

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS**

**UNIDADE DE PORTO ALEGRE**

**MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**SAMUEL GREGOLETTO**

**PREPARAÇÃO DO LÍDER PARA A DEVOLUÇÃO E *FEEDBACK* DE  
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA AMBEV**

**PORTO ALEGRE  
2011**

**SAMUEL GREGOLETTO**

**PREPARAÇÃO DO LÍDER PARA A DEVOLUÇÃO E *FEEDBACK* DE  
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA AMBEV**

Trabalho de Conclusão de Curso.  
Apresentado como pré-requisito  
parcial para obtenção do título de  
Especialista em Gestão Empresarial,  
pelo MBA em Gestão Empresarial na  
Universidade do Vale do Rio dos  
Sinos

Orientador: Profes.Dra. Ieda Rhoden

**PORTO ALEGRE  
2011**

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>4</b>
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA .....	5
1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA .....	5
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>5</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>6</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	6
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>9</b>
2.1 AVALIAÇÃO DE PERFORMANCE E COMPETÊNCIAS .....	9
2.2 SUBJETIVIDADE E AUTOCONHECIMENTO .....	13
2.3 REUNIÃO DE <i>FEEDBACK</i> FORMAL .....	17
2.4 ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO .....	22
<b>2.4.1 Os Atos Lingüísticos</b> .....	<b>24</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>27</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	27
3.2 DEFINIÇÃO DA AMOSTRA .....	28
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....	29
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS .....	29
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO .....	30
<b>4 RESULTADOS</b> .....	<b>31</b>
4.1 PREPARAÇÃO DO <i>FEEDBACK</i> DEVOLUTIVO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – ASPECTOS FUNDAMENTAIS .....	31
4.2 ROTEIRO PROPOSTO PARA EXECUÇÃO DO <i>FEEDBACK</i> FORMAL .....	39
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>44</b>
<b>6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>47</b>
<b>7 ANEXOS</b> .....	<b>48</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Os programas de avaliação de desempenho surgiram a partir de uma série de paradigmas superados, em termos de uma visão contemporânea de Recursos Humanos. Taylor foi um dos precursores desta ferramenta que busca, em suma, uma padronização dos processos, definindo instrumentos que evidenciem atenção especial ao desempenho humano e as exigências ao mesmo nos diferentes níveis de atividade.

Com a evolução da competitividade e a disseminação do acesso à informação, fez-se necessário às organizações a imposição de novas exigências em relação à forma de gerenciamento de seus recursos humanos. Porém, a maioria dos processos adotados tem apresentado curta duração no contexto organizacional. O questionamento central está em como lidar com questões intimistas, que interferem no processo natural de auto-defesa humana e transformar as avaliações em processo de construção participativa de desenvolvimento profissional e pessoal.

Avaliar o desempenho dos funcionários de uma empresa pode parecer simples quando visto de fora da organização. Nenhum outro processo organizacional é, entretanto, investido de tamanho caráter personalista. Ao mesmo tempo em que é natural a rejeição que a auto defesa impõe ao inconsciente, a percepção das impressões do líder e a necessidade de direcionamento e aperfeiçoamento tornam-se latentes em todos os níveis funcionais.

A abordagem de temas relacionados à Gestão de Pessoas, passa pelo entendimento da constante ebulição por que passam pessoas e organizações na busca de um modelo ideal de satisfação aliada a desempenho crescente e resultados duradouros. Organizar qualquer manual de práticas a esse respeito constitui-se em um grande desafio. Para registrar o essencial e apresentar um modelo em que se acredita ser dotado de sucesso, é necessário perfazer caminhos do auto conhecimento, da reflexão e do aprendizado de postura e atitudes básicas para auxiliar o gestor no seu exercício de *feedback* formal.

Finalmente, deveria ser motivo de busca contínua de melhoria o estudo dos fenômenos que aproximam e afastam os gestores da crença no ser humano, em suas potencialidades, no seu desenvolvimento. Somente através da explícitação genuína desta crença, poderemos viver novos momentos de respeito e de valorização humana no ambiente de trabalho.

## **1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA**

Para que se possa preparar as lideranças para um processo minimamente eficaz, que permita que se busque a evolução dos instrumentos utilizados nas avaliações de competências e sua continuidade, faz-se necessário responder a um questionamento: É possível auxiliar os líderes na sua preparação para DEVOLUÇÃO e *feedback* de Avaliação de Desempenho, por meio de um roteiro com orientações específicas?

## **1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA**

### **1.2.1 OBJETIVO GERAL**

A pesquisa-ação privilegia problemas sobre como fazer as coisas. Não se restringe porém aos aspectos práticos, tendo presente a mediação teórico-conceitual como apoio na solução dos problemas de ordem prática. Por isso esta pesquisa teve como objetivo final a proposição de uma abordagem e elaboração de um Roteiro, que ofereça um “passo a passo” de atitudes e posicionamentos de um líder no momento do feedback formal da Avaliação de Desempenho e do plano para desenvolvimento das lacunas de competência nele discutidas. Tudo isto visando

impactar positivamente na formação do modelo de liderança da organização e no *engagement* do avaliado.

### 1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Descrever como ocorre o processo da avaliação de desempenho em uma empresa de bens de consumo, líder mundial na sua principal categoria de produtos.

- Conhecer como percebem e como se preparam para esta tarefa líderes de diferentes níveis da estrutura organizacional dessa indústria.

- Analisar as questões subjetivas envolvidas e propôr um modelo de abordagem.

- Organizar as informações colhidas na forma de um Roteiro para devolução e *feedback* da Avaliação de Desempenho.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Diferencia-se positivamente na retenção e desenvolvimento de pessoas excelentes a organização que consegue aperfeiçoar seus líderes nas práticas de gestão individualizada de pessoas.

Apesar do todo o potencial de crescimento e planejamento de carreiras que algumas organizações propiciam por sua estrutura, as mesmas tem perdido profissionais capacitados, treinados e conhecedores dos processos e dos desafios das empresas. Um dos principais aspectos evidenciados tem sido o de baixa aderência à cultura organizacional. Níveis insatisfatórios de *engagement* e percepções negativas acerca da liderança imediata e mediata são aspectos com

forte impacto em ocorrências deste tipo. Isso ocorre em grande parte pela falta de proximidade e conhecimento mútuo.

Diante da realidade competitiva já exposta, pretendeu-se tratar a Avaliação de Desempenho como direito pessoal e intransferível do colaborador e inserí-lo como partícipe fundamental na construção do processo de sua Avaliação. Visou-se também a manutenção dos propósitos de aperfeiçoamento profissional e a melhoria contínua no relacionamento do líder para com os liderados.

Este trabalho de pesquisa aplicável, predispos-se entregar um processo estruturado de devolução da Avaliação de Desempenho adequado à realidade humana e as exigências corporativas. Buscou-se também definir novas diretrizes para as práticas de *feedback* formal, demandadas por crescentes mudanças na cultura organizacional, visando auxiliar os profissionais na redefinição dos caminhos para alcance dos seus objetivos individuais de médio prazo.

Diante do exposto a partir dos modelos que se tem observado, se fez necessário avaliar a dinâmica comportamental e os aspectos subjetivos implicados em avaliadores e avaliados, na percepção do desempenho individual. O exercício da liderança requer, a cada momento maior preparação e busca do auto-conhecimento por parte dos líderes modernos. Estes requisitos são os pilares para transformar os antigos gerentes em verdadeiros gestores de pessoas. Reitera-se pois, o desejo de aproveitar a oportunidade para deixar uma contribuição de reconhecida valia na experiência de avaliar, de ser avaliado e no manejo dos conteúdos e aspectos subjetivos. Uma vez organizado este roteiro, buscar-se-á apoiá-lo em um razoável entendimento técnico-teórico a fim de transformar o processo do *feedback* formal de uma Avaliação de Desempenho em fator de valorização humana.

Pretendeu-se construir um roteiro, semi-estruturado, simples e aplicável, a partir da experiência de profissionais que conviveram muitos anos com este processo e dos caminhos que a literatura especializada aponta para uma melhor execução da devolução e *feedback* de Avaliação de Desempenho. A percepção de avaliados transformados em novos avaliadores também foi levada em conta. Os novos líderes precisam tornar os procedimentos implementáveis e duradouros identificando lacunas de melhoria e propondo ajustes aos modelos pré-existentes. O desafio é auxiliar no processo de desenvolvimento e retenção de talentos a partir da

devolução da Avaliação de Desempenho individual. Direciona-se este estudo aos que exercem funções de liderança ou estão sendo preparados para exercê-la.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 AVALIAÇÃO DE PERFORMANCE E COMPETÊNCIAS

Segundo Rogério Leme (2000), a avaliação de resultados da gestão de pessoas é a conjugação prática entre julgamento e apreciação. Parte dos objetivos visados por esta gestão nas organizações, avaliando se os mesmos foram alcançados, e se eles foram alcançados com o uso eficiente dos recursos.

A gestão de pessoas tem sido apontada como estratégia chave para o desenvolvimento funcional e a implementação de respostas para as pressões enfrentadas pelas organizações. Consultores de Recursos Humanos e executivos experientes argumentam que, para que tal prática crie valor nas empresas, ela tem que se tornar um parceiro de negócio em busca de objetivos estratégicos. Um movimento importante para possibilitar o resultado esperado está na aproximação, nem sempre comum na maioria das empresas, entre as áreas de RH e as demais áreas da organização. Mais do que isso, o desafio é tornar a primeira uma espécie de “área meio” na gestão dos profissionais de todos os departamentos. É uma espécie de revisão do papel da área, normalmente com baixa participação estratégica nos modelos mais antigos de gestão. Um trabalho de parceria, onde uma área traz o suporte para a implementação dos modelos de avaliação e suas evoluções e as demais tornam as práticas efetivas junto aos profissionais de todos os níveis.

Ainda segundo Leme (200), a avaliação de desempenho tem como meta diagnosticar e analisar o desempenho individual e dos grupos funcionais. Visa promoção do crescimento pessoal e profissional, bem como a melhora deste desempenho.

Quando realizada positivamente, a avaliação traz inúmeros benefícios e vários beneficiários. A vantagem preponderante de se ter uma política de avaliação de desempenho nas empresas é propiciar a melhoria de desempenhos individuais e

coletivos, beneficiando a todos. O retorno sobre a qualidade visando a melhoria do desempenho – essa é a principal razão da avaliação.

A avaliação de desempenho visa fornecer informações relevantes para auxílio na administração humana pelas organizações. Estas servirão de base para decisões de cunho administrativo, tais como níveis de salários e bonificações, promoções e demissões, necessidades de treinamento e planejamento de carreira. Toda avaliação de desempenho possui seu retorno, que consiste na divulgação das informações para o funcionário. Neste estudo, chamamos este momento de retorno de “Reunião para Devolução e *Feedback*”.

Os resultados apresentados por meio da avaliação de desempenho certamente tem papel determinante na motivação dos funcionários. O objetivo da avaliação é também o de proporcionar crescimento e desenvolvimento ao informar como a pessoa está se saindo no desempenho de suas atribuições.

O desempenho pode ser medido basicamente por meio de quatro tipos de dados recolhidos:

- **Produção:** são informações quantitativas. Normalmente referem-se a lucros, volumes de negócios ou unidades produzidas.
- **Pessoais:** abrangem dados individualizados, relativos ao próprio funcionário, tais como taxa de rotatividade, taxa de absenteísmo, número de ocorrências registradas ou iniciativas positivas a partir de conduta individual não planejada.
- **Administração por objetivos:** Mede especificamente o atingimento de metas e objetivos traçados previamente dentro de um cronograma.
- **Medições subjetivas:** Por intermédio de perguntas referentes ao comportamento do funcionário, avaliam-se dimensões como a iniciativa, a liderança e a atitude.

Com base nestes pilares, o processo de avaliação consistirá na definição de resultados esperados, tendo como palco o planejamento estratégico da organização. À luz deste, acompanhará o progresso diário do indivíduo, a solução contínua dos

problemas que ocorrem e a revisão final dos resultados conquistados para elaboração de propostas futuras.

Quando realizada de forma comprometida, com a devida atenção que o processo exige, uma boa avaliação de desempenho pode e deve facilitar:

- Alinhamento entre objetivos individuais e estratégicos;
- Melhoria da comunicação entre líder e subordinado;
- Clareza sobre critérios de avaliação;
- Alinhamento de expectativas do funcionário e do gestor para com ele;
- Subsídios para salários, concessão de benefícios para estudos, movimentações de carreira e seleção;
- Identificação das necessidades de treinamento e desenvolvimento;
- Reforço de competências estratégicas para a empresa;
- Melhoria dos processos de trabalho.

Os fatores supracitados trazem caráter de relevância ao processo. Além disso, a avaliação pode transmitir aos funcionários:

- A sensação de verdadeira segurança, em termos de carreira no curto, médio e longo prazo;
- A esperada resposta afetiva, no sentido de que quem trabalha faz parte de um grupo e necessita sentir-se adequadamente posicionado;
- O sentido de importância da própria atividade em relação à empresa.

Existem diversos sistemas de avaliação, cada um com suas peculiaridades e também com seus pontos fortes e oportunidades. É preciso que se entenda qual sistema se adapta melhor ao objetivo particular da organização. Nenhum deles pode, por si só, alcançar todos os objetivos que conduzem uma organização a adotar as práticas de avaliação de desempenho. A combinação entre aprendizado de cada modelo com as necessidades identificadas pelo nível de competência

exigido pode conduzir a um modelo aplicável, embora este deva evoluir e sofrer revisões ao longo do tempo.

Para Ana Maria Leandro (2009), Avaliação de Desempenho Profissional é o “processo que visa situar o indivíduo e a organização na qual se insere, em relação a seu nível de ajuste funcional e ao aproveitamento integral de suas potencialidades.”

Segundo Stoffel (2000), a avaliação se destaca como uma etapa quando a organização tiver metas estabelecidas para um período determinado de tempo, do qual deriva um ciclo caracterizado por início, meio e fim. É uma etapa de fechamento de ciclo.

A avaliação não deve, em tese, apresentar surpresas nem sobressaltos, uma vez que, tanto metas com indicadores forma previamente negociados e divulgados. Além disso, se as revisões e o acompanhamento periódico ocorreram, deveriam ter favorecido um desempenho adequado.

Outro fator importante é ressaltar que em nenhum momento deve-se entender a momento de avaliação como um “ajuste de contas”. Avalia-se o desempenho humano e não o ser humano. A metodologia é um instrumento de melhorias de desempenho, cujo objetivo é fazer alcançar as metas organizacionais e desenvolver os colaboradores ao longo de todo o ciclo. É, pois, o resultado de uma análise comparativa entre o desempenho esperado e o desempenho realizado.

Na parte de avaliação do planejamento individual de trabalho, são avaliados também os recursos pessoais, matérias, tecnológicos e financeiros que foram colocados à disposição do colaborador para auxiliar seu desempenho. Fatores externos e não planejados, como crises econômicas repentinas, por exemplo, também devem ser levados em consideração. Vale lembrar que a inadequação ou a carência de recurso mínimo necessário torna inválida a meta e injusta a exigência de cumpri-la.

Quando houver mudança de setor ou de função, gerente e colaborador deverão reavaliar o plano individual de competências, fechando o ciclo anterior. A mudança dará início a um novo ciclo, onde, provavelmente, novas habilidades e novo enfoque de competências serão exigidos.

“Avaliadores de desempenho são todas as pessoas que, direta ou indiretamente, possam estar envolvidas na atividade de detectar diferenças individuais de comportamento em situação de trabalho.” (Bergamini, 2008, pág 49).

## 2.2 SUBJETIVIDADE E AUTOCONHECIMENTO

O pensamento filosófico grego nos ensina que a subjetividade é condição fundamental ao ser humano que permanece subjacente. Designa a interioridade, a singularidade e a espontaneidade. É tudo aquilo que constitui a individualidade e sedimenta todo e qualquer conhecimento (Faye, 1991).

A subjetividade é expressa por pensamentos, condutas, emoções e ações. Suas relações com o conhecimento permitem desvendar a pluralidade e heterogeneidade de linguagens. Dá-nos acesso também a espaços e práticas que nos governam (Rose 1996).

Alguns esforços têm sido empreendidos no sentido de negligenciar, nos próprios processos de Avaliação de Desempenho das organizações, as questões subjetivas. Os que o fazem alegam que a subjetividade não permite obter resultados objetivos sobre projetos ou sobre o trabalho em si. Em contraponto a isso é preciso reconhecer que a subjetividade é composta de vozes da mente e de sentimentos do corpo que são produzidos em contextos históricos, políticos e culturais específicos (Ellis e Flaherty, 1992).

A Gestão de pessoas nas organizações não deveria resumir-se a um conjunto de políticas e práticas, tampouco ser definida como somente responsabilidade de um departamento ou função. Assim, propõe-se que ela seja concebida como uma mentalidade, uma forma constantemente renovada de pensar a atuação e a interação humana na organização, reconhecendo o que é uno e múltiplo no ser humano, mostrando que todo fenômeno estudado é perpassado pela subjetividade, reafirmando o papel da pessoa, de sua experiência e do simbólico nas

organizações, e ao mesmo tempo, restituindo a pessoa ao seu quadro sociohistórico. (DAVEL;VERGARA, 2009.p. 50.)

Sócrates, filósofo grego, imortalizou a expressão “conhece-te a ti mesmo”. A ele seguiram-se pensadores que enfatizaram a importância de exercícios de introspecção, no sentido de auxiliar o homem no discernimento entre o bem e o mal, entidades inerentes à natureza humana. Para Santo Agostinho, o caminho da transformação depende da atenção que a pessoa dispensa a seu interior, ao foco que dá a seus pensamentos e sentimentos, à maneira que experimenta o próprio acontecimento.

Para Piganiol-Jaquet, (1994), gestão de pessoas é uma construção baseada “em uma visão particularizada de organização e de pessoa” que varia no tempo e no espaço. Essa variação deriva do acúmulo de experiências que a inserção da pessoa nos ambientes profissional e de comunidade. A inserção do ser humano no mundo pode ser concebida como uma “totalidade sistêmica e aberta” (Silva, 1999). A inovação conduz à mudança para o novo. A pessoa experimenta a aprendizagem e a flexibilidade para adaptar-se a um mundo sob mudanças constantes e aceleradas. Subjetividade acaba por tornar-se força atuante e causa.

Para compreender-se o ser humano é necessário entender os aspectos filosófico, ético, político e cultural que o envolvem. Subjetividade significa ação, movimento, comportamento não-verbalizado. O ser humano é pois, dotado de uma vida interior, fruto de sua história pessoal e social. Os responsáveis pela gestão de pessoas devem perseguir objetivos capazes de congregar vantagens obtidas por meio das pessoas com as obtidas pelas pessoas ao longo do processo. A conjugação de fatores objetivos e subjetivos pode ajudar nesta tarefa.

Para Keenoy (1999), a realidade deve ser observada e analisada pela utilização da metáfora do holograma, que permite aos gestores sentirem-se à vontade com os paradoxos existentes nas relações de trabalho. Cada um percebe e projeta o que compreende como realidade social. É como se cada ente envolvido no processo estivesse, passeando dentro de si mesmo, contemplando e interagindo com os que estão à sua volta.

Segundo John C. Maxwell, (2008), liderar a si mesmo é o maior desafio de um líder. E esse desafio independe dos liderados e suas realizações. Para que se tenha sucesso num empreendimento, o líder precisa aprender a deixar de ser obstáculo para seu próprio caminho. Maxwell (2008) descreve quatro iniciativas que podem auxiliar o líder a desenvolver-se e conhecer-se para melhor exercer o desenvolvimento de seus liderados. São elas:

1. Aprender a submeter-se à autoridade dos outros. Só exerce liderança eficiente o líder que já passou pela experiência de ser liderado. A liderança eficaz passa pela compreensão do mundo em que vivem os liderados. O líder que já esteve na posição dos liderados sabe o que significa estar sob autoridade e tem noção mais apropriada do exercício da liderança. Segundo o bispo Fulton J. Sheen, “A civilização está sempre em perigo quando o direito de comandar é concedido àqueles que nunca aprenderam a obedecer.”(2008, pg. 63)
2. Desenvolver a autodisciplina. Cada um é o rei de sua própria vida. Somos responsáveis por nossas ações e decisões. É preciso ter caráter e disciplina para tomar as melhores e mais coerentes decisões. O autocontrole requer esforço, evita arrependimentos e perda de oportunidades.

Quando somos tolos queremos conquistar o mundo; quando somos sábios, queremos conquistar a nós mesmos. (MAXWELL, 2008, p29)

3. Exercitar a paciência. As maiores realizações são normalmente demoradas. Um líder não se forma da noite para o dia. Os líderes precisam entender que o objetivo não é que ele chegue em primeiro lugar, mas que todos sejam conduzidos à linha de chegada. Por vezes se fará necessário baixar o próprio ritmo para tornar sua visão uma realidade e manter a equipe em movimento. Ele não poderá fazê-lo se estiver correndo à frente.

4. Procurar alguém para prestar contas. Líderes experientes conhecem uma importante revelação da experiência de liderança: Não se pode confiar em si. O poder é extremamente sedutor e, por isso mesmo, falível. Pode conduzir o líder a uma falsa idéia de situar-se acima do erro, com falsa sensação de segurança. Por isso é importante que se tenha alguém para prestar contas. A falta de alguém para prestar contas na vida pessoal certamente levará a problemas na vida pública. Liderança é confiança e não um direito que se adquire. Não se presta conta apenas das suas ações, mas também das ações dos outros. Como afirma Maxwell: “Quando o líder não toma cuidado consigo as pessoas não o respeitam”. (MAXWELL, 2008, p.31)

Outro importante fator no processo de autoconhecimento do líder é o aprendizado adquirido através da proximidade com os liderados. O entendimento de que ninguém jamais chegou ao topo sozinho. Nenhum líder é bem sucedido se não contar com ajuda. Quem considera a liderança sob o ponto de vista relacional nunca ficará sozinho. A opção pela solidão tem caráter personalista e não necessariamente deve-se à posição que se ocupa. O tempo dedicado à construção de bons relacionamentos gera amizades sólidas. E as pessoas próximas auxiliarão o líder e perceber a sua evolução e o entendimento sobre os aspectos nos quais precisa evoluir.

Segundo Bergamini (2008), Avaliação de Desempenho pressupõe crescimento e este pressupõe entendimento entre as pessoas. A preparação para avaliar significa entender que também se é avaliado ao longo da prática. A experiência auxiliará o líder a executar o processo com desenvoltura e assumir com maturidade crescente a responsabilidade pela avaliação. A idéia é transformar o momento em alavanca de desenvolvimento do time, substituindo o instrumento ameaçador por uma atitude construtiva. A credibilidade do líder começa como sucesso pessoal. Só se confirmará, porém, com a iniciativa de auxiliar outros a também alcançar o sucesso. Para isso, três características são fundamentais:

- Iniciativa – condição inerente à liderança.

- Sacrifício – não se chega a um objetivo sem abrir mão de algo.
- Maturidade – conhecendo-se e desenvolvendo-se se pode crescer a fazer crescer.

Algumas experiências são ponto fundamental na trajetória de autoconhecimento e desenvolvimento do líder. Segundo Maxwell (2008), é nos momentos difíceis que a liderança se consolida. Momentos de definição mostram quem se é de fato. Situações de sofrimento, de fracasso pessoal, de uma escolha desagradável feita, de posição mantida em situação de risco, ainda que identificadas após sua ocorrência, ajudam o líder a definir-se. Os momentos de definição atraem para ele os holofotes e seu caráter é revelado. Também são estes momentos que podem proporcionar uma mudança ou correção de rumo com vistas a um novo destino. Estas correções são um dos pilares fundamentais da reunião de devolução de avaliação e do plano de desenvolvimento, assuntos que serão tratados a seguir.

Por fim é preciso relacionar autoconhecimento e subjetividade. Segundo Chanlat (2009), a subjetividade representa relevante papel na administração moderna, transpondo uma dimensão sem a qual não haveria a existência humana. Está presente em todos os níveis e em todas as questões. Por trás de todo operador, técnico, gerente ou dirigente, existe uma pessoa que mobiliza a sua subjetividade a fim de realizar suas atividades. A própria forma de utilização da administração é mutável de acordo com fatores culturais, sociais, da história da organização e das pessoas que nela exercem suas atividades. De uma forma geral, se as pessoas conhecem a si, conhecem também uma fração da organização. Quando existe esta partilha em diversas situações, entre elas os momentos para desenvolvimento através da avaliação funcional, se torna possível evoluir, galgar importantes degraus na construção do profissional e da organização em si.

### 2.3 O *FEEDBACK* FORMAL

O *feedback*, segundo Gramigna (2002), deve ser entendido como um processo de ajuda e estímulo os para a mudança de comportamento. Também deve contribuir para aquisição e desenvolvimento de competências, contribuindo para o

aprimoramento da performance individual, acelerando o processo de transformação e acelerando o processo de transformar potencialidades em talento.

O processo é pois, uma via de mão dupla. Tanto a pessoa que recebe como aquela que transmite precisam estar abertas à mudança, pautadas pela flexibilidade para que os resultados sejam alcançados. Gerentes e colaboradores vêem hoje o *feedback* como de desenvolvimento e elemento essencial no gerenciamento das competências.

Fornecer e receber *feedback* são atividades complementares. A primeira consiste em revelar a sua percepção sobre o comportamento do outro. Mostrar a ele como o mesmo está afetando a ele próprio, a quem o avalia, as outras pessoas, a equipe, a organização. Receber *feedback* consiste em reconhecer os próprios comportamentos e a forma como estão sendo percebidos e/ou estão afetando a outras pessoas, a equipe a aos resultados da organização.

O *feedback* é o cerne do processo de melhoria do desempenho e da qualificação da capacidade. Para tornar verdade esta afirmativa, se faz necessário preocupação com a qualidade com que se vai conduzir este momento. A preparação para a reunião, a escolha do momento e local corretos, bem como a adoção de algumas atitudes fundamentais farão total diferença na obtenção do resultado final, na evolução desejada.

A partir de agora elencar-se-á os pilares de um feedback em relação ao Conhecimento, Habilidades e Atitudes (CHA), indispensáveis aos entes envolvidos no momento da reunião para emitir parecer sobre competências de um profissional (Gramigna, 2002):

#### 1) Pilares do feedback quanto ao Conhecimento:

Ao dar o *feedback*:

- Questionar-se sobre o tipo de reação que se deseja provocar. A preparação é substancialmente diferente para desempenhos e características diferentes.

- Contextualizar as variáveis. Trazer conceitos atualizados dá consistências aos posicionamentos adotados.
- Preparar-se para lidar com justificativas e não aceitação. Geralmente as pessoas se vêem em um momento melhor do que efetivamente se encontram.
- Iniciar a fala fornecendo orientações. Mostrar o feedback como ferramenta de ajuda. “Quem recebe precisa ouvir, agradecer, calar e refletir.”

Ao receber o *feedback*:

- Ter consciência de que o *feedback* aprimorará o seu autodesenvolvimento.
- Procurar observar as reações naturais que as pessoas tem ao passar o *feedback* e identificar as suas próprias reações.
- Passar a se policiar mais diante dos fatos ou das situações motivadoras dos pontos abordados no *feedback*.
- Ao receber, fazer um plano de metas de autodesenvolvimento. Ele auxiliará no alcance de objetivos e no processo de mudança

O *feedback* utilizado de forma estruturada e oportuna, contribuirá para acelerar o processo de mudança e auxiliar o indivíduo na aquisição de comportamentos mais assertivos dentro da organização.

2) Pilares do *feedback* quanto as Habilidades:

Ao dar o *Feedback*:

- Evitar os julgamentos, generalizações ou avaliações.
- Iniciar pelos pontos positivos do trabalho antes de abordar o que precisa ser melhorado.
- Ser convincente e falar com firmeza (embora de forma cordial).

- Certificar-se de que a mensagem está sendo compreendida
- Esclarecer as dúvidas

Ao receber o *feedback*:

- Pedir exemplos e esclarecimentos
- Parafrasear; repetir o que foi dito para evitar diferentes interpretações; demonstrar alinhamento com o que foi apontado.

Ao receber o *feedback*, as pessoas geralmente reagem a partir de um misto de sensações que normalmente incluem rejeição, raiva, racionalização e aceitação. A surpresa é normalmente a primeira reação percebida. Logo em seguida vem o sentimento de raiva. Após surge o processo de racionalização, ou seja, a busca de justificativas no ambiente externo. Por fim, quando as pessoas já estão menos resistentes e conseguem refletir sobre possíveis mudanças de comportamento, aparece o estágio de aceitação.

### 3) Pilares do feedback quanto as Atitudes:

Ao dar o *feedback*:

- Agir de maneira cordial
- Utilizar tom de voz adequado. Cuidar para não parecer impositivo, agressivo ou autoritário.
- Exercitar empatia e sensibilidade para analisar o *feedback* sob o prisma do outro.
- Transmitir as informações com segurança, mostrando ao outro onde o *feedback* poderá ajudá-lo.
- Falar sobre comportamentos observáveis ou processos de trabalho que realmente precisam melhorar.

- Falar diretamente com a pessoa envolvida. Evitar usar intermediários.
- Fornecer o *feedback* em tempo adequado. Se deixar um prazo muito longo para o retorno entre um encontro e outro, a pessoa provavelmente não se lembrará do ocorrido.
- Utilizar sempre o binômio “verdade com amor”: a cortesia e o respeito à pessoa devem estar presentes.

Ao receber o *feedback*:

- Ouvir atentamente, sem fazer interrupções
- Ter humildade para reconhecer que se tem aspectos que precisam ser aprimorados
- Dar abertura para que o interlocutor possa chegar a você.
- Evitar correções e contestações diretas às observações proferidas.
- Lembrar-se de que o *feedback* não é sobre sua pessoa, mas sim sobre seu comportamento e resultados de trabalho.
- Ter maturidade para entender a riqueza de auto-análise que o momento da reunião para *feedback* pode proporcionar.
- Evitar justificar suas atitudes diante do *feedback*.
- Solicitar percepções de outras pessoas, preferencialmente diferentes de você.
- Ouvir, agradecer, participar quando solicitado. Após, calar-se e refletir.

Um último, mas fundamental e importante aspecto da reunião de *feedback* está na preparação, ou no que chama-se “reunião prévia”. Para Maxwell (2008), a reunião prévia ajuda os liderados a ampliar sua perspectiva. É importante para o líder praticar a preparação para a reunião e incentivar a mesma prática por parte dos

liderados. É importante que a resposta a algumas perguntas ajude a estruturar o encontro futuro e dêem subsídios ao parecer forma que será exposto em seguida. E o mais importante: permitirá adaptar a mensagem à pessoa a quem se vai comunicar.

Como líder, é necessário ajudar a seus subordinados para que vejam as coisas como você vê. Isso requer tempo e disposição. Para se exercer maior influência sobre as pessoas é preciso investir nelas. E para investir é preciso oferecer-lhes tempo.

Gerar mudanças é uma das maiores responsabilidades do líder dentro de uma organização. Para fazê-lo é preciso ter a confiança de outras pessoas. A reunião de *feedback* pode e deve ser um momento enriquecedor na busca do conhecimento mútuo e desta almejada confiança .

## 2.4 COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL

A principal fonte de liderança está na capacidade de entender e fazer-se compreender pelas pessoas. A comunicação dentro de uma equipe é favorecida por metas claras, e papéis, responsabilidades e estruturas de tarefas bem definidos.

Segundo Cutterbuck (2006), a clareza de metas e estruturas reduz conflitos e promove o desenvolvimento de “modelos mentais compartilhados” que tornam mais fácil a comunicação entre os membros da equipe. Quanto mais alta a interdependência da equipe, maior a necessidade de comunicação freqüente.

A comunicação que promove o trabalho em equipe deve ser adequadamente freqüente, formalizada, estruturada e aberta. Estes fatores trazem ao processo da avaliação de desempenho a construção de pequenos *feedbacks* do cotidiano que, se bem observados, cooperarão sobremaneira para o momento oficial da reunião agendada.

Davel (2009), apoiando-se nas teorias de Taylor, nos traz elementos que versam sobre a cooperação “amigável” entre funcionário e dirigente. O pensamento Taylorista, mais direcionado aos sistemas de produção operária, nos traz o elemento

da necessidade de adequar a comunicação aos diferentes níveis funcionais. Isso facilita o correto entendimento por parte do avaliando do que se precisa comunicar. Nas situações de tensão as pessoas tendem a perder a capacidade de dominar sua própria linguagem. Inexiste a opção do silêncio, pois a atividade oficial do *feedback* consiste em falar. E é consideravelmente difícil falar, entrar no conteúdo de um diálogo, sem se implicar subjetivamente e sem dedicar atenção máxima a quem se avalia. Notemos que o tema subjetividade se torna recorrente também quando explicitamos as formas de comunicar, o que traz interdependência entre os elementos.

Para Gramigna (2002), existem três componentes essenciais no processo de comunicação: pessoas, realidade e linguagem.

Pessoas são diferentes umas das outras e enxergam um mesmo fato de forma única, individualizada. A atitude pessoal facilita a convivência ou dificulta a interação, dependendo da interpretação pelo interlocutor. E é com esta realidade que os líderes precisam conviver.

As palavras e atitudes exercem um poder assustador na vida das pessoas. Podem ajudar a construir uma auto-imagem positiva ou destruir sonhos e desejos. Um pouco do que somos e fazemos hoje se deve aos estímulos que recebemos dos outros. Os familiares exerceram influência em nossa infância, os professores e mestres, na educação formal e, na vida profissional, os gerentes e líderes com os quais convivemos. (GRAMIGNA, 2002. p. 134)

Segundo Stoffel (2000), o *feedback* é peça importante para reforçar e corrigir desempenhos. Os indicadores de desempenho preestabelecidos permitem o “*autofeedback*”, dão a oportunidade de correções imediatas e tornam mais objetiva a avaliação. Como apoio para o momento de comunicar, destacam-se alguns elementos que são uma espécie de “trilha” a ser seguida. O *feedback* deve ser:

a) **descritivo**, ater-se á descrição de desempenhos que possam ser comprovados. Emitir julgamentos produz reações defensivas. Comportamentos só devem ser considerados quando forem críticos e interferirem no resultado;

b) **específico**, descrever um desempenho ou fato em particular de forma que seja útil às ações preventivas ou corretivas;

c) **oportuno**, ocorrendo próximo ao fato. Uma ação tardia não tem eficácia. Por isso ressalta-se o fato de que deve ser periódico;

d) **mensurável**, com dados que favoreçam a comparação com o desempenho esperado (indicadores preestabelecidos);

e) **completo e abrangente**, porém, baseado em fatos e não em suposições nem em julgamentos; e

f) **permanente** em funções críticas, aquelas cujo erro pode provocar grandes prejuízos.

Por fim, ainda que nem todos os objetivos tenham sido atingidos, é importante salientar ao avaliado os pontos positivos de cada meta/indicador.

#### 2.4.1 Os Atos Linguísticos

Para Gramigna(2002), existem diferenças entre as situações em que o relacionamento permite reversão de posicionamentos das situações daquelas em que há inflexibilidade. No primeiro caso, o resultado do *feedback* é, quase sempre, o retorno da harmonia. Possibilita-se o esclarecimento de possíveis mal entendidos, tornando o contato bastante produtivo. Já na situação inversa, uma das partes, ou ambas, se mantém inflexível. Nesse caso as relações permanecem sob ressentimento e haverá impacto no ambiente.

Existe uma crença arraigada nas empresas de que as pessoas devem ser tratadas todas da mesma forma. Porém, a realidade de cada um é interpretada de acordo com sua própria experiência de vida. Uma mesma atitude do líder é interpretada de forma agradável ou ofensiva, de acordo com a individualidade de cada membro do time.

A seguir mostram-se os atos de linguagem disponíveis para apoiar gerentes e líderes.

- **Afirmações:** descrevem um fenômeno com neutralidade, e não se utilizam do juízo de valor. É a forma mais imparcial no processo de comunicação e a que menos impacta emocionalmente as pessoas. Por sua neutralidade, a linguagem afirmativa pode auxiliar a todas as outras.
- **Declarações:** definem a realidade. Quem declara é o presidente, o diretor ou o gerente, pois possuem autoridade para tal. Declarações de membros que não tem o poder formal perdem a validade. É pertinente à atividade do declarante assumir a responsabilidade pelo que declarou bem como as conseqüências das mudanças que possa provocar.
- **Julgamentos:** incluem opiniões pessoais. Tem alto grau de subjetividade, sendo influenciados por valores e crenças. Os juízos se formam a partir de conversas informais e se estendem ao ambiente empresarial, estando presentes nos outros tipos de linguagem. O juízo de valor vai, pouco a pouco, influenciando o comportamento das pessoas, sem que elas percebam e nem sempre de forma positiva.
- **Solicitações e ofertas:** são utilizadas quando se pretende gerar compromisso por parte da equipe. Normalmente se configuram a partir de objetivos que se precisa atingir em grupo.
- **Promessas:** configuram o futuro. A cada solicitação segue-se uma oferta de recompensa, atrelada sempre a resultados negociados.

Ao utilizar as declarações, solicitações ou promessas, deve-se ter cuidado com os juízos de valor e o impacto deles na finalidade do que é combinado. O juízo de valor direcionado faz maiores estragos nas relações interpessoais.

Se pretender a obtenção de adesão a um projeto, deve-se utilizar a linguagem de solicitação, evitando referências a fracassos do passado e eventuais críticas. Para gerar estímulo, devem-se apontar êxitos, pautar-se pelos pontos fortes e qualificar o potencial das pessoas para fechar estas lacunas. As metas devem ser negociadas e formas de acompanhamento definidas para dar visibilidade à evolução alcançada. No caso da avaliação e *feedback* normalmente utiliza-se o plano de desenvolvimento, assunto que será tratado a seguir.

Se o objetivo da comunicação for o de declarar mudanças, ela deve ser efetuada pela autoridade em questão. Mudanças nem sempre são bem aceitas, cabendo ao gestor da equipe o repasse das informações que permitam a compreensão do contexto e a sensibilização das pessoas. Nos ensina Maxwell (2008, p.87) que “*os bons líderes à frente de grandes empresas encaram a realidade e promovem mudanças de acordo com os fatos*”.

Utilizar as palavras de forma construtiva e imparcial é o maior desafio dos gestores e líderes de equipe. O poder das palavras pode, se bem utilizado, transformar a realidade de uma pessoa.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Nesta pesquisa que parte de um modelo de Avaliação de Desempenho já aplicado em uma grande empresa, utilizou-se o método de Pesquisa-ação, o qual, conforme Gil(2002), é significativamente diferente dos demais modelos de pesquisa. A principal diferença consiste na ação do pesquisador e dos grupos interessados em diversos momentos da pesquisa.

O planejamento de uma pesquisa-ação não é apresentado sob a forma de ordenação temporal. Apresenta-se, todavia, um conjunto de ações que são as etapas do seu desenvolvimento, embora não ordenados no tempo. São elas: a fase Exploratória; a Formulação do Problema e a Definição da Amostra.

A fase Exploratória objetiva determinar o campo de investigação; as expectativas dos interessados, bem como a forma com que se pode auxiliar ao longo do processo de pesquisa. Diferentemente da pesquisa clássica, a pesquisa-ação privilegia o contato direto com o campo em que é desenvolvida. No trabalho que será aqui apresentado pretende-se conhecer a realidade de gestores familiarizados com o processo de Avaliação de Desempenho e realização de *feedback* devolutivo. Se quer propiciar, por meio desta interação e experiência, fazer novas proposições para aprimorar e facilitar o trabalho dos líderes neste processo.

A formulação do problema procura garantir uma maior precisão ao problema. A pesquisa-ação privilegia problemas sobre *como fazer as coisas*. Não se restringe porém aos aspectos práticos, tendo presente a mediação teórico-conceitual como apoio na solução dos problemas de ordem prática. Com isso este trabalho pretendeu alcançar a elaboração de um Roteiro passo a passo, para organizar e facilitar o manejo de subjetividades no momento do *feedback* formal e do plano para desenvolvimento das lacunas de competência nele discutidas.

### 3.2. DEFINIÇÃO DA AMOSTRA

O estudo foi realizado a partir de impressões colhidas em uma empresa de bens de consumo de massa com grande volume de vendas e uma das maiores do Brasil em faturamento e geração de impostos. A organização multinacional tem controle acionário e diretivo composto por brasileiros, é líder mundial na principal categoria de produto que fabrica. Em outra linha de produtos é competidora forte, possuindo parceria com uma das maiores do mundo no segmento, utilizando-se da força dos produtos em que lidera para introduzir as demais linhas produtos frente aos líderes das demais categorias. No Brasil, são aproximadamente 17000 colaboradores.

A escolha motivou-se pelo fato desta empresa ter um processo implementado e revisado de avaliação de desempenho com foco nas competências e vir desenvolvendo revisões anuais dos métodos de devolução por feedback. A capacitação dos executivos na gestão de pessoas é um ponto em desenvolvimento na organização, fato que auxiliará nas definições das entrevistas de coleta de dados.

Na amostra, definem-se os elementos que serão pesquisados. Na pesquisa buscou-se uma amostragem intencional que permitisse a obtenção de dados qualitativos. Por isso, utilizaram-se as impressões de diferentes níveis de experiência gerencial, a fim de obter a expressão de uma predominância na estruturação do processo de *feedback* utilizado.

Buscou-se obter as impressões de quatro diferentes níveis gerenciais: um diretor regional; dois gerentes de regionais, considerados primeira linha na organização; um gerente regional de Recursos Humanos, também da primeira linha; três gerentes de segunda linha; e três supervisores de vendas, primeiro cargo com subordinação direta e no qual se inicia o processo de avaliar pessoas. Além disso, definiu-se o público a entrevistar buscando uma mescla entre profissionais com diferentes idades, tanto cronológicas com no exercício de função de liderança de equipes. Também se buscou intercalar os perfis de formação, dado que, é premissa da empresa o nível escolaridade semelhante para um mesmo nível funcional.

### 3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para coletar os dados que deram embasamento para este trabalho, utilizou-se a técnica de entrevista semi-estruturada (vide apêndice 1). As mesmas foram aplicadas de forma individual, com duração de cerca de 30 minutos, em uma sala que garantisse privacidade e em horário combinado previamente com cada entrevistado.

Posteriormente os resultados da pesquisa serão devolvidos e discutidos entre o pesquisador e os participantes da pesquisa.

### 3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

O método utilizado para coordenação e compreensão das idéias e conceitos foi o método fenomenológico. Segundo Heidegger (2007 pág 187), “*a substância do homem não é o espírito- síntese da alma e do corpo-, é a existência.*”.

A fenomenologia busca um novo olhar para a visão de homem. É, pois, um método que pretende chegar ao fenômeno a fim de captar a sua essência. Baseia-se em dois tipos de conhecimento: o categorial, baseado no cotidiano; e o objetivo, que analisa o objeto em suas características, elementos e funções parciais.

O método fenomenológico tem por objeto a vivência e não o fato psíquico. O saber que a fenomenologia busca é o saber “do” fenômeno e não o saber “sobre” o fenômeno. É necessário, ao analisar-se o conhecimento dividido com os entrevistados, contextualizar e entender o seu mundo, captando a mensagem do outro e transformando as unidades de significado em linguagem científica.

Os dados obtidos nas entrevistas foram privilegiados na discussão, sendo que a interpretação integrada destes dados e relação com as observações realizadas foi fundamental para a formatação do Roteiro de devolução e *feedback* proposto no final deste trabalho .

O produto final formulado adveio da compilação e compreensão dos dados à luz das teorias acerca do autoconhecimento e da valorização humana, da comunicação e das técnicas de feedback, descritas neste trabalho. Com base neles buscou-se um quadro de referência que emprestasse significado à análise.

Com base nas informações do modelo utilizado pela empresa, adicionadas às impressões dos diferentes perfís de liderança que a utilizam, pretendeu-se organizar uma sequência de atitudes e ações focadas, acentuando os pontos que não devem ser deixados de lado, separando as etapas e permitindo um planejamento mais efetivo de desenvolvimento de competências.

### 3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

A análise de dados foi realizada com base em um modelo em desenvolvimento em que o pesquisador é um dos partícipes em várias fases das revisões anuais. Embora interpretado à luz da fundamentação teórica, possíveis impressões subjetivas do mesmo podem ter influído em algum momento. Um dos desafios desta prática foi o de tornar estas impressões minimamente impactantes na construção do conhecimento, capacitando porém o autor da pesquisa a executá-lo com primazia e a evoluir em seu exercício profissional de gestão de pessoas.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 PREPARAÇÃO DO *FEEDBACK* DEVOLUTIVO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – ASPECTOS FUNDAMENTAIS

Antes de entregar o roteiro final para orientação aos líderes, se faz necessário situar o modelo de avaliação de desempenho praticado na empresa onde estão os profissionais que participaram da construção deste estudo.

Antes do advento da Ambev, iniciaram-se os primeiros modelos de avaliação de desempenho na extinta Companhia Cervejaria Brahma em 1997. Com o advento da nova empresa, no ano 2000, passou-se a discutir um modelo melhor estruturado de avaliação, que serviu de base para o que hoje se pratica – a “Avaliação por Competências. Em 2004, foi implementada a reunião para *feedback* formal, já com dois momentos previstos na programação anual de todas as equipes. A preparação do *feedback*, envolve o mapeamento de competências onde avaliam-se os comportamentos do dia a dia de todos os colaboradores e comparam-se com os pilares pré-definidos para as competências requeridas.

Por ter ingressado na Ambev em janeiro de 2002, o pesquisador pode acompanhar e praticar as avaliações de desempenho e os diferentes modelos de reunião para *feedback* utilizados, bem como sua evolução e aplicabilidade.

Dentre os profissionais que participaram deste estudo, alguns interagiram com o pesquisador em suas próprias avaliações, alguns na condição de seus avaliadores, outros na condição de novos gerentes avaliadores que foram auxiliados em suas trajetórias.

Para a primeira linha gerencial existe, na Ambev, o apoio da ferramenta de avaliação 360 graus, onde se colhe as impressões de subordinados, pares e do superior, além da autopercepção do avaliado. Para a segunda linha gerencial, adota-se o sistema de 270 graus, excluindo-se a avaliação pelos subordinados. Para os líderes em início de carreira, funções não gerenciais e as demais funções base,

utiliza-se o mapeamento com base nas impressões próprias e do superior imediato, responsável pelo *feedback* formal.

Os roteiros para avaliação e preparação para a mesma vem sendo revisados anualmente, à luz de teorias semelhantes às utilizadas neste estudo.

Dividiremos os pontos elencados nesta pesquisa, fundamentados nas teorias descritas anteriormente para a preparação e execução do *feedback*, nos seguintes tópicos:

- A preparação de avaliadores e avaliados
- Autoconhecimento e subjetividade
- Diferenças entre *feedbacks* para diferentes desempenhos
- Compromissos assumidos e acompanhamento da evolução do colaborador
- Impactos das experiências com outros líderes na forma de devolução do *feedback*.

Preparação para o *feedback* formal:

Na fase preparatória, é o momento de reunir os dados que irão embasar o *feedback* formal. Como primeira medida, se pôde verificar entre os entrevistados desta pesquisa-ação a necessidade de organização dos horários para a realização da reunião. Entre uma e duas horas é o que costumam durar as reuniões onde a discussão positiva evolui. Durante este tempo as partes envolvidas precisam estar totalmente concentradas no processo. Não se deve ter a mão objetos capazes de distrair a atenção, tais como os telefones celulares, por exemplo. Também é necessário preocupar-se com a escolha do local. Este deve ser o mais agradável possível. Salas arejadas e com nível máximo de sossego, auxiliarão na efetividade do resultado. Outra opção é a utilização de locais diferentes do cotidiano de trabalho. A locação de uma sala em um hotel é uma das práticas já utilizadas por alguns gestores entrevistados. Alguns utilizam de maior originalidade, colocando as reuniões em parques e locais ao ar livre, desde que propiciem a seriedade e tranquilidade necessárias ao momento.

Definido o local, passa-se ao levantamento dos resultados, performance do avaliado em relação as metas acordadas e os fatores que levaram a tal resultado. Na fase da preparação é importante que se procure esclarecer a quantificação e as formas de medição para cada desempenho esperado a fim de dirimir eventuais dúvidas de quem se está avaliando.

Após análise da performance nos resultados, é preciso iniciar o levantamento dos pontos de competência sobre os quais se necessita tratar. Os entrevistados revelaram que, à medida que foram evoluindo como líderes e gestores e se tornaram mais experientes em suas carreiras, passaram a utilizar o apoio de anotações de situações importantes. Estas anotações auxiliam na apresentação dos aspectos positivos do avaliado e também na exemplificação das oportunidades para desenvolvimento e crescimento nas competências com maiores lacunas de desempenho.

Em minha experiência como líder, passei a adotar o modelo de um dos gestores com o qual tive muitas dificuldades de adaptação, porém inúmeros aprendizados. Busquei também a sua contribuição na elaboração desta pesquisa. Vivemos o período da informação digital, onde os *tablets* substituem as anotações. Porém, ainda mantenho um caderno com uma ou duas páginas para cada um de meus subordinados, onde registro todos os acontecimentos importantes para embasar comentários de *feedbacks* futuros, com acontecimentos e exemplos práticos.

Os exemplos práticos trazem clareza ao que se precisa mostrar e ajudam o avaliado a entender o que este não deve repetir, bem como o incentiva a manter e aprimorar o que está fazendo bem. Esta definição é ponto central da reunião para o *feedback* e dela deve sair a base para implementação das ações futuras.

Conforme verificamos nos textos já citados de Gramigna (2008), é importante diferenciar competência de performance. Uma pessoa pode ter determinadas competências e uma performance de resultados impactada por outros fatores, tais como motivação, por exemplo. Competências, no contexto da avaliação de desempenho desta organização, contemplam as habilidades atuais, já desenvolvidas, ou habilidades a desenvolver, o que se costuma denominar de “lacunas”.

Na observação das lacunas é importante, conforme denotam os entrevistados e está explicitado no modelo de treinamento de avaliadores da Ambev, a necessidade de diferenciarem-se as lacunas pelo seu escopo. A forma de planejamento para sanear uma lacuna técnica é diferente da utilizada para as lacunas de comportamento, que tem impacto de subjetividade e personalidade.

#### Autoconhecimento e subjetividade:

Ao longo das entrevistas com os gestores da Ambev percebeu-se que a questão do autoconhecimento é melhor trabalhada nos gestores mais experientes no que tange ao tempo nos cargos de liderança.

Parece lógico que a experiência vá aprimorando a forma com que se comporta o gestor, não só nos momentos de avaliação. Com um bom roteiro e treinamentos frequentes é possível desenvolver o referencial técnico e a forma de realizar avaliação e *feedback*. A maior experiência, porém, tem conduzido os gestores de primeira linha gerencial, diretores e gerentes mais experientes a buscar “termômetros” de suas atitudes cotidianas em pessoas próximas dentro da organização. Termômetros são pequenos *feedbacks* sobre atitudes em um momento específico próximo. Normalmente um momento de tensão ou dificuldade, onde existe o risco de aparecerem características de comportamento e personalidade que se busca controlar. Pessoas que convivem com o gestor a algum tempo, sejam elas seus pares, superiores ou subordinados, podem auxiliar sobremaneira ao revelarem seu parecer sobre a forma de condução e a evolução do comportamento deste gestor, aspecto que norteará parte da discussão que ocorrerá na reunião de *feedback*. As avaliações de 360 e 270 graus são uma representação formal importante para a evolução da percepção do gestor sobre si mesmo.

Alguns gestores, mais preocupados com a busca do equilíbrio pessoal, tem procurado o auxílio de profissionais da psicologia visando o auxílio para solução de questões de foro mais íntimo. A personalidade de cada um pode ser aprimorada, porém, dificilmente sua estrutura é modificada. Percebeu-se ao longo da pesquisa a possibilidade de sugerir treinamentos voltados às questões de incentivo ao autoconhecimento, principalmente nos líderes mais novos, trainees e supervisores

recentemente promovidos, que não tem suficiente experiência para apoiá-los no momento do *feedback*.

Quanto à subjetividade, é unânime para os gestores que existe diferença nas reuniões realizadas em virtude das individualidades dos integrantes da equipe. A sequência de ações é semelhante, porém a forma de conduzir acaba sendo diferente. Embora todos se percebam capazes de exercitar a empatia, nota-se a preocupação com o apoio técnico e a importância das anotações prévias, visando impedir que uma maior ou menor simpatia por determinada pessoa ocasione excluir, negar ou omitir algum aspecto importante do avaliado. Da mesma forma, para que a menor afinidade entre avaliador e avaliado, não resulte em dar maior ênfase aos aspectos negativos ou a serem desenvolvidos.

Mencionando novamente a teoria de Davel e Vergara (2009), observamos que o autoconhecimento crescente é o vértice para uma análise com menores níveis de parcialidade. Os autores apóiam-se no pensamento do filósofo Sócrates para descrever o homem como centro de todos os processos e suas emoções como fatores a permear toda a técnica envolvida na gestão de pessoas.

Para minimizar o impacto das questões subjetivas – emocionais - envolvidas, se apoia o *feedback* em fatos e percepções de situações ou ocorrências relacionados a pessoa que está sendo avaliada. Fatos importantes devem ser registrados para apoiar o momento do *feedback* formal e as percepções de outras pessoas, não somente da mesma área de atuação, podem auxiliar no correto entendimento das atitudes do avaliado e seu impacto prático.

Um cuidado importante que se deve ter no momento da devolução das percepções é o de não atribuir a outras pessoas um aspecto menos agradável das atitudes do avaliado. Se o gestor entendeu como importante a abordagem de determinado aspecto, deve fazê-lo como síntese de suas próprias impressões e não atribuindo a um terceiro a autoria desta percepção. Esse cuidado reforçará o aspecto de compromisso do gestor com o levantamento das informações necessárias para embasar o desenvolvimento de seu funcionário.

Diferenciação do *feedback* por desempenho:

Além da questão subjetiva citada anteriormente, existem importantes diferenças entre a forma de se devolver os aspectos observados para funcionários com desempenhos distintos.

Ao iniciar o processo de devolução baseado nas competências analisadas foi unânime entre os gestores entrevistados a indicação de que os aspectos positivos devem antecipar-se aos pontos negativos ou a desenvolver. Mesmo nos casos de pior desempenho, deve-se buscar o que há de positivo no avaliado, até mesmo como forma de introduzir a parte mais importante e delicada do processo: o apontamento das lacunas e do que precisa ser modificado.

Nos *feedbacks* dados aos funcionários com melhor desempenho, é importante que se trace um planejamento de carreira, juntamente com a observância dos pontos positivos. Por vezes, é possível que se tenha um excelente desempenho em determinada função, mesmo sendo necessário esclarecer ao avaliado as lacunas ainda existentes e importantes para sua evolução. Estas lacunas podem não ser aspectos de resultado. Um exemplo citado pelos gestores em início de função é a exigência de formação superior para que se possa assumir uma função gerencial na Ambev, barreira que alguns acabaram de romper. O alinhamento entre tempo, oportunidades na carreira e expectativa é fundamental para a manutenção da performance positiva no médio prazo e a conseqüente percepção das necessidades de aprimoramento. É unânime entre os gestores a percepção da necessidade de clareza total ao avaliado do caminho a percorrer. Alguns avaliadores, porém, reconhecem que precisam evoluir na forma de transmitir este alinhamento.

O *feedback* para desempenhos menos satisfatórios é nitidamente mais crítico para todos os gestores. Um aspecto importante levantado pelos gestores abordados durante a pesquisa-ação é a necessidade do entendimento da contribuição do gestor, principalmente o atual, mas podem ser os anteriores também, para o desempenho não satisfatório. É preciso coragem para abordar essa realidade. O *feedback* pode ser duro, porém necessita ser honesto, firme e fundamentado em exemplos do que foi observado. Enquanto no *feedback* positivo se busca objetivar as lacunas de forma prática, para direcionar um próximo passo, nos desempenhos mais fracos se tem a necessidade de um detalhamento maior. O gestor deve explicar a situação, descrever a ação e o resultado da mesma e propor uma

alternativa para uma próxima oportunidade. Novamente foi levantado pelos participantes da pesquisa a necessidade de envolvimento maior do gestor no desenvolvimento das competências mais deficitárias. Aí aparece outra falha do sistema atual: a inexistência de um período pré-estabelecido de revisão dos compromissos entre os períodos de avaliação formal, o que na Ambev ocorre duas vezes por ano. Os líderes revelaram ter dificuldade de praticar estas revisões periódicas. Pequenos *feedbacks* de acompanhamento poderiam e deveriam ser acrescidos ao modelo já utilizado por esta organização, a fim de trabalhar pontos específicos do que foi acordado na devolução da avaliação formal.

Compromissos assumidos e acompanhamento das evoluções:

Ao final da reunião do *feedback*, chega o momento de fazer combinações acerca dos pontos que se pretende evoluir. Esse momento deve ser construído “a quatro mãos”, sendo imprescindível para um resultado satisfatório a efetiva participação do avaliado. Segundo o plano de competências utilizado na Ambev e retratado pelos gestores na pesquisa, as ações de desenvolvimento são acordos realizados entre gestor e indivíduo para ajudá-lo a desenvolver habilidades ou competências específicas.

De acordo com as experiências identificadas e citadas pelos gestores com um nível maior de maturidade profissional, sugerem-se 6 passos para a elaboração de ações simples e eficazes. São eles:

1. Identificar as lacunas.
2. Priorizar uma ou duas de maior impacto – especificar o patamar atual e o desejado.
3. Descrever o objetivo do aprendizado.
4. Identificar as táticas que se pretende utilizar no desenvolvimento.
5. Construir um plano de ação.
6. Propor acompanhamento e revisão periódica (PDCA).

É importante ao definir as áreas de competência que se pretende focar, identificar junto ao avaliado o que se refere a um aspecto de competência ou a um

aspecto técnico. O plano deve ser prático em ações, iniciando por palavras como: conhecer, demonstrar, entender, fazer ou utilizar.

Após a definição da ação devem-se buscar as táticas para propiciar o desenvolvimento. Treinamentos, livros, convívio com outros profissionais que já desenvolveram tal habilidade, visitas de *benchmark* e convívio com mentores, são exemplos de ações utilizadas durante o aprendizado da maioria dos gestores que contribuíram nesta pesquisa.

Impactos das experiências com outros líderes na forma de devolução do *feedback*:

Por fim, para complementar estas sugestões de preparação para o *feedback* formal de avaliação, buscou-se colher junto aos gestores da Ambev sua percepção sobre a melhor forma de praticar o *feedback* de observação, a partir de suas experiências como avaliados.

Na opinião de todos os líderes que conosco contribuíram nesta pesquisa não é tarefa simples executar as ações que aqui foram descritas. Como principal auxílio no aprendizado e na efetiva aplicação do roteiro, a maioria utiliza-se de referências de gestores anteriores e suas contribuições no direcionamento de suas carreiras e no seu desenvolvimento profissional e pessoal.

O *feedback* é um “presente”, e como tal, deve ser compartilhado e tratado de forma especial. Esta afirmação, colocada em alguns treinamentos, foi repetida por alguns entrevistados. Seus gestores de referências foram os que lhes deram os *feedbacks* mais duros e difíceis, apontando, entretanto, o caminho de melhoria com maior clareza. Tiveram sensibilidade de apontar passo a passo o caminho para o desenvolvimento e conseguiram acompanhar razoavelmente esta evolução, visto que o acompanhamento ainda é uma lacuna nesta organização.

Um fator que chamou bastante atenção durante as entrevistas foi o fato do aprendizado trazido por *feedbacks* duros recebidos por aqueles que hoje tem a missão de avaliar. Indubitavelmente é mais agradável ao ser humano fazer elogios do que apontar os aspectos a desenvolver, principalmente quando se tratam de aspectos comportamentais. É responsabilidade de um gestor comprometido não se

omitir em tais situações e preparar-se ainda melhor para os momentos de fazer as observações mais duras aos seus subordinados.

A atitude dos líderes fez total diferença na maneira como hoje estes gestores lideram suas equipes. E os momentos de reunião para a devolução das avaliações e *feedback* formal foram e continuam sendo fundamentais para desenvolver profissionais cada vez melhores e tornar os líderes mais completos a cada oportunidade de praticá-los.

#### 4.2 ROTEIRO PROPOSTO PARA EXECUÇÃO DO *FEEDBACK* FORMAL

À luz dos autores pesquisados e das experiências dos líderes que contribuíram para a formação do pensamento aqui exposto, mostraremos a seguir nosso modelo sugerido para as reuniões de devolução e *feedback*. Como produto final desta pesquisa, pretender-se-á apresentar uma proposta de “roteiro base” tendo em vista tanto auxiliar novos líderes na preparação e execução do “*feedback* de avaliação formal”, como dividir com líderes antigos o aprendizado adquirido até então.

Colocando em um esquema pragmático, se pode sugerir o seguinte roteiro para a preparação do gestor para o momento do *feedback formal*:

	O QUE FAZER	QUEM
<b>ANTES DO FEEDBACK</b>	Agendar reunião de feedback com cada um dos funcionários, com no mínimo 1 hora de duração cada.	Gestor
	Definir o local a realizar as reuniões, garantindo tranquilidade, instalações adequadas e ausência de interrupções.	Gestor
	Analisar as metas previamente propostas. Verificar se o objetivo, os valores e os prazos estão claros; verificar a memória de cálculo, a fonte de consulta e qual a formatação dos acompanhamentos.	Gestor
	Analisar previamente o relatório de competências (360°, 270° ou 180°), verificando as divergências entre as diferentes avaliações (gestor, pares e subordinados) e os comentários dos avaliadores.	Gestor

	Analisar avaliações de períodos anteriores, verificando os pontos fortes, oportunidades de melhoria e interesses de carreira de cada um dos seus subordinados.	Gestor
	Selecionar três pontos fortes e três pontos a desenvolver de cada um dos seus subordinados.	Gestor
	Escrever o Plano de Desenvolvimento dos seus funcionários baseado nas competências/comportamentos ou aspectos técnicos a serem desenvolvidos	Gestor

Na condição de avaliado, também se pode sugerir um roteiro de preparação. A reunião de *feedback* deve ser uma via de mão dupla e é a participação efetiva do avaliado um fator importante para tornar produtivo e eficaz o desenvolvimento proposto.

A preparação que se sugere ao avaliado:

ANTES DO FEEDBACK	O QUE FAZER	QUEM
	Acompanhar a agenda prévia das reuniões de <i>feedback</i> propostas pelo gestor, colocando-se disponível no momento e local indicados.	Avaliado
	Levar consigo seu acompanhamento de metas e resultados e possíveis dúvidas quanto a algum dos objetivos para esclarecimento na reunião.	Avaliado
	Repassar sua auto-avaliação e avaliações anteriores, com os propósitos do último <i>feedback</i> recebido.	Avaliado
	Definir seus três pontos Fortes e 3 Pontos a Desenvolver	Avaliado
	Selecionar competências que acredita necessitar de ajuda do gestor para desenvolver e evoluir	Avaliado

Um ponto importante observado por nossos entrevistados e também citado pelos autores pesquisados é a importância do exemplo do gestor no momento de preparação. O avaliador pode fomentar, sugerir e mesmo solicitar um roteiro prévio de preparação ao subordinado. Caso não seja este o primeiro *feedback* que dará a

um profissional deve assegurar-se que o mesmo já conhece a sua metodologia e que entende a importância do instrumento de preparação para o sucesso da entrega do seu “presente”.

Dando sequência ao roteiro proposto, com base nas percepções e experiências dos entrevistados e na pesquisa teórica, segue o que se sugere para o momento da avaliação, novamente dividido entre avaliador e avaliado:

Para os avaliadores:

		O QUE FAZER	QUEM
<b>DURANTE O FEEDBACK</b>		Ser claro, direto e franco no discurso. Sempre olhar nos olhos da pessoa. Envolver a pessoa avaliada utilizando a palavra NÓS ao invés de você.	Gestor
		Seguir um passo-a-passo: (1)repassando as metas, (2)explicando a performance e o potencial, (3)o que deve ser mantido, (4)o que precisa ser resolvido no curto prazo e (5)o que pode fazer falta ou impactar negativamente no futuro.	Gestor
		Utilizar suas anotações prévias como base. Iniciar pelos pontos positivos e em seguida passar cuidadosamente pelas lacunas a desenvolver. Enfatizar que o principal objetivo é o desenvolvimento do profissional.	Gestor
		Ao final, reservar um tempo adicional para a pessoa falar. Escutar o que ela tem a dizer. Neste momento evitar contestar ou dar explicações.	Gestor
		Pedir <i>feedback</i> sobre sua performance como gestor e os pontos que você pode evoluir na liderança e gestão da sua equipe	Gestor

Para o avaliado:

		O QUE FAZER	QUEM
<b>DURANTE O FEEDBACK</b>		Ouvir atentamente e deixar os questionamentos para o final da explanação do Gestor.	Avaliado
		Quando convidado a falar, expor seu ponto de vista, esclarecendo eventuais dúvidas e contribuindo com o seu <i>feedback</i> para o gestor.	Avaliado
		Contribuir e tornar claras as ações para o seu desenvolvimento, definindo prioridades, propósitos e prazos junto ao Gestor.	Avaliado

Uma vez definidas as competências foco, chega-se ao momento final da reunião de devolução e *feedback*. Após seu encerramento sugere-se um acompanhamento mínimo para que não se perca a riqueza deste momento e se possa preparar pequenos novos *feedbacks*.

Sugere-se um modelo de plano de ação como contribuição de um de nossos entrevistados e concluímos posteriormente com as ações de pós *feedback*.

ESCOPO	O QUE? (AÇÃO)	COMO	QUANDO	STATUS
Competência	AMPLIAR VISÃO DA COMPANHIA E DO NEGÓCIO	VISITANDO A MALTARIA PAMPA POR 1 SEMANA	ATÉ 31/10/2009	Em andamento
Técnico	AMPLIAR CONHECIMENTOS SOBRE ANÁLISES LABORATORIAIS	REALIZANDO CAPACITAÇÃO DE UMA SEMANA NO LABORATÓRIO CENTRAL	ATÉ 30/09/2009	Em andamento
Técnico	REFORÇAR CONHECIMENTO DE METODOLOGIA PARA ACOMPANHAMENTO E APRESENTAÇÃO DE METAS	PARTICIPANDO DO PDG NOS MÓDULOS DE "METODOLOGIA PDCA" E "LÓGICA DE COMUNICAÇÃO", OFERECIDOS PELA INDG AOS GERENTES DE 1ª LINHA	AGO E OUT	Não iniciado

O modelo sugerido acima para plano de ação não se trata de um escopo de desenvolvimento profissional completo. Um planejamento de carreira, por exemplo, contempla inúmeros fatores que poderiam ilustrar estudos maiores do que este, cujo foco é a reunião e a formalização do *feedback*. Nosso modelo traz apenas a seleção de dois a três pontos específicos que se pretende trabalhar e acompanhar em um período determinado até a próxima formalização das avaliações de desempenho.

Como já foi citado em outro momento, existe na maior parte dos líderes que conheço e em praticamente todos os entrevistados uma lacuna em relação ao monitoramento destes planos uma vez construídos. Para um melhor acompanhamento, disciplina é o nome do jogo. Após a definição dos itens a acompanhar, gestor e avaliado devem planejar uma agenda de revisões do plano, para que não identifiquem a falta das evoluções acordadas apenas na próxima formalização de avaliação, depois de um semestre ou um tempo até maior em caso movimentações entre os gestores.

Seguem-se, por fim as ações pós *feedback*, para propiciar tal acompanhamento.

Ações do avaliador no pós *feedback*:

	O QUE FAZER	QUEM
DEPOIS DO FEEDBACK	Fazer o follow-up do Plano de Desenvolvimento proposto pelo menos duas vezes antes da nova avaliação semestral	Gestor
	Sugerir pequenas correções de rumo e elogiar as evoluções	Gestor

Ações do avaliado no pós *feedback*:

	O QUE FAZER	QUEM
DEPOIS DO FEEDBACK	Solicitar ao seu Gestor um pequeno <i>feedback</i> sobre sua evolução nos aspectos combinados na reunião de devolução.	Avaliado
	Agradecer as observações recebidas e mostrar as evoluções que considerar relevantes caso não tenham sido percebidas.	Avaliado

Praticando este roteiro, buscando sempre o apoio de mentores mais experientes e apoiando-se na própria vivência, crescente ao longo da carreira, pode-se ter um momento de *feedback* bastante enriquecedor para avaliadores e avaliados. É a entrega do presente.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A motivação inicial para realização desta pesquisa-ação veio da conjugação entre o necessário aprendizado ao meu exercício de liderança ao longo dos últimos anos e o genuíno interesse pelo tema. Gerir seres humanos, suas carreiras, suas expectativas é influir na possibilidade de realização humana e faz de quem se dispõe a liderar co-responsável por esta realização.

A atividade profissional é um dos pilares da construção humana e, embora sujeito a oscilações, inevitavelmente influirá no sucesso que se alcançará em outras áreas da vida. Por isso, feliz é o gestor que distribui bons “presentes”, como um *feedback* claro e preciso por exemplo, às suas equipes ao longo de sua carreira.

Durante o contato com nossos entrevistados, se pôde verificar o impacto do formato de avaliação praticado e também das experiências acumuladas na forma de cada um transmitir o seu *feedback* de observação.

Como momentos mais importantes que se pôde evidenciar, destaca-se a preparação para a reunião, que no nosso roteiro chamamos de “antes do *feedback*”, o momento do contato, chamado “durante o *feedback*” e o posterior acompanhamento que chamamos “depois do *feedback*”. Nossos colaboradores na pesquisa ressaltaram sua forma de preparação e a importância das anotações prévias, da pré-observação de pontos fortes e oportunidades de crescimento e da relevância de uma preparação também do avaliado, buscando conhecer-se e ter seus pontos de contribuição.

No momento da reunião propriamente dita, destacou-se a importância da forma de falar, da necessidade de reservar-se um tempo exclusivo para a atividade e da preocupação com o local adequado. Além disso, a fundamental contribuição dos exemplos retirados das atitudes do cotidiano para embasar o que se coloca e facilitar o entendimento por parte do avaliado de como cada situação impacta no desempenho pessoal do mesmo e no desempenho do grupo no qual ele atua.

Sobre pontos de manutenção, os pontos fortes, é necessário que se pontue no que eles contribuem e nos pontos a desenvolver é importante identificar as

lacunas que mais tarde embasarão as atividades do plano individual de desenvolvimento.

No tangente à forma de *feedback*, foi importante a diferenciação sobre a forma de devolução nos casos de desempenhos melhores e piores. O cuidado para também identificar lacunas e desafios a quem apresenta bom desempenho e a dedicação maior necessária ao esclarecimento e reversão da performance de quem não vem alcançando resultados satisfatórios.

Chamou bastante atenção e trouxe uma contribuição relevante ao estudo o fato dos entrevistados terem citado a influência dos *feedbacks* mais duros em seu desenvolvimento. É importante diferenciar *feedback* duro do uso de palavreado forte ou deseducado. Se pode ser duro, sendo sincero e positivista nas colocações, falando em tom de voz médio, olhando nos olhos do interlocutor e pontuando calmamente as oportunidades. Assim se prestam as maiores contribuições.

Como base para um estudo subsequente a este e poderia buscar a importância dos mentores na formação dos líderes, passando por sua forma de condução e avaliação de subordinados em diversos níveis. O estabelecimento de relações duradouras, que muitos tem informalmente com antigos gestores e mesmo pares, como forma de apoio estruturado na forma de condução futura.

Quem são os verdadeiros mentores de um líder? Como identifica-los ao longo da carreira e manter contato com os mesmos ao longo da vida? Este seria um tema bastante interessante para um estudo futuro.

Por fim, ressalta-se a contribuição deste trabalho na minha evolução com líder. Todo aprendizado adquirido desde 2004 foi complementado pela necessidade de entendimento verdadeiro do perfil de liderança que pretende-se atingir. Durante a realização deste estudo, a vida profissional do pesquisador sofreu uma mudança significativa, depois de 10 anos de carreira em uma mesma organização. Felizmente, o bom relacionamento e o contato freqüente com os antigos colegas e líderes permitiu que estes continuassem a contribuir e enriquecer este estudo. Mais do que isso, foi possível identificar os impactos dos conhecimentos até então adquiridos sobre liderança de equipes e transferi-los de imediato na condução do novo time que o pesquisador passou a liderar nesse Agosto de 2011 .

Esperamos, de forma sincera e comprometida, poder auxiliar líderes mais jovens da Ambev, a quem pretendemos entregar o resultado deste estudo e quaisquer outros que desejarem utiliza-lo como forma de consulta para que também possam entregar seus “presentes” sob a forma de *feedback* a muitos colaboradores. Pretendemos também evoluir a cada dia como líderes e gestores de resultados para, dia a dia, dividir esta enriquecedora experiência com nossas equipes, nossos colegas de gestão e mesmo amigos e familiares, pois acreditamos particularmente que liderança se aprende e se começa e exercer na vida pessoal.

Conseguimos, pelo menos, dar o passo inicial na descoberta do sentido da vida quando plantamos árvores frondosas sob cujas sombras temos certeza absoluta de que jamais nos sentaremos. (Trueblood, 2008, pág 261)

São Leopoldo, agosto de 2011

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão de Talentos**. São Paulo: Pearson Educacional, 2002.

MAXWELL, John C. **O Livro de Ouro da Liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008

DAVEL & VERGARA, Eduardo e Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas com Subjetividade**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LEANDRO, Ana Maria. **Avaliação de Desempenho**: um programa sem medos. Rio de Janeiro: Wak, 2009

LEME, Rogério. **Avaliação de Desempenho com Foco em Competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

CUTERBBUCK, David. **Coaching Eficaz**: Como orientar sua equipe para potencializar resultados. São Paulo: Gente, 2006.

Stoffel, Inácio. **Administração do Desempenho**: Metodologia Gerencial da Excelência. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SCARPARO, Helena. **Psicologia e Pesquisa**: Perspectivas Mercadológicas. Porto Alegre: Sulina, 2000.

## 7 ANEXOS

### Anexo 1

#### Modelo de Entrevista Semi Estruturada

Entrevistado: (sigla)

Tempo na Empresa:

Exerce função de liderança desde:

Nível hierárquico na estrutura:

Idade:

Escolaridade:

- Você faz algo para se preparar para o *feedback* da avaliação? O quê e como você o faz?

-Você já utilizou algum dispositivo, técnica ou método de autoconhecimento?

-Na sua percepção o autoconhecimento pode interferir no processo de avaliação de desempenho? E no seu caso específico, o que você já percebeu em relação a isto? Ou o quanto/ de que forma o seu nível de autoconhecimento impacta nas avaliações e na maneira de dar *feedback*?

-Como você lida com os aspectos subjetivos e emocionais envolvidos no processo de avaliação e no *feedback*?

-Você se percebe capaz de exercitar a empatia? Tente descrever como isto acontece no sua experiência.

-Existem diferenças ou particularidades na sua forma de se expressar para diferentes colaboradores? Exemplifique:

-E em relação ao conteúdo do feedback, isto é, no caso de ter que falar sobre uma boa performance ou de uma má performance? Quais são estas diferenças?

-Que tipo de detalhes você já esqueceu de cuidar ou praticar no momento da reunião, de feedback?

-Quais são suas estratégias e cuidados para elaborar um plano de desenvolvimento individual?

-Você costuma acompanhar ou revisar estes planos? Como você faz isso?

-Quem foi para você o gestor referência na condução de um *feedback* de avaliação de desempenho? Por quê?

## Anexo 2

### Roteiro Final Sugerido para o Avaliador

	O QUE FAZER	QUEM
<b>ANTES DO FEEDBACK</b>	Agendar reunião de feedback (no mínimo 1 hora) para cada um dos funcionários	Gestor
	Verificar local a realizar as reuniões, garantindo tranquilidade, instalações adequadas e ausência de interrupções.	Gestor
	Analisar as metas que estão propostas. Verificar se o objetivo está claro, o valor, o prazo, a memória de cálculo e a fonte de consulta e acompanhamento.	Gestor
	Analisar previamente o relatório de competências (360°, 270° ou 180°), verificando as divergências entre as diferentes avaliações (gestor, pares e subordinados) e os comentários dos avaliadores	Gestor
	Utilizar anotações preliminares para embasar as observações. Preparar fatos e dados.	Gestor
	Analisar avaliações de períodos anteriores, verificando os pontos fortes, oportunidades de melhoria e interesses de carreira de cada um dos seus subordinados	Gestor
	Preparar 3 pontos Fortes e 3 Pontos a Desenvolver de cada um dos seus subordinados	Gestor
	Escrever o Plano de Desenvolvimento dos seus funcionários baseado nas competências/comportamento ou aspectos técnicos a serem desenvolvidos	Gestor
<b>DURANTE O FEEDBACK</b>	Ser claro, direto e franco no discurso. Sempre olhe nos olhos da pessoa. Envolve a pessoa utilizando a palavra NÓS ao invés de você.	Gestor
	Seguir um passo-a-passo , repassando as metas, explicando a performance e potencial,o que deve ser mantido, o que precisa ser resolvido no curto prazo, o que pode fazer falta ou impactar negativamente no futuro.	Gestor
	Utilizar suas anotações prévias como base. Inicie pelos pontos positivos e em seguida passe cuidadosamente pelas lacunas a desenvolver. Enfatize que o principal objetivo é o desenvolvimento do profissional.	Gestor
	Ao final, reserve um tempo e deixe a pessoa falar. Escute o que ela tem a dizer.Neste momento evite contestar ou dar explicações.	Gestor
	Pedir feedback sobre a sua performance como gestor e os pontos que você pode evoluir na liderança e gestão da sua equipe	Gestor

DEPOIS DO FEEDBACK	Fazer o follow-up do Plano de Desenvolvimento proposto pelo menos duas vezes antes da nova avaliação semestral	Gestor
	Sugerir pequenas correções de rumo e elogiar as evoluções	Gestor

### Anexo 3

#### Roteiro Final Sugerido para o Avaliado

	O QUE FAZER	QUEM
ANTES DO FEEDBACK	Acompanhar a agenda prévia das reuniões de feedback propostas pelo gestor, colocando-se disponível no momento e local indicados.	Avaliado
	Levar consigo seu acompanhamento de metas e resultados e possíveis dúvidas quanto a algum dos objetivos para esclarecimento na reunião.	Avaliado
	Repassar sua auto-avaliação e avaliações anteriores, com os propósitos do último feedback recebido.	Avaliado
	Definir seus 3 pontos Fortes e 3 Pontos a Desenvolver	Avaliado
	Selecionar competências que acredita necessitar de ajuda do gestor para desenvolver e evoluir	Avaliado
DURANTE O FEEDBACK	Ouvir atentamente e deixar os questionamentos para o final da explanação do Gestor.	Avaliado
	Quando convidado a falar, expôr seu ponto de vista, esclarecendo eventuais dúvidas e contribuindo com o seu <i>feedback</i> para o gestor.	Avaliado
	Contribuir e tornar claras as ações para o seu desenvolvimento definindo prazos e lacunas junto ao Gestor.	Avaliado
DEPOIS DO FEEDBACK	Solicitar ao seu Gestor um pequeno <i>feedback</i> sobre sua evolução nos aspectos combinados na reunião de devolução.	Avaliado
	Agradecer as observações recebidas e mostrar as evoluções que considerar relevantes, caso não percebidas.	Avaliado

## Anexo 4

## Modelo de Plano de Desenvolvimento Sugerido

<b>PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL</b>
--

Funcionário: José da Silva	Data AVD: 2/8/2010
Função: Coordenador de Vendas Refrigerantes	Gestor: Samuel Gregoletto

	ESCOPO	O QUE? (AÇÃO)	QUEM	COMO	QUANDO
1	TÉCNICO	Pós Graduação - Extensão à distância	EU	Matriculando no curso Gestão Empresarial	1/3/2011
2	TÉCNICO	Excel avançado	EU	Matriculando no curso SENAC	1/9/2010
3	COMPETÊNCIA	RCOG/RPS	EU	Realizando reunião semanal com as áreas ADM/Financeiro/GG e Logística.	Semanal

DATA REUNIÃO FOLLOW-UP PDI:

Ass. Funcionário: \_\_\_\_\_

Ass. Gestor: \_\_\_\_\_