

Uma Avaliação da Eficiência do Capital Humano: Feedback 360°

1. HISTÓRICO

A avaliação de desempenho 360°- também conhecida como Feedback de Múltiplas Fontes, Avaliação Múltipla, Feedback sobre o Desempenho, Feedback de Múltipla Avaliação ou Avaliação Multi-Visão - é um sistema de avaliação que surgiu em algumas Universidades americanas na década de 70, onde alunos começaram a avaliar os professores. Na década de 80 estendeu-se às grandes companhias americanas e européias, onde atingiu muita popularidade. Chegou ao Brasil por volta da década de 90.

A denominação 360° se deve ao fato de que um mesmo empregado pode ser avaliado por todas ou quase todas as pessoas que o cercam, isto é, aquelas que se relacionam com ele no ambiente de trabalho, sejam elas subordinados, chefes, colegas ou pessoas de outras áreas (internas ou externas)

Essa modalidade de avaliação de desempenho tem sido utilizada por várias organizações, como instrumento de aumento da produtividade e do crescimento profissional.

Por outro lado, ela serve para identificar deficiências ou carências de competências profissionais, que precisam encontrar caminhos para superá-las.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Introdução

A maioria das empresas brasileiras, apesar dos avanços tecnológicos, ainda prefere a adoção dos sistemas clássicos de avaliação de desempenho, notadamente o chamado sistema de Escalas Gráficas.

Segundo Moura(2003), “a sistemática de avaliação de mérito empregada habitualmente, na maioria das organizações, sejam públicas ou privadas, centra sua atuação numa série de observações, registradas com periodicidade anual em fichas de conceitos, preenchidas pelos superiores imediatos.” Continua, mais adiante, afirmando que “os sistemas de desempenho ou mérito, baseados na sistemática acima, apresentam-se extremamente imprecisos e injustos, não atingindo, por conseqüência, os objetivos para os quais foram concebidos.”

Esses métodos tradicionais de avaliação, independentemente de sua abordagem ou estruturação, são centralizados na mão do chefe imediato, que diz o que pensa sobre o empregado e pouco se pode fazer para mudar essa visão única sobre a atuação de um único avaliador.

Nessa situação, todo o poder avaliatório de qualificar e avaliar o desempenho fica enfiado nas mãos do chefe.

O principal problema desse procedimento é que a empresa, sem perceber, acaba reduzindo a importância da avaliação de seus colaboradores, porque o sistema acha-se centrado unicamente na percepção e na boa vontade de cada chefe.

Isso provocou, ao longo dos anos, muita descrença em relação aos processos de avaliação de desempenho, porque eles eram centralizados e tinham cunho ditatorial, por estarem enfiados nas mãos de uma só pessoa: chefe, gerente, encarregado, supervisor, etc

Este fato é ricamente explicitado por Edwards e Ewen(1998), quando afirma que “em outros tempos, o superior imediato era o único a opinar sobre o desempenho de um funcionários no trabalho e isso influencia diretamente em sua avaliação e remuneração.”

Confirmando essa posição, Rocha (1994) comenta que “medir o desempenho de um profissional era tarefa considerada impossível por muitos até recentemente. O desempenho, quando era medido, era

realizado exclusivamente pelo chefe. E, muitas vezes, fazia isto sem o conhecimento do funcionário. Ou seja, o Chefe tinha o poder da verdade sobre o desempenho do funcionário, independente da visão do próprio funcionário, dos seus pares, dos clientes,....”.

Esta forma imperativa e autoritária de só uma pessoa responsabilizar-se sobre o desempenho e pelo futuro funcional de um empregado causa efeitos danosos.

Dentre esses efeitos negativos, assinala Moura(2003), podemos observar:

- “geração de profunda insatisfação dos avaliados;
- falta de objetividade, sendo um processo excessivamente burocratizado, onde é dada maior importância ao processo que à própria finalidade;
- esquecimento dos conceitos de necessidades dos clientes e da cadeia cliente-fornecedor;
- incorporação de distorções e fatores que geram interpretações tendenciosas e injustas.”

Recentemente, uma pesquisa da Society of Human Resources Managers(2001) mostrou que cerca de 90% da 1000 principais empresas americanas, com destaques na revista *Fortune*, estão adotando o método de avaliação chamado 360°.

Neste sistema avaliatório o empregado não é submetido exclusivamente à apreciação do chefe imediato, mas também por várias outras pessoas que o conhecem: colegas, chefes, subordinados, clientes, fornecedores e pela sua própria avaliação.

Segundo informações recentes, oriundas de pesquisa conduzida pela consultoria Deloitte T. Tohmatsu(2002), “cerca de 25% das grandes empresas brasileiras já adotam a avaliação 360°, aplicando-a na avaliação de gerente, supervisores e empregados em geral.”

Por esse processo, a organização distribui um questionário detalhado a um grupo médio de 6 a 10 pessoas (algumas empresas chegam a utilizar 20 avaliadores) que possuem algum conhecimento cotidiano do trabalho de determinada pessoa.

Em seguida, essas avaliações são analisadas por um profissional de RH que identifica o que há de comum e divergente entre a auto-avaliação e a hétero-avaliação e, a partir daí, elabora um relatório confidencial sobre o desempenho de cada empregado, mostrando a relação comparativa entre o que o empregado pensa sobre seu desempenho e a avaliação dos outros, bem como as competências que precisam ser reforçadas ou corrigidas.

Após receber o relatório confidencial, o avaliado analisa sua situação e decide sobre se deve ou não realizar um programa de melhoria, objetivando seu crescimento funcional.

Se sua decisão for positiva, ele marca uma entrevista com seu chefe ou Consultor Interno de RH, que, além de lhe dar vários *feedbacks*, vai ajudá-lo a desenvolver seu projeto de melhoria profissional e, ao final, ambos firmam um compromisso de realização do que foi consensado entre eles.

2.2. Conceituação:

Analisando a escassa literatura sobre o tema, pudemos garimpar algumas definições ou conceituações sobre o que se entende como Avaliação 360°.

Para a famosa consultoria brasileira Catho(2004), “o sistema 360° vai além de um sistema de avaliação, mas é na verdade um orientador profissional que permite conhecer o grau de alinhamento das competências para gerar performance organizacional permanente, conhecendo o talento e o potencial humano de forma estruturada.”

Uma outra respeitável consultoria(William M. Mercer Consulting,2004), apresenta de uma forma diferente, que ela “é um processo de mapeamento comportamental, efetuado em diversos níveis de observação(superior, pares, subordinados, clientes internos, próprio funcionário, etc) que possibilita obter uma descrição mais objetiva da atuação e do desenvolvimento do profissional mapeado.”

Já os conceituados americanos Edwards e Ewen(1998), “o sistema de avaliação de múltiplas fontes é para mensurar a competência de seus funcionários. Segundo esta metodologia, todas as pessoas que fazem parte do círculo de atuação de um funcionário no local de trabalho fornecem um *feedback* confidencial sobre seu desempenho e não apenas seu superior.”

De uma forma mais simples, Almeida(2004) afirma que “ a avaliação 360° é um processo no qual o indivíduo é avaliado por seu superior, pelos pares, por si próprio(auto-avaliação) e, algumas vezes, ate por clientes.”

Assim, podemos entender esse processo como sendo uma forma de delineamento ou mapeamento do desempenho do empregado, que recebe, simultaneamente, *feedback* estruturado de várias pessoas que o rodeiam: supervisores, subordinados, clientes, fornecedores e por ele próprio(Anexo 1).

2.3. Características

Analisando a bibliografia compulsada, podemos selecionar um elenco de características que marcam ou configuram a Avaliação 360°:

- multi avaliação do empregado, evitando a unicidade de avaliação do chefe, que se for crítica ou benevolente em demasia, pode passar uma visão errada do desempenho do empregado
- liberdade total para os avaliadores, vez que é mantido seu anonimato
- maior participação de todos que conhecem cada empregado
- criação de um processo de *feedback* estruturado e construtivo
- sigilosidade da avaliação, vez que o empregado recebe seu relatório de avaliação, mas não tem condições de identificar individualmente cada avaliador
- permite ao avaliado assumir a responsabilidade de seu próprio desenvolvimento
- acompanha o alinhamento dos comportamentos individuais aos valores organizacionais
- proporciona informações mais ricas e diversificadas que os sistemas tradicionais de avaliação
- implantação relativamente simples, podendo ser manual ou informatizada (tanto a distribuição como a apuração)
- apoia o processo de desenvolvimento e acompanhamento de pessoal

2.4. Adoção do Sistema

Para se ter uma noção da amplitude de sua utilização, apontamos a seguir algumas empresa que adotam esse tipo de avaliação:

Empresas Americanas: HP, TRW, IBM, AMEX, Ford, Bell, J.P.Morgan, 3M, Motorola, Procter Gamble, Chase Manhattan, Disney, Monsanto, Intel, Samaritan Hospital, Minnesota University, Du Pont, Arizona University, Ford, GM, Oxy, McDonnell-Douglas, AT&T, Signal, Honeywell, Boeing, Meridian Oil .

Empresas Brasileiras: Petroquímica Triunfo, Vivo, Aracruz Celulose, Todeschini, Petroquímica União, IBM, KPMG, Secretaria de Fazenda do Ceará, Amex, Refinações de Milho Brazil, Ford, Honda, Chase Manhattan, ABB(Asea B.Boveri), Bank Boston J.P.Morgan, Ernst & Young, Alcoa, Phillips, Embraco, Dow Química, Promon, Merck & Sharp

2.5. Vantagens e Desvantagens

Uma análise meticulosa sobre o uso da avaliação 360° permite-nos visualizar as seguintes vantagens e desvantagens (Edwards e Ewen, 1998), (Almeida, 2004) e (Catanante, 2004) da avaliação 360°:

VANTAGENS:

- “Os avaliadores, por manterem seu anonimato, estão mais predispostos a realizarem uma avaliação neutra e honesta
- O avaliado fica menos na defensiva, pelo fato de sua avaliação ser feita por várias pessoas que o conhecem
- A avaliação, ao contrário de muitos outros processos avaliatórios, não são artificialmente infladas
- Credibilidade no sistema, devido ao respeito que merecem seus colegas avaliadores e ao seu anonimato.
- Qualidade do *feedback*, porque é dado por quem o conhece no trabalho
- Motivação para o crescimento, pois o sistema lhe permite participar ativamente no processo de crescimento funcional”

DESVANTAGENS:

- “Se vinculá-los a processos de aumentos salariais ou promoções funcionais, o sistema pode apresentar imperfeições ou distorções
- O peso da responsabilidade dos avaliadores, por ser grande e repercutir no futuro funcional dos avaliados, pode sensibilizar os avaliadores a serem mais benevolentes
- Dificuldade de contornar a avaliação de pessoas exageradamente críticas ou muito benevolentes”

3. DESENVOLVIMENTO

3.1. Objetivos do sistema

Tendo em vista suas características, pode-se estabelecer que o sistema 360° tem como objetivo(Reis, 2000)

- “Melhorar a comunicação entre as pessoas, sejam entre ou intra equipes
- Estimular o líder a interagir com o pessoal de sua equipe
- Contribuir com informações relevantes para o sistema de RH
- Propiciar um feedback objetivo e franco
- Estimular o empregado a buscar informações sobre seu desempenho
- Criar condições para melhoria do desempenho
- Provocar mudanças na cultura organizacional”

3.2. Diretrizes Básicas

Para que não haja dificuldades ou surpresas durante a implantação e desenvolvimento do sistema 360°, é recomendável atentar para as seguintes diretrizes (Edwards e Ewen, 1998):

- “Apoio dos participantes: para se ter êxito na utilização deste sistema, deve-se ter, pelo menos, 75% de adesão dos empregados que serão avaliados. Qualquer taxa inferior a esta corre-se o risco de aparecerem reações contrárias ou descontentamentos.
- Anonimato: todos os avaliados devem ter certeza de que sua avaliação e comentários sobre desempenho serão tratados sigilosamente. Só eles tomarão conhecimento do resultado.
- Distinção: a dispersão da avaliação ou pontuação deve diferenciar claramente, pelo menos, 3 graus distintos de desempenho: alto, médio e inferior.
- Realidade: as distinções de desempenho devem ser verdadeiras, isto é, não devem ter sofrido qualquer influência forçada(rigidez demais, benevolência, etc)
- Índice de Respostas: as avaliações devem ser respondidas/realizadas por mais de 75% dos avaliadores. Se houver desistências, deverão esses avaliadores ser substituídos por outros.
- Custo administrativo: o tempo exigido para avaliação e para apuração do processo deve ser o menor possível, razão por que para avaliar grande número de pessoas, deve-se usar o mecanismo eletrônico (Intranet ou Internet)
- Suspeição: para não haver suspeição em relação à avaliação, deve-se admitir que as avaliações que se distanciam mais de 40% do consenso comum, devem representar no máximo 5% dos avaliadores
- Discriminação: deve-se evitar que os avaliadores exerçam discriminação contra as minorias existentes na empresa: homossexuais, negros, gordos, velhos, religião, bairro de moradia, deficientes físicos, mulher casada, etc.

- Treinamento: os empregados e os gerentes (chefes, supervisores, etc) devem ser preparados para dar e receber *feedback*, inclusive sobre comportamento.
- Salvaguardas: sempre que necessário, para manter o sistema sadio e eficaz, haverá necessidade de aplicar salvaguardas, isto é, medidas que suavizem ou eliminem distorções de avaliação. Dentre elas, citamos: uso do desvio padrão para verificar o grau de dispersão das avaliações; identificação de avaliadores rigorosos ou complacentes; eliminação das avaliações extremas (mais alta e mais baixa).”

3.3. Uso pelas Empresas

Uma pesquisa americana, realizada recentemente (apud Revista Veja, 2001), mostrou as diversas utilizações da avaliação 360° pelas empresas:

“71% usam para estabelecer metas individuais
 52% para concessão de bônus e gratificações
 51% dar feedback para efeito de treinamento e desenvolvimento
 50% para estimular o feedback entre chefe e subordinado
 42% para concessão de aumentos salariais
 41% avaliação de potencial
 39% promoções funcionais
 38% planejamento de carreira e sucessão
 37% como instrumento de determinação de transferências internas
 33% medição de produtividade”

3.4. Estratégia de Implantação

Objetivando a obtenção no sucesso na implementação da avaliação 360°, fizemos uma coletânea de recomendações indicadas na literatura consultada:

- Vinculá-la à estratégia e aos objetivos organizacionais
- Utilizar um bom sistema de comunicação interna para sensibilizar os empregados sobre os benefícios do sistema
- Focalizar as habilidades, conhecimentos e atitudes presentes no empregado
- Envolver quase todas as pessoas que conhecem cada empregado
- Obter apoio dos gestores da organização (diretores, superintendentes, gerentes, chefes, supervisores, etc)
- Vincular a avaliação 360° a outros sistemas/processos (recrutamento, seleção, desenvolvimento, remuneração, etc.)
- Instituir um sistema de *follow up* de todo o processo
- Institucionalizar os procedimentos de *feedback*

3.5. Plano de Comunicação

Visando divulgar e sensibilizar todos os empregados, deve-se preparar um programa de comunicação, mostrando aos colaboradores o que é e como funciona o sistema 360° (definição, funcionamento, etc).

O programa deverá conter as seguintes informações::

- O que é o sistema de avaliação 360° ?
- Quais suas características ?
- Para que serve ?
- Quem poderá ser e quando selecionar avaliadores ?
- Como preencher o questionário de avaliação ?

- Como interpretar o relatório do avaliado
- Como elaborar o plano de ação
- Guia sobre as principais perguntas e respostas sobre o sistema

3.6. Competências

O instrumento de avaliação (Anexo 2) deverá conter as principais competências necessárias ao exercício do cargo ou à área de trabalho(gerencial, operacional, escritório, etc) e cada uma delas, hierarquizadas em 4 ou 5 níveis ou gradações, tais como:

- a) desempenho ruim ou insatisfatório
- b) desempenho pouco aceitável
- c) desempenho adequado (dentro da normalidade)
- d) bom desempenho
- e) desempenho excelente ou acima do esperado/exigido

Assim, para a área gerencial poderemos ter as seguintes competências a avaliar: resultados do negócio, uso de estratégias de trabalho, relacionamento com terceiros, mobilização da equipe, características pessoais. Já para a área administrativa, podemos utilizar: relacionamento inter pessoal, qualidade do serviço, trabalho em equipe, integração com outras atividades, etc.

Para melhor entendimento dessas competências, consultar o Anexo

Vale lembrar que competência é habitualmente entendida como o “conjunto de comportamentos demonstrados, oriundos de características pessoais, que uma vez aplicados na organização, geram alto desempenho”(Ballerini, 2003). De uma maneira mais simples, é comum designar as 3 componentes da competência pela sigla **CHÁ: Conhecimento, Habilidades e Atitudes**.

Conhecimento é o “saber” adquirido (conhecimento técnico, conceitos, teorias, etc); Habilidade é o “saber fazer”, isto é, o saber colocado em prática; Atitude refere-se ao comportamento que temos em diversos cenários que freqüentamos (casa, trabalho, colégio, igreja, elevador, campo de futebol, na rua, etc).

Alguns exemplos desses 3 componentes de competência(Rocha, 1990):

ATITUDES

Objetividade
Ousadia
Transparência
Coerência
Autenticidade
Flexibilidade
Saber ouvir
Directividade
Abertura

CONHECIMENTOS

Língua estrangeira
Processamento de dados
Mecânica
Estatística
Legislação trabalhista

Folha RM
Cadastro e registro
Aplicativos do Windows

HABILIDADES

Relacionamento humano
Negociação
Formar equipes
Sensibilizar/convencer pessoas
Facilidade de dialogar
Resolver problemas
Tomar decisões
Empatia
Compartilhar com outros
Facilidade de ensinar

3.7. Feedback

O *feedback* é uma característica marcante deste processo de avaliação de desempenho. O *feedback* é a comunicação procedida de forma objetiva e freqüente sobre o desempenho de uma pessoa.

Tanto o *feedback* positivo (elogios) como o negativo (críticas) devem ser exercitados, para fazer com que as pessoas entendam como estão (bem ou mal) em relação ao seu trabalho ou ao seu comportamento, permitindo assim que eles reflitam sobre sua atuação e adotem (se quiserem) ações de melhoria.

Normalmente, neste tipo de avaliação o *feedback* é muito bem recebido, quer positivo ou negativo, porque:

- O avaliado sente a avaliação mais justa, por ter sido feita por várias pessoas que conhecem seu trabalho
- Há mais exatidão, pois os avaliadores conhecem seus pontos fortes e fracos
- Maior qualidade das informações sobre seu comportamento, pois os avaliadores são pessoas que convivem continuamente com o avaliado

3.8. Reações ao Feedback

Como nós ocidentais, de um modo geral, reagimos ou rejeitamos o *feedback* negativo, os especialistas consultados, identificaram vários níveis ou gradação dessa reação (Edwards e Ewen, 1999):

- Negação: não aceitação, de forma alguma, de que ele (avaliado) é uma pessoa que comete erros ou que é irresponsável
- Revolta: achar que está sendo perseguido e que é considerado irresponsável. Nega veementemente seus erros ou disfunções, a ponto de apresentar ações ou comportamentos indesejáveis (insatisfação, perseguição, etc)
- Indiferença: acha que ninguém é perfeito e, como tal, considera-se igual à qualquer outra pessoa, com qualidades e defeitos
- Racionalização; procura refletir sobre seus pontos fortes e fracos, e considera que pode melhorar seu desempenho

- Aceitação: considera importante a figura do feedback, tanto positivo como negativo e que ele é uma forma de ajuda para crescimento e desenvolvimento das pessoas, razão por que procura encontrar formas de melhorar e corrigir seus erros e seus pontos fracos, através de diálogo com seu chefe imediato e preparação conjunta de seu plano de ação.

3.9. Relatório de Avaliação (Anexo 3)

Como dissemos inicialmente, o relatório de avaliação é individual e confidencial, cabendo somente ao avaliado tomar conhecimento de seu conteúdo. Há algumas empresas onde este relatório é remetido, também, ao Chefe ou Consultor Interno. Entretanto, a maioria delas acha melhor que só o empregado deve tomar conhecimento de sua avaliação, de modo a manter a confidencialidade total do sistema.

Segundo Rocha (1999), esse relatório contém informações do avaliado em relação a:

- “Perfil de suas competências
- Discriminação das competências
- Revelação da auto-avaliação
- Comparação entre a auto-avaliação e demais avaliadores
- Pontos fortes (maior pontuação)
- Pontos fracos ou a melhorar (menor pontuação)
- Resultados por fator/competência
- Comparações entre os diversos tipos de avaliação (clientes, fornecedores, colegas, chefes, etc)
- Sugestões para ações de melhoria”

3.10. Ações de Melhoria (Anexo 4)

Uma vez recebido seu relatório confidencial de avaliação, o avaliado fará suas análises e comparações e depois é convidado a manifestar se deseja fazer ou não um plano de ação, visando melhorar seu desempenho futuro. Entretanto, ninguém é forçado a fazê-lo.

Porém, se o empregado decidiu fazer seu plano de ação deverá procurar seu chefe imediato (ou Consultor Interno) para ajudá-lo e aconselhá-lo na proposta de melhoria. Nesse momento, ambos celebram um compromisso de cumprimento do programa, ficando o chefe imediato de freqüentemente acompanhar a evolução do cumprimento do programa e analisar facilidades e dificuldades encontradas pelo avaliado e procurar eliminá-las.

4. CONCLUSÃO:

O feedback 360° é um processo de avaliação de desempenho, fundamentado em bases consistentes e que direciona a organização para um novo patamar de desempenho.

Entretanto, é necessário definir e criar planos de desenvolvimento organizacional, acima dos tradicionais planos individuais de desempenho.

A quase totalidade das empresas que aderiram a esse novo método de avaliação não se arrependem, pois tem certeza que conseguiram mais do que uma simples informação de desempenho (individual e grupal), uma eficaz ferramenta de motivação, seleção e desenvolvimento de pessoas.

O processo de *feedback* gerado pela avaliação 360°, segundo Ferreira(2003) é o “mais importante de tudo, pois ouve-se pacientemente e recebe com coragem todos os comentários vindos das pessoas; analisá-los com interesse genuíno de busca de melhorias; identificar que comportamentos são contributivos e quais são os prejudiciais para a realização definida no foco inicial e, por fim, definir que modificações precisarão ser feitas na forma de conduta, visando uma melhoria nos resultados.”

Por outro lado, não devemos esquecer que por mais eficaz e mais bem estruturado que seja qualquer novo processo não é infalível e não induz a incorreção ou disfunções. Portanto,

devemos lembrar algumas cautelas, dentre elas, as citadas por Cohen(2004), que aponta 4 equívocos mais comuns na implantação dessa metodologia:

- “vincular avaliações e bônus a este sistema
- ir com muita sede ao pote, isto é, adotar este método porque não tem ou nunca teve outro sistema de avaliação
- democratizar as informações, quando o sistema não pode ser totalmente aberto, para não virar assunto de corredor
- não levar em conta a cultura organizacional da empresa”

Em síntese, a avaliação 360° constitui um sistema de avaliação e de *feedback* de extrema importância para a organização que permite um alargamento da escala de auto-desenvolvimento de cada empregado sobre sua atuação/desempenho na empresa, permitindo que ele tome conhecimento de seus pontos fortes e fracos, e assuma um elevado grau de proatividade, vez que o método o torna o principal protagonista de seu próprio desenvolvimento.

Assim, ambos (empresa e empregados) saem vencedores, porque ambos se beneficiam das ações de melhoria, promovidas pelo empregado e apoiadas pela organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- REIS, Germano Glufke – **Avaliação 360 graus – Um instrumento de desenvolvimento gerencial**. Editora Atlas(SP), 2000
- ROCHA, Eduardo Peixoto – **Feedback 360 graus** – Editora Antonio & Alínea. S. Paulo,2001
- EDWARDS, Marck R. e EWEN, Ann J. – **Feedback de 360 graus** – Revista HSM Management, nº 6, jan/fev/1998 . S. Paulo
- ROCHA, Eduardo Peixoto – **Feedback 360°** . Editora Alínea. Campinas(S.Paulo), 2001
- ALMEIDA, Renilda Ouro de – **Avaliação 360 graus : a melhor intervenção de recursos humanos. Será ?** www.perspectivas.com.br/360htm. Consulta de 27.3.04
- AMBRÓSIO, Daniela D’ – **Avaliação coletiva ganha espaço nas organizações.** www.kmpress.com.br/jun9902.htm. Consulta de 27.3.04
- CATANANTE, Bene – **Como e por que fazer a avaliação a avaliação e feedback 360° nos dias de hoje?** www.gestaoerh.com.br/visitante/artigos . Consulta de 27.3.04
- LIMA, Marcos Antonio Martins – **Desmistificando a avaliação de desempenho.** www.rh.com.br. Consulta de 27.3.04
- COHEN, David . **360 graus não é para qualquer um.** www.watsonwyatt.com/latin-america. Consulta de 27.3.04
- MERCER, Human Resourc e Consulting – **Mapeamento 360 graus.** www.mercerhrconsulting.com.br. Consulta de 27.3.04
- FERREIRA, Lauter Fontana – **Por que ainda temos medo das avaliações de desempenho ?** www.emplogo.com.br. Consulta de 27.3.04
- MOURA, Hugo J.T. **Avaliação de desempenho – uma abordagem atual.** www.rh.com.br. Consulta de 23.2.03
- BALERINI, Cristina – **Avaliação produtiva estimula funcionários.** Jornal Estilo & Gestão RH Catho. www.Catho.com.br. Consulta de 20.2.03
- BISPO, Patrícia. **Ernst & Young adota avaliação 360°.** www.rh.com.br. Consulta de 23.2.03
- GUSMÃO, Marcos – **Por que as avaliações não funcionam ?** www.saadfellipeli.com.br . Consulta de 27.3.04
- CATHO, Consultoria. **360 degree feedback by Catho.** www.catho.com.br. Consulta de 11.3.04

FONTES DE FEED BACK



EXEMPLO DE QUESTIONÁRIO

Competência: Estratégia organizacional

- Ω **Negocia e esclarece metas e expectativas de desempenho da equipe**
- Ω **Demonstra compreender como funcionam os negócios**
- Ω **Comunica claramente os objetivos estratégicos da empresa**
- Ω **Estimula a equipe a se comprometer com metas e objetivos**
- Ω **Identifica oportunidades de negócio para a organização**
- Ω **Desenvolve contatos e faz marketing de produtos e serviços da empresa**

Avaliação:	0 - sem informações	1 - nunca ocorre
	2 - ocorre vez em quando	3 - ocorre /freq. razoável
	4 - ocorre c/grande freq.	5 - sempre ocorre

APÊNDICE 3

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO

Nome: _____



PLANO DE AÇÃO

(5W 2H)

- Ω **O Que ?**
- Ω **Por que/ para que ?**
- Ω **Quem / Quais ?**
- Ω **Onde ?**
- Ω **Quando ?**
- Ω **Como ?**
- Ω **Quanto custa ?**