

UFRRJ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E
ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS

DISSERTAÇÃO

**Gestão de Competências: utilização da Avaliação
360° como ferramenta para melhoria do
desenvolvimento pessoal e profissional**

Roberto da Costa Faria

2009



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E
ESTRATÉGICA EM NEGÓCIOS

GESTÃO DE COMPETÊNCIAS: UTILIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO 360°
COMO FERRAMENTA PARA MELHORIA DO DESENVOLVIMENTO
PESSOAL E PROFISSIONAL

ROBERTO DA COSTA FARIA

Sob a Orientação da Professora

Dr^a. Ana Alice Vilas Boas

Dissertação submetida como requisito para obtenção do grau de **Mestre em Ciências**, no Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios, Área de Concentração em Gestão e Estratégia em Negócios

Seropédica, RJ

Julho de 2009.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

ROBERTO DA COSTA FARIA

Dissertação submetida como requisito para obtenção do grau de Mestre em Ciências, no Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia de Negócios, área de Concentração Gestão e Estratégia em Negócios.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 07/07/2009

Dr^a. Ana Alice Vilas Boas, UFLA
(Orientadora)

Dr^a. Heloisa Guimarães Peixoto Nogueira, UFRRJ

Dr. Gilson Brito Alves Lima, UFF

*“Se queres colher em três anos, planta trigo;
se queres colher em dez anos, planta uma árvore, mas
se queres colher para sempre, desenvolve o Homem.”*

(Provérbio Popular Chinês).

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha esposa, que com todo o carinho, paciência e dedicação inestimáveis, sempre me incentivou, apoiou e cujo suporte irrestrito, me possibilitou a consecução de mais esta etapa em nossa Vida.

Roberto da Costa Faria.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu filho e especialmente a minha filha, pela compreensão das vezes em que estive ausente, em face da dedicação para a consecução de mais essa empreitada.

Agradeço a minha orientadora Professora Ana Alice Vilas Boas pelo carinho com o qual me acolheu e pelo crédito que depositou em minha capacidade de honrar este compromisso.

Agradeço a minha Professora Heloisa Guimarães Peixoto Nogueira pela atenção, carinho, suporte e a grata convivência e aprendizado que me proporcionou.

Agradeço ao Professor Gilson Brito Alves Lima, pela honra e satisfação com as quais me brindou, aceitando o convite para participar da Banca de defesa da minha Dissertação.

Agradeço particularmente ao meu Amigo Glaydson Teixeira Cavalcante, pelo seu companheirismo e apoio durante toda a nossa caminhada neste curso.

Agradeço a todos os Professores do curso que cuidadosamente prepararam-me para enfrentar e transpor mais este desafio.

Agradeço aos funcionários do PPGEN por todo o suporte fornecido.

Agradeço a cada um que colaborou para que Eu lograsse êxito na consecução deste trabalho.

RESUMO

FARIA, Roberto C. **Gestão de Competências: Utilização da Avaliação 360° como ferramenta para a melhoria do desenvolvimento pessoal e profissional**. 2009. 73 p. Dissertação (Mestre em Gestão e Estratégia de Negócios). Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia de Negócios, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2009.

A necessidade de melhoria no desempenho e desenvolvimento de competências dos Recursos Humanos (RH) vem ganhando espaço nas grandes instituições, tais como bancos, indústrias e empresas nos mais variados segmentos. Essa condição passou a existir face à busca, no mercado competitivo, por diferenciais que permitissem as instituições obterem “Vantagem Competitiva” em seus negócios, relativamente aos seus concorrentes. Assim, a atual “Era do Conhecimento” vem demandando das empresas flexibilidade e criatividade na colocação de seus produtos e serviços. Além dos procedimentos e das ajudas automáticas e tecnológicas, é necessário, por conseguinte poder ter confiança de maneira duradoura na competência dos profissionais. Desta forma justifica-se este trabalho, face à percepção da necessidade do desenvolvimento de competências das pessoas nas organizações. Tal necessidade pode ser tratada através da adequada utilização de ferramentas que propiciem o acompanhamento dos empregados desde a sua avaliação até o estabelecimento e cumprimento de planos de desenvolvimento de competências, como um todo. Uma das ferramentas que desponta, contemplando tal condição é a ferramenta de avaliação 360°, a qual pode ser utilizada para a melhoria do desenvolvimento de competências pessoais, profissionais e de equipes de empregados nas organizações. Neste contexto, este trabalho objetiva verificar a utilização da Avaliação 360° como ferramenta para a melhoria do desenvolvimento pessoal e profissional das competências dos empregados em uma organização, que já a utiliza pelo período mínimo de 2 (dois) anos. Dessa forma este estudo contou com a realização de questionário e entrevistas informais, que ocorreram em uma empresa estatal, de âmbito nacional, do setor financeiro. Na referida empresa efetuou-se amostra em 6 (seis) de suas agências, sendo 1 (uma) do Estado de Goiás, 4 (quatro) do Estado do Rio de Janeiro e 1 (uma) do Estado de Minas Gerais, as quais realizaram como método de avaliação de pessoas, a Avaliação 360 graus, a cada 6 (seis) meses, durante um período mínimo de 2 (dois) anos consecutivos. Dessa maneira o questionário foi composto por 15 (quinze) afirmativas (vide Anexo I), sendo que 100 (cem) deles foram entregues, porém o retorno destes foi em número de 65 (sessenta e cinco). Já as entrevistas informais constaram de 5 (cinco) perguntas (vide anexo II) e foram realizadas com 13 (treze) empregados e ocorreram com pelo menos 2 (dois) empregados de cada agência, das 6 (seis) que compuseram o universo da pesquisa.

Palavras-chave: Desenvolvimento, Competências, Avaliação 360°.

ABSTRACT

FARIA, Roberto C. **Competencies Management: Use of 360° evaluation process as a tool for improving personal and professional development**. 2009. 73 p. Dissertação (Mestre em Gestão e Estratégia de Negócios). Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia de Negócios, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2009.

The necessity of improvement in the performance and development of competencies for Human Resources (HR) is gaining space in great institutions, such as banks, industries and companies in the most varied segments. This condition begins face the search, in the competitive market, for differentials that allowed institutions to get “Competitive Advantage” in its businesses, relatively to its competitors. Thus, the current “Age of Knowledge” demands companies’ flexibility and creativity in the collocation of theirs products and services. Beyond the procedures and the automatic or technological aids, it is necessary, therefore, to be able to have confidence, in lasting way, on the ability of theirs professionals. In such way this work is justified, face to the perception of the necessity of competencies development for people inside the organizations. Such necessity can be treated through the adequate use of tools that propitiate the accompaniment of employees since its evaluation until the establishment and fulfillment of plans for development of competencies, as a whole. In the present time one of the tools that becomes, contemplating such condition it is the 360° evaluation tool, which can be used for the improvement of development for personal competencies, professional and for teams in the organizations. In this context, this work objective to verify the use of the 360° evaluation as a tool for the improvement of personal and professional development of competencies for employees within an organization, that uses already it for the minimum period of 2 (two) years. That way this study was carried through the responses of a questionnaire and informal interviews, that had occurred in a state-owned company, nationwide, of the financial sector, which had as sample 6 (six) of its agencies, being 1 (one) of the State of Goiás, 4 (four) of the State of Rio de Janeiro and 1 (one) of the State of Minas Gerais, which they had carried through as method of evaluation of people, the 360 degrees evaluation, each 6 (six) months during a minimum period of 2 (two) years consecutive. In this way the questionnaire was composed for 15 (fifteen) affirmative ones (see Attached I), being that 100 (one hundred) of them had been deliver, however the return of these was in number of 65 (sixty and five). Already the informal interviews had consisted of 5 (five) questions (see attached II) and had been carried through with 13 (thirteen) employees and had occurred with at least 2 (two) employees of each agency, of the 6 (six) that they had composed the universe of the research.

Keywords: Development, Competencies, 360° evaluation.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Percentuais das competências após avaliação.....	29
Gráfico 2: Média final do empregado	30
Gráfico 3: médias das respostas para as afirmativas relativas a Avaliação 360°	38

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Construção das competências e da estratégia por meio da aprendizagem.....26

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Perfil dos respondentes.....	36
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Competências frente aos concorrentes	21
Quadro 2: Categorias de competências	23
Quadro 3: Avaliação da competência utilizando afirmações e escala de respostas	28
Quadro 4: Pontos fortes e pontos a melhorar	29
Quadro 5: Associação de percentuais às respostas.....	29
Quadro 6: Compilação do α de Cronbach para os fatores e respectivas afirmativas	34
Quadro 7: Afirmativas retiradas da ferramenta de avaliação da empresa pesquisada	34
Quadro 8: Classificação da Correlação ante o Coeficiente “ ρ (rho) de Spearman”.....	38
Quadro 9: Mann-Whitney e médias para Afirmativa 1 no agrupamento Formação Superior..	39
Quadro 10: Mann-Whitney para Afirmativa 1 no agrupamento Sexo	39
Quadro 11: ρ (rho) de Spearman e médias para Afirmativa 1 nos 4 agrupamentos.....	40
Quadro 12: Mann-Whitney e médias para Afirmativa 2 no agrupamento Formação Superior	41
Quadro 13: Mann-Whitney para Afirmativa 2 no agrupamento Sexo	41
Quadro 14: ρ (rho) de Spearman e médias para Afirmativa 2, nos 4 agrupamentos.....	42
Quadro 15: Mann-Whitney e médias para Afirmativa 3 no agrupamento Formação Superior	42
Quadro 16: Mann-Whitney para Afirmativa 3 no agrupamento Sexo	43
Quadro 17: ρ (rho) de Spearman e médias para Afirmativa 3, nos 4 agrupamentos.....	43
Quadro 18: Mann-Whitney e médias para Afirmativa 4 no agrupamento Formação Superior	44
Quadro 19: Mann-Whitney para Afirmativa 4 no agrupamento Sexo	44
Quadro 20: ρ (rho) de Spearman e médias para Afirmativa 4, nos 4 agrupamentos.....	45
Quadro 21: Mann-Whitney e médias para Afirmativa 5 no agrupamento Formação Superior	45
Quadro 22: Mann-Whitney para Afirmativa 5 no agrupamento Sexo	46
Quadro 23: ρ (rho) de Spearman e médias para Afirmativa 5, nos 4 agrupamentos.....	46
Quadro 24: Mann-Whitney e médias para a Afirmativa 6 no agrupamento Formação Superior	47
Quadro 25: Mann-Whitney para Afirmativa 6 no agrupamento Sexo	47
Quadro 26: ρ (rho) de Spearman e médias para Afirmativa 6, nos 4 agrupamentos.....	48
Quadro 27: Mann-Whitney e médias para Afirmativa 7 no agrupamento Formação Superior	48
Quadro 28: Mann-Whitney para Afirmativa 7, no agrupamento Sexo	49
Quadro 29: ρ (rho) de Spearman e médias para Afirmativa 7, nos 4 agrupamentos.....	49
Quadro 30: Mann-Whitney e médias para Afirmativa 8 no agrupamento Formação Superior	50
Quadro 31: Mann-Whitney para Afirmativa 8 no agrupamento Sexo	50
Quadro 32: ρ (rho) de Spearman e médias para Afirmativa 8, nos 4 agrupamentos.....	51
Quadro 33: Mann-Whitney e médias para Afirmativa 9 no agrupamento Formação Superior	52
Quadro 34: Mann-Whitney para Afirmativa 9 no agrupamento Sexo	52
Quadro 35: ρ (rho) de Spearman e médias para Afirmativa 9, nos 4 agrupamentos.....	52
Quadro 36: Mann-Whitney e médias para Afirmativa 10 no agrupamento Formação Superior.....	53
Quadro 37: Mann-Whitney para Afirmativa 10 no agrupamento Sexo	54
Quadro 38: ρ (rho) de Spearman e médias para Afirmativa 10, nos 4 agrupamentos.....	54
Quadro 39: Mann-Whitney e médias para Afirmativa 11 no agrupamento Formação Superior.....	55
Quadro 40: Mann-Whitney para Afirmativa 11 no agrupamento Sexo	55
Quadro 41: ρ (rho) de Spearman e médias para Afirmativa 11, nos 4 agrupamentos.....	56

Quadro 42: Mann-Whitney e médias para Afirmativa 12 no agrupamento Formação Superior	56
Quadro 43: Mann-Whitney para Afirmativa 12 no agrupamento Sexo	57
Quadro 44: ρ (rho) de Spearman e médias para Afirmativa 12, nos 4 agrupamentos.....	57
Quadro 45: Mann-Whitney e médias para Afirmativa 13 no agrupamento Formação Superior.....	58
Quadro 46: Mann-Whitney para Afirmativa 13 no agrupamento Sexo	58
Quadro 47: ρ (rho) de Spearman e médias para Afirmativa 13, nos 4 agrupamentos.....	58
Quadro 48: Mann-Whitney e médias para Afirmativa 14 no agrupamento Formação Superior.....	59
Quadro 49: Mann-Whitney para Afirmativa 14 no agrupamento Sexo	60
Quadro 50: ρ (rho) de Spearman e médias para Afirmativa 14, nos 4 agrupamentos.....	60
Quadro 51: Mann-Whitney e médias para Afirmativa 15 no agrupamento Formação Superior.....	61
Quadro 52: Mann-Whitney para Afirmativa 15 no agrupamento Sexo	61
Quadro 53: ρ (rho) de Spearman e médias para Afirmativa 15, nos 4 agrupamentos.....	61
Quadro 54: Respostas às perguntas provenientes das entrevistas informais.....	62
Quadro 55: Médias das perguntas e pontos de convergência das médias na escala de respostas.	63

LISTA DE ANEXOS

ANEXO I: Questionário	71
ANEXO II: Entrevistas Informais	73

LISTA DE ABREVIACÕES E SÍMBOLOS

IBACO - Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional.

SPSS - Statistical Package for Social Sciences.

T&D – Treinamento e Desenvolvimento.

SUMÁRIO

RESUMO.....	vii
ABSTRACT	viii
LISTA DE GRÁFICOS.....	ix
LISTA DE QUADROS	xii
LISTA DE ANEXOS	xiv
LISTA DE ABREVIACÕES E SÍMBOLOS.....	xv
1 INTRODUÇÃO.....	17
1.1 Formulação do Problema.....	17
1.2 Objetivos.....	18
1.2.1 Objetivo Geral	18
1.2.2 Objetivos Específicos	18
1.3 Delimitação do Estudo	18
1.4 Limitações do Estudo	18
2 REVISÃO DE LITERATURA	19
2.1 COMPETÊNCIAS.....	19
2.1.1 Noções de competência	19
2.1.2 Conceitos de competências organizacionais	20
2.1.3 Categorias de competências da organização	22
2.2 AVALIAÇÃO	23
2.2.1 Conceitos de Avaliação	23
2.2.2 Métodos de Avaliação e sua Classificação.....	24
2.3 AVALIAÇÃO 360 GRAUS	25
2.3.1 Descrição da Ferramenta para Avaliação 360 Graus	27
3 METODOLOGIA.....	32
3.1 Tipificação.....	32
3.2 Universo e Amostra	32
3.3 Instrumento de Coleta de Dados.....	32
3.4 Tratamentos dos Dados	35
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	36
4.1 Resultados do Questionário.....	37
4.2 Resultados das entrevistas informais.....	62
4.3 Discussão.....	62
4.3.1 Discussão dos resultados do questionário	62
4.3.2 Discussão das respostas das entrevistas informais	66
5 CONCLUSÃO.....	67
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69
ANEXOS.....	71

1 INTRODUÇÃO

1.1 Formulação do Problema

O desempenho de uma organização é amplamente influenciado pelo comportamento e pelas competências dos seus funcionários. A competência humana aliada a outros recursos empresariais dá origem e sustentação à competência organizacional. A participação dos funcionários no processo de gestão e da estratégia de negócios da empresa, apresentando suas expectativas, motivações e também percepções a respeito de seus colegas (superiores, pares e subordinados), pode contribuir como fator fundamental para o sucesso empresarial em mercados competitivos.

Dessa forma “as propostas para obtenção de vantagem competitiva, apesar das diferenças de ordem semântica, parecem caminhar para uma mesma direção: gestão estratégica de recursos humanos (Taylor, Beechler & Napier, 1996); gestão de competências (Pralhad & Hamel, 1990; Heene & Sanchez, 1997); acumulação do saber (Arrègle, 1995; Wright et al., 1995); e gestão do capital intelectual (Stewart, 1998).” (Brandão; Guimarães, 2001, p.9). Observa-se assim como ocorre a ênfase dada às pessoas como fator determinante do sucesso de uma organização. Em um ambiente dinâmico e com grandes turbulências, onde ocorre a mudança de negócios de um dia para outro e as novidades tecnológicas ocorrem na forma de novos produtos, processos e modelos, a busca por diferencial competitivo demanda das empresas que estas necessitem contar com empregados altamente capacitados e qualificados, aptos a responderem frente às necessidades das empresas, na busca do citado diferencial competitivo.

Vale lembrar que as organizações ao gerenciarem seus recursos humanos, devem promover junto aos seus empregados, a geração de novas idéias e encorajar a adoção das mesmas. A gestão de competências auxilia a organização na identificação das contribuições efetivas de cada funcionário e, possibilita sua recompensa como um incentivo à criatividade e elemento para a motivação.

Neste contexto, este trabalho tem como norteador verificar a utilização da Avaliação 360° como ferramenta para a melhoria do desenvolvimento pessoal e profissional das competências dos empregados em uma organização, que já a utiliza pelo período mínimo de 2 (dois) anos. Dessa forma este estudo contou com a realização de questionário e entrevistas informais, que ocorreram em uma empresa estatal, de âmbito nacional, do setor financeiro. Na referida empresa efetuou-se amostra em 6 (seis) de suas agências, sendo 1 (uma) do Estado de Goiás, 4 (quatro) do Estado do Rio de Janeiro e 1 (uma) do Estado de Minas Gerais, as quais realizaram como método de avaliação de pessoas, a Avaliação 360 graus, a cada 6 (seis) meses, durante um período mínimo de 2 (dois) anos consecutivos. Dessa maneira o questionário foi composto por 15 (quinze) afirmativas (vide Anexo I), sendo que 100 (cem) deles foram entregues, porém o retorno destes foi em número de 65 (sessenta e cinco). Já as entrevistas informais constaram de 5 (cinco) perguntas (vide anexo II) e foram realizadas com 13 (treze) empregados e ocorreram com pelo menos 2 (dois) empregados de cada agência, das 6 (seis) que compuseram o universo da pesquisa.

Tendo-se em vista essas considerações, o presente estudo objetiva responder ao seguinte problema: Como a Avaliação 360° pode ser utilizada na forma de ferramenta que possibilite a melhoria no desenvolvimento pessoal e profissional do Fator Humano nas empresas?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Verificar a utilização da Avaliação 360° como ferramenta para a melhoria do desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados em uma organização. Tal verificação proposta ganha espaço, dado que parte das empresas que utilizam a Avaliação 360°, ainda não o fazem na completeza que a ferramenta propõe, ou seja, os resultados obtidos após a realização do ciclo de avaliações, ainda não são desdobrados na forma de planos de treinamentos e de desenvolvimentos dos empregados, o que é parte da proposta de tal instrumento. Em algumas dessas empresas a ferramenta está, inclusive, sendo utilizada para que se justifiquem demissões, o que pode gerar dúvidas, descrédito, desconfiança e em casos extremos o medo, no que concerne a utilização dessa ferramenta.

Dessa maneira este estudo tem a importância de suscitar a discussão sobre a completa aplicação da ferramenta de Avaliação em 360°, dentro dos fins e completeza propostos pela mesma.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Observar as percepções dos empregados relativas a contribuições da Avaliação 360° para melhoria do seu desenvolvimento pessoal e profissional;
- b) Identificar as principais contribuições da Avaliação 360° para a construção de planos que possibilitem o desenvolvimento pessoal e de equipes;
- c) Apresentar sugestões para melhoria de competências através do uso da Avaliação 360°.

1.3 Delimitação do Estudo

Este estudo está delimitado da seguinte forma:

- A abrangência: A pesquisa ocorreu em uma empresa estatal, de âmbito nacional, do setor financeiro, da qual 6 (seis) de suas agências foram alvo de amostra para pesquisa, face à sua acessibilidade.

- O Tempo: a pesquisa teve início quando da distribuição dos questionários no mês de dezembro de 2008 e final quando do recolhimento total dos questionários no mês de fevereiro de 2009.

1.4 Limitações do Estudo

Este estudo possuiu limitações: de acesso aos funcionários, impostas pelas gerências de algumas agências; pelas exigências da área de Recursos Humanos da instituição, referente à divulgação de informações sobre a ferramenta de avaliação da instituição e a não autorização para a divulgação do nome da referida instituição; pelo receio de funcionários de algumas agências, relativos ao preenchimento das informações do questionário; pela não devolução de questionários; volume das amostras alcançados. Estas limitações geraram um retorno de 65 (sessenta e cinco) questionários, dos 100 (cem) que foram distribuídos.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 COMPETÊNCIAS

2.1.1 Noções de competência

A partir do trabalho de McClelland (Testing for Competence rather than Intelligence), no início da década de 70 do (século XX), o conceito de competência, no âmbito organizacional, começou a ser discutido, também, ante a perspectiva do indivíduo. Esse trabalho marcou o debate entre psicólogos e administradores nos Estados Unidos, ao abordar também as competências conjuntamente à inteligência. Em seu trabalho, ele argumenta que a competência “é uma característica subjacente a uma pessoa e que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Diferenciava assim competência de **aptidões**: talento natural da pessoa, o qual pode vir a ser aprimorado, de **habilidades**, demonstração de um talento particular na prática e **conhecimentos**: o que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa” (FLEURY; FLEURY, 2001, p.184).

Ante esta perspectiva, o conceito de competência passou a ser visto como a reunião de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), que constituem assim um conjunto de recursos que a pessoa possui, conforme colocado por Dutra (2006, p.3):

Para alguns autores, a maioria de origem norte americana, que desenvolveram seus trabalhos nos anos 70, 80 e 90, competência é o conjunto de qualificações (underlying characteristics) que permite à pessoa uma performance superior em um trabalho ou situação. Os conceitos de seus principais expoentes McClelland, (1973), Boyatzis (1982) e Spencer (1993), formaram a base dos trabalhos da McBer, mais tarde Hay McBer, importante consultoria em competência. As competências podem ser previstas e estruturadas de modo a se estabelecer um conjunto ideal de qualificações para que a pessoa desenvolva uma performance superior em seu trabalho. Com essa abordagem, Parry (1996:50) resume o conceito de competência como sendo “um cluster de conhecimentos, skills e atitudes relacionadas que afetam a maior parte de um job (papel ou responsabilidade), que se correlaciona com a performance do job, que possa ser medido contra parâmetros bem aceitos, e que pode ser melhorada através de treinamento e desenvolvimento”. Essa abordagem foi disseminada no Brasil nos anos 80 e início dos anos 90 associada à idéia de perfil de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) necessário para que uma determinada pessoa pudesse ter uma boa performance em seu cargo.

A partir da colocação de Dutra, pode-se perceber que as referências balizadoras do conceito de competência, nas organizações, são os trabalhos esperados de serem executados por posições, funções ou cargos organizacionais. No entanto, para as condições presentes na atual economia globalizada, propulsora de alta competitividade entre empresas, atrelar o conceito de competências à descrição de perfis de cargos, não necessariamente implica que os indivíduos que os ocupem possuam as condições para conduzir situações imprevistas da melhor maneira, para as empresas. Nessa linha, Fleury e Fleury (2001, p. 185) postulam o seguinte:

Lawler argumenta contra esta linha de raciocínio, mostrando que trabalhar com o conjunto de habilidades e requisitos definidos a partir do desenho do cargo, próprios do modelo taylorista, não atende às demandas de uma organização complexa, mutável em um mundo globalizado. Em tais situações, afirma este autor, as

organizações deverão competir não mais apenas mediante produtos, mas por meio de competências, buscando atrair e desenvolver pessoas com combinações de capacidades complexas, para atender às suas core competences. As observações deste autor merecem ser registradas, porquanto, alinhadas com as observações de autores europeus, propiciarão a fundamentação para a elaboração de nosso modelo de análise.

Mesmo com a evolução no uso do conceito de competências na gestão de pessoas, a partir da segunda metade da década de 90 e das abordagens mais amplas do conceito, adotadas por diversos autores, o estudo de Dutra (2006) mostrou que, na prática, a percepção de competências, no Brasil, ainda se concentra, na qualificação da pessoa em relação à posição ou cargo que ocupa na empresa. Mostrando que, a gestão de pessoas ainda tem um grande vínculo com o referencial taylorista/fordista refletindo uma visão estática da relação entre a empresa e as pessoas.

Porém, essa visão tende a mudar face às forças de mercado e segundo novas propostas, conforme apresentado por Dutra (2006, p.3):

Graças aos trabalhos desenvolvidos por Le Boterf (1994), Zarifian (1996) e Fleury (1995), foi possível contestar a definição de competência associada às qualificações necessárias para um determinado cargo e procurar associar competência às realizações das pessoas e ao que elas provêm, produzem e/ou entregam ao meio onde se inserem (FLEURY, 2000 e 2002, RUAS, 2002 e 2005 e DUTRA, 2001 e 2004). Para Le Boterf (1994, 2000 e 2001), por exemplo, a competência não é um estado ou um conhecimento que se tem, nem é resultado de treinamento, na verdade, competência é mobilizar conhecimentos e experiências para atender as demandas e exigências de um determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e de recursos etc.

2.1.2 Conceitos de competências organizacionais

A partir dos anos 90 o conceito de competências ganhou destaque na área da gestão organizacional com a proposta do conceito de Core Competence (competências essenciais) formulado por Prahalad e Hamel (1990). Nessa linha e segundo os autores as competências organizacionais seriam como um conjunto de recursos na forma de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores que a organização possui, possibilitando que a organização tenha a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos, produtos e serviços, de maneira a ser colocar de forma competitiva ante ao mercado, através do que eles chamaram de Core Competence (competências essenciais).

Estas competências se tornam difíceis de serem imitadas pelos concorrentes, ou seja, são competências inerentes à organização como se fossem a alma desta e que criam vantagens competitivas, adjetivando qualitativamente e agregando valores, percebidos pelos Clientes, aos produtos e serviços da organização. As competências essenciais, normalmente, são aquelas que proporcionam vantagem competitiva. Agregam valor que é percebido pelos clientes e que são difíceis de serem copiados pela concorrência. A “Core competence” envolve a comunicação transparente e sem distorções por todos os níveis da organização, o envolvimento dos empregados, entorno de um mesmo objetivo, comprometimento com o trabalho além das fronteiras organizacionais, passando por vários níveis de pessoas e funções, requisição, avaliação e aceitação compromissada das novas idéias que surjam, na organização, como colaboração ao negócio da empresa.

Nesse enfoque, o sucesso de uma organização está atrelado às estratégias empresariais sustentadas pelas competências essenciais e não somente em unidades estratégicas de negócios (Prahalad e Hamel, 1990); a inter-relação entre elas determina a competitividade de

uma organização. As competências essenciais constituem-se como o fator fundamental de flexibilidade para a mudança e adaptação na exploração de diferentes mercados; são difíceis de imitar; são os recursos essenciais na produção de bens e serviços diferenciados. Elas não estão, necessariamente, relacionadas com a tecnologia, podendo estar em qualquer função administrativa da organização. Ao passo que as competências organizacionais são competências que a organização possui em diversas áreas, entre as quais apenas algumas são essenciais e fundamentais para a definição de sua estratégia competitiva.

Dentro deste tema, existem pesquisas sobre a teoria e o uso do conceito de competências organizacionais. No entanto, percebe-se que ainda não se apresenta um consenso quanto à definição do termo. Trata-se de um tema cujo conceito encontra-se ainda em processo de construção. Assim, este conceito é encontrado com diferentes noções e em diferentes contextos.

Para Drejer (2000), o conceito de competências é apenas o último, mas talvez o melhor, de um número de conceitos para explicar a competitividade da empresa. Para o autor, competências consistem de quatro elementos com suas respectivas relações: tecnologia, pessoas, estrutura organizacional e cultura organizacional, considerando as pessoas como elementos fundamentais para o desenvolvimento e manutenção de competências.

Mills et al (2002, apud Fernandes, 2004, p.13) relacionam competência com o desempenho das atividades necessárias ao sucesso de uma empresa, sendo a competência distintiva (que a distingue das outras empresas) aquela “[...] que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes e que provêem vantagens competitivas”. Essa descrição guarda uma proximidade com o que é proposto por Prahalad (1990). Assim, a organização pode ter uma força ou uma atividade de alta competência ou de baixa competência, dependendo se supera a maioria de seus concorrentes em um fator competitivo, que os clientes valorizam, ou se está abaixo do desempenho da maioria dos concorrentes. Com isso, os autores definem competência como sendo uma forma de descrever o quão bem uma empresa desempenha suas atividades necessárias ao sucesso. Estas competências devem ser vistas como uma variável ao invés de um atributo, ou seja, algo que a empresa executa em um determinado grau de competência e não, algo que a empresa possui ou não.

Para estimar as competências da organização autores como em Mills et al (2002, apud Fernandes, 2004) desenvolveram uma escala considerando a empresa face aos seus concorrentes. Essa escala pode ser visualizada através do Quadro 1, onde podem ser observados: o desempenho da organização, suas forças/fraquezas e suas competências (linhas do quadro) ante o setor no qual atua.

Quadro 1: Competências frente aos concorrentes

Desempenho da Organização	Muito abaixo da média do setor	Abaixo da Média do Setor	Na média do Setor	Em igualdade com o melhor	Liderança Inquestionável
Força ou Fraqueza	Fraqueza Significativa	Fraqueza	Nem Fraqueza nem força	Força	Força significativa
Competência	Muito Baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta

Fonte - adaptado Mills et al (2002 apud Fernandes, 2004, p.13).

Uma consideração importante sobre as competências organizacionais é feita por Le Boterf (2003) quanto à sinergia. O autor assinala que a competência organizacional é proveniente da competência coletiva, a qual passa a existir quando surge o requisito das competências individuais, ou seja, “A competência coletiva é um resultante que emerge a

partir da cooperação e da sinergia entre as competências individuais.” (LE BOTERF, 2003, p. 229).

A sinergia, do grego *synergía*, significa cooperação, e por isso se pode traduzir no ato ou esforço coordenado de vários órgãos na realização de uma função, é o que dentro de uma organização pode trazer um valor agregado ao produto, o qual normalmente é perceptível aos clientes. Este é um argumento crucial e que distingue níveis de análise ao se tratar das competências. A competência coletiva é uma competência em rede, que pressupõe comunicação e cooperação entre os sujeitos. A própria organização pode ser vista como um sistema de competências, cujo bom desempenho ante o mercado, vai depender de sua capacidade para mobilizar e combinar os seus recursos. Essas combinações dos recursos e a sua utilização de forma competente, conferem a vantagem competitiva para a empresa, o que implica em um processo de aprendizagem contínua, da organização, que não deve ser interrompido. Bruno-Faria e Brandão (2003, p.37) reforçam o papel da sinergia ao comentarem: “Competências representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto organizacional”.

Para Fleury e Fleury (2001), as competências são sempre contextuais e, implicam a comunicação de conhecimentos os quais devem gerar valor; portanto, competência refere-se a “[...] saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado” (FLEURY e FLEURY, 2001, p.187), que venham a agregar valor econômico para a organização e valor social ao indivíduo. Assim, a noção de competências estaria associada a ações como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades e ter visão estratégica. De acordo com os autores, em um plano organizacional, as mesmas ações poderiam ser utilizadas na caracterização das competências para a formação de competências estratégicas.

Ruas et al (2005), em um trabalho nacional de revisão dos conceitos de competência e das publicações entre 2000 e 2004, apontaram que, apesar da simplicidade de tal conceito, sua aplicação tem sido considerada relativamente complexa. Dessa forma percebe-se que as competências, em uma organização, referem-se à quão bem esta organização desempenha suas atividades necessárias ao sucesso, em face de seus concorrentes (MILLS et al, 2002 apud Fernandes, 2004), e que estas são decorrentes da capacidade de combinar, misturar e integrar recursos, produtos e serviços que neste sentido, constituem-se no resultado decorrente da aprendizagem coletiva da organização (PRAHALAD; HAMEL, 1990), agregando valor econômico a esta e valor social ao indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2004). Além do debate conceitual, os autores apresentam também diversas classificações de competências, cujas categorias serão discutidas a seguir.

2.1.3 Categorias de competências da organização

Zarifian (1999 apud FLEURY e FLEURY, 2001, p.189) diferencia as competências em uma organização, da seguinte maneira: “a) competências sobre processos: os conhecimentos sobre os processos do trabalho; b) competências técnicas: conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado; c) competências sobre a organização: saber organizar os fluxos de trabalho; d) competências de serviço: aliar a competência técnica à pergunta: qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final? e) Competências sociais: saber ser, incluindo atitudes que sustentem os comportamentos das pessoas. O autor identifica três domínios dessas competências: autonomia, responsabilização e comunicação”.

A tipologia de Drejer (2000) aponta três tipos de competências: a) uma tecnologia simples e poucas pessoas, onde a competência é fácil de identificar e a parte tecnológica é

bem definida; b) tecnologias entrelaçadas e uma grande unidade organizacional, onde a estrutura organizacional e os processos são necessários para o uso coordenado e a inter-relação de tecnologias; c) sistemas complexos, conectando muitas pessoas em diferentes departamentos e unidades organizacionais. Este tipo de competência se encontra no âmago da força competitiva da empresa, pois é complexa, difícil de imitar, com menor dependência em tecnologia e maior dependência do conhecimento.

Por outro lado, Mills et al (2002 apud Fernandes, 2004) apresentam outra classificação de competências, adotada aqui, conforme pode ser observado no Quadro 2, onde são apresentadas algumas definições para categorias de competências.

Quadro 2: Categorias de competências

Categoria	Descrição
Competências essenciais	Competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são chaves para a sobrevivência da empresa e centrais para a sua estratégia.
Competências distintivas	Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas.
Competências organizacionais ou das unidades de negócios	Competências e atividades-chave esperadas de cada unidade de negócios da empresa.
Competências de suporte	Atividade que é valiosa para apoiar um leque de competências.
Capacidades dinâmicas	Capacidade de uma empresa de adaptar suas competências com o tempo. É diretamente relacionada aos recursos importantes para a mudança.

Fonte - adaptado Mills et al (2002 apud Fernandes, 2004, p.13).

Apesar de entenderem os termos competências e capacidades como equivalentes, os autores ressaltam que capacidades dinâmicas são uma exceção. As empresas que possuem tal competência se caracterizam por serem conscientes da necessidade de transformação, de questionar e de adaptar suas competências ao longo do tempo.

No Brasil, de acordo com Ruas (2005), a noção de competência tem sido debatida sob a visão estratégica de competências organizacionais e competências essenciais e ante a perspectiva de práticas associadas à gestão de pessoas. Segundo o autor, as competências podem ser voláteis quando o negócio da empresa é sensível ao desempenho tipicamente humano, pois exigem inovação, criatividade, qualidade, emoção, antecipação e iniciativa.

Como competências envolvem uma esfera de dinamicidade ao longo do tempo, faz-se necessário considerar o desenvolvimento de tais competências na organização, através de avaliações periódicas que possibilitem visualizar o comportamento das mesmas (involução ou evolução), segundo as necessidades estratégicas da empresa.

2.2 AVALIAÇÃO

2.2.1 Conceitos de Avaliação

O ato de avaliar é inerente à percepção humana, pois o ser humano está sempre avaliando coisas, situações e inclusive outros seres humanos, mediante comparações com parâmetros próprios internos ou externos. Assim, o ato de avaliar pode ser entendido, no sentido genérico, como uma ação comum da própria natureza humana; é o exercício da análise e do julgamento sobre qualquer situação que exija uma apreciação de fatos, idéias, objetivos e, também, uma tomada de decisão a fim de se atingir um determinado objetivo desejado. O termo avaliação refere-se ao ato ou efeito de se “determinar a valia ou o valor de” (BUARQUE, 1999), “calcular ou determinar o valor, o preço ou o merecimento de” (MICHAELIS, 2008) alguma coisa ou alguém.

A avaliação pode ser entendida como um instrumento de análise comparativa referente ao comportamento das pessoas, que possibilite o julgamento entre uma situação planejada e a que ocorreu.

Juntamente com a evolução da humanidade e dentro dos grupos sociais, observa-se a evolução das organizações de produção. Tais processos evolutivos, sempre refletiram de alguma maneira, as transformações sociais e culturais amplas nos contextos onde estavam inseridas. Conseqüentemente, muito dos conceitos e atitudes vigentes até então sofreram alterações e acompanharam a evolução do sistema produtivo, onde a avaliação de desempenho não foi exceção.

Do ponto de vista qualitativo a avaliação expressa a idéia de julgamento, formação de juízo ou atribuição de conceito a determinados atributos de algum objeto, como, por exemplo, relativamente a um desempenho econômico: bom, ótimo, eficaz – conforme detenha certas qualidades ou características. Nessa abordagem, a avaliação requer padrões, em termos informativos, como parâmetros que permitam a realização desse julgamento bem como, a mensuração das expectativas de desempenho e de sua realização.

Medir alguma coisa expressa o sentido quantitativo do termo avaliação: refere-se à quantificação de atributos de um objeto, com intuito de expressá-los segundo padrões numéricos, como por exemplo, a quantidade de insumos, o preço de um produto, a altura de uma pessoa ou a temperatura ambiente, que são exemplos de atributos de objetos expressos em forma numérica ou quantificada.

Dessa forma, qualitativa ou quantitativamente existem vários tipos de avaliação, como por exemplo: avaliação de desempenho, de resultados, de competências, de potencial e de desempenho com foco em competências.

2.2.2 Métodos de Avaliação e sua Classificação

De início, faz-se necessário comentar sobre a perspectiva que se adota para a palavra método no contexto desse estudo. Sabe-se que este termo tem sido utilizado amplamente, inclusive no campo da gestão, fato que leva a exercer comentários sobre o sentido que ele assume, no presente estudo.

Método do grego “méthodos” significa caminho para chegar a um fim ou “Caminho pelo qual se atinge um objetivo” (BUARQUE, 1999). Assim, através do método é possível investigar um fenômeno, estabelecer uma relação de causa e efeito e identificar a forma pela qual é alcançado ou atingido determinado fim ou objetivo.

O método se faz acompanhar pela técnica, seu suporte, que são os instrumentos utilizados para obter determinados resultados. É nessa linha que a palavra método será utilizada no presente estudo, qual seja, no sentido da instrumentalização, da técnica, do modo de proceder, dos meios técnicos, dos procedimentos sistematizados. Portanto, o estudo não se debruça sobre a discussão filosófica da expressão, mas apura o seu sentido na perspectiva técnica, ou seja, um conjunto de procedimentos adotados para determinados fins. Desse modo geral, os autores consultados para este trabalho compartilham a idéia sobre a melhoria da gestão com a adoção dos programas de avaliação de desempenho, em qualquer organização. Mas, deixam transparecer que o método a adotar depende das especificidades do ramo da organização, dos objetivos almejados, entre outros aspectos.

Cada organização procura adotar um sistema que considera ser adequado para avaliar o desempenho de seus empregados, podendo em algumas delas se encontrar vários sistemas específicos, conforme os níveis e as áreas de alocação dos funcionários.

Pode ser observada notável evolução nos métodos, onde os antigos sistemas foram substituídos por propostas que refletem os aprimoramentos técnicos e as mudanças organizacionais tornando-se mais consistentes com os propósitos da avaliação. A

variabilidade dos métodos permite uma taxionomia, pela qual os autores procuram classificá-los de acordo com suas ênfases.

Segundo Leme (2007), os métodos de avaliação de pessoas mais praticados nas organizações são: Avaliação de desempenho, Avaliação de resultados, Avaliação de competências, Avaliação de potencial e Avaliação de desempenho com foco em competências.

Como é perceptível, as empresas vivem dos resultados que alcançam e tais resultados se encontram atrelados, principalmente, às pessoas que contribuem para tal. Quão mais competentes forem as pessoas, no desempenho, dentro de uma organização, tanto maior a probabilidade de obtenção de melhores e maiores resultados por essa organização.

Assim a utilização de ferramentas adequadas para avaliar as pessoas de uma organização, no que concerne ao seu desempenho com foco em suas competências possibilita, além da observação e tratamento de resultados, a condição de avaliar, desenvolver e manter competências essenciais para a organização.

Nessa linha, Leme (2007, p.20) postula o seguinte:

Portanto, a utilização da ferramenta de “Feedback para Resultados”, quando aplicada no momento da Devolutiva de uma Avaliação, terá mais poder se esta for uma Avaliação de Desempenho com Foco em Competências, pois haverá a mensuração se a “entrega” do Colaborador é a esperada. Assim, o gestor passa a ter a informação precisa para dar o feedback, gerando efetivos resultados para a organização.

Nesta pesquisa, a ênfase será dada ao instrumento ou ferramenta de avaliação *Feedback 360 graus*.

2.3 AVALIAÇÃO 360 GRAUS

O monitoramento do desempenho tem seu primeiro destaque com as avaliações de desempenho propostas pela administração científica, primeiramente sendo feita uma observação direta do trabalhador e do seu processo de trabalho, coleta e registro das informações relativas às observações e depois avaliação dos dados colhidos para então se interferir no direcionamento ou na realização do trabalho.

Assim a avaliação de desempenho evolui deste modelo unidirecional, no qual somente o superior avalia seus subordinados, relativamente à identificação do desempenho e competências demandadas para cada cargo, para a avaliação multi-direcional, em que chefes, pares de gerências, subordinados, fornecedores e clientes internos, avaliem-se reciprocamente, discutindo o desempenho do trabalho em termos de metas estabelecidas, resultados alcançados e possíveis ajustes. Essa evolução para o modelo de avaliação multi-direcional é o estágio conhecido como avaliação 360 graus, que propõe a utilização de múltiplas fontes inserindo a dimensão de equipe e de contexto organizacional na gestão de desempenho (UBEDA; SANTOS, 2002).

Em tempos atuais, muitas organizações estão combinando várias fontes de informação de avaliação de desempenho para criar sistemas de *feedback* e de avaliação mais completos. Um modelo mais participativo e completo é o da “Avaliação 360^o”, também conhecido como avaliação por múltiplos avaliadores ou “feedback 360^o”. Esse processo baseia-se no uso de fontes múltiplas que virão a fornecer *feedback* sobre as competências e ou comportamentos de uma pessoa, englobando suas habilidades, atributos pessoais, conhecimentos, comportamento na organização e desempenho. O desempenho do empregado é avaliado de tal maneira, que todos os outros que possuem interfaces com ele, ou seja, todos que interagem com o avaliado,

lhes dão *feedback*, proporcionando inclusive, que o avaliado compare os *feedbacks* recebidos, com a sua própria auto-avaliação. Esse processo normalmente ocorre com um número mínimo de seis pessoas, produzindo-se desta forma, distintas informações, que enriquecem substancialmente o processo avaliativo, por vislumbrar as diversas informações e demandas que o avaliado recebe do seu ambiente de trabalho.

Esse modelo de *feedback*, considerando diversas fontes, tem sido denominado também de múltiplas fontes, multi-nível ou de círculo completo (ROCHA, 2001).

Para Thatcher (1996, *apud* ROCHA, 2001, p.38) “Esta avaliação é nova (singular) porque inclui a visão não só do seu chefe, mas também de seus pares, outros membros da equipe, clientes internos, mais uma auto-avaliação [...]”.

Importante atenção deve ser dada aos pré-requisitos necessários para a aplicabilidade desse modelo, ou seja, os objetivos devem estar estabelecidos de maneira clara ao serem definidos os papéis, funções e resultados; instrumentos de *feedback* e avaliação de fácil aplicação; tornar claros os resultados embutidos no processo; uso dos recursos de desenvolvimento da organização atrelados aos resultados da avaliação 360°.

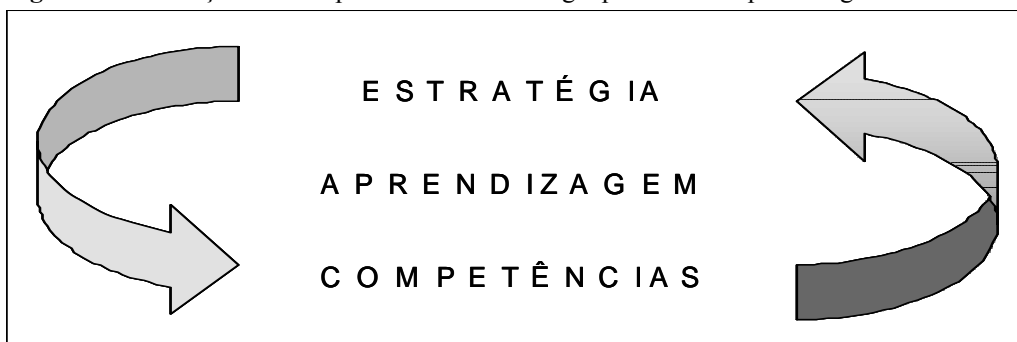
O *feedback* 360 graus fornece aos funcionários a visão mais precisa, com pareceres de todos os ângulos: supervisores, colegas, subordinados, clientes e outros. Segundo este autor, inicialmente 360 graus destinava-se ao desenvolvimento e se restringia ao gerenciamento e ao desenvolvimento de carreira, mas recentemente este sistema tem migrado para a avaliação de desempenho e outras aplicações administrativas.

Segundo Reis (2003, p.11):

[...] a Avaliação 360 graus – também conhecida por *feedback* 360 graus, *feedback* com múltiplas fontes, avaliação multivisão e outros nomes. Trata-se de uma técnica na qual os participantes do programa recebem simultaneamente *feedbacks* estruturados de seus superiores, pares, subordinados e outros stakeholders. Em geral, tem por objetivo contribuir para o desenvolvimento de comportamentos e habilidades de liderança, demandados pela organização que a utiliza.

A gestão de desempenho, baseada nesta avaliação sistêmica, leva a uma percepção consistente do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que precisam ser desenvolvidas, tratadas ou mantidas na empresa como um todo. Conseqüentemente, o *feedback* dos dados levantados por esse tipo de avaliação permite a reciclagem das estratégias e das competências de toda a organização (Figura 1).

Figura 1: Construção das competências e da estratégia por meio da aprendizagem



Fonte - FLEURY & FLEURY (2000 *apud* Ubeda e Santos, 2002, p.3).

A avaliação 360 graus tem como pressuposto central, o desenvolvimento da competência das pessoas através de retro informações de seus pares, superiores, liderados, fornecedores e clientes internos, substituindo a idéia central das metodologias clássicas de avaliação – do líder avaliar o subordinado. Desta forma, além da avaliação do subordinado pelo líder, este sistema proporciona oportunidades de subordinados avaliarem seu líder e os empregados avaliarem-se com reciprocidade. Enquanto a avaliação de desempenho tradicional apenas compara os resultados alcançados com os esperados, a fim de corrigir os possíveis desvios existentes nos processos que influem na consecução dos resultados.

Com essa nova abordagem, a gestão de desempenho integra-se a um processo estratégico maior de gestão de pessoas, porque permite rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de recursos humanos corrigindo os desvios para dar sustentabilidade às competências da organização.

O *feedback* 360 graus tem sido apresentado como mais adequado às organizações nos dias de hoje em comparação ao *feedback* praticado no passado de cima para baixo, ou seja, do superior para o subordinado.

Mesmo em se tratando de uma ferramenta de grande poder, para uma organização, a avaliação de 360 graus não deve ser utilizada indiscriminadamente. Há que se ter precaução para que sua aplicação atinja os objetivos desejados. “O mesmo instrumento não deve ser aplicado para fins diferentes, ou seja, o instrumento desenvolvido para ser utilizado com fins de T&D não deve ser usado para determinar a remuneração ou avaliar a *performance* do empregado, cada fim tem suas peculiaridades e deve ter seu próprio instrumento” (ROCHA, 2001, p.42).

2.3.1 Descrição da Ferramenta para Avaliação 360 Graus

O Sistema de Avaliação em Feedback em 360° é uma das mais atuais ferramentas de avaliação e desenvolvimento de pessoas no ambiente organizacional. O sistema pode traduzir o que é pensado e aonde se quer chegar no processo de desenvolvimento de profissionais.

- O referido sistema possibilita que cada profissional tenha Feedback;
- Do superior imediato;
- Dos subordinados;
- Dos pares e clientes internos
- Dos fornecedores e;
- A auto-avaliação.

Essa ferramenta busca tornar viável a ampla e estruturada visão, de como o colaborador ou empregado, de uma organização, se percebe em comparação a, como é percebido pelos demais dentro do modelo de competências proposto. Dessa forma é importante que se tenha um modelo de competências proposto, o qual tem por finalidade apresentar as competências ante as quais o empregado será avaliado. Essas competências podem, por exemplo, ser as apresentadas a seguir:

- Liderança de pessoas
- Comprometimento com resultados de equipe;
- Desenvolvimento de pessoas;
- Integridade/ética e autogestão.

É importante que cada competência proposta possua os seus conceitos claramente definidos, de forma a dar suporte ao entendimento que se espera quando da avaliação do empregado, ante as respectivas competências.

A título de ilustração são apresentados possíveis conceitos, para cada uma das competências propostas acima:

- Conceitos por trás das competências:

1- **Liderança de pessoas** - inspira e encoraja sua equipe na realização dos trabalhos, melhorando os padrões de desempenho.

2- **Comprometimento com o resultado da equipe** - coopera e estimula o trabalho em equipe, compartilhando decisões e suportando ações, com atitude de co-responsabilidade perante os resultados obtidos.

3- **Desenvolvimento de pessoas** - demonstra atitude participativa com o desenvolvimento de competências e habilidades profissionais dos membros da equipe, através de feedback contínuo e de reconhecimento dos resultados alcançados.

4- **Integridade e Ética** - mantém um padrão de ações norteado pelo respeito às pessoas e à organização a qual pertence, agindo de maneira íntegra e ética em toda e qualquer circunstância.

Para cada conceito existirão afirmações inerentes, aos mesmos, que visam classificar as respostas do avaliador. Tais respostas virão, por exemplo, na forma de uma escala tipo Likert de 5 (cinco) pontos, passando pelas seguintes possíveis respostas: NÃO, RARAMENTE, ÀS VEZES, DE FORMA REGULAR, SEMPRE. Abaixo pode ser visualizado quadro demonstrativo do exposto acima:

Quadro 3: Avaliação da competência utilizando afirmações e escala de respostas

EMPREGADO A Você está dando feedback para SUPERIOR IMEDIATO B, nas afirmativas abaixo segundo a competência: Comprometimento com os resultados da equipe - <i>Coopera e estimula o trabalho em equipe, compartilhando decisões e suportando ações, com atitude de co-responsabilidade pelos resultados obtidos.</i>	NÃO	RARAMENTE	ÀS VEZES	DE FORMA REGULAR	SEMPRE
Promove a confiança dentro da nossa equipe, transmitindo segurança e entusiasmo para enfrentar os desafios.					
Toma decisões baseado no consenso, escuta e valoriza as opiniões mesmo quando diferentes dos seus pontos de vista.					
Assume responsabilidade pela condução e resultados de cada um da equipe.					
Cria ambiente e estimula atitudes de cooperação, buscando agregar os esforços individuais para os resultados coletivos.					
Realiza e estimula a revisão de prioridades individuais em favor da obtenção de resultados coletivos.					

Fonte - Adaptado Reis, G. (Reis, G, 2003, p.62).

Cada quadro referente a uma competência poderá vir acompanhado de caixas de texto, onde serão colocadas pelo avaliador, as percepções dele face a observação de “pontos fortes” e “pontos a melhorar”, relativos ao avaliado. Para tanto ver quadro ilustrativo a seguir:

Quadro 4: Pontos fortes e pontos a melhorar

Enfatize os PONTOS FORTES dessa pessoa nessa competência. Lembre-se de ser bem específico.		Esclareça o que você percebe que pode ser aprimorado nessa competência. (PONTOS A MELHORAR)
(Campo para descrição dos pontos fortes)		(Campo para descrição dos pontos a melhorar)
(Campo para descrição dos pontos fortes)		(Campo para descrição dos pontos a melhorar)

Fonte - Elaborado pelo Autor.

Ao final da avaliação o resultado deverá ser tratado de forma a que cada item respondido possa ser entendido, em termos de quantidade, tanto pelo avaliado quanto pela empresa. Dessa maneira podem ser estabelecidos critérios para a quantificação das respostas, através da atribuição de percentuais associados a cada uma delas, como por exemplo:

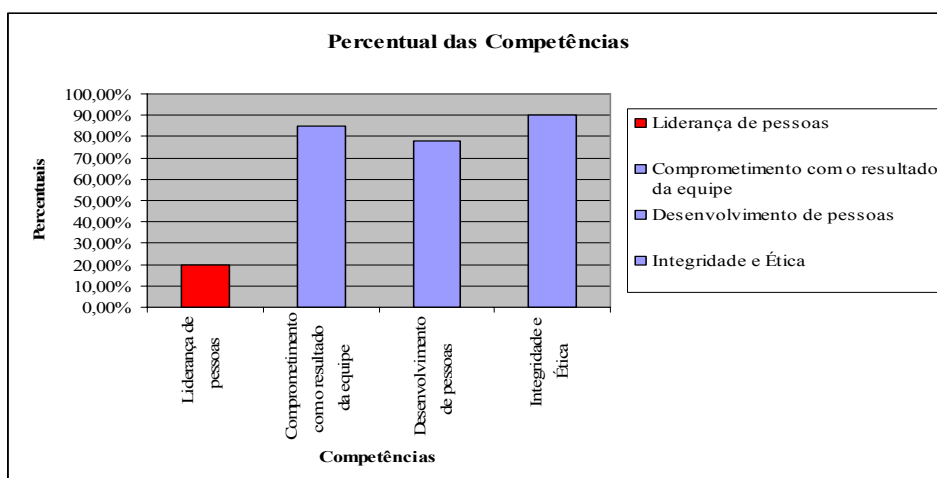
Quadro 5: Associação de percentuais às respostas

RESPOSTAS	PERCENTUAIS ASSOCIADOS
NÃO	0 %
RARAMENTE	25%
ÀS VEZES	50%
DE FORMA REGULAR	75%
SEMPRE	100%

Fonte - Elaborado pelo Autor.

Após a atribuição dos percentuais, efetua-se a média aritmética dos percentuais das respostas dadas, para cada competência e as mesmas podem ser visualizadas em gráfico, conforme ilustrado no exemplo da figura a seguir:

Gráfico 1: Percentuais das competências após avaliação



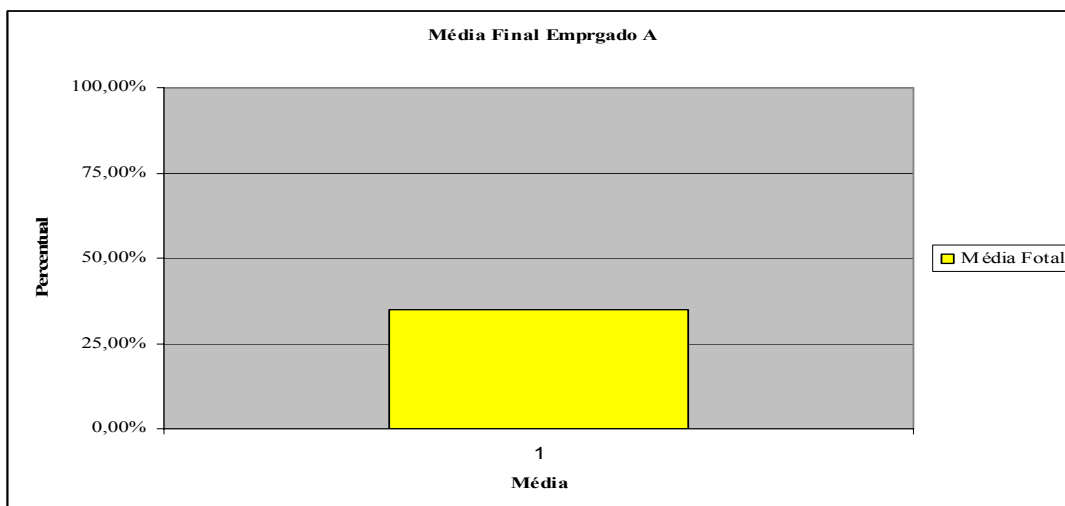
Fonte - Elaborado pelo Autor.

A partir da exposição dos percentuais, efetuar-se-á a classificação dos dados obtidos, observando-se a média dos percentuais obtidos por competência, podendo a mesma ser

ponderada a partir do estabelecimento de pesos para cada competência, ou simplesmente uma média aritmética, caso julgue-se que todas elas possuem o mesmo peso.

Após essa classificação os dados poderão ser colocados em escala crescente de valores, com intervalos, por exemplo, de “25% em 25%”. Onde cada intervalo possuirá uma forma de interpretação como, por exemplo, é sugerido no gráfico a seguir:

Gráfico 2: Média final do empregado



Fonte - Elaborado pelo Autor.

Na interpretação de cada intervalo, podem ser associadas às seguintes considerações:

- Intervalo I - entre 0% a 25% - Neste intervalo classifica-se os profissionais que estão apresentando resultados ou condutas que divergem das estratégias, metas e valores da organização;
- Intervalo II - entre 25% a 50% - Neste intervalo classificam-se os profissionais que estão passando por algum tipo de adaptação (transferência, início de atividades) e que necessitam de atenção especial para que, rapidamente, possam voltar a responder com resultados condizentes ao seu potencial;
- Intervalo III - entre 50% a 75% - Neste intervalo classificam-se os profissionais que estão atendendo as expectativas, no que diz respeito aos resultados esperados pela organização;
- Intervalo IV - 75% a 100% - Neste intervalo classificam-se os profissionais que estão se superando em termos de resultados esperados pela organização. Essas pessoas são as que se diferenciam na organização e necessitam de um tratamento diferenciado, pois estrategicamente podem ser os diferenciais competitivos da empresa.

Para todos os intervalos deve ser considerado um plano de desenvolvimento que contemple uma carga de treinamento, de maneira a que se possa proporcionar o desenvolvimento do profissional, seja na tentativa de resgate (Intervalo I), seja na re-integração do profissional (Intervalo II), seja na melhoria (Intervalo III), ou seja, na manutenção do diferencial (Intervalo IV).

Compreende-se que as organizações lutam constantemente para obter e manter competências e que há múltiplos processos pelos quais elas desenvolvem essas competências, processos estes assegurados também pelo treinamento.

Para fins de treinamento e desenvolvimento gerencial, o feedback de 360 graus tem sido amplamente empregado nas organizações e a cada dia ganha novos adeptos. Dentro do

ciclo ou processo de T&D (Treinamento e Desenvolvimento), a sua utilização é mais comum quando do início do processo, ou seja, na identificação e levantamento das necessidades. Ele proporciona as informações iniciais para que se possa realizar a estruturação do processo de T&D.

Segundo Rocha (2001, p.44):

A partir dos resultados da aplicação do feedback de 360 graus, pode-se planejar e personalizar o processo de T&D gerencial de acordo com as necessidades individuais e do grupo a partir de uma visão mais ampla e focada dessas necessidades. E esse processo pode envolver inúmeras atividades desde treinamentos, aconselhamentos, leituras, estágios entre outras, sempre dadas as necessidades individuais percebidas.

Assim, o feedback de 360 graus apresenta-se hoje como um instrumento muito adequado a este momento das organizações, no que tange ao processo de identificar as necessidades de T&D de pessoal, como também no processo de desenvolver habilidades comportamentais mediante a troca de “*feedbacks*” com múltiplas fontes. As vantagens de sua aplicação, o envolvimento de outras pessoas no processo como também a sua abrangência, reforçam a sua credibilidade e utilização.

Tratando-se então do plano de desenvolvimento, o mesmo deverá ser construído pelo Superior em conjunto com o seu Subordinado avaliado. Tal plano deverá contemplar todos os itens que demandarem um desenvolvimento, ou seja, onde o empregado obteve baixos percentuais em sua avaliação. Observa-se ainda que neste plano, também devem ser estabelecidas metas e prazos para atendimento dos requerimentos constantes ali constantes, de forma que o empregado se encontre desenvolvido em tempo hábil, mantendo-se um equilíbrio que contemple o tempo esperado pela empresa e o que é factível.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipificação

Esta pesquisa toma como base os dois critérios taxionômicos apresentados por Vergara (2007), ou seja: quanto aos fins e quanto aos meios de investigação.

Quanto aos fins, a pesquisa é exploratória e aplicada. Exploratória, pois se realiza em uma área onde o conhecimento existente comporta amplo campo para preenchimento e ampliação; aplicada, pois é perceptível, nas organizações brasileiras, a demanda por soluções de problemas reais, no que concerne a avaliação de competências e posterior tratamento e desenvolvimento do fator humano.

Quanto aos meios, a pesquisa é de campo e bibliográfica. De campo face ao levantamento de informações ocorrerem junto às organizações que praticam a Avaliação 360 graus; bibliográfica, pois toma por base material de referência existente em livros, revistas, jornais, artigos e redes eletrônicas (internet).

3.2 Universo e Amostra

O universo desta pesquisa foi uma empresa estatal, de âmbito nacional, do setor financeiro, a qual teve como amostra 6 (seis) de suas agências, sendo 1 (uma) do Estado de Goiás, 4 (quatro) do Estado do Rio de Janeiro e 1 (uma) do Estado de Minas Gerais, as quais realizaram como método de avaliação de pessoas, a Avaliação 360 graus, durante um período mínimo de 2 (dois) anos consecutivos.

A amostra foi definida pelo critério de acessibilidade, onde os empregados envolvidos responderam a um questionário formal e, quando possível a entrevistas informais. A amostra total foi estratificada em 4 (quatro) grupos: Sexo, Formação superior, Tempo de banco e Idade.

3.3 Instrumento de Coleta de Dados

Os instrumentos utilizados para a coleta de dados foram: um questionário sem identificação dos respondentes (Anexo I) e entrevistas informais (Anexo II).

As entrevistas informais foram realizadas na oportunidade da apresentação do questionário, onde foi possível a realização de 13 (treze) entrevistas informais. Essas referidas entrevistas ocorreram com pelo menos 2 (dois) empregados de uma mesma agência e, aconteceram nas 6 (seis) agências onde foram passados os questionários.

As perguntas formuladas foram elaboradas de maneira que as respostas viessem na forma “sim” (S) ou “não” (N) e gerassem a percepção do uso da ferramenta de avaliação, na construção de um plano de desenvolvimento do empregado.

As perguntas foram as seguintes:

- 1) Existe divulgação formal do início e fim do ciclo de avaliações?
- 2) Acontece o “feedback” após a realização do ciclo de avaliações?
- 3) Após a avaliação é realizado um plano de desenvolvimento individual e ou de equipe?
- 4) Os treinamentos são resultantes de planos desenvolvidos face aos resultados das avaliações?
- 5) Os treinamentos existentes, na empresa, fazem parte de um plano previamente estabelecido para o desenvolvimento do empregado?

Foram entregues em cada agência tantos questionários, quantos eram os empregados ali alocados, independente das funções desempenhadas por cada um destes. Assim foram distribuídos 100 (cem) questionários (anexo I), dos quais 65 (sessenta e cinco) retornaram. O referido questionário foi composto a partir, de um primeiro quadro não identificável, mas com a solicitação de dados como: Formação superior, sexo, tempo de banco e idade e, um segundo quadro contendo 15 (quinze) afirmativas, tanto de quesitos utilizados na ferramenta de avaliação adotada pela própria empresa, que passou pela pesquisa, quanto de afirmativas extraídas do livro sob o título “Medidas do Comportamento Organizacional” (Siqueira, 2008).

O referido livro, sobre o qual efetuar-se-á na seqüência uma breve descrição, apresenta instrumentos de mensuração e de diagnóstico relativos ao comportamento organizacional, distribuídos ao longo de 20 (vinte) capítulos, sendo que cada um destes aborda, de forma particular, temas específicos sobre o “Comportamento Organizacional”. Os capítulos são constituídos através de 5 (cinco) seções, a saber:

- Introdução - onde é apresentada a revisão da literatura sobre o tema do capítulo;
- Descrição do processo de construção e validação de uma ou mais medidas, relativas ao capítulo;
- Instruções de como proceder para aplicar as medidas, apurar resultados e interpretá-los;
- Referências;
- Apresentação do formato final das medidas sugerido pelos autores.

Dessa forma foram utilizados grupos de afirmativas contidos no capítulo 7 (sete), do referido livro, o qual trata o IBACO (Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional). A construção e validação deste instrumento (IBACO) passou por duas etapas, as quais são descritas conforme a seguir:

- 1ª - Entrevistas realizadas com executivos - diretores e ou gerentes - de empresas públicas e privadas, as quais a partir da análise de conteúdo das respostas fornecidas geraram um instrumento inicial de 126 (cento e vinte e seis) itens;
- 2ª - Aplicação do instrumento a 823 (oitocentos e vinte e três) membros de empresas públicas e privadas, da cidade do Rio de Janeiro. Sendo que as informações obtidas, passaram por análises mediante o uso de técnicas de análise fatorial exploratória (método dos componentes principais e método dos eixos principais), que apontaram como solução melhor a de 7 (sete) fatores, dentro dos quais foram mantidos os itens que obtiveram cargas fatoriais iguais ou maiores a “0,30” e congruência conceitual com os demais itens do fator. Tais fatores distribuíram-se em 4 (quatro) fatores associados a valores e 3 (três) fatores associados a práticas organizacionais, cuja descrição e coeficientes de consistência interna (α de Cronbach) assumiram valores entre “0,74 a 0,93”.

Para compor o questionário, utilizaram-se os fatores do referido instrumento IBACO, além de algumas das afirmativas contidas na ferramenta de avaliação da própria empresa pesquisada, que em conjunto com as afirmações do citado instrumento, permitiu verificar as percepções dos empregados, relativas aos fatores: VALORES ASSOCIADOS À SATISFAÇÃO E BEM-ESTAR DOS EMPREGADOS e PRÁTICAS DE RECOMPENSA E TREINAMENTO, além de 5 (cinco) afirmativas inerentes à ferramenta de avaliação utilizada na empresa, por contribuírem no cunho deste trabalho.

Dentre os fatores expostos foram selecionados, para este estudo, àqueles que de forma mais direta, apresentassem a percepção do produto final da aplicação da ferramenta de avaliação 360° ante a afirmativa: - “APÓS A IMPLANTAÇÃO DA NOVA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO POR MÚLTIPLOS AVALIADORES, EU PERCEBI QUE:”;

Dessa forma são listados, no quadro a seguir os fatores, as afirmativas e as respectivas consistências internas (α de Cronbach), que contribuíram para a composição da análise da percepção dos empregados, dentro do escopo proposto para este estudo.

Quadro 6: Compilação do α de Cronbach para os fatores e respectivas afirmativas

Afirmativa	Fatores	α de Cronbach
Investe-se no crescimento profissional dos empregados.	VALORES ASSOCIADOS À SATISFAÇÃO E BEM-ESTAR DOS EMPREGADOS.	0,89
Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.	VALORES ASSOCIADOS À SATISFAÇÃO E BEM-ESTAR DOS EMPREGADOS.	0,89
Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados.	VALORES ASSOCIADOS À SATISFAÇÃO E BEM-ESTAR DOS EMPREGADOS.	0,89
Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais.	PRÁTICAS DE RECOMPENSA E TREINAMENTO.	0,82
Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas.	PRÁTICAS DE RECOMPENSA E TREINAMENTO.	0,82
A dedicação dos empregados é recompensada.	PRÁTICAS DE RECOMPENSA E TREINAMENTO.	0,82
As inovações costumam ser introduzidas por meio de treinamento.	PRÁTICAS DE RECOMPENSA E TREINAMENTO.	0,82
As promoções são definidas por avaliação de desempenho.	PRÁTICAS DE RECOMPENSA E TREINAMENTO.	0,82
Os empregados com desempenho permanentemente baixo são demitidos.	PRÁTICAS DE RECOMPENSA E TREINAMENTO.	0,82
As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa.	PRÁTICAS DE RECOMPENSA E TREINAMENTO.	0,82

Fonte - Compilação efetuada de Siqueira (2008)

As afirmativas retiradas do questionário, que é utilizado pela empresa, e que se encontram afetas às percepções dos empregados, dentro do escopo proposto, são as descritas no quadro a seguir:

Quadro 7: Afirmativas retiradas da ferramenta de avaliação da empresa pesquisada

Afirmativa
Minha iniciativa para solucionar problemas aumentou.
Após minha análise do ambiente externo e interno, a identificação e o aproveitamento de oportunidades melhoraram.
Despertou ou acelerou a minha vontade para o aprendizado contínuo.
Minha comunicação aprimorou-se.
Colaboro, em um clima de harmonia, com os colegas a fim de concretizar os objetivos da empresa.

Fonte - Ferramenta de avaliação da empresa pesquisada.

As afirmativas do questionário foram constituídas de forma que as respostas viessem em uma escala tipo Likert de 5 (cinco) pontos, passando pelas seguintes possíveis respostas: “Concordo Totalmente (Valor 1), Concordo Parcialmente (Valor 2), Indiferente (Valor 3), Discordo Parcialmente (Valor 4) e Discordo Totalmente (Valor 5)”.

O questionário padronizado, para este trabalho, contou com 3 (três) partes para o seu preenchimento. Tais partes são descritas a seguir:

- a primeira parte de preenchimento foi composta de um quadro, que qualifica os respondentes (Idade, sexo, estado civil, outra fonte de renda, local de residência, formação acadêmica, cargo, tempo no cargo, tempo de empresa, entre outras);
- Após a qualificação, os empregados foram direcionados para a segunda parte na qual marcam em um segundo quadro, com a escala de Likert, seu grau de concordância, indiferença ou discordância, sendo que a concordância máxima vale 1 e a discordância máxima vale 5, ante a seguinte afirmação:
- **“APÓS A IMPLANTAÇÃO DA NOVA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO POR MÚLTIPLOS AVALIADORES, EU PERCEBI QUE:”**;
- A terceira parte constou de um quadro para observações, caso o empregado sentisse a necessidade ou desejo de complementar as suas respostas, através do acréscimo de mais informações, na forma livre e descritiva de uma redação.

3.4 Tratamentos dos Dados

Os dados obtidos, referentes às respostas do questionário (em forma numérica), foram tabulados em planilha Excel, transportados para o aplicativo “SPSS for Windows - 15.0” e tiveram as suas informações analisadas segundo as variáveis independentes “Sexo, Idade, Tempo de Banco, Formação Superior”. Tais variáveis passaram pela aplicação do rho (ρ) de Spearman - no qual efetuou-se a verificação das correlações existentes e o teste de Mann-Whitney - com vistas a verificação de possíveis significâncias estatísticas na comparação das médias obtidas e observação de possíveis tendências, que pudessem ser visualizadas a partir das análises das informações anteriormente mencionadas. Assim a análise teve suporte em procedimentos de caráter quantitativo, através de estatística descritiva, onde foi utilizado o nível de mensuração ordinal, que segundo Levin (1977), permite o agrupamento dos dados em categorias, que é o caso das 5 respostas, constantes do questionário utilizado.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dados obtidos foram tratados estatisticamente e os resultados analisados e apresentados na forma de quadros oriundos do aplicativo SPSS e consolidados, através do aplicativo Excel. Sendo que os resultados obtidos foram analisados segundo as variáveis: Formação superior, sexo, tempo de banco e idade. Assim observou-se como a empresa vem utilizando a ferramenta de avaliação 360 graus na percepção dos empregados que responderam o questionário, bem como os que também participaram das entrevistas informais. Tal observação ensejou a possibilidade de sugestões para que empresas, que utilizem ou venham a utilizar tal ferramenta de avaliação, o façam na completeza que essa ferramenta propõe e com isso, possam usufruir de um instrumento que possibilite além da gestão de competências, a gestão do desenvolvimento de seus empregados.

Dessa maneira e com o intuito de facilitar a visualização das informações referentes aos resultados, colocou-se a tabela a seguir, da qual constam os perfis dos 65 (sessenta e cinco) empregados do banco que responderam ao questionário. CUIDADO COM O LAYOUT. TEM QUE SER TUDO EM ESPAÇO SIMPLES E RECUO NO INICIO DE CADA PARAGRAFO.

Tabela 1: Perfil dos respondentes

IDADE	SEXO	FORMAÇÃO SUPERIOR	TEMPO BANCO (ANOS)
24	M	Sim	2
24	F	Sim	1
25	M	Não	4,5
25	M	Sim	1,5
25	M	Sim	5
26	F	Sim	2
26	F	Sim	4
26	M	Não	1
26	M	Sim	5
26	M	Sim	5
27	F	Sim	5
27	M	Sim	3
28	F	Sim	8
28	F	Sim	4
28	M	Sim	5
28	M	Sim	4
28	M	Sim	6
29	M	Sim	1,5
29	M	Sim	5,5
29	F	Sim	1
30	M	Não	1
30	M	Sim	1,5
30	F	Não	8,5
30	M	Não	5
30	F	Sim	1,5
31	M	Sim	6
31	F	Sim	5
31	F	Sim	3
31	F	Sim	5
31	M	Sim	8
31	F	Sim	4
31	M	Não	8
34	M	Sim	8

Fonte - Questionários respondidos pelos empregados da instituição financeira (ANEXO I) - continua.

Tabela 1: Perfil dos respondentes - continuação

IDADE	SEXO	FORMAÇÃO SUPERIOR	TEMPO BANCO (ANOS)
35	M	Sim	4
35	F	Sim	6
36	M	Sim	7
37	M	Sim	5
37	M	Sim	4
38	F	Sim	1,5
38	M	Sim	22
38	F	Não	15
39	F	Sim	8
40	M	Sim	1
40	M	Não	1
42	M	Sim	29
42	M	Sim	8
43	M	Sim	25
43	M	Sim	1
44	F	Sim	16
45	M	Sim	22
45	M	Não	21
46	M	Sim	26
46	M	Sim	26
47	M	Sim	9
48	F	Sim	28
48	F	Sim	26
49	F	Sim	27
49	F	Sim	21
50	F	Sim	28
51	F	Não	29
53	M	Não	26
54	M	Sim	2
55	M	Não	5
55	F	Sim	8
55	M	Não	26

Fonte - Questionários respondidos pelos empregados da instituição financeira (ANEXO I).

4.1 Resultados do Questionário

Os quadros observação que foram deixados para complementação das respostas, não foram utilizados pelos empregados que responderam aos questionários.

Para os dados obtidos, referentes às respostas do questionário (em forma numérica), efetuou-se o teste de “Mann-Whitney”, para a verificação da existência de diferenças com significância estatística relativas às médias obtidas e, o teste “ ρ (rho) de Spearman”. O primeiro (Mann-Whitney) foi escolhido por ser um teste não-paramétrico, alternativo ao “teste t”, o qual é utilizado para a observação de diferenças com significância estatística das médias entre amostras, provenientes da mesma população. O segundo teste (ρ - rho - de Spearman) foi utilizado por informar a magnitude e o sentido da associação (correlação) entre 2 (duas) variáveis, que se encontram em determinado intervalo, assumindo-se que ambas (variáveis) não são normalmente distribuídas.

As relações entre as variáveis foram tratadas conforme organização, das magnitudes e sentidos, proposta por Santos (2007) e exposta no quadro abaixo, o qual sugere uma

classificação para intervalos pré-definidos do “ ρ ” (rho) de Spearman, em sua variação entre “1 a -1” (hum positivo a hum negativo).

Quadro 8: Classificação da Correlação ante o Coeficiente “ ρ (rho) de Spearman”

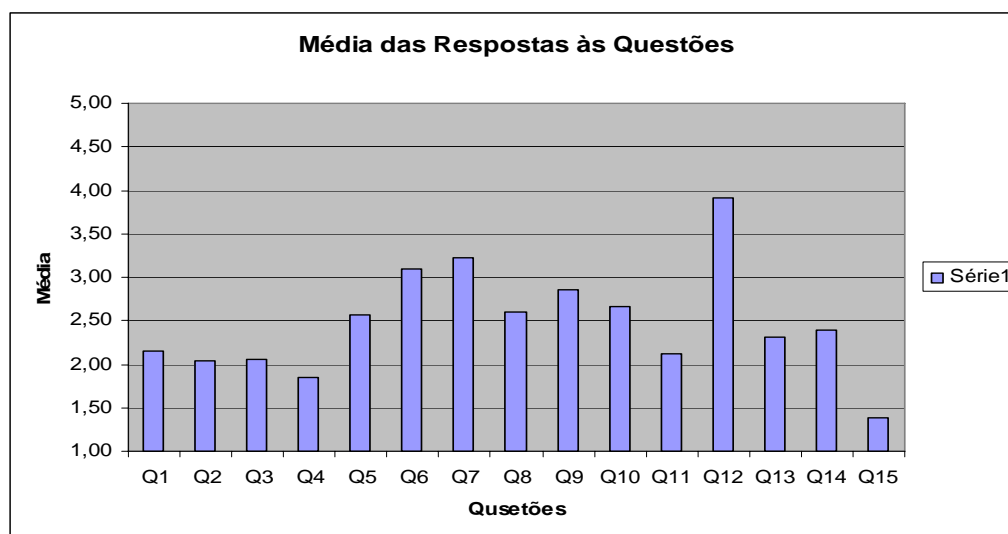
Coeficiente de Correlação (ρ)	Correlação
$\rho = 1$	Perfeita Positiva
$0,8 \leq \rho < 1$	Forte Positiva
$0,5 \leq \rho < 0,8$	Moderada Positiva
$0,1 \leq \rho < 0,5$	Fraca Positiva
$0,0 < \rho < 0,1$	Ínfima Positiva
$\rho = 0,0$	Nula
$- 0,1 < \rho < 0$	Ínfima Negativa
$- 0,5 < \rho \leq - 0,1$	Fraca Negativa
$- 0,8 < \rho \leq - 0,5$	Moderada Negativa
$- 1,0 < \rho \leq - 0,8$	Forte Negativa
$\rho = - 1,0$	Perfeita Negativa

Fonte - adaptado Santos (2007, p. 147).

Dessa forma e na seqüência, são apresentados tanto os resultados obtidos através do aplicativo SPSS, quanto à análise e comentários, para cada uma das 15 (quinze) afirmativas relativas aos grupos do questionário, dentro do escopo deste estudo, que se relacionam com as percepções dos empregados após o uso da ferramenta de avaliação por múltiplos avaliadores. Para este estudo, foi considerada a significância estatística de 5%, por ser a que é normalmente utilizada nestes tipos de testes e segundo Dancey (2007) por estimar a probabilidade de acerto das análises em 95%.

A seguir é apresentado gráfico contendo a média das respostas obtidas, para cada Afirmativa, onde pode ser visualizado como a pontuação das mesmas variou dentro da escala de “1 a 5”.

Gráfico 3: médias das respostas para as afirmativas relativas a Avaliação 360°



Fonte - Dados transpostos para arquivo Excel, após tratamento no SPSS.

Na sequência são apresentados os grupos de afirmativas e respectivas análises:

1 - Grupo de Afirmativas retiradas da Ferramenta da própria empresa

- Afirmativa 1 - APÓS A IMPLANTAÇÃO DA NOVA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO POR MÚLTIPLOS AVALIADORES, EU PERCEBI QUE: Minha iniciativa para solucionar problemas aumentou.

Neste quadro pode ser observado o resultado da aplicação do teste de Mann-Whitney e as médias obtidas, para os 2 (dois) agrupamentos, onde o “número 1” significa empregados sem formação superior e o “número 2” significa empregados com formação superior.

Quadro 9: Mann-Whitney e médias para Afirmativa 1 no agrupamento Formação Superior

		Q1
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,106
FORMAÇÃO SUPERIOR		Q1
1	Mean	1,77
	N	13
	Std. Deviation	0,832
2	Mean	2,25
	N	52
	Std. Deviation	1,007
Total	Mean	2,15
	N	65
	Std. Deviation	0,988

Fonte - Dados obtidos através do SPSS.

Observa-se para esta variável que, a diferença entre as médias não é significativa. Quanto a variável sexo, a partir da aplicação do teste de Mann-Whitney, para os 2 (dois) agrupamentos, observa-se que, da mesma forma que a variável Formação Superior, a variável sexo não apresentou, de maneira significativa, diferença entre as médias. Abaixo podem ser observados o resultado do teste de Mann-Whitney e o comportamento da média para os dois grupos, do agrupamento sexo.

Quadro 10: Mann-Whitney para Afirmativa 1 no agrupamento Sexo

		Q1
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,754
SEXO		Q1
1	Mean	2,13
	N	40
	Std. Deviation	0,966
2	Mean	2,20
	N	25
	Std. Deviation	1,041
Total	Mean	2,15
	N	65
	Std. Deviation	0,988

Fonte - Dados obtidos através do SPSS.

O quadro a seguir apresenta o “ ρ (rho) de Spearman” (Coeficiente de correlação entre as variáveis), para a referida afirmativa. Observa-se que o coeficiente de correlação indica que a variável Formação Superior apresenta uma correlação “Fraca e positiva” com a “Afirmativa 1” e a variável sexo, praticamente, não possui correlação com a “Afirmativa 1”, apresentando uma correlação “ínfima positiva”. Porém, ambas possuem as suas correlações, crescendo proporcionalmente ao proposto pela “Afirmativa 1”, ou seja, se uma das variáveis tem os seus valores crescendo em um determinado sentido, a outra variável também crescerá no mesmo sentido, ou seja, as variáveis possuem uma correlação dita “positiva”.

Já para as variáveis Tempo de Banco e Idade, mesmo apresentando uma correlação “ínfima negativa” (praticamente nula), em ambas observa-se que a correlação é negativa, no que concerne à “Afirmativa 1”, ou seja, tem seu sentido de crescimento inversamente proporcional à Afirmativa. Tal fato pode levar a observação de que: quanto maior o tempo de banco ou a idade, a assertiva “Minha iniciativa para solucionar problemas aumentou”, demonstra uma correlação oposta, ao que é proposto na Afirmativa.

Quadro 11: ρ (rho) de Spearman e médias para Afirmativa 1 nos 4 agrupamentos

		Q1
SEXO	Correlation Coefficient	0,039
	Sig. (2-tailed)	0,757
	N	65
TEMPO DE BANCO	Correlation Coefficient	-0,010
	Sig. (2-tailed)	0,935
	N	65
FORMAÇÃO SUPERIOR	Correlation Coefficient	0,202
	Sig. (2-tailed)	0,106
	N	65
IDADE	Correlation Coefficient	-0,085
	Sig. (2-tailed)	0,499
	N	65

Fonte - Dados obtidos através do SPSS.

A média das respostas para esta Afirmativa ficou no valor “2,15”, ou seja, próxima do valor “2” (dois), o que mostra que ambos os grupos tenderam a uma “Concordância parcial” com a afirmativa apresentada. Indicando assim que com a aplicação da ferramenta de avaliação de desempenho, a iniciativa, dos empregados, para solucionar problemas aumentou, porém de forma parcial.

- Afirmativa 2 - APÓS A IMPLANTAÇÃO DA NOVA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO POR MÚLTIPLOS AVALIADORES, EU PERCEBI QUE: Após minha análise do ambiente externo e interno, a identificação e o aproveitamento de oportunidades melhoraram.

No próximo quadro pode ser observado o resultado da aplicação do teste de Mann-Whitney e as médias obtidas, para os 2 (dois) agrupamentos, da variável “Formação Superior”. Observa-se para esta variável que, a diferença entre as médias não é significativa.

Quadro 12: Mann-Whitney e médias para Afirmativa 2 no agrupamento Formação Superior

		Q2
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,574
FORMAÇÃO SUPERIOR		Q2
1	Mean	1,92
	N	13
	Std. Deviation	0,862
2	Mean	2,08
	N	52
	Std. Deviation	0,882
Total	Mean	2,05
	N	65
	Std. Deviation	0,874

Fonte - Dados obtidos através do SPSS.

Quanto à variável sexo, a partir da aplicação do teste de Mann-Whitney, para os 2 (dois) agrupamentos, observa-se que tal variável não apresentou, de maneira significativa, diferença entre as médias. Abaixo podem ser observados os resultados do teste de Mann-Whitney e o comportamento da média para os dois grupos, do agrupamento sexo.

Quadro 13: Mann-Whitney para Afirmativa 2 no agrupamento Sexo

		Q2
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,208
SEXO		Q2
1	Mean	1,95
	N	40
	Std. Deviation	0,846
2	Mean	2,20
	N	25
	Std. Deviation	0,913
Total	Mean	2,05
	N	65
	Std. Deviation	0,874

Fonte - Dados obtidos através do SPSS.

O quadro a seguir apresenta o “ ρ (rho) de Spearman” (Coeficiente de correlação entre as variáveis), para esta Afirmativa. Observa-se que o coeficiente de correlação indica que dentre as 4 (quatro) variáveis, a variável sexo possui correlação “Fraca positiva” e as demais apresentam uma correlação “ínfima positiva” ou quase nula (variáveis Tempo de banco, formação superior e idade) com a “Afirmativa” 2”. Todas as 4 (quatro) variáveis, alteraram proporcionalmente a esta Afirmativa, ou seja, tiveram os seus valores crescendo no mesmo sentido da Afirmativa. Donde pode ser observado que: a assertiva “Após minha análise do ambiente externo e interno, a identificação e o aproveitamento de oportunidades melhoraram”, tem a sua correlação crescendo de forma proporcional com as variáveis “tempo de banco, idade e formação superior”.

Quadro 14: ρ (rho) de Spearman e médias para Afirmativa 2, nos 4 agrupamentos

		Q2
SEXO	Correlation Coefficient	0,157
	Sig. (2-tailed)	0,210
	N	65
TEMPO DE BANCO	Correlation Coefficient	0,009
	Sig. (2-tailed)	0,943
	N	65
FORMAÇÃO SUPERIOR	Correlation Coefficient	0,070
	Sig. (2-tailed)	0,578
	N	65
IDADE	Correlation Coefficient	0,054
	Sig. (2-tailed)	0,672
	N	65

Fonte - Dados obtidos através do SPSS.

A média das respostas para esta Afirmativa ficou no valor “2,05”, ou seja, próxima do valor “2” (dois), o que mostra que ambos os grupos tenderam a uma “Concordância parcial” com a afirmativa apresentada.

- Afirmativa 3 - APÓS A IMPLANTAÇÃO DA NOVA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO POR MÚLTIPLOS AVALIADORES, EU PERCEBI QUE: Despertou ou acelerou a minha vontade para o aprendizado contínuo.

No quadro a seguir pode ser observado o resultado da aplicação do teste de Mann-Whitney e as médias obtidas, para os 2 (dois) agrupamentos, da variável “Formação Superior”. Observa-se para esta variável que, a diferença entre as médias não é significativa.

Quadro 15: Mann-Whitney e médias para Afirmativa 3 no agrupamento Formação Superior

		Q3
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,217
FORMAÇÃO SUPERIOR		Q3
1	Mean	1,77
	N	13
	Std. Deviation	0,832
2	Mean	2,13
	N	52
	Std. Deviation	0,991
Total	Mean	2,06
	N	65
	Std. Deviation	0,966

Fonte - Dados obtidos através do SPSS.

No Quadro 16 pode-se observar os resultados do teste de Mann-Whitney e o comportamento da média para os dois grupos, do agrupamento sexo. Quanto a variável sexo, a partir da aplicação do teste de Mann-Whitney, para os 2 (dois) agrupamentos observa-se que, da mesma forma que a variável Formação Superior, a variável sexo não apresentou, de maneira significativa, diferença entre as médias.

Quadro 16: Mann-Whitney para Afirmativa 3 no agrupamento Sexo

		Q3
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,551
SEXO		Q3
1	Mean	2,00
	N	40
	Std. Deviation	0,877
2	Mean	2,16
	N	25
	Std. Deviation	1,106
Total	Mean	2,06
	N	65
	Std. Deviation	0,966

Fonte - Dados obtidos através do SPSS.

O quadro abaixo apresenta o “ ρ (rho) de Spearman” (Coeficiente de correlação entre as variáveis), para esta Afirmativa. Observa-se que o coeficiente de correlação indica que as variáveis “Formação Superior e Tempo de Banco” apresentaram uma correlação “Fracamente positiva” com a “Afirmativa 3” e as variáveis “Sexo e Idade”, apresentaram uma correlação “ínfima positiva”, praticamente nula. Porém, todas as variáveis mudaram proporcionalmente a esta Afirmativa, ou seja, se uma das variáveis tem os seus valores crescendo em um determinado sentido, a outra variável também crescerá no mesmo sentido, isto é, as variáveis possuem uma correlação dita “positiva”.

Quadro 17: ρ (rho) de Spearman e médias para Afirmativa 3, nos 4 agrupamentos

		Q3
SEXO	Correlation Coefficient	0,075
	Sig. (2-tailed)	0,555
	N	65
TEMPO DE BANCO	Correlation Coefficient	0,131
	Sig. (2-tailed)	0,299
	N	65
FORMAÇÃO SUPERIOR	Correlation Coefficient	0,154
	Sig. (2-tailed)	0,220
	N	65
IDADE	Correlation Coefficient	0,090
	Sig. (2-tailed)	0,474
	N	65

Fonte - Dados obtidos através do SPSS.

A média das respostas para esta Afirmativa ficou no valor “2,06”, ou seja, próxima do valor “2” (dois), o que mostra que ambos os grupos tenderam a uma “Concordância parcial” com a afirmativa apresentada. Indicando assim que com a aplicação da ferramenta de avaliação de desempenho, percebeu-se um despertar ou acelerar da vontade dos empregados para o aprendizado contínuo, porém de forma parcial.

- Afirmativa 4 - APÓS A IMPLANTAÇÃO DA NOVA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO POR MÚLTIPLOS AVALIADORES, EU PERCEBI QUE: Minha comunicação aprimorou-se.

No quadro a seguir pode ser observado o resultado da aplicação do teste de Mann-Whitney e as médias obtidas, para os 2 (dois) agrupamentos, da variável “Formação Superior”:

Observa-se para esta variável que, a diferença entre as médias não é significativa.

Quadro 18: Mann-Whitney e médias para Afirmativa 4 no agrupamento Formação Superior

		Q4
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,485
FORMAÇÃO SUPERIOR		Q4
1	Mean	2,23
	N	13
	Std. Deviation	0,725
2	Mean	2,10
	N	52
	Std. Deviation	1,053
Total	Mean	2,12
	N	65
	Std. Deviation	0,992

Fonte - Dados obtidos através do SPSS.

Quanto a variável sexo, a partir da aplicação do teste de Mann-Whitney, para os 2 (dois) agrupamentos, observa-se que, da mesma forma que a variável Formação Superior, a variável sexo não apresentou, de maneira significativa, diferença entre as médias. Abaixo podem ser observados o teste de Mann-Whitney e o comportamento da média para os dois grupos, do agrupamento sexo.

Quadro 19: Mann-Whitney para Afirmativa 4 no agrupamento Sexo

		Q4
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,832
SEXO		Q4
1	Mean	2,10
	N	40
	Std. Deviation	0,744
2	Mean	2,16
	N	25
	Std. Deviation	1,313
Total	Mean	2,12
	N	65
	Std. Deviation	0,992

Fonte - Dados obtidos através do SPSS.

O quadro a seguir apresenta o “ ρ (rho) de Spearman” (Coeficiente de correlação entre as variáveis), para esta Afirmativa. Observa-se que o coeficiente de correlação, mesmo apresentando uma correlação “ínfima negativa”, praticamente nula, indica que todas as variáveis apresentaram um comportamento de proporcionalidade inversa com a “Afirmativa 12”, isto é, as variáveis possuem uma tendência a um crescimento no sentido oposto ao proposto pela Afirmativa: Minha comunicação aprimorou-se.

Quadro 20: ρ (rho) de Spearman e médias para Afirmativa 4, nos 4 agrupamentos

		Q4
SEXO	Correlation Coefficient	-0,027
	Sig. (2-tailed)	0,834
	N	65
TEMPO DE BANCO	Correlation Coefficient	-0,073
	Sig. (2-tailed)	0,564
	N	65
FORMAÇÃO SUPERIOR	Correlation Coefficient	-0,087
	Sig. (2-tailed)	0,490
	N	65
IDADE	Correlation Coefficient	-0,094
	Sig. (2-tailed)	0,454
	N	65

Fonte - Dados obtidos através do SPSS.

A média das respostas para esta Afirmativa ficou no valor “2,12”, ou seja, próxima do valor “2” (dois), o que mostra que os grupos tenderam a uma “Concordância parcial” com a afirmativa apresentada. Indicando assim que com a aplicação da ferramenta de avaliação de desempenho, percebeu-se que a comunicação dos empregados, aprimorou-se, de forma parcial.

- Afirmativa 5 - APÓS A IMPLANTAÇÃO DA NOVA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO POR MÚLTIPLOS AVALIADORES, EU PERCEBI QUE: Colaboro, em um clima de harmonia, com os colegas a fim de concretizar os objetivos da empresa.

No quadro a seguir pode ser observado o resultado da aplicação do teste de Mann-Whitney e as médias obtidas, para os 2 (dois) agrupamentos, da variável “Formação Superior”. Observa-se para esta variável que, a diferença entre as médias não é significativa.

Quadro 21: Mann-Whitney e médias para Afirmativa 5 no agrupamento Formação Superior

		Q5
	Asymp. Sig. (2-tailed)	0,118
FORMAÇÃO SUPERIOR		Q5
1	Mean	1,62
	N	13
	Std. Deviation	0,650
2	Mean	1,33
	N	52
	Std. Deviation	0,474
Total	Mean	1,38
	N	65
	Std. Deviation	0,521

Fonte - Dados obtidos através do SPSS.

Quanto a variável sexo, a partir da aplicação do teste de Mann-Whitney, para os 2 (dois) agrupamentos, observa-se que, da mesma forma que a variável Formação Superior, a variável sexo não apresentou, de maneira significativa, diferença entre as médias. Abaixo podem ser observados o teste de Mann-Whitney e o comportamento da média para os dois grupos, do agrupamento sexo.

Quadro 22: Mann-Whitney para Afirmativa 5 no agrupamento Sexo

		Q5
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,607
SEXO		Q5
1	Mean	1,40
	N	40
	Std. Deviation	0,496
2	Mean	1,36
	N	25
	Std. Deviation	0,569
Total	Mean	1,38
	N	65
	Std. Deviation	0,521

Fonte - Dados obtidos através do SPSS

O quadro abaixo apresenta o “ ρ (rho) de Spearman” (Coeficiente de correlação entre as variáveis), para esta Afirmativa. Observa-se que o coeficiente de correlação apresentou-se como “ínfimo negativo”, praticamente nulo, para as variáveis “Idade e Sexo”, com correlação “Fracamente negativa” para a variável “Formação Superior” e com correlação “Fracamente positiva” para a variável “Tempo de Banco”. Ainda pode ser percebido que, as variáveis “Idade, Formação Superior e Sexo”, demonstraram uma tendência de crescimento, de suas correlações, em sentido oposto à proposição da Afirmativa: Colaboro, em um clima de harmonia, com os colegas a fim de concretizar os objetivos da empresa. Sendo que a variável “Tempo de banco” demonstrou correlacionar-se de forma diretamente proporcional ao proposto pela Afirmativa.

Quadro 23: ρ (rho) de Spearman e médias para Afirmativa 5, nos 4 agrupamentos

		Q5
SEXO	Correlation Coefficient	-0,064
	Sig. (2-tailed)	0,611
	N	65
TEMPO DE BANCO	Correlation Coefficient	0,121
	Sig. (2-tailed)	0,336
	N	65
FORMAÇÃO SUPERIOR	Correlation Coefficient	-0,195
	Sig. (2-tailed)	0,119
	N	65
IDADE	Correlation Coefficient	-0,009
	Sig. (2-tailed)	0,946
	N	65

Fonte - Dados obtidos através do SPSS.

A média das respostas para esta Afirmativa ficou no valor “1,38”, ou seja, próxima do valor “1” (hum), o que mostra que os grupos tenderam a uma “Concordância total” com a afirmativa apresentada. Indicando assim que com a aplicação da ferramenta de avaliação de desempenho, percebeu-se que a comunicação dos empregados, aprimorou-se.

2 - Grupo de Afirmativas sobre “Valores associados à satisfação e bem estar dos empregados” (α de Cronbach = 0,89)

- Afirmativa 6 - APÓS A IMPLANTAÇÃO DA NOVA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO POR MÚLTIPLOS AVALIADORES, EU PERCEBI QUE: Investe-se no crescimento profissional dos empregados.

No quadro a seguir pode ser observado o resultado da aplicação do teste de Mann-Whitney e as médias obtidas, para os 2 (dois) agrupamentos, da variável “Formação Superior”. Observa-se para esta variável que, a diferença entre as médias não é significativa.

Quadro 24: Mann-Whitney e médias para a Afirmativa 6 no agrupamento Formação Superior

		Q6
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,381
FORMAÇÃO SUPERIOR		Q6
1	Mean	2,00
	N	13
	Std. Deviation	0,913
2	Mean	1,81
	N	52
	Std. Deviation	0,971
Total	Mean	1,85
	N	65
	Std. Deviation	0,956

Fonte - Dados obtidos através do SPSS

Quanto a variável sexo, a partir da aplicação do teste de Mann-Whitney, para os 2 (dois) agrupamentos, observa-se que, da mesma forma que a variável Formação Superior, a variável sexo não apresentou, de maneira significativa, diferença entre as médias. Abaixo podem ser observados o teste de Mann-Whitney e o comportamento da média para os dois grupos, do agrupamento sexo:

Quadro 25: Mann-Whitney para Afirmativa 6 no agrupamento Sexo

		Q6
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,988
SEXO		Q6
1	Mean	1,88
	N	40
	Std. Deviation	0,992
2	Mean	1,80
	N	25
	Std. Deviation	0,913
Total	Mean	1,85
	N	65
	Std. Deviation	0,956

Fonte - Dados obtidos através do SPSS.

O quadro abaixo apresenta o “ ρ (rho) de Spearman” (Coeficiente de correlação entre as variáveis), para esta Afirmitiva.

Observa-se que o coeficiente de correlação apresentou-se como “ínfimo negativo” (praticamente nulo) para a variável “Sexo” e com correlação “Fracamente negativa” para as variáveis “Formação Superior, Tempo de banco e Idade”. Porém a variável “Idade” apresentou uma correlação significativa no nível de “5%”, o que pode demonstrar uma relação linearmente dependente entre esta variável e a Afirmitiva proposta. Ainda pode ser percebido que todas as variáveis demonstraram uma tendência de crescimento, de suas correlações, em sentido oposto à proposição da Afirmitiva: Investe-se no crescimento profissional dos empregados.

Quadro 26: ρ (rho) de Spearman e médias para Afirmitiva 6, nos 4 agrupamentos

		Q6
SEXO	Correlation Coefficient	-0,002
	Sig. (2-tailed)	0,988
	N	65
TEMPO DE BANCO	Correlation Coefficient	-0,200
	Sig. (2-tailed)	0,110
	N	65
FORMAÇÃO SUPERIOR	Correlation Coefficient	-0,110
	Sig. (2-tailed)	0,385
	N	65
IDADE	Correlation Coefficient	-,257(*)
	Sig. (2-tailed)	0,039
	N	65
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		

Fonte - Dados obtidos através do SPSS.

A média das respostas para esta Afirmitiva ficou no valor “1,85”, ou seja, próxima do valor “2” (dois), o que mostra que os grupos tenderam a uma “Concordância parcial” com a afirmativa apresentada.

- Afirmitiva 7 - APÓS A IMPLANTAÇÃO DA NOVA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO POR MÚLTIPLOS AVALIADORES, EU PERCEBI QUE: Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.

No quadro a seguir pode ser observado o resultado da aplicação do teste de Mann-Whitney e as médias obtidas, para os 2 (dois) agrupamentos, da variável “Formação Superior”. Observa-se para esta variável que, a diferença entre as médias não é significativa.

Quadro 27: Mann-Whitney e médias para Afirmitiva 7 no agrupamento Formação Superior

		Q7
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,339
FORMAÇÃO SUPERIOR		Q7
1	Mean	2,23
	N	13
	Std. Deviation	0,832
2	Mean	2,65
	N	52
	Std. Deviation	1,297
Total	Mean	2,57
	N	65
	Std. Deviation	1,224

Fonte - Dados obtidos através do SPSS.

Quanto a variável sexo, a partir da aplicação do teste de Mann-Whitney, para os 2 (dois) agrupamentos, observa-se que, da mesma forma que a variável Formação Superior, a variável sexo não apresentou, de maneira significativa, diferença entre as médias.

Abaixo podem ser observados o teste de Mann-Whitney e o comportamento da média para os dois grupos, do agrupamento sexo:

Quadro 28: Mann-Whitney para Afirmativa 7, no agrupamento Sexo

		Q7
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,128
SEXO		Q7
1	Mean	2,38
	N	40
	Std. Deviation	1,125
2	Mean	2,88
	N	25
	Std. Deviation	1,333
Total	Mean	2,57
	N	65
	Std. Deviation	1,224

Fonte - Dados obtidos através do SPSS.

O quadro a seguir apresenta o “ ρ (rho) de Spearman” (Coeficiente de correlação entre as variáveis), para esta Afirmativa:

Quadro 29: ρ (rho) de Spearman e médias para Afirmativa 7, nos 4 agrupamentos

		Q7
SEXO	Correlation Coefficient	0,190
	Sig. (2-tailed)	0,129
	N	65
TEMPO DE BANCO	Correlation Coefficient	-0,035
	Sig. (2-tailed)	0,779
	N	65
FORMAÇÃO SUPERIOR	Correlation Coefficient	0,119
	Sig. (2-tailed)	0,343
	N	65
IDADE	Correlation Coefficient	0,025
	Sig. (2-tailed)	0,841
	N	65

Fonte - Dados obtidos através do SPSS.

Observa-se que o coeficiente de correlação apresentou-se como “ínfimo negativo” (praticamente nulo) para a variável “Tempo de banco”, com correlação “ínfima positiva” (praticamente nula) para a variável “Idade” e com correlação “Fraca positiva” para as variáveis “Formação Superior e Sexo”.

Pode ainda ser percebido que as variáveis “Formação Superior e Sexo” demonstraram uma tendência de crescimento, de suas correlações, no mesmo sentido da proposição da Afirmativa: Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.

A média das respostas para esta Afirmativa ficou no valor “2,57”, ou seja, tendente ao valor “3” (três), o que mostra que os grupos tenderam a uma “Indiferença” com a afirmativa apresentada.

- Afirmativa 8 - APÓS A IMPLANTAÇÃO DA NOVA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO POR MÚLTIPLOS AVALIADORES, EU PERCEBI QUE: Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados.

No quadro a seguir pode ser observado o resultado da aplicação do teste de Mann-Whitney e as médias obtidas, para os 2 (dois) agrupamentos, da variável “Formação Superior”. Observa-se para esta variável que, a diferença entre as médias não é significativa.

Quadro 30: Mann-Whitney e médias para Afirmativa 8 no agrupamento Formação Superior

		Q8
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,832
FORMAÇÃO SUPERIOR		Q8
1	Mean	2,23
	N	13
	Std. Deviation	0,725
2	Mean	2,33
	N	52
	Std. Deviation	0,964
Total	Mean	2,31
	N	65
	Std. Deviation	0,917

Fonte - Dados obtidos através do SPSS.

Quanto a variável sexo, a partir da aplicação do teste de Mann-Whitney, para os 2 (dois) agrupamentos, observa-se que, diferentemente da variável Formação Superior, a variável sexo apresentou, de maneira significativa, diferença entre as médias. Tal condição pode ser vista na tendência da média das respostas do sexo masculino (agrupamento 1) à “Indiferença”, enquanto a média das respostas do sexo feminino (agrupamento 2) tendeu a “Concordância Parcial”.

Abaixo podem ser observados o teste de Mann-Whitney e o comportamento da média para os dois grupos, do agrupamento sexo.

Quadro 31: Mann-Whitney para Afirmativa 8 no agrupamento Sexo

		Q8
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,011
SEXO		Q8
1	Mean	2,55
	N	40
	Std. Deviation	1,011
2	Mean	1,92
	N	25
	Std. Deviation	0,572
Total	Mean	2,31
	N	65
	Std. Deviation	0,917

Fonte - Dados obtidos através do SPSS.

O quadro abaixo apresenta o “ ρ (rho) de Spearman” (Coeficiente de correlação entre as variáveis) para esta Afirmativa.

Quadro 32: ρ (rho) de Spearman e médias para Afirmativa 8, nos 4 agrupamentos

		Q8
SEXO	Correlation Coefficient	-,316(*)
	Sig. (2-tailed)	0,010
	N	65
TEMPO DE BANCO	Correlation Coefficient	-0,054
	Sig. (2-tailed)	0,671
	N	65
FORMAÇÃO SUPERIOR	Correlation Coefficient	0,026
	Sig. (2-tailed)	0,834
	N	65
IDADE	Correlation Coefficient	0,040
	Sig. (2-tailed)	0,750
	N	65
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		

Fonte - Dados obtidos através do SPSS.

Observa-se que o coeficiente de correlação apresentou-se como “ínfimo negativo” (praticamente nulo) para a variável “Tempo de banco”, com correlação “ínfima positiva” (praticamente nula) para as variáveis “Formação Superior e Idade” e com correlação “Fracamente negativa” para a variável “Sexo”. Porém esta última variável apresentou uma correlação significativa no nível de “5%”, o que pode demonstrar uma relação linearmente dependente entre esta variável e a Afirmativa proposta.

Pode ainda ser percebido que a variável “Sexo”, demonstrou uma tendência de crescimento, de sua correlação, no sentido oposto ao da proposição da Afirmativa: Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados.

A média das respostas para esta Afirmativa ficou no valor “2,31”, ou seja, tendente ao valor “2” (dois), o que mostra que os grupos tenderam a uma “Concordância parcial” com a afirmativa apresentada.

3 - Grupo de Afirmativas sobre “Práticas de Recompensa e Treinamento.” (α de Cronbach = 0,82).

- Afirmativa 9 - APÓS A IMPLANTAÇÃO DA NOVA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO POR MÚLTIPLOS AVALIADORES, EU PERCEBI QUE: Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais.

No quadro a seguir pode ser observado o resultado da aplicação do teste de Mann-Whitney e as médias obtidas, para os 2 (dois) agrupamentos, da variável “Formação Superior”. Observa-se para esta variável que, a diferença entre as médias não é significativa.

Quadro 33: Mann-Whitney e médias para Afirmativa 9 no agrupamento Formação Superior

		Q9
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,183
FORMAÇÃO SUPERIOR		Q9
1	Mean	2,69
	N	13
	Std. Deviation	1,032
2	Mean	3,19
	N	52
	Std. Deviation	1,401
Total	Mean	3,09
	N	65
	Std. Deviation	1,343

Fonte - Dados obtidos através do SPSS.

Quanto a variável sexo, a partir da aplicação do teste de Mann-Whitney, para os 2 (dois) agrupamentos, observa-se que, da mesma forma que a variável Formação Superior, a variável sexo não apresentou, de maneira significativa, diferença entre as médias.

Abaixo podem ser observados o teste de Mann-Whitney e o comportamento da média para os dois grupos, do agrupamento sexo.

Quadro 34: Mann-Whitney para Afirmativa 9 no agrupamento Sexo

		Q9
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,803
SEXO		Q9
1	Mean	3,15
	N	40
	Std. Deviation	1,167
2	Mean	3,00
	N	25
	Std. Deviation	1,607
Total	Mean	3,09
	N	65
	Std. Deviation	1,343

Fonte - Dados obtidos através do SPSS.

O quadro abaixo apresenta o “ ρ (rho) de Spearman” (Coeficiente de correlação entre as variáveis). para esta Afirmativa.

Quadro 35: ρ (rho) de Spearman e médias para Afirmativa 9, nos 4 agrupamentos

		Q9
SEXO	Correlation Coefficient	-0,031
	Sig. (2-tailed)	0,805
	N	65
TEMPO DE BANCO	Correlation Coefficient	-,301(*)
	Sig. (2-tailed)	0,015
	N	65
FORMAÇÃO SUPERIOR	Correlation Coefficient	0,166
	Sig. (2-tailed)	0,186
	N	65
IDADE	Correlation Coefficient	-,281(*)
	Sig. (2-tailed)	0,023
	N	65

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Fonte - Dados obtidos através do SPSS.

Observa-se que o coeficiente de correlação apresentou-se como “ínfimo negativo” (praticamente nulo) para a variável “Sexo”, com correlação “Fracamente positiva” para a variável “Formação Superior” e com correlação “Fracamente negativa” para as variáveis “Tempo de banco e Idade”. Porém, estas últimas variáveis apresentaram uma correlação significativa no nível de “5%”, o que pode demonstrar uma relação linearmente dependente entre estas variáveis e a Afirmitiva proposta. Pode ainda ser percebido que as variáveis “Sexo, Tempo de banco e Idade”, demonstraram uma tendência de crescimento, de sua correlação, no sentido oposto ao da proposição da Afirmitiva: Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais.

A média das respostas para esta Afirmitiva ficou no valor “3,09”, ou seja, tendente ao valor “3” (três), o que mostra que os grupos tenderam a uma “Indiferença” com a afirmativa apresentada.

- Afirmitiva 10 - APÓS A IMPLANTAÇÃO DA NOVA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO POR MÚLTIPLOS AVALIADORES, EU PERCEBI QUE: Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas.

No quadro a seguir pode ser observado o resultado da aplicação do teste de Mann-Whitney e as médias obtidas, para os 2 (dois) agrupamentos, da variável “Formação Superior”. Observa-se para esta variável que, a diferença entre as médias não é significativa.

Quadro 36: Mann-Whitney e médias para Afirmitiva 10 no agrupamento Formação Superior

		Q10
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,471
FORMAÇÃO SUPERIOR		Q10
1	Mean	3,00
	N	13
	Std. Deviation	1,080
2	Mean	3,29
	N	52
	Std. Deviation	1,362
Total	Mean	3,23
	N	65
	Std. Deviation	1,308

Fonte - Dados obtidos através do SPSS.

Quanto à variável sexo, a partir da aplicação do teste de Mann-Whitney, para os 2 (dois) agrupamentos, observa-se que, da mesma forma que a variável Formação Superior, a variável sexo não apresentou, de maneira significativa, diferença entre as médias.

A seguir podem ser observados o teste de Mann-Whitney e o comportamento da média para os dois grupos, do agrupamento sexo.

Quadro 37: Mann-Whitney para Afirmativa 10 no agrupamento Sexo

		Q10
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,210
SEXO		Q10
1	Mean	3,40
	N	40
	Std. Deviation	1,172
2	Mean	2,96
	N	25
	Std. Deviation	1,485
Total	Mean	3,23
	N	65
	Std. Deviation	1,308

Fonte - Dados obtidos através do SPSS.

O quadro abaixo apresenta o “ ρ (rho) de Spearman” (Coeficiente de correlação entre as variáveis) para esta Afirmativa.

Quadro 38: ρ (rho) de Spearman e médias para Afirmativa 10, nos 4 agrupamentos

		Q10
SEXO	Correlation Coefficient	-0,157
	Sig. (2-tailed)	0,212
	N	65
TEMPO DE BANCO	Correlation Coefficient	-0,209
	Sig. (2-tailed)	0,095
	N	65
FORMAÇÃO SUPERIOR	Correlation Coefficient	0,090
	Sig. (2-tailed)	0,476
	N	65
IDADE	Correlation Coefficient	-0,179
	Sig. (2-tailed)	0,154
	N	65

Fonte - Dados obtidos através do SPSS.

Observa-se que o coeficiente de correlação apresentou-se como “ínfimo positivo” (praticamente nulo) para a variável “Formação superior”, com correlação “Fraca negativa” para as variáveis “Sexo, Tempo de banco e Idade”. Porém nenhuma das correlações, para esta Afirmativa, apresentou significância no nível de “5%”.

Pode ainda ser percebido que as variáveis “Sexo, Tempo de banco e Idade”, demonstraram uma tendência de crescimento, de sua correlação, no sentido oposto ao da proposição da Afirmativa: Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas.

A média das respostas para esta Afirmitiva ficou no valor “3,23”, ou seja, tendente ao valor “3” (três), o que mostra que os grupos tenderam a uma “Indiferença” com a afirmativa apresentada.

- Afirmitiva 11 - APÓS A IMPLANTAÇÃO DA NOVA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO POR MÚLTIPLOS AVALIADORES, EU PERCEBI QUE: A dedicação dos empregados é recompensada.

No quadro a seguir pode ser observado o resultado da aplicação do teste de Mann-Whitney e as médias obtidas, para os 2 (dois) agrupamentos, da variável “Formação Superior”. Observa-se para esta variável que, a diferença entre as médias não é significativa.

Quadro 39: Mann-Whitney e médias para Afirmitiva 11 no agrupamento Formação Superior

		Q11
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,690
FORMAÇÃO SUPERIOR		Q11
1	Mean	2,46
	N	13
	Std. Deviation	0,877
2	Mean	2,63
	N	52
	Std. Deviation	1,189
Total	Mean	2,60
	N	65
	Std. Deviation	1,129

Fonte - Dados obtidos através do SPSS.

Observa-se para esta variável que, a diferença entre as médias não é significativa.

Quanto a variável sexo, a partir da aplicação do teste de Mann-Whitney, para os 2 (dois) agrupamentos, observa-se que, da mesma forma que a variável Formação Superior, a variável sexo não apresentou, de maneira significativa, diferença entre as médias.

Abaixo podem ser observados o teste de Mann-Whitney e o comportamento da média para os dois grupos, do agrupamento sexo.

Quadro 40: Mann-Whitney para Afirmitiva 11 no agrupamento Sexo

		Q11
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,759
SEXO		Q11
1	Mean	2,63
	N	40
	Std. Deviation	1,030
2	Mean	2,56
	N	25
	Std. Deviation	1,294
Total	Mean	2,60
	N	65
	Std. Deviation	1,129

Fonte - Dados obtidos através do SPSS.

O quadro abaixo apresenta o “ ρ (rho) de Spearman” (Coeficiente de correlação entre as variáveis), para esta Afirmativa.

Quadro 41: ρ (rho) de Spearman e médias para Afirmativa 11, nos 4 agrupamentos

		Q11
SEXO	Correlation Coefficient	-0,038
	Sig. (2-tailed)	0,762
	N	65
TEMPO DE BANCO	Correlation Coefficient	-0,174
	Sig. (2-tailed)	0,167
	N	65
FORMAÇÃO SUPERIOR	Correlation Coefficient	0,050
	Sig. (2-tailed)	0,693
	N	65
IDADE	Correlation Coefficient	-0,082
	Sig. (2-tailed)	0,515
	N	65

Fonte - Dados obtidos através do SPSS.

Observa-se que o coeficiente de correlação apresentou-se como “ínfimo negativo” (praticamente nulo) para as variáveis “Sexo e Idade”, com correlação “Fracamente negativa” para a variável “Tempo de banco” e com correlação “Ínfima positiva” (praticamente nula) para a variável “Formação superior”. Porém nenhuma das correlações, para esta Afirmativa, apresentou significância no nível de “5%”.

Pode ainda ser percebido que as variáveis “Sexo, Tempo de banco e Idade”, demonstraram uma tendência de crescimento, de sua correlação, no sentido oposto ao da proposição da Afirmativa: A dedicação dos empregados é recompensada.

A média das respostas para esta Afirmativa ficou no valor “2,60”, ou seja, tendente ao valor “3” (três), o que mostra que os grupos tenderam a uma “Indiferença” com a afirmativa apresentada.

- Afirmativa 12 - APÓS A IMPLANTAÇÃO DA NOVA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO POR MÚLTIPLOS AVALIADORES, EU PERCEBI QUE: As inovações costumam ser introduzidas por meio de treinamento.

No quadro a seguir pode ser observado o resultado da aplicação do teste de Mann-Whitney e as médias obtidas, para os 2 (dois) agrupamentos, da variável “Formação Superior”. Observa-se para esta variável que, a diferença entre as médias não é significativa.

Quadro 42: Mann-Whitney e médias para Afirmativa 12 no agrupamento Formação Superior

		Q12
	Asymp. Sig. (2-tailed)	0,562
FORMAÇÃO SUPERIOR		Q12
1	Mean	2,62
	N	13
	Std. Deviation	0,961
2	Mean	2,92
	N	52
	Std. Deviation	1,398
Total	Mean	2,86
	N	65
	Std. Deviation	1,321

Fonte - Dados obtidos através do SPSS.

Quanto a variável sexo, a partir da aplicação do teste de Mann-Whitney, para os 2 (dois) agrupamentos, observa-se que, da mesma forma que a variável Formação Superior, a variável sexo não apresentou, de maneira significativa, diferença entre as médias.

Abaixo podem ser observados o teste de Mann-Whitney e o comportamento da média para os dois grupos, do agrupamento sexo.

Quadro 43: Mann-Whitney para Afirmativa 12 no agrupamento Sexo

		Q12
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,570
SEXO		Q12
1	Mean	2,95
	N	40
	Std. Deviation	1,300
2	Mean	2,72
	N	25
	Std. Deviation	1,370
Total	Mean	2,86
	N	65
	Std. Deviation	1,321

Fonte - Dados obtidos através do SPSS.

O quadro abaixo apresenta o “ ρ (rho) de Spearman” (Coeficiente de correlação entre as variáveis), para esta Afirmativa.

Quadro 44: ρ (rho) de Spearman e médias para Afirmativa 12, nos 4 agrupamentos

		Q12
SEXO	Correlation Coefficient	-0,071
	Sig. (2-tailed)	0,574
	N	65
TEMPO DE BANCO	Correlation Coefficient	-0,126
	Sig. (2-tailed)	0,316
	N	65
FORMAÇÃO SUPERIOR	Correlation Coefficient	0,072
	Sig. (2-tailed)	0,566
	N	65
IDADE	Correlation Coefficient	-0,086
	Sig. (2-tailed)	0,496
	N	65

Fonte - Dados obtidos através do SPSS.

Observa-se que o coeficiente de correlação apresentou-se como “ínfimo negativo” (praticamente nulo) para as variáveis “Sexo e Idade”, com correlação “Fraca negativa” para a variável “Tempo de banco” e com correlação “Ínfima positiva” (praticamente nula) para a variável “Formação superior”. Porém nenhuma das correlações, para esta Afirmativa, apresentou significância no nível de “5%”.

Pode ainda ser percebido que as variáveis “Sexo, Tempo de banco e Idade”, demonstraram uma tendência de crescimento, de sua correlação, no sentido oposto ao da proposição da Afirmativa: As inovações costumam ser introduzidas por meio de treinamento.

A média das respostas para esta Afirmativa ficou no valor “2,86”, ou seja, tendente ao valor “3” (três), o que mostra que os grupos tenderam a uma “Indiferença” com a afirmativa apresentada.

- Afirmativa 13 - APÓS A IMPLANTAÇÃO DA NOVA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO POR MÚLTIPLOS AVALIADORES, EU PERCEBI QUE: As promoções são definidas por avaliação de desempenho.

No quadro a seguir pode ser observado o resultado da aplicação do teste de Mann-Whitney e as médias obtidas, para os 2 (dois) agrupamentos, da variável “Formação Superior”. Observa-se para esta variável que, a diferença entre as médias não é significativa.

Quadro 45: Mann-Whitney e médias para Afirmativa 13 no agrupamento Formação Superior

		Q13
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,959
FORMAÇÃO SUPERIOR		Q13
1	Mean	2,62
	N	13
	Std. Deviation	0,961
2	Mean	2,67
	N	52
	Std. Deviation	1,339
Total	Mean	2,66
	N	65
	Std. Deviation	1,266

Fonte - Dados obtidos através do SPSS.

Quanto a variável sexo, a partir da aplicação do teste de Mann-Whitney, para os 2 (dois) agrupamentos, observa-se que, da mesma forma que a variável Formação Superior, a variável sexo não apresentou, de maneira significativa, diferença entre as médias.

Abaixo podem ser observados o teste de Mann-Whitney e o comportamento da média para os dois grupos, do agrupamento sexo.

Quadro 46: Mann-Whitney para Afirmativa 13 no agrupamento Sexo

		Q13
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,789
SEXO		Q13
1	Mean	2,63
	N	40
	Std. Deviation	1,170
2	Mean	2,72
	N	25
	Std. Deviation	1,429
Total	Mean	2,66
	N	65
	Std. Deviation	1,266

Fonte - Dados obtidos através do SPSS.

O quadro abaixo apresenta o “ ρ (rho) de Spearman” (Coeficiente de correlação entre as variáveis), para esta Afirmativa:

Quadro 47: ρ (rho) de Spearman e médias para Afirmativa 13, nos 4 agrupamentos

		Q13
SEXO	Correlation Coefficient	0,034
	Sig. (2-tailed)	0,791
	N	65
TEMPO DE BANCO	Correlation Coefficient	-,244(*)
	Sig. (2-tailed)	0,050
	N	65
FORMAÇÃO SUPERIOR	Correlation Coefficient	-0,006
	Sig. (2-tailed)	0,959
	N	65
IDADE	Correlation Coefficient	-0,168
	Sig. (2-tailed)	0,180
	N	65
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		

Fonte - Dados obtidos através do SPSS.

Observa-se que o coeficiente de correlação apresentou-se como “ínfimo negativo” (praticamente nulo) para a variável “Formação superior”, com correlação “Fracamente negativa” para as variáveis “Tempo de banco e Idade” e com correlação “Ínfima positiva” (praticamente nula) para a variável “Sexo”. Porém a correlação para a variável “Tempo de banco”, apresentou uma significância no nível de “5%” para esta Afirmitiva, apresentou significância no nível de “5%”. O que pode demonstrar uma relação linearmente dependente entre esta variável e a Afirmitiva proposta.

Pode ainda ser percebido que as variáveis “Formação superior, Tempo de banco e Idade”, demonstraram uma tendência de crescimento, de sua correlação, no sentido oposto ao da proposição da Afirmitiva: As promoções são definidas por avaliação de desempenho.

A média das respostas para esta Afirmitiva, ficou no valor “2,66”, ou seja, tendente ao valor “3” (três), o que mostra que os grupos tenderam a uma “Indiferença” com a afirmativa apresentada.

- Afirmitiva 14 - APÓS A IMPLANTAÇÃO DA NOVA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO POR MÚLTIPLOS AVALIADORES, EU PERCEBI QUE: Os empregados com desempenho permanentemente baixo são demitidos.

No quadro a seguir pode ser observado o resultado da aplicação do teste de Mann-Whitney e as médias obtidas, para os 2 (dois) agrupamentos, da variável “Formação Superior”. Observa-se para esta variável que, a diferença entre as médias não é significativa. Observa-se para esta variável que, a diferença entre as médias não é significativa.

Quadro 48: Mann-Whitney e médias para Afirmitiva 14 no agrupamento Formação Superior

		Q14
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,587
FORMAÇÃO SUPERIOR		Q14
1	Mean	3,85
	N	13
	Std. Deviation	0,987
2	Mean	3,92
	N	52
	Std. Deviation	1,186
Total	Mean	3,91
	N	65
	Std. Deviation	1,142

Fonte - Dados obtidos através do SPSS.

Quanto à variável sexo, a partir da aplicação do teste de Mann-Whitney, para os 2 (dois) agrupamentos, observa-se que, da mesma forma que a variável Formação Superior, a variável sexo não apresentou, de maneira significativa, diferença entre as médias.

A seguir podem ser observados o teste de Mann-Whitney e o comportamento da média para os dois grupos, do agrupamento sexo.

Quadro 49: Mann-Whitney para Afirmativa 14 no agrupamento Sexo

		Q14
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,223
SEXO		Q14
1	Mean	4,10
	N	40
	Std. Deviation	0,900
2	Mean	3,60
	N	25
	Std. Deviation	1,414
Total	Mean	3,91
	N	65
	Std. Deviation	1,142

Fonte - Dados obtidos através do SPSS.

O quadro abaixo apresenta o “ ρ (rho) de Spearman” (Coeficiente de correlação entre as variáveis), para esta Afirmativa.

Quadro 50: ρ (rho) de Spearman e médias para Afirmativa 14, nos 4 agrupamentos

		Q14
SEXO	Correlation Coefficient	-0,152
	Sig. (2-tailed)	0,226
	N	65
TEMPO DE BANCO	Correlation Coefficient	0,000
	Sig. (2-tailed)	0,999
	N	65
FORMAÇÃO SUPERIOR	Correlation Coefficient	0,068
	Sig. (2-tailed)	0,591
	N	65
IDADE	Correlation Coefficient	0,039
	Sig. (2-tailed)	0,757
	N	65

Fonte - Dados obtidos através do SPSS.

Observa-se que o coeficiente de correlação apresentou-se como “Fraco negativo” (praticamente nulo) para a variável “Sexo”, com correlação “Nula” para as variáveis “Tempo de banco” e com correlação “Ínfima positiva” (praticamente nula) para as variáveis “Formação superior e Idade”.

Pode ainda ser percebido que a variável “Sexo” demonstrou uma tendência de crescimento, de sua correlação, no sentido oposto da proposição da Afirmativa: Os empregados com desempenho permanentemente baixo são demitidos.

A média das respostas para esta Afirmativa ficou no valor “3,91”, ou seja, tendente ao valor “4” (quatro), o que mostra que os grupos tenderam a uma “Discordância parcial” com a afirmativa apresentada.

- Afirmativa 15 - APÓS A IMPLANTAÇÃO DA NOVA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO POR MÚLTIPLOS AVALIADORES, EU PERCEBI QUE: As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa.

No quadro a seguir pode ser observado o resultado da aplicação do teste de Mann-Whitney e as médias obtidas, para os 2 (dois) agrupamentos, da variável “Formação Superior”. Observe-se para esta variável que, a diferença entre as médias não é significativa.

Quadro 51: Mann-Whitney e médias para Afirmativa 15 no agrupamento Formação Superior

		Q15
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,327
FORMAÇÃO SUPERIOR		Q15
1	Mean	2,08
	N	13
	Std. Deviation	0,954
2	Mean	2,46
	N	52
	Std. Deviation	1,075
Total	Mean	2,38
	N	65
	Std. Deviation	1,056

Fonte - Dados obtidos através do SPSS.

Quanto a variável sexo, a partir da aplicação do teste de Mann-Whitney, para os 2 (dois) agrupamentos, observa-se que, da mesma forma que a variável Formação Superior, a variável sexo não apresentou, de maneira significativa, diferença entre as médias.

Abaixo podem ser observados o teste de Mann-Whitney e o comportamento da média para os dois grupos, do agrupamento sexo.

Quadro 52: Mann-Whitney para Afirmativa 15 no agrupamento Sexo

		Q15
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,500
SEXO		Q15
1	Mean	2,45
	N	40
	Std. Deviation	1,061
2	Mean	2,28
	N	25
	Std. Deviation	1,061
Total	Mean	2,38
	N	65
	Std. Deviation	1,056

Fonte - Dados obtidos através do SPSS.

O quadro abaixo apresenta o “ ρ (rho) de Spearman” (Coeficiente de correlação entre as variáveis), para esta Afirmativa.

Quadro 53: ρ (rho) de Spearman e médias para Afirmativa 15, nos 4 agrupamentos

		Q15
SEXO	Correlation Coefficient	-0,084
	Sig. (2-tailed)	0,505
	N	65
TEMPO DE BANCO	Correlation Coefficient	-0,045
	Sig. (2-tailed)	0,725
	N	65
FORMAÇÃO SUPERIOR	Correlation Coefficient	0,123
	Sig. (2-tailed)	0,331
	N	65
IDADE	Correlation Coefficient	-0,059
	Sig. (2-tailed)	0,640
	N	65

Fonte - Dados obtidos através do SPSS.

Observa-se que o coeficiente de correlação apresentou-se como “Ínfimo negativo” (praticamente nulo) para as variáveis “Sexo, Tempo de banco e Idade” e com correlação “Fraca positiva” para a variável “Formação superior”.

Pode ainda ser percebido que a variável “Formação superior” demonstrou uma tendência de crescimento, de sua correlação, no mesmo sentido da proposição da Afirmativa: As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa.

A média das respostas para esta Afirmativa, ficou no valor “2,38”, ou seja, tendente ao valor “2” (dois), o que mostra que os grupos tenderam a uma “Concordância parcial” com a afirmativa apresentada.

4.2 Resultados das entrevistas informais

A partir das perguntas abaixo gerou-se um quadro com as respostas dos empregados.

Perguntas:

- 1) Existe divulgação formal do início e fim do ciclo de avaliações?
- 2) Acontece o “feedback” após a realização do ciclo de avaliações?
- 3) Após a avaliação é realizado um plano de desenvolvimento individual e ou de equipe?
- 4) Os treinamentos são resultantes de planos desenvolvidos face aos resultados das avaliações?
- 5) Os treinamentos existentes, na empresa, fazem parte de um plano de desenvolvimento para o empregado, previamente estabelecido?

A seguir consta o quadro contendo as respostas dos empregados oriundas das entrevistas informais:

Quadro 54: Respostas às perguntas provenientes das entrevistas informais

PERGUNTAS	RESPOSTAS DOS EMPREGADOS (E)												
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13
Existe divulgação formal do início e fim do ciclo de avaliações?	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Acontece o “feedback” após a realização do ciclo de avaliações?	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Após a avaliação é realizado um plano de desenvolvimento individual e ou de equipe?	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Os treinamentos são resultantes de planos desenvolvidos face aos resultados das avaliações?	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Os treinamentos existentes, na empresa, fazem parte de um plano de desenvolvimento para o empregado, previamente estabelecido?	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N

Fonte - Compilação das respostas obtidas nas entrevistas informais.

4.3 Discussão

4.3.1 Discussão dos resultados do questionário

Para a discussão dos dados, as respostas foram reproduzidas no quadro abaixo, onde também constam as afirmativas, a média associada a cada uma das afirmativas e o ponto de

convergência das médias, utilizando-se a técnica de arredondamento descrita por Castro (1967, p. 49), dentro das escala proposta (1 a 5) para as respostas.

- Quando o primeiro algarismo a ser abandonado for 0, 1, 2, 3 ou 4, fica inalterado o último algarismo a permanecer - exemplo - 48,23 para 48,2.

- Quando o primeiro algarismo a ser abandonado for 5, 6, 7, 8 ou 9, aumenta-se de uma unidade o último algarismo - exemplo - 34,99 para 35,0.

Quadro 55: Médias das perguntas e pontos de convergência das médias na escala de respostas

Afirmativa	Média	Ponto de convergência das médias na Escala das respostas - 1 a 5
Q1- Minha iniciativa para solucionar problemas aumentou.	2,15	2
Q2- Após minha análise do ambiente externo e interno, a identificação e o aproveitamento de oportunidades melhoraram.	2,05	2
Q3- Despertou ou acelerou a minha vontade para o aprendizado contínuo.	2,06	2
Q4- Minha comunicação aprimorou-se.	2,10	2
Q5- Colaboro, em um clima de harmonia, com os colegas a fim de concretizar os objetivos da empresa.	1,38	1
Q6- Investe-se no crescimento profissional dos empregados.	1,85	2
Q7- Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.	2,88	3
Q8- Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados.	2,31	2
Q9- Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais.	3,09	3
Q10- Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas.	3,23	3
Q11- A dedicação dos empregados é recompensada.	2,60	3
Q12- As inovações costumam ser introduzidas por meio de treinamento.	2,86	3
Q13- As promoções são definidas por avaliação de desempenho.	2,66	3
Q14- Os empregados com desempenho permanentemente baixo são demitidos.	3,91	4
Q15- As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa.	2,38	2

Fonte - Questionário anexo I, deste trabalho.

A partir da observação das médias obtidas e acima expostas, pode-se afirmar que:

Para a Afirmativa 1 - APÓS A IMPLANTAÇÃO DA NOVA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO POR MÚLTIPLOS AVALIADORES, EU PERCEBI QUE: Minha iniciativa para solucionar problemas aumentou - A média (2,15) ficou próxima ao valor “2”, porém entre este e o valor “3”, da escala adotada. Tal situação demonstra que a “Concordância Parcial”, com a afirmativa, denota que a ferramenta de avaliação, **não se apresentou** como fator pleno para o aumento das iniciativas em solucionar problemas.

Para a Afirmativa 2 - APÓS A IMPLANTAÇÃO DA NOVA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO POR MÚLTIPLOS AVALIADORES, EU PERCEBI QUE: Após minha análise do ambiente externo e interno, a identificação e o aproveitamento de oportunidades melhoraram - A média (2,05) ficou próxima ao valor “2”, porém entre este e o valor “3”, da escala adotada. Tal situação demonstra que a “Concordância Parcial” com a afirmativa,

denota que a ferramenta de avaliação **não se apresentou** como fator pleno para a percepção de melhoria na identificação e aproveitamento de oportunidades.

Para a Afirmativa 3 - APÓS A IMPLANTAÇÃO DA NOVA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO POR MÚLTIPLOS AVALIADORES, EU PERCEBI QUE: Despertou ou acelerou a minha vontade para o aprendizado contínuo - A média (2,06) ficou próxima ao valor “2”, porém entre este e o valor “3”, da escala adotada. Tal situação demonstra que a “Concordância Parcial”, com a afirmativa, denota que a ferramenta de avaliação, **não se apresentou** como fator pleno para a percepção do despertar ou acelerar a vontade para o desenvolvimento contínuo.

Para a Afirmativa 4 - APÓS A IMPLANTAÇÃO DA NOVA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO POR MÚLTIPLOS AVALIADORES, EU PERCEBI QUE: Minha comunicação aprimorou-se - A média (2,10) ficou próxima ao valor “2”, porém entre este e o valor “3”, da escala adotada. Tal situação demonstra que a “Concordância Parcial”, com a afirmativa, denota que a ferramenta de avaliação, **não se apresentou** como fator pleno para a percepção do aprimoramento na comunicação.

Para a questão 5 - APÓS A IMPLANTAÇÃO DA NOVA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO POR MÚLTIPLOS AVALIADORES, EU PERCEBI QUE: Colaboro, em um clima de harmonia, com os colegas a fim de concretizar os objetivos da empresa - A média (1,38) ficou próxima ao valor “1”, porém entre este e o valor “2”, da escala adotada. Tal situação demonstra que a “Concordância Total”, com a afirmativa, denota que a ferramenta de avaliação, se apresentou como fator pleno para a percepção da existência de colaboração em clima de harmonia, com colegas, para a concretização dos objetivos da empresa.

Para a Afirmativa 6 - APÓS A IMPLANTAÇÃO DA NOVA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO POR MÚLTIPLOS AVALIADORES, EU PERCEBI QUE: Investe-se no crescimento profissional dos empregados - A média (1,85) ficou próxima ao valor “2”, porém entre este e o valor “1”, da escala adotada. Tal situação demonstra que a “Concordância Parcial”, com a afirmativa, denota que a ferramenta de avaliação, **não se apresentou** como fator pleno para a percepção de investimento no crescimento profissional dos empregados.

Para a questão 7 - APÓS A IMPLANTAÇÃO DA NOVA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO POR MÚLTIPLOS AVALIADORES, EU PERCEBI QUE: Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade - A média (2,88) ficou próxima ao valor “3”, da escala adotada. Tal situação demonstra que existe uma “indiferença” com a afirmativa, o que denota que a ferramenta de avaliação, **não indicou** ser fator de contribuição em treinamentos para o desenvolvimento da criatividade.

Para a Afirmativa 8 - APÓS A IMPLANTAÇÃO DA NOVA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO POR MÚLTIPLOS AVALIADORES, EU PERCEBI QUE: Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados - A média (2,31) ficou próxima ao valor “2”, porém entre este e o valor “3”, da escala adotada. Tal situação demonstra que a “Concordância Parcial”, com a afirmativa, denota que a ferramenta de avaliação, **não se apresentou** como fator pleno para a melhoria na identificação e aproveitamento de oportunidades.

Para a Afirmativa 9 - APÓS A IMPLANTAÇÃO DA NOVA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO POR MÚLTIPLOS AVALIADORES, EU PERCEBI QUE: Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais - A média (3,09) ficou próxima ao valor “3”, porém entre este e o valor “4”, da escala adotada. Tal situação demonstra que a “indiferença” na percepção dos empregados, **não indica** que a ferramenta seja fator de contribuição na premiação de empregados, que se destacam.

Para a Afirmativa 10 - APÓS A IMPLANTAÇÃO DA NOVA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO POR MÚLTIPLOS AVALIADORES, EU PERCEBI QUE: Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas - A média (3,23) ficou próxima ao valor “3”, porém entre este e o valor “4”, da escala adotada. Tal situação demonstra que a “indiferença” na percepção dos empregados, **não indica** que a ferramenta seja fator de contribuição na premiação de empregados, que alcançam metas pré-estabelecidas.

Para a Afirmativa 11 - APÓS A IMPLANTAÇÃO DA NOVA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO POR MÚLTIPLOS AVALIADORES, EU PERCEBI QUE: A dedicação dos empregados é recompensada - A média (2,60) ficou próxima ao valor “3”, porém entre este e o valor “2”, da escala adotada. Tal situação demonstra que a “indiferença” na percepção dos empregados, **não indica** que a ferramenta seja fator de contribuição na recompensa de empregados que se dedicam.

Para a Afirmativa 12 - APÓS A IMPLANTAÇÃO DA NOVA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO POR MÚLTIPLOS AVALIADORES, EU PERCEBI QUE: As inovações costumam ser introduzidas por meio de treinamento - A média (2,86) ficou próxima ao valor “3”, porém entre este e o valor “2”, da escala adotada. Tal situação demonstra que a “indiferença” na percepção dos empregados, **não indica** que a ferramenta seja fator de contribuição em treinamentos, quando da introdução de inovações.

Para a Afirmativa 13 - APÓS A IMPLANTAÇÃO DA NOVA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO POR MÚLTIPLOS AVALIADORES, EU PERCEBI QUE: As promoções são definidas por avaliação de desempenho - A média (2,66) ficou próxima ao valor “3”, porém entre este e o valor “2”, da escala adotada. Tal situação demonstra que a “indiferença” na percepção dos empregados, **não indica** que a ferramenta seja fator de contribuição na definição de promoções por avaliação de desempenho.

Para a Afirmativa 14 - APÓS A IMPLANTAÇÃO DA NOVA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO POR MÚLTIPLOS AVALIADORES, EU PERCEBI QUE: Os empregados com desempenho permanentemente baixo são demitidos - A média (3,91) ficou próxima ao valor “4”, porém entre este e o valor “3”, da escala adotada. Tal situação demonstra que a “Discordância Parcial” na percepção dos empregados, indica que a ferramenta não é fator de contribuição para a demissão de empregados com desempenho permanentemente baixo.

Para a Afirmativa 15 - APÓS A IMPLANTAÇÃO DA NOVA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO POR MÚLTIPLOS AVALIADORES, EU PERCEBI QUE: As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa - A média (2,38) ficou próxima ao valor “2”, porém entre este e o valor “3”, da escala adotada. Tal situação demonstra que a “Concordância Parcial”, com a afirmativa, denota que a ferramenta de avaliação, não se apresentou como fator pleno para a percepção de que as

necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários se constituem como uma preocupação constante da empresa.

4.3.2 Discussão das respostas das entrevistas informais

As perguntas utilizadas nas entrevistas informais foram as seguintes:

- 1) Existe divulgação formal do início e fim do ciclo de avaliações?
- 2) Acontece o “feedback” após a realização do ciclo de avaliações?
- 3) Após a avaliação é realizado um plano de desenvolvimento individual e ou de equipe?
- 4) Os treinamentos são resultantes de planos desenvolvidos face aos resultados das avaliações?
- 5) Os treinamentos existentes, na empresa, fazem parte de um plano de desenvolvimento para o empregado, previamente estabelecido?

As respostas para as perguntas acima foram unanimemente respondidas com “NÃO”. O que indica que o resultado da avaliação efetuada pela empresa, ainda não se encontra utilizado de forma plena, ou seja, de maneira a se construírem planos de desenvolvimento profissionais, atrelados aos objetivos da empresa e que, através de treinamentos, possibilitem tanto o desenvolvimento pessoal quanto o de equipes e da própria organização.

5 CONCLUSÃO

Nos tempos atuais com a disputa das empresas, na busca por fatias cada vez maiores do mercado na qual se inserem, a competição acirrada é um fato presente.

A tecnologia que outrora poderia gerar diferencial competitivo, hoje é praticamente tida como uma “*Commodity*”, cujo acesso já se mostra simples e franqueado, não sendo mais prerrogativa de alguns. Assim surgiu a necessidade de fatores que levassem as empresas a obterem diferencial competitivo em relação às demais, procurando manter-se e conseguir uma parte maior do seu mercado.

Como observado neste trabalho, o desempenho de uma organização é amplamente influenciado pelo comportamento e pelas competências dos seus funcionários. A competência humana aliada a outros recursos empresariais dá origem e sustentação à competência organizacional. A participação dos funcionários no processo de gestão e da estratégia de negócios da empresa, apresentando suas expectativas, motivações e também percepções a respeito de seus colegas (superiores, pares e subordinados), pode contribuir como fator fundamental para o sucesso empresarial em mercados competitivos. Dessa forma as propostas para obtenção de vantagem competitiva, caminham na direção da gestão estratégica de Recursos Humanos. Fica assim perceptível a necessidade em se dar ênfase às pessoas como recurso determinante do sucesso organizacional. Tal condição permite a promoção, junto aos empregados, do estímulo à geração de novas idéias e ao encorajamento para a adoção destas.

Nesse contexto, a Avaliação 360° pode ser utilizada na forma de ferramenta que possibilite a melhoria no desenvolvimento pessoal e profissional do Fator Humano nas empresas, desde que aplicada de forma completa, ou seja, utilizada para a avaliação das competências e conhecimentos, gerando planos de desenvolvimento e treinamento, de forma a proporcionar aos empregados avaliados, um desenvolvimento pessoal e profissional alinhados com os objetivos empresariais.

Os resultados obtidos, tanto no questionário como nas entrevistas individuais, demonstraram, através das respostas dos empregados, relativas às contribuições da ferramenta de avaliação, no que concerne ao desenvolvimento de cada um, não indica que a ferramenta esteja sendo utilizada na completeza de sua proposta, conforme acima exposto, para a estruturação de planos de desenvolvimentos oriundos das análises provenientes das informações obtidas nos ciclos de avaliações. Tão pouco está sendo usada (a ferramenta de avaliação), como fator para a premiação e ou promoção.

Assim apresentam-se como possíveis sugestões, para a melhoria do desenvolvimento de competências pessoais e profissionais, através do uso da avaliação 360°, os seguintes tópicos:

- Considerar um processo de avaliação, que leve em conta a utilização de fatores que possam efetivamente medir as necessidades e contribuir para o desenvolvimento de competências tanto pessoais quanto profissionais;
- Considerar um processo de análise das informações obtidas após a efetivação da avaliação, que leve a construção de planos que contemplem metas de desenvolvimento pessoal e de treinamentos;
- Considerar um processo de “*feedback*” que envolva diretamente o empregado com seu gestor, com vistas à construção de um plano de desenvolvimento de competências pessoais e profissionais para o empregado, afetos aos objetivos estratégicos da empresa.

Esta pesquisa aponta a necessidade de aprofundamento de questões referentes à: possibilidade da utilização e tratamento da ferramenta de avaliação em 360°, para que esta

venha a contribuir no desenvolvimento de competências pessoais e profissionais dos empregados em organizações.

Assim e para futuros trabalhos sugere-se a formulação de métodos, alinhados à estratégias empresariais, que contemplem a utilização dos resultados obtidos após a aplicação da ferramenta de avaliação 360° no dia-a-dia das organizações e o emprego da mesma para o desenvolvimento de competências, bem como, o acompanhamento dos resultados a fim de verificar a eficácia do modelo.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRANDÃO, H; GUIMARÃES, T. GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E GESTÃO DE DESEMPENHO: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um Mesmo Construto? **RAE - Revista de Administração de Empresas**. Jan./Mar. 2001. São Paulo, v. 41 . n. 1 . p. 8-15.

BRUNO-FARIA, M.F.; BRANDÃO, H.P. Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. **Revista de Administração Contemporânea**, v.7, n.3, p. 35-56, jul/set, 2003.

BUARQUE, A. **Dicionário Aurélio Eletrônico – Século XXI**. Lexicon Informática Ltda, 1999.

CASTRO, L. **Pontos de Estatística**. Rio de Janeiro: Editora Científica, 1967.

DANCEY, C. P. Estatística sem Matemática - **Para Psicologia Usando o SPSS para Windows**. 3ª edição. Porto Alegre: Artmed e Bookman, 2008.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

DREJER, A. Organizational learning and competence development. **The Learning Organization**, v.7, n.4, p. 206-220, 2000.

DUTRA, J. *et al.* Absorção do conceito de competências em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. **EnANPAD 2006 – 30º Encontro da ANPAD, 2006**.

FERNANDES, B.H.R. **Competências e performance organizacional**: um estudo empírico. São Paulo, 2004. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

FLEURY, M.T; FLEURY, M.T.L. Construindo o Conceito de Competência. **RAC, Edição Especial 2001** – p. 183 – 196.

FLEURY, M.T; OLIVEIRA JR. M.M. (Coords.). **Gestão Estratégica do Conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, A; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2003.

LEME, R. **FEEDBACK para Resultados na Gestão por Competências pela Avaliação 360º**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editota Ltda. 2007.

LEVIN, J. **ESTATÍSTICA APLICADA A CIÊNCIAS HUMANAS**. 2ª. ed. São Paulo: Editora HARBRA, 1977.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, p. 1-14, jan. 1973. In: DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas. 2004.

MICHAELIS. Dicionário on-line da Língua Portuguesa. <http://michaelis.uol.com.br/>. 2008.

PHILADELPHO, P. e, BARBOSA, K. Avaliação de desempenho como um instrumento de poder na gestão de pessoas. **Aletheia**, n.26, p.27-40, jul./dez. 2007.

PRAHALAD, C.K; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, v. 68, n. 3, p. 79-91, May./Jun., 1990.

REIS, G. **Avaliação 360 Graus**: um instrumento de desenvolvimento gerencial. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ROCHA, E. Feedback 360º: **uma ferramenta para o desenvolvimento pessoal e profissional**. Campinas: Editora Alínea, 2001.

RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição á estratégia das organizações. In: RUAS, R. *et al.* (Orgs.). **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, p. 34-55, 2005.

SANTOS, C. **Estatística Descritiva - Manual de Auto-aprendizagem**. Lisboa: Edições Silabo, 2007.

SIQUEIRA, M. – **Medidas do Comportamento Organizacional** – Porto Alegre: Artmed Editora, 2008.

UBEDA, C.L; SANTOS, F.C.A. Gestão de desempenho por competências como elemento viabilizador das estratégias de recursos humanos e de produção. In: **ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, 22. 2002, Curitiba. **Anais...**, Porto Alegre, ABEPRO.

VERGARA, S. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 9ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

ANEXOS

ANEXO I

Questionário

Prezado Colaborador,

A empresa utiliza a avaliação de desempenho e competências por múltiplos avaliadores, como ferramenta para aprimorar o comportamento e competências organizacionais.

Este questionário é não identificável e tem o objetivo, de registrar a sua percepção sobre o quanto esse tipo de avaliação corrobora ou influencia o seu comportamento e competências.

Selecione a opção com a qual mais se identificar.

I - DADOS PESSOAIS

1. IDADE: _____

2. SEXO:

Masculino

Feminino

Outro _____

3. ESTADO CIVIL:

Solteiro

Casado

4. TEM OUTRA FONTE DE RENDA

Não

Sim.

Outro _____

5. SUA MORADIA ESTA LOCALIZADA

Zona Sul/Oeste

Zona Norte/Baixada

6. FORMAÇÃO SUPERIOR:

Pública

Particular

Não possui

7. POSSUI PÓS-GRADUAÇÃO:

Lato Sensu

Strictu Sensu

Não possui

8. POSIÇÃO ATUAL: _____

9. POSIÇÃO ANTERIOR: _____

10. TEMPO NA POSIÇÃO ATUAL: _____ ANOS

11. TEMPO DE BANCO: _____ ANOS

12. FOI AVALIADO NO CARGO ATUAL?

SIM

NÃO

13. FOI AVALIADO NO CARGO ANTERIOR?

SIM

NÃO

APÓS A IMPLANTAÇÃO DA NOVA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO POR MÚLTIPLOS AVALIADORES, EU PERCEBI QUE:

Afirmativa	Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Indiferente	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente
Minha iniciativa para solucionar problemas aumentou.					
Após minha análise do ambiente externo e interno, a identificação e o aproveitamento de oportunidades melhoraram.					
Despertou ou acelerou a minha vontade para o aprendizado contínuo.					
Minha comunicação aprimorou-se					
Colaboro, em um clima de harmonia, com os colegas a fim de concretizar os objetivos da empresa.					
Investe-se no crescimento profissional dos empregados.					
Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.					
Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados.					
Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais.					
Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas.					
A dedicação dos empregados é recompensada.					
As inovações costumam ser introduzidas por meio de treinamento.					
As promoções são definidas por avaliação de desempenho.					
Os empregados com desempenho permanentemente baixo são demitidos.					
As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa.					

O ESPAÇO ABAIXO É PARA SUA LIVRE CONTRIBUIÇÃO COM QUE CONSIDERAR IMPORTANTE ACRESCENTAR

ANEXO II

Quadro das perguntas das entrevistas informais

PERGUNTAS	RESPOSTAS DOS EMPREGADOS (E)												
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13
Existe divulgação formal do início e fim do ciclo de avaliações?													
Acontece o “ <i>feedback</i> ” após a realização do ciclo de avaliações?													
Após a avaliação é realizado um plano de desenvolvimento individual e ou de equipe?													
Os treinamentos são resultantes de planos desenvolvidos face aos resultados das avaliações?													
Os treinamentos existentes, na empresa, fazem parte de um plano de desenvolvimento para o empregado, previamente estabelecido?													