e buscar suprir as necessidades que os clientes possuem. Este processo acontece através da análise e conhecimento do perfil dos clientes da empresa, e a forma que ele se sente confortável dentro da organização para distinguir seus principais objetivos. E com isso torna-se relevante a realização do treinamento para capacitar os colaboradores para que possam servir de forma correta e que o cliente esteja satisfeito. Em consequência deste posicionamento, trará conquista e fidelidade do cliente para organização, alcançando o objetivo organizacional maior, a produtividade (CHIAVENATO, 2009).

A produtividade é na maioria das vezes uma chance para cada pessoa, mas em várias ocorrências os custos com pessoas haverá uma porcentagem de forma mínima desses custos totais, têm que ser de acordo com fatores de aprimoramento para produzir e ter resultados propostos. Para ter produtividade tende-se a evolução a partir de um valor de base para que se possam comparar os resultados obtidos. Assim o desenvolvimento total dos recursos é a medida em termos financeiros onde é calculado o resultado obtido por unidade para investir nos diversos fundos (MARTINS, 2013).

A empresa que investe em seus colaboradores, que coloca sua equipe em primeiro lugar tem mais chances de alcançar metas e sair na frente no mercado de trabalho, mas para conseguir resultados bons só será possível através de estudo do comportamento organizacional da empresa, identificando falhas e tentando

minimizá-las, melhorando o convívio e estabelecendo o comportamento produtivo (MARTINS, 2013).

De acordo com Chiavenato (2009) pode ser observado que para as empresas é necessário se tornarem competitivas, proporcionando aos seus colaboradores assim mostrarem um foco de produtividade, o que depende de dois fatores dentro das áreas de gestão de pessoas a capacitação e a motivação. A capacitação proporciona o desempenho de uma função atribuída ao setor de gestão de pessoas, dando mais oportunidade de adquirir habilidade para executar as atividades que possui na empresa, a proposta por meio de ações de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento. Já a motivação está ligada nos sentimentos das pessoas, no que elas realmente sentem, ou seja, está relacionada ao funcionário, uma grande parte da motivação tem que ser própria. Na maioria das vezes as organizações estabelecem de forma insegura dentro do campo.

Várias fatores interferem na produtividade de uma organização, tendo possibilidade cabível ao desenvolvimento no desempenho dos colaboradores, devem-se disponibilizar meios, ao ambiente com facilidade para que assim os colaboradores possam produzir de forma satisfatória e tendo prazer em estar elaborada a certa atividade, assim as relações gestor/colaborador irão se tornarem favoráveis e juntos trazendo altos fundos lucrativos para cobrir, o custo dos insumos, os métodos, os equipamentos (MARTINS, 2013).

2 AVALIAÇÃO DESEMPENHO

2.1 O CAPITAL INTELECTUAL COMO DIFERENCIAL PARA AS ORGANIZAÇÕES

Ao referir sobre o capital humano, Brookings (1996) afirma que ele é o motor de geração de valor para os demais ativos da organização, compreende os conhecimentos e atitudes do indivíduo, elementos estes que não podem ser armazenados, assim a empresa deve criar maneiras de retê-los e alavancá-los internamente. Quando desenvolvido e somado ao capital estrutural bem gerenciado, produz aumento do capital intelectual tornando-se força competitiva.

As empresas passam por mudanças, tanto econômicas quanto tecnológicas, políticas e sociais nos negócios. Interagindo com a estrutura e os valores da sociedade e são advindas da era do conhecimento. Nesse mundo competitivo onde o conhecimento humano e a informação se configuram como os principais fatores geradores de riquezas, e com a utilização eficiente e eficaz desses fatores, se confirmam como as armas competitivas de uma era globalizada, onde as organizações terão as melhores informações e controle mais efetivo do seu Capital Intelectual.

Para Chiavenato (2003), na era da informação o recurso, o capital financeiro não é considerado o mais importante, é considerado, portanto, o capital intelectual baseado no conhecimento. O autor destaca ainda que o capital intelectual como fundamental, sendo que algumas empresas ainda não reconhece esse conhecimento, que passa a não está totalmente evidenciada. O capital intelectual é a soma do conhecimento de todos em uma empresa, proporcionando vantagem competitiva, responsáveis pelo desempenho das empresas.

[...] Contudo, o conhecimento é um recurso diferente. Ele não ocupa espaço físico. Ele é um ativo intangível. Em uma organização do conhecimento, os assuntos financeiros não representam necessariamente o verdadeiro valor do negócio (CHIAVENATO, 2003, p. 593).

Brookings (1996, p. 13) reforça que o capital intelectual é a combinação de ativos intangíveis, resultante de mudanças nas áreas de tecnologia da informação, mídia e comunicação, trazem objetivos intangíveis para as empresas garantindo o funcionamento das mesmas. O valor de qualquer empresa deve englobar o

conhecimento e as habilidades internas de cada pessoa, bem como o conhecimento compartilhado, habilidades e experiências de todos os empregados em conjunto, e os procedimentos organizacionais seguidos na empresa. O Capital Intelectual é a capacidade organizacional que uma empresa possui e busca suprir as exigências do mercado (STEWART, 1998, p.69).

Assim Porter (1999) fala que as vantagens competitivas são desenvolvidas com base em três características. Primeiro lugar gerar valor para o cliente. Em segundo lugar, o cliente deverá ser capaz de perceber o aumento do valor do produto ou serviço. Em terceiro lugar a vantagem competitiva eficaz, deverá ser difícil os concorrentes copiarem.

As mudanças que ocorrem nas empresas não são somente estruturais são mudanças culturais e comportamentais transformando o papel das pessoas e onde elas participam. Mudando o roteiro das organizações e melhorando o seu desempenho com isso consequentemente alcançando os seus objetivos (CHIAVENATO, 2010, p. 49).

2.2 CONCEITUAÇÃO DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO E SUA IMPORTÂNCIA

Segundo Knapik (2008, p. 174) a avaliação de desempenho é um processo de mensuração dos indicadores de desempenho do funcionário. É um processo dinâmico que serve para identificar ou resolver problemas, com o objetivo de melhorar a qualidade das relações.

A avaliação de desempenho está em contínuas mudanças, no entanto algumas empresas ainda adotam modelos de mecanização para avaliação, a avaliação tem caráter competitivo, pois a mesma é vista como prática de gerenciamento.

Deste modo, entende-se que a avaliação sai do passado e começa a operar no futuro, ajudando o colaborador ser ativo e identificando instrumentos que servem como estratégia de desenvolvimento de metas, como por exemplo: potências, crescimento e investimento de responsabilidade.

A avaliação de desempenho consiste em verificar quais são os resultados de sucesso, como foram alcançados e o que pode ser feito para melhorar o desempenho e aumentar a eficácia para o alcance das metas estipuladas pelo planejamento estratégico. Tal processo é descrito por Rocha-Pinto et

al. Como uma forma de identificar potências, desenvolver equipes, melhorar relacionamentos e alinhar expectativas para alcance de resultados. (KNAPIK, 2008, p. 174)

Sendo assim, observa-se que a avaliação é um método que, quando bem aplicado se tem resultados, sejam eles bons ou ruins para a organização, é uma maneira de melhorar e identificar pontos fortes e fracos.

As pessoas quando ingressam em uma empresa, precisam conhecer suas responsabilidades, alinhar suas expectativas e mensurar seus resultados, desta forma, Knapik (2008, p. 163) explica que:

Já contratadas, essas pessoas passam pelos processos de orientação e acompanhamento que vão informar e definir os trabalhos e as responsabilidades de cada colaborador ao longo do tempo, avaliar o seu desempenho e desenhar novas metas, objetivos e prioridades. Esse ciclo é contínuo, alinha expectativas dentro da organização e proporciona uma visão de futuro do relacionamento entre empresa e o colaborador.

Todo colaborador precisa receber um feedback, ou seja, um retorno a respeito do seu desempenho para saber se está ou não no caminho correto e alinhar suas expectativas de ação, mudar ou não seu comportamento e identificar falhas nas atitudes ou habilidades. Segundo Knapik (2008, 174 e 175), um programa de avaliação de desempenho tem as seguintes finalidades:

- ✓ Estabelecer o desempenho e os resultados esperados das pessoas;
- ✓ Alcançar um maior comprometimento das pessoas para estimular a produtividade;
- ✓ Servir como ferramenta de apoio na tomada de decisões quanto a remanejamentos internos, dispensa e identificação de potenciais etc;
- ✓ Alinhar esforços e expectativas para alcançar resultados;
- ✓ Identificar os incentivos mais adequados para a motivação das pessoas;
- ✓ Melhorar e incentivar a comunicação;
- ✓ Proporcionar feedback para o avaliado, um retorno do seu desempenho;
- ✓ Ajudar no processo de levantamento das necessidades de treinamento;
- ✓ Servir como um indicador de acompanhamento e desenvolvimento dos colaboradores para o sistema de qualidade;
- ✓ Favorecer um clima de confiança e motivação, se bem conduzido.

Estas finalidades, são essenciais para identificar e ajudar a traçar metas e objetivos na organização, pois um bom planejamento e estratégias compatíveis como desenvolvimento da organização, pode torná-la imbatível ou até mesmo se proteger de mercados externos.

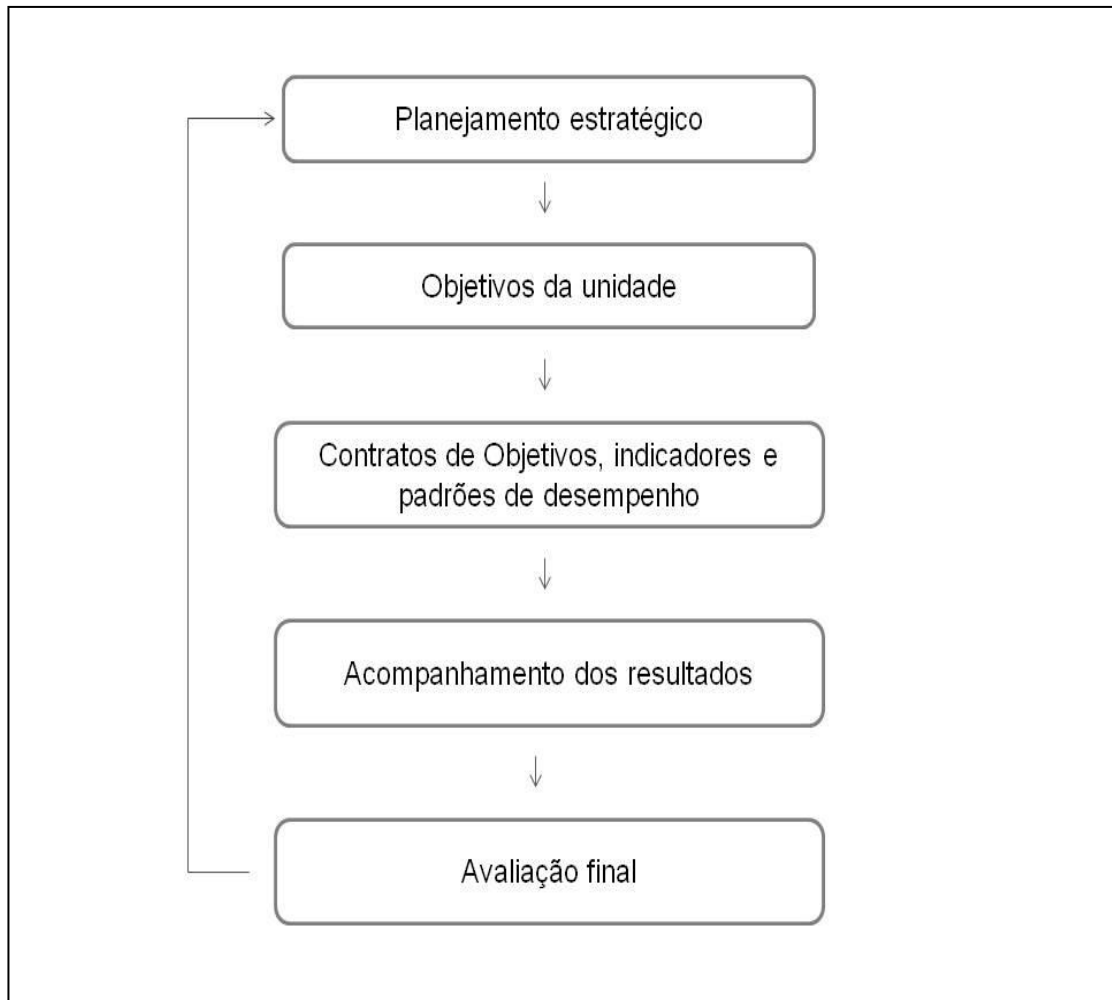


Figura 3 - Ciclo da Avaliação de Desempenho. Fonte: Knapik (2008, p. 176).

Segundo dados do Sebrae (2015), o sistema de avaliação de desempenho deve estar inserido na política de recursos humanos da organização. Uma tentativa de implementação isolada dessa política não rende bons frutos. O reconhecimento por parte do funcionário está alicerçado em expectativas de amadurecimento profissional, desenvolvimento de carreira e conquista de recompensas.

A avaliação de desempenho funciona como estímulo para estas expectativas, na medida em que cria oportunidade para o funcionário se mostrar no desenvolvimento de sua competência e habilidades. A ilustração a seguir mostra como funciona o ciclo da avaliação de desempenho.

A avaliação deve estar alinhada e em concordância com o planejamento estratégico da empresa já que no acompanhamento dos resultados será avaliado pelo desempenho, assim como um processo contínuo de melhoria do sistema.

2.3 OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Alguns estudiosos conceituam a avaliação como uma atitude técnica que líderes e gestores da organização utilizam em termos institucionais para um processo que provê oportunidades, através do acompanhamento de desafios e revisão de falhas, e ainda a percepção de prováveis erros no próprio comportamento do colaborador dentro da organização.

Em relação à metodologia deste tipo de avaliação, visa preocupar-se mais com desempenho das pessoas, pois seu principal objetivo é estabelecer os resultados esperados e acompanhar o processo de trabalho fazendo constantes trocas de feedback entre os avaliados.

Segundo Whitaker e Beraldo (2007, p. 32):

“Avaliar o desempenho das pessoas no trabalho implica, conseqüentemente, conhecer a dinâmica comportamental própria de cada um, o trabalho a ser realizado e o ambiente organizacional em que essas ações se passam”.

Ou seja, é desta forma que se considera o ambiente organizacional como o principal ambiente para fazer a avaliação deste tipo de processo, assim surge alguns principais objetivos que visam a estimativa deste processo de avaliação de desempenho:

- ✓ Obter informações mais fiéis e completas sobre as condições externas e internas à organização;
 - ✓ Tornar interativo o planejamento da empresa;
 - ✓ Estabelecer resultados;
 - ✓ Diagnosticar orientações voltadas para o comportamento das pessoas;
 - ✓ Estabelecer um elo de confiabilidade entre empresa e colaboradores de forma cooperativa;
 - ✓ Servi como instrumento para fazer levantamento sobre treinamentos, decisões sobre carreira, salários e participação de lucros dentro da organização;
 - ✓ Torna informações claras e precisas para que sejam geradas através de todo o corpo da empresa;
 - ✓ Melhorar o gerir com qualidade;
- (WHITAKER e GARCIA, 2007, p. 32)

Estas estimativas ajudam a conhecer a dinâmica de trabalho na empresa e o comportamento de cada um colaborador, se tornando mais interativo nas questões e nos processos organizacionais voltadas para os resultados da empresa.

É necessário que se escolha o melhor método avaliativo para organização, priorizando as informações que deveram ser coletadas da melhor forma possível, pois nem todos que iram participar são iguais, cada tem um comportamento diferenciado.

“[...] É preciso, porém, considerar que a empresa é um conjunto de áreas com pessoas e características específicas e nem sempre um mesmo método é factível em todas as situações. É preciso, portanto, preparar os supervisores para que, conhecendo sua área e seus subordinados, optem pelo procedimento mais adequado. (WHITAKER e BERALDO, 2007, p. 48)

Para uma avaliação justa de acordo com o SEBRAE (2015), o funcionário precisa entender o método e ansiar por sua aplicação. Para isto, a empresa deve cuidar para que a ferramenta seja utilizada de forma plena.

- ✓ O primeiro passo é tornar o funcionário conhecedor da sistemática de avaliação existente, seus objetivos, suas regras, periodicidade, aplicações e consequências. O sistema de avaliação deve ser elaborado buscando-se trabalhar com requisitos cujos indicadores ofereçam a maior objetividade possível.
- ✓ Num segundo momento, devem ser definidos para o colaborador os resultados que dele se espera. A liderança deve se certificar que o funcionário tem total consciência da demanda da empresa com relação ao seu trabalho.
- ✓ O terceiro passo é no sentido de se estabelecer que requisitos serão avaliados e que critérios serão utilizados. Obviamente, em uma empresa, não serão idênticos os requisitos de avaliação do gerente geral e do mensageiro, porque as exigências de cada cargo não são semelhantes.
- ✓ A quarta etapa do processo diz respeito ao registro dos fatos. A empresa deve possuir um modelo de ficha de avaliação de desempenho, na qual serão transcritas as observações, o resultado das avaliações, assim como as conclusões e recomendações do avaliador. (SEBRAE, 2015)

De forma ampla estas etapas facilitam a aplicação, pois um preparo e uma pesquisa antes de qualquer resposta dar maior objetividade aos fatos apurados, saber qual a sintonia do colaborador com a empresa e procurar fixar requisitos e critérios a ser avaliados de acordo com sua necessidade, além da empresa dar estrutura para que a avaliação seja apurada.

2.4 AVALIAÇÃO 360 GRAUS CONCEITOS E MÉTODOS

A avaliação 360 graus é conhecida também como feedback 360 graus, feedback com múltiplas fontes, avaliação em rede ou avaliação de múltipla visão. Este método prevê o recebimento de feedbacks simultâneos de variadas fontes ao redor. Essa avaliação pode ser feita pelos chefes como também por todos stakeholders (participantes da empresa).

Segundo Rabaglio (2010) *apud* Moreira e Tose (2012) este sistema surgiu em algumas universidades americanas na década de 1970, na qual alunos começaram a avaliar professores. Na década de 1980 estendeu-se às grandes companhias americanas e europeias e chegou ao Brasil por volta da década de 90.

Este instrumento cria artifícios objetivos e concretos para auxiliar o indivíduo a se reposicionar. Tal avaliação é feita por meio de um questionário específico, que visa descrever atitudes consideradas essenciais pela organização, a fim de facilitar os objetivos estratégicos (KNAPIK, 2008).



Figura 4 - Avaliação 360 Graus. Fonte: Knapik (2008:182)

Observa-se na ilustração acima que se deve avaliar cuidadosamente para manter o sigilo, permitir que todos ao redor participem e que obtenham abertura para que as trocas de feedbacks tornam-se eficazes.

A Avaliação 360 Graus tem como função subsidiar as políticas de Gestão com Pessoas, a gestão por competências, o desenvolvimento das lideranças, auxiliar nas mudanças organizacionais e é uma das formas de se avaliar o desempenho dos colaboradores para fins de promoção/relocação de pessoas/etc. O 360 Graus pode ser implementada à todos os níveis da empresa, no entanto, é mais utilizada para os níveis gerenciais e alta administração das empresas. Empresas de pequeno portes também podem optar por utilizá-la e, conquistar fatias competitivas no mercado no seu ramo de atuação. (SOUZA, 2015, p. 134).

A avaliação pode ser feita em todos os níveis operacionais da empresa com a participação de todos que a compõe interna ou externamente, algumas organizações à utilização para verificar sua colocação no mercado desde sua matéria prima até o produto final, Souza (2015) é coerente quando afirma que o sistema auxilia nas mudanças organizacionais, pois através de uma visão geral dos *stakeholders* ao redor do colaborador, fica fácil a identificação de melhorias que muitas vezes não são visualizadas pelos gestores e dirigentes.

Na teoria da complexidade pressupõe que o individuo age de acordo com princípios que formam seus modelos internos, os quais se fortalecem ou se alteram com base no feedback do ambiente. (VERGARA, 2013, p. 131). Desta forma os feedbacks recebidos proporcionam o participante se autoavaliar seja com elogios e críticas.

A avaliação de desempenho é feita por todos aqueles que mantêm alguma interação com o avaliado. Participam da avaliação:

- O gerente/líder;
- Os colegas;
- Os pares;
- Os colaboradores; e
- Até os clientes e fornecedores.

A avaliação 360 graus traz alguns benefícios para a empresa, segundo Graminia (2002, p. 92) *apud* Knapik (2008, p. 181):

Contribuir para a retenção de talentos, já que possibilita desenvolvimento profissional;
Formação de uma cultura organizacional voltada para o aprendizado permanente;
Processo de maximização da motivação, estimulando o aumento da produtividade.

A sua aplicação deve ser cuidadosamente planejada e dois pontos importantes devem ser particularmente considerados: a sensibilidade e a preparação das pessoas ressalta ainda Knapik (2008, p. 182) que esta preparação toda serve para fazer as trocas de feedback da melhor maneira possível para a abertura de participação de cada componente.

2.5 APLICABILIDADE DA AVALIAÇÃO 360º

Criar um ambiente propício para a aplicação da avaliação 360 graus deve seguir uma sequência de etapas que nortearão as ações. Reis (2003, p.34.) sugere o seguinte modelo:

- a) definição dos atributos de liderança a serem avaliados: refere-se à caracterização do perfil de liderança que melhor atenda aos objetivos organizacionais;
- b) adequada seleção do tipo de questionário a ser empregado: envolve a certificação de que o instrumento utilizado é capaz de fornecer as informações esperadas;
- c) qualidade dos *feedbacks* fornecidos: a preparação contínua e sistemática dos participantes do processo é a principal garantia da consecução desta fase. Outro fator importante é a confidencialidade dos respondentes, que tendem a fornecer informações mais honestas quando este fator é assegurado;
- d) processamento e utilização dos *feedbacks* pelo receptor: é natural o avaliado racionalizar os resultados obtidos. Para barrar esse comportamento, se faz necessário intercâmbio aberto de percepções;
- e) integração ao sistema de gestão de pessoas: a avaliação 360 graus deve estar integrada com os demais processos de recursos humanos. Caso contrário, corre-se o risco de propagar a relevância de um aspecto e premiar outro.

Deste modo, os resultados para se obter credibilidade provem de *feedbacks* fornecidos, que surgem como os atributos úteis para o desenvolvimento profissional, o perfil de quem está liderando é o que vai compor para a credibilidade desses resultados.

De acordo com o SEBRAE (2015), apesar de recente, a avaliação 360 graus já é utilizada em diversas empresas. O órgão ainda apresenta em seu site as vantagens dessa avaliação:

Justiça

As avaliações estão menos sujeitas a influências artificiais, ou seja, aquelas produzidas por alguém, não naturais. Os impactos da avaliação 360 graus sobre grupos minoritários da empresa também são menos hostis.

Exatidão

A avaliação é feita sob um ponto de vista mais equilibrado, sem muita influência de opiniões pessoais.

Credibilidade

Maior credibilidade. Uma pessoa pode se enganar ao avaliar um determinado colaborador. Porém, se todas têm uma mesma opinião, o risco de todas estarem erradas é bem menor.

Valor

É provável que os colegas de trabalho sejam mais específicos quando derem o retorno sobre o comportamento do colaborador.

Motivação

A pressão dos companheiros de trabalho motiva as mudanças de comportamento.

Menor subjetividade

O processo torna-se mais objetivo, com mais dados e menos “achismos”.

Estas vantagens fazem com que o processo seja mais confiável e preciso em sua análise para o início de um plano gerencial de melhorias, pois cada um irá se avaliar sem ver ou saber a opinião do outro o que dará mais credibilidade, assim o outro participante não tentará influenciar seu companheiro em suas respostas, após as respostas e a avaliação final se chegará ao ponto mais objetivo, pois se crer que as pessoas envolvidas tenham sido fies em suas respostas.

Segundo a Consultora Lopes (2003) na entrevista concedida com exclusividade ao portal RH.com.br:

A prática tem demonstrado grande dificuldade para eliminar a subjetividade do contexto da avaliação. A construção, dessa forma, torna-se bastante trabalhosa. Mesmo sendo disponibilizada on-line, as pessoas tendem a responder “por alto” comprometendo, dessa maneira, a validade do instrumento. A falta de planejamento estratégico, na maioria das organizações, prejudica enormemente a negociação de metas táticas no Plano de Desenvolvimento Pessoal.

Apesar de quase todos os estudos analisados obterem sucesso sobre a avaliação 360 graus, notou-se que o sigilo dentro do processo é de fundamental importância, pois quando o avaliado sabe quem está o avaliando, pode tornar o processo ineficaz, isso, por exemplo, pode criar expectativas nos colaboradores e não mostrar resultados e isto só levará a falta de credibilidade causando um clima de desconfiança dentro da organização. Para que isto não aconteça a empresa precisa ter a cultura da avaliação bastante madura deixando quaisquer divergências organizacionais e pessoais fora do processo de avaliação.

Quando a avaliação é utilizada dentro do contexto organizacional ela contribui de maneira significativa para o desenvolvimento as competências organizacionais sua aplicação segundo Veras (2012) pode ser feito de duas maneiras:

Pode ser feito de maneira formal ou não, avaliando competências específicas ou simplesmente perguntando sobre comportamentos demonstrados. Tradicionalmente, a avaliação 360° é construída sobre competências específicas e conduzida de maneira anônima, proporcionando assim um *feedback* mais honesto e transparente.

A mesma pode ser feita por questionários ou de forma verbal, os questionamentos devem estar sempre de acordo com as expectativas da empresa, sendo que deve ficar claro o interesse da organização. Assim, Lopes (2003) ressalta que existe 4 (quatro) objetivos principais:

- ✓ Otimizar a produtividade e orientar o desempenho, para as metas do negócio da empresa e do órgão;
- ✓ Diagnosticar pontos de melhoria e proporcionar o desenvolvimento pessoal e profissional;
- ✓ Permitir a adaptabilidade às mudanças e o comprometimento com os valores organizacionais;
- ✓ Subsidiar a implementação de sistemas de remuneração variável e sistemas de promoções.

Estes quatro objetivos devem ficar claros nos questionários e ao mesmo tempo submetidos entre as perguntas. Deve se frisar que a avaliação não serve como castigos ou impunidades das empresas para com seus colaboradores, a organização deve estar aberta para identificar erros e fazer melhorias seja individualmente ou no coletivo.

No quarto item a implementação de sistemas de remuneração e promoções não esta diretamente ligadas a avaliação, mas a mesma serve para identificar o melhor desempenho por competências e abrir oportunidades para que a organização faça jus a tal merecimento. Pois, a intenção do sistema avaliativo é melhorar os pontos fracos e somar os pontos fortes em prol de um melhor desempenho dentro da organização, sem prejudicar ou punir alguém.

È por isto que qualquer empresa pode utilizar esta metodologia, desde que ela esteja ciente que a pratica deve envolver a todos e que o processo tem consequências sejam elas boas ou ruins.

Qualquer sistema de gerenciamento de desempenho deve prever um sistema de consequências em função dos resultados da avaliação. É necessário que a empresa ou instituição que irá adotar essa metodologia tenha um forte compromisso em gerenciar o conhecimento da sua força de

trabalho em função das suas estratégias e ofereça recursos para o planejamento e progressão na carreira funcional. (LOPES, 1998*apud* BISPO, 2003, p. 45)

Comprometimento é uma das melhores palavras para colocar em pratica a esta metodologia que serve como recurso para fortalecer as estratégias e auxiliam o processo de recursos humanos qualificados que agregam valor e resultado para organização.

A avaliação do desempenho 360º refere-se ao contexto geral que envolve cada pessoa. Trata-se de uma avaliação que é feita de modo circular por todos os elementos que mantêm alguma forma de integração com o avaliado. Assim, participam da avaliação superior, os colegas e pares, os subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores e todas as pessoas que giram em torno do avaliado, com uma abrangência de 360º. É uma forma mais rica de avaliação, pelo fato de produzir diferentes informações vindas de todos os lados. A avaliação 360ª proporciona condições para que o funcionário se adapte e se ajuste às várias e diferentes demandas que recebe de seu contexto de trabalho ou de seus diferentes parceiros. O avaliado, contudo, fica na passarela sob os olhos de todos, o que não é nada fácil. Ele pode tornar-se vulnerável, se não for bem preparado ou não tiver a mente aberta e receptiva para esse tipo de avaliação ampla e envolvente. (CHIAVENATO, 2004, p. 262)

O avaliado após a avaliação deve estar aberto para receber críticas ou elogio e ciente de que os mesmo lhe foram colocados para uma melhor interação de atividades dentro da empresa.

De acordo com pesquisa da consultoria Deloitte Touche Tohmatsu, esse sistema é o que mais cresce entre as companhias brasileiras e sua adoção já atinge 27% das empresas que dispõem de mecanismos formais de apreciação profissional de seus empregados. Mais trabalhoso, o procedimento destina-se sobretudo aos executivos, com o duplo objetivo de estabelecer metas para o ano seguinte e verificar seu potencial de crescimento. Estão nesse barco nomes como IBM, Philips, Alcoa, Embraco, Dow Química, Promon e Merck Sharp &Dohme, companhias consideradas referência em matéria de recursos humanos.” (Oliveira, Maurício, 2001)

Pode-se perceber que muitas empresas hoje adotam este sistema de avaliação, porém algumas ainda continuam com mecanismos antigos nas quais precisam se modernizar, pois é necessário que a empresa ou instituição que irá adotar essa metodologia tenha um forte compromisso em gerenciar o conhecimento da sua força de trabalho em função das suas estratégias e ofereça recursos para o planejamento e progressão na carreira funcional (LOPES, 2003).

3 AVALIAÇÃO 360 GRAUS COMO FERRAMENTA DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: ANÁLISE NA EMPRESA CONTEC CONTABILIDADE, NO MUNICÍPIO DE ITAITUBA/PA

3.1 HISTÓRICO DA EMPRESA PESQUISADA

A Contec Contabilidade iniciou suas atividades em 2001, após a fusão da empresa denominada Santana Contabilidade, uma empresa com mais de 25 anos de serviços prestados no município de Itaituba e região, cujo proprietário era o Sr. Pedro Santana Chagas. Aceitando o desafio os irmãos Jainirey Chagas e Jarlison Chagas, profissionais da área contábil constituíram a empresa Contec Contabilidade e Assessoria Ltda, com a visão de que somar é a maneira mais simples de se construir. Unindo o fornecedor ao cliente, a técnica à demanda, e proporciona um ambiente estável e ordenado, propício ao crescimento. A Contec Contabilidade se expandiu e hoje possui prédio próprio, e ainda conta com duas filiais, uma na cidade de Placas e outra no município de Rurópolis.

Através de um trabalho sério, dinâmico e, sobretudo, ético, é que se estabeleceram, em Itaituba, sempre fazendo valer os métodos e técnicas mais modernas, bem como as qualidades e competências da empresa. A Contec Contabilidade e Assessoria Ltda é uma empresa com uma equipe de profissionais qualificados que ao longo dos anos vem conquistando seu espaço no setor contábil que aliado a um sistema integrado na Contabilidade visa desenvolver suas atividades junto ao cliente com mais confiabilidade, rapidez e precisão no que diz respeito aos lançamentos contábeis. Prestam serviços de qualidade para os clientes tanto na área contábil, no departamento de pessoal, no departamento fiscal, departamento trabalhista e jurídico, o que faz da Contec uma empresa bem conceituada no mercado atual.

O setor contábil é dirigido pelo sócio administrador Jarlison Chagas Bacharel em Contabilidade atuante na área há 10 anos. O Departamento Pessoal é gerenciado pela Administradora de Empresas, especializada em Gestão Estratégica e Planejamento de Empresas, Helem Patrícia Chagas.

A equipe é formada por profissionais altamente qualificados, com uma tradição de anos de mercado, o objetivo organizacional é estabelecer uma parceria que garanta aos clientes bom atendimento e satisfação dos serviços que prestados.

Hoje a Contec Contabilidade tem o prazer de comemorar juntamente com seus clientes a inauguração de sua sede própria, pois desde 2007 esta empresa vem somando forças ao comércio local com intuito de auxiliar no crescimento econômico do município.

3.2 METODOLOGIA APLICADA AO ESTUDO

Na elaboração de qualquer trabalho científico o pesquisador deve utilizar métodos de pesquisa para obtenção de dados que levará ao embasamento do trabalho. Existem inúmeras metodologias de pesquisa que são utilizadas em trabalhos de cunho científico porém, não é obrigatório o uso de todos os métodos, é claro que será usado somente os que se tornaram necessários para o uso da coleta de dados de interesse da pesquisa. Para que o pesquisador obtenha êxito em sua pesquisa é fundamental certas qualidades para um bom resultado, sobre o pesquisador, afirma Gil (1999):

[...] um bom pesquisador precisa, além do conhecimento do assunto, ter curiosidade, criatividade, integridade intelectual e sensibilidade social. São igualmente importantes a humildade para ter atitude autocorretiva, a imaginação disciplinada, a perseverança, a paciência e a confiança na experiência. (GIL, 1999, p.123).

Como afirma o autor, refere que o pesquisador deve ter conhecimentos intelectuais e sociais, ou seja, informações corretas e coesivas. Assim, poderá identificar erros na pesquisa.

No âmbito de estudos acadêmicos é primordial que o conhecimento adquirido na pesquisa seja científico onde Matias-Pereira (2010, p. 25) conceitua como:

[...] O conhecimento científico é realizado por meio de investigação metódica, escrupulosa e rigorosa e suprime tudo o que há de individual e particular no conhecimento vulgar; recolhe os elementos comuns a uns tantos intelectos e que poderiam ser comum a todos. [...] Resulta de constatar fatos e raciocinar sobre eles visando à descoberta de relações invariáveis entre eles [...].

Com base nas idéias do autor pode-se compreender que é de suma importância que haja o rigor científico em estudos acadêmicos, pois o pesquisador deve abordar fenômenos aplicando recursos técnicos, um exemplo de estudo de grande relevância é a monografia, ela se caracteriza mais pela unicidade e delimitação do tema e pela profundidade do tratamento (SEVERINO, 2007, p. 200) neste tipo de trabalho é rigorosamente exigido embasamento científico utilizando as diretrizes metodológicas, para que se chegue em uma descoberta positiva ou não.

O estudo foi desenvolvido através de pesquisa descritiva e exploratória sobre a qual Gil (1999, p. 44) explica que o objetivo primordial é a “descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis, propõem também a estudar o nível de atendimento dos órgãos públicos de uma comunidade”. As pesquisas descritivas são geralmente utilizadas por pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. Sendo assim esse tipo de abordagem proporciona investigar, descrever a realidade dos fatos sem omissão ou desvio de resultados.

De acordo com Severino (2007, p. 123) a pesquisa exploratória, “busca apenas levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto.” Assim observa-se neste tipo de pesquisa que o objeto é analisado em sua íntegra forma, investigando todos os detalhes possíveis no estudo.

Sendo assim, a modalidade de pesquisa escolhida para o desenvolvimento do estudo é a qualitativa que segundo Minayo (2001, p.21):

[...] Responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis [...].

Assim, compreende-se que a pesquisa qualitativa trabalha a questão da subjetividade, o olhar do pesquisador vai além do que está vivenciando no campo de pesquisa, não se prendendo apenas ao que é visto a olho nu, mas interpretando os dados coletados além do que estes diretamente querem dizer.

Esta modalidade proporciona ao pesquisador se envolver com o objeto de pesquisa, buscando desvendar o que há nas entrelinhas, naquilo que quase foi

omitido pelo objeto a ser pesquisado e possibilitando que este analise, interprete, entenda e desvende o motivo pelo qual ocorre determinado fato.

E para tanto, foi abordada também o tipo de pesquisa, a de campo, onde Severino (2007, p. 123) a descreve como:

[...] O objeto/fonte é abordado em seu meio ambiente próprio. A coleta dos dados é feita nas condições naturais em que os fenômenos ocorrem, sendo assim diretamente observados, sem intervenção e manuseio por parte do pesquisador. Abrange desde os levantamentos, que são mais descritivos, até estudos mais analíticos [...].

Utilizou-se como instrumento de coleta de dados o questionário, “instrumento de coleta de dados constituído por uma série de perguntas, que devem ser respondidas por escrito” (MARCONI e LAKATOS, 1999, p. 100), E complementa Gil (1999, p.128) esclarecendo que o questionário pode ser definido “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc”.

O questionário é um recurso que auxilia na obtenção de informações da realidade, a cerca de números e opiniões de pessoas, este questionário teve por base os seguintes aspectos abordados: relação entre funcionário e gestor, avaliação de desempenho, quais as vantagens que a organização pode obter utilizando a avaliação, a autoavaliação dentro da organização, avaliação do cliente sobre o trabalho.

A pesquisa foi aplicada e vivenciada no período dos meses de junho e julho do ano de 2016, observando-se a relação entrevistado e entrevistador e captação dos dados a serem analisados e discutidos.

Os questionamentos foram desenvolvidos na Empresa Contec Contabilidade no município de Itaituba-Pará. O desenvolvimento da pesquisa aconteceu com a visão de sete colaboradores que desempenham suas atividades no setor trabalhista, contábil e fiscal.

3.3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS

A pesquisa se direcionou a sete colaboradores que desempenham suas atividades no setor trabalhista, contábil e fiscal, os entrevistados tem entre 20 e 34

anos e quanto a sua escolaridade, cinco possuem ensino superior completo e dois com ensino superior incompleto, sendo quatro do gênero masculino e três do sexo feminino. Foi aplicado a este um questionário com 7 perguntas, sendo 1 objetiva e 6 subjetivas, onde na primeira foi traçado o perfil e a identificação do entrevistado.

No que se refere às questões 2 à 7, obteve-se as seguintes respostas:

2. Você acredita que essa relação entre funcionário e gestor interfere no desempenho das atividades organizacionais?

Entrevistado A: *“Não, por que nos dias atuais o time de colaboradores é visto como um dos grandes potenciais de uma empresa. E estreitando o relacionamento com os funcionários de modo a fazê-lo se sentirem de fato valorizados e participantes do sucesso da organização é algo que não pode mais fugir do planejamento estratégico.”*

Entrevistado B: *“Não”.*

Entrevistado C: *“Sim, pois a partir da aplicação desta pode se ter uma ideia de quais problemas a empresa esta passando e qual colaborador ou gestor esta precisando melhorar seus métodos de trabalho, para garantir o sucesso”.*

Entrevistado D: *“Sim e não, não porque tem a facilidade de comunicação entre ambos, com melhoras no desempenho cotidiano das atividades. Sim, pelo fato de gerar uma falsa confiança e trazer malefícios para a saúde interna da organização”.*

Entrevistado E: *“Sim, pois facilita a identificação das capacidades de seus colaboradores e do mesmo modo a detecção de possíveis melhorias, possibilitando assim maior aproveitamento do capital intelectual de seus colaboradores e consequentemente a criação de uma relação mais entrosada e produtiva”.*

Entrevistado F: *“Sim, uma boa comunicação, leva a interatividade dentro da empresa, o que deixa mais maleável o convívio e o relacionamento no ambiente”.*

Entrevistado G: *“Sim, pois através da comunicação, podemos fazer um feedback contínuo, o que ajuda para o crescimento da empresa”.*

Análise: Pode-se observar que a maioria dos entrevistados disseram que sim, uma boa comunicação é vital para o sucesso da empresa como afirma Kanapik (2008, p. 92) a comunicação precisa ser considerada como ferramenta estratégica

dentro da organização que tem como premissa uma postura transparente e que esperam formar lideranças transformadoras e equipes de alto desempenho. Desta, forma percebe-se que a comunicação deve ser propagada e a partir dela que nascem valores e forma a cultura da empresa, além de ajudar a estimular formadores de opiniões que contribuem para o reconhecimento da empresa.

É muito comum dentro da organização conflitos e dificuldades de relacionamento, principalmente com novos colaboradores, então nada que um bom diálogo possa resolver de maneira saudável problemas ocasionados pela falta de comunicação.

3. Como você compreende a avaliação de desempenho para organização?

Entrevistado A: *“É o método mais eficaz do gestor acompanhar as atividades de seus colaboradores identificando diversos pontos que necessitam de melhoria dentro da organização”.*

Entrevistado B: *“Para melhoria da empresa”.*

Entrevistado C: *“Como um método de avaliar o conhecimento e o desempenho dos colaboradores, além de fazer uma análise sobre seu comportamento com colegas e sua postura profissional”.*

Entrevistado D: *“É uma forma que ela utiliza para averiguar o atual momento do relacionamento e desempenho de funções entre os funcionários”.*

Entrevistado E: *“Uma ferramenta organizacional contínua que atua diretamente na qualidade de seus processos procurando-os otimiza-los, onde as pessoas são partes integrantes desse estágio empresarial”.*

Entrevistado F: *“Uma ferramenta estratégica organizacional para empresa”.*

Entrevistado G: *“Um método eficaz de avaliar o desempenho do colaborador de um modo geral, de forma em que os colegas de trabalho interno, junto os externos possam apresentar melhorias e por final, que o avaliado faça uma avaliação da sua própria postura perante seus colegas e a si mesmo”.*

Análise: A avaliação do desempenho para a organização teve repostas diferenciadas de acordo com a visão de cada um em particular, como o entrevistado C que coloca que é uma maneira de avaliar o conhecimento e o comportamento de todos, e que esta avaliação além de olhar a sua postura profissional durante seu

desempenho no trabalho, identificando oportunidades de melhoria como responde o entrevistado A, os demais entrevistados entendem que a avaliação de desempenho tem como um foco fazer uma análise sobre o comportamento do profissional nas tarefas e no ambiente de trabalho para que as partes envolvidas tenham condições e meios viáveis para mudar o cenário que se encontra a empresa identificando seus pontos fortes e os que precisam ser melhorados. Assim, verifica-se que a avaliação de desempenho é compreendida como um método eficaz, como um meio de avaliar o conhecimento, ou seja, verificar o processo de qualidade de serviços prestados pela empresa, ela tem por finalidade, portanto, obter informações sobre o comportamento profissional do avaliado (CARVALHO, 2012).

4. Na sua opinião, quais vantagens a organização pode obter utilizando a avaliação de desempenho?

Entrevistado A: *“1º motivação: oportunidade de crescimento, 2º metas: diretriz mais focada para o objetivo da empresa, 3º comunicação: fácil entendimento entre gerencia e funcionário.”*

Entrevistado B: *“Saber se o colaborador esta apto para o cargo”.*

Entrevistado C: *“Uma das principais vantagens é a descoberta de novos talentos dentro do espaço organizacional permitindo assim uma rotatividade para que os funcionários com melhor perfil ocupe cargos mais elevados e/ou confiança”.*

Entrevistado D: *“É um meio de classificar os conhecimentos adquiridos por cada funcionário, tendo como vantagem o desempenho das atividades da empresa em geral”.*

Entrevistado E: *“Produtividade, interação do grupo, maior rendimento (receita), melhor alocação de seus funcionários e minimização de erros no desempenho das tarefas”.*

Entrevistado F: *“Avaliar o desempenho das tarefas executadas”.*

Entrevistado G: *“Descobrir talentos, tentar minimizar erros, observar o quanto o colaborador esta apto para exercer a função”.*

Análise: Pode-se perceber que na opinião dos entrevistados B, C e G uma das vantagens é descobrir novos talentos, descobrir a capacidade do colaborador para exercer a função, identificar as necessidades de treinamento. Como esclarece Carvalho (2012) alguns dos objetivos de fazer a avaliação é para atingir determinado

alvo, utilizando meios e técnicas, sendo através destes métodos apontar e descobrir, a capacidade, necessidade de treinamento, identificação na ordem do pessoal, formação de bancos de talentos, estabelecimento do rendimento e adequação de salário um meio motivacional do colaborar a exercer de forma eficaz e eficiente suas tarefas.

5. No seu entendimento o que leva a organização onde trabalha a fazer a utilização desse método de avaliação 360°?

Opções	Entrev. A	Entrev. B	Entrev. C	Entrev. D	Entrev. E	Entrev. F	Entrev. G
Verificar o rendimento dos colaboradores	X	X	X	X		X	X
Melhorar o local	X			X		X	X
Dar promoções	X					X	X
Realocar os colaboradores							
Não utiliza o método							
Nenhuma das repostas acima					X		

Quadro 1 - Entendimento sobre o que leva a organização onde trabalha a fazer a utilização desse método.

Análise: Na opinião da maioria dos entrevistados, percebe-se que verificar o rendimento dos colaboradores, melhorar o local e dar promoções é o que mais leva a organização a fazer a avaliação. Assim, saber quanto vale o trabalho executado e atribuir um valor a ele é um dos objetivos que as empresas mais buscam no método avaliativo, pois deve-se pagar um salário justo através dos rendimentos prestados para a empresa (CARVALHO, 2012).

6. Já foi possibilitado momentos de autoavaliação na organização em que trabalha? Caso afirmativo, comente sobre os benefícios que essa avaliação de desempenho trouxe para empresa?

Entrevistado A: “Atualmente não”.

Entrevistado B: “Não”.

Entrevistado C: *“Sim, serviu para que os colaboradores refletissem sobre seu perfil profissional, seu comportamento com os colegas e seu conhecimento profissional, permitindo assim mudanças que se fazem necessárias para alcançar o objetivo organizacional”.*

Entrevistado D: *“Sim, possibilitou aos funcionários a correção de erros diários, aprimoramento das atividades estabelecidas individualmente e em grupo, além de facilitar a comunicação entre os colaboradores e gestores”.*

Entrevistado E: *“Não”.*

Entrevistado F: *“Não”.*

Entrevistado G: *“Sim, corrigiu erros, trouxe melhorias no comportamento individual dos colaboradores, a empresa disponibilizou novos cursos o que capacitou melhor seu quadro efetivo”.*

Análise: Quatro dos entrevistados responderam não, e três responderam sim, através das respostas dos entrevistados que responderam sim retém, que a autoavaliação trouxe benefícios precisos como por exemplo corrigir erros como cita o entrevistado D e G, e reflexão quanto ao perfil e comportamento profissional, este tipo de observação é uma premissa da avaliação 360º o que possibilita ao avaliado uma visão clara e objetiva de seus méritos e de suas limitações, com uma avaliação rigorosa com base nas pessoas que estão em sua volta(CHIAVENATO, 2004)

7. É feita a avaliação de desempenho pelo seu cliente sobre o seu trabalho?

Entrevistado A: *“Avaliação de fato não, mas diariamente procuramos manter e buscar mecanismos para que possamos desenvolver uma excelente prestação de serviços e relacionamentos com nossos clientes”.*

Entrevistado B: *“Não”.*

Entrevistado C: *“Não tenho conhecimento, mas creio que não”.*

Entrevistado D: *“Não, esse método não é adotado por completo, tem avaliações, porém sem períodos de tempos marcados e de rigorosa avaliação individual”.*

Entrevistado E: *“Não”.*

Entrevistado F: *“Não”.*

Entrevistado G: *“Não, porém diariamente estamos a mercê deste tipo de avaliação, até devido nossa atividade de serviços prestados, então se o serviço não é com qualidade, logo vem a reclamação do cliente”.*

Análise: O ambiente externo através de clientes não está totalmente ligado com a avaliação efetiva, porém como diz o entrevistado G, no ramo de prestação de serviços é feito a avaliação diariamente por meio de solicitações de documentos e informações por exemplo. O que leva o cliente a fazer uma avaliação da empresa ou até mesmo do colaborador no qual solicitou o serviço prestado.

CONCLUSÃO

No decorrer do presente estudo se pode notar a importância de implantar a avaliação de desempenho, uma vez que esta proporciona a conquista de vantagens competitivas sobre a concorrência e melhora o grau de serviços prestados além da identificação dos pontos fortes e fracos da empresa.

A avaliação de desempenho surgiu como uma atitude técnica que líderes e gestores da organização utilizam em termos institucionais para um processo que provê oportunidades, através do acompanhamento de desafios e revisão de falhas, e ainda a percepção de prováveis erros no próprio comportamento do colaborador dentro da organização.

Portanto o presente estudo teve como objetivo analisar de que forma a avaliação 360 graus pode ser usada como ferramenta da gestão estratégica de pessoas na empresa Contec Contabilidade no município de Itaituba-PA. Mediante resultado, pode-se responder a seguinte problemática: Como a empresa Contec Contabilidade avalia o grau de desempenho de seus colaboradores?

Segundo a maioria dos entrevistados, pouco se realiza a avaliação dentro da organização, porém quando acontece traz resultados positivos para ambos (empresa e colaboradores). Foi possível observar também que todos tem uma percepção de que avaliação é um método aplicado de maneira eficaz para a empresa buscando melhorias e minimizando erros ocasionados no decorrer do dia a dia, no que é executado ou na relação funcionário e gestor.

Partindo do resultado da pesquisa analisou-se que as expectativas e percepções dos colaboradores e gestores da empresa é que seja realiza da mais vezes a avaliação de desempenho para contribuir para o desenvolvimento produtivo e profissional dos colaboradores, possibilitando assim melhorar o rendimento da empresa e consequentemente aumentar sua produção e o ambiente onde é aplicado as tarefas.

Observou ainda que o tipo de avaliação de desempenho aplicada pela empresa precisa ser revista de forma mais contínua para que os serviços prestados pela empresa sejam realizados de maneira positiva. De tal modo a empresa buscando avaliar o desempenho de seus colaboradores e gestores diariamente, poderá identificar erros em busca de melhoria, conseguindo conquistar um espaço

representativo no mercado acirrado com um grande diferencial competitivo dando uma alavancada para o sucesso da organização.

De tal modo sugere-se que a empresa invista ainda mais em manter um bom relacionamento entre colaboradores e gestores de maneira a não interferir no ambiente interno e que faça mais avaliações para descobrir novos talentos, melhorias, verificando a qualidade do serviço para atender as necessidades de seus clientes, realizando planejamentos focados na implementação na gestão estratégica de pessoas para assim conseguir chegar ao resultado avaliativo satisfatório.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Dobel Garcia Ramos: **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4 ed. São Paulo: Atlas 2007.

BISPO, Patricia. **Avaliação 360 Graus - um caminho para melhorar o desempenho**. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Entrevista/3632/avaliacao-360-graus--um-caminho-para-melhorar-o-desempenho.html> de 22 de setembro de 2003. Acesso em 10 de out de 2016.

BROOKING, A. **Intellectual capital**. Londres: International Thompson Business Press, 1996.

CARVALHO, Antonio Vieira de. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração das organizações**. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7.ed.. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano nas organizações**. 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FIDELIS, J. G.; BANOVA, M. R. **Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégica**. 1. ed. São Paulo: Afiliada, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRECO, ROSANGELA MARIA: **ADMINISTRAÇÃO – origem e conceitos**. Universidade Federal de Juiz de Fora. Projeto do curso departamento de enfermagem básica disciplina administração em enfermagem I: Juiz de Fora –MG, 2008.

KNAPIK, J. **Gestão de Pessoas e Talentos**. Curitiba: Ibpx, 2008.

LOPES, Neyde Vernieri. **Avaliação 360 Graus - um caminho para melhorar o desempenho**. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Entrevista/3632/avaliacao-360-graus--um-caminho-para-melhorar-o-desempenho.html> de 22 de setembro de 2003. Acesso em 10 de out de 2016.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARRAS, J. P. **Administração da Remuneração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MARTINS, Rosemary. **Administração da Produção**. Disponível em: <http://www.blogdaqualidade.com.br/administracao-da-produtividade/>. Acesso em 04 de maio de 2016 às 13h:25min. Acesso em 22 de set de 2016.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade**. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MOREIRA, Lucymaire Cristina; TOSE, Marília de Gonzaga Lima e Silva: A PRÁTICA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO EM EMPRESAS FABRIS. **Gestão&Conhecimento. Revista do curso de administração**. Volume 7, Número 1, Artigo 3, MARÇO/JUNHO 2012 – ISSN: 1808-6594. Disponível em <https://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v7n1/v7n1a3.pdf>. Acesso em 19 de nov de 2016.

OLIVEIRA, Mauricio. **Revista Veja online**. 1726 ed. 2001. Disponível em: http://veja.abril.com.br/141101/p_142.html

PORTER, Michael E.; **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

REIS, Germano Glufke. **Avaliação 360 graus**: um instrumento de desenvolvimento gerencial. 2. e d. São Paulo: Atlas, 2003.

SEBRAE. Política de pessoal: **Tipos de avaliação de desempenho**. O sistema de avaliação deve levar em conta a política de pessoal e as características dos cargos envolvidos. 2015.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 22. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SOUZA, Por Josiane. **IMPLANTANDO A AVALIAÇÃO 360 GRAUS**. 02 de setembro 2015. Disponível em <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/implantando-avaliacao-360-graus>. Acesso em 10 de out de 2016.

STEWART, Thomas. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VERGARA, Sylvia Constante: **Gestão de pessoas**. 13 ed. São Paulo: Atlas 2013.

VERAS, Marcia. Avaliação 360 Graus: o que vem depois do feedback?- Reconheça os mecanismos de defesa mais comuns das pessoas para apoiar o seu processo de desenvolvimento . Disponível em: <http://cio.com.br/gestao/2013/03/05/endeavor>

avaliacao-360-graus-o-que-vem-depois-do-feedback/ de 06 de março de 2013. Acesso em 11 de out de 2016.