

FACULDADE EDUCAMAI

MICHEL RODRIGUES RIBEIRO

**Análise dos resultados de avaliações 360º em diferentes
grupos e busca de correlação com a pesquisa de clima
organizacional**

São Joaquim da Barra

2021

FACULDADE EDUCAMAI

MICHEL RODRIGUES RIBEIRO

Mat.:

Análise dos resultados de avaliações 360º em diferentes grupos e busca de correlação com a pesquisa de clima organizacional

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Educamais como requisito para aprovação no curso de Pós-Graduação em Gestão de Pessoas e Liderança.

São Joaquim da Barra

2021

Nome: Michel Rodrigues Ribeiro

Mat.:

Análise dos resultados de avaliações 360° em diferentes grupos e busca de correlação com a pesquisa de clima organizacional

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Educamais como requisito para aprovação no curso de Pós-Graduação em Gestão de Pessoas e Liderança.

Nota: _____ Data: __/__/__

Prof.

Prof.

Prof.

RESUMO

RIBEIRO, M. R. **Análise dos resultados de avaliações 360º em diferentes grupos e busca de correlação com a pesquisa de clima organizacional.** 2021. 20f. Trabalho de conclusão de curso (Trabalho de pós-graduação em Gestão de Pessoas e Liderança) – Faculdade Educamais, São Joaquim da Barra, 2021.

Muitos autores ao longo dos últimos anos procuraram, em um contexto geral, encontrar as razões por trás da motivação dentro de uma organização, usando-se a pesquisa de clima organizacional como um dos meios de investigar o nível dessa motivação. No seguinte trabalho buscou-se, por meio de pesquisas aplicadas a funcionários voluntários de alguns grupos, conectar o nível de motivação geral, medido pela pesquisa de clima organizacional, e o nível alcançado pelos avaliados em avaliações 360º, onde todos se avaliam, dentro dos grupos pré-definidos. Com esses dados, concluiu-se de que existem indícios de que, quanto menor o nível de desafio e reconhecimento percebido, maior a dificuldade em alcançar níveis mais altos da pirâmide de necessidades proposta por Maslow¹ e mais deficiente é a percepção dos indivíduos sobre a comunicação efetiva de seus pares.

Palavras-chave: avaliação 360º, pesquisa de clima organizacional, motivação.

¹ MASLOW, A. H. **A Theory of Human Motivation.** 1943.

ABSTRACT

RIBEIRO, M. R. Results analysis of 360° assessments in different groups and search for correlation with the organizational climate survey. 2021. 20f. Postgraduate work in People Management and Leadership - Faculdade Educamais, São Joaquim da Barra, 2021.

Many authors over the past few years have sought, in a general context, to find the reasons behind motivation within an organization, using organizational climate research as a means of investigating the level of that motivation. In the following work, it was sought, through surveys applied to volunteer employees of some groups, to connect the general motivation level, measured by the organizational climate survey, and the level reached by those evaluated in 360° evaluations, where everyone evaluates, within the predefined groups. With these data, it was concluded that there are indications that, the lower the level of challenge and perceived recognition, the greater the difficulty in reaching higher levels of the pyramid of needs proposed by Maslow and the more deficient is the perception of individuals about communication effective use of peers.

Key words: 360° assessment, organizational climate survey, motivation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Questionário aplicado para autoavaliação e avaliação dos pares.....	9
Figura 2 - Questões utilizadas na pesquisa de clima organizacional.	10
Figura 3 - Nota média dada por grupo na pesquisa de clima organizacional.	11
Figura 4 - Comparação entre a média das notas dados por característica na avaliação dos pares e a nota média da pesquisa de clima organizacional.	12
Figura 5 - Pirâmide de Maslow.	13
Figura 6 - Gráfico com as médias da nota por atributo na pesquisa de clima organizacional.	14

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	7
2	METODOLOGIA.....	9
3	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	11
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	16
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	17
	APÊNDICES	18

1 INTRODUÇÃO

Com o avanço dos estudos das áreas de recursos humanos, muitos autores se viraram para questionamentos em relação às avaliações de desempenho, visando encontrar pontos de motivação e desenvolvimento no avaliado, preferencialmente com a aplicação de um *feedback* estruturado que possa conter metas, orientações e planos de treinamentos (Werner, 2017).

Segundo Zenger (2016), a grande maioria das grandes corporações multinacionais utilizam o processo de *feedback* 360 graus - no qual os indivíduos são avaliados por supervisores, pares, subordinados e, ocasionalmente, clientes - graus para avaliar o desempenho e facilitar o desenvolvimento das lideranças em diferentes níveis, pois o *feedback* possui potencial de moldar o comportamento do indivíduo em direção a uma meta ou objetivo organizacional.

Para Santos (2005), a medição do desempenho não se encerra como fato único, pois necessita de ser parte de um conjunto complexo de práticas que possa moldar a gestão de desempenho. Tal gestão trata-se da junção de várias atividades que visam maximizar o desempenho individual e, por consequência, organizacional. A gestão do desempenho pode ser feita a partir das definições do que se espera dos indivíduos, a avaliação de seus comportamentos e pela medição da aderência desses comportamentos às expectativas traçadas, isso tudo aliado ao oferecimento de treinamentos para alcançar a evolução do desempenho estabelecida previamente.

Conforme relata Aguinis (2013), a gestão de desempenho busca de forma majoritária o alinhamento entre os esforços individuais para que estes apoiem as prioridades organizacionais, ou seja, a gestão de desempenho cria uma ligação direta entre o alcance das metas organizacionais e os desempenhos individuais dos colaboradores que compõem a organização, explicitando a importância da colaboração de todos. Ainda nesse contexto, a gestão de desempenho possui o papel de, por meio da avaliação de desempenho, conectar o desempenho e as metas individuais às metas organizacionais, pois assim torna-se possível a reavaliação das metas organizacionais e as possíveis ações corretivas para ajustar os objetivos, as metas e toda a direção da estratégia.

Porém, para que todos possam oferecer o necessário para o crescimento da organização, faz-se necessário também um clima organizacional favorável ao alcance

dos resultados. Esse clima mostra-se visível em pesquisas que buscam mensurar o quão satisfeitos os colaboradores estão com a empresa e o ambiente interno de trabalho, incluindo a percepção dos colaboradores quanto à motivação, ao relacionamento interpessoal e às práticas de gestão. Além disso, o clima também caminha lado a lado com os valores individuais e como esses valores se conectam à cultura da empresa. (NACIFE, 2019).

Ainda para Nacife (2019), como as organizações são feitas de pessoas de diferentes visões, pensamentos e formações, a estrutura física não é o suficiente para definir uma organização, pois as características das pessoas que a compõem também influenciam nessa definição e, por meio de fatores motivacionais internos e externos, há alterações no desempenho, na produtividade e no desenvolvimento geral da organização.

Ressalta-se ainda a diferença entre cultura e clima organizacional, pois à medida que o tempo passa, o clima organizacional pode flutuar entre diferentes níveis de satisfação, enquanto a cultura remete aos valores enraizados na empresa e refere-se à sua história (GRIFFIN e MOORHEAD, 2015).

2 METODOLOGIA

Por meio de uma pesquisa explicativa, buscou-se realizar, por meio de método hipotético-dedutivo, análises e comparações indivíduo a indivíduo dentro de uma mesma população e, com os mesmos dados, comparações entre as populações definidas.

Com base em fontes secundárias, como artigos, dissertações e teses, buscou-se a fundamentação teórica sobre conceitos importantes para a discussão e interpretação dos resultados, tais como: motivação em empresas, aplicação de pesquisas de clima organizacional, aplicação e interpretação de avaliação 360°, entre outros.

Após a busca sobre teorias de apoio e baseando-se em questionários diversos encontrados na internet, buscou-se, com a ajuda de plataforma digital para aplicação de questionários, a simulação de uma avaliação 360° (APÊNDICE A) composta pelas perguntas definidas na Figura 1 abaixo.

Figura 1 - Questionário aplicado para autoavaliação e avaliação dos pares.

Questão	Sempre	Geralmente	Às vezes	Raramente	Nunca	Característica
Se comunica de forma clara e transmite com eficiência a mensagem.	10	7,75	5,5	3,25	1	Comunicação
Demonstra iniciativa e criatividade na tentativa de resolução de problemas.	10	7,75	5,5	3,25	1	Criatividade
Demonstra adaptabilidade a novos processos e ao uso de novas tecnologias ou mudanças na rotina.	10	7,75	5,5	3,25	1	Resposta à mudança
Procura alcançar altos níveis de qualidade conforme o padrão estabelecido pela empresa.	10	7,75	5,5	3,25	1	Ética profissional
Trabalha de forma ética em relação aos colegas de trabalho e às tarefas que desempenha.	10	7,75	5,5	3,25	1	Ética profissional
Demonstra ter conhecimentos técnicos específicos para as atividades que desempenha.	10	7,75	5,5	3,25	1	Habilidades técnicas
Aplica influência em seus companheiros para que façam o seu melhor.	10	7,75	5,5	3,25	1	Liderança
Aceita opiniões divergentes da sua com facilidade e respeito.	10	7,75	5,5	3,25	1	Relacionamento interpessoal
Mantém bom relacionamento com seus companheiros e consegue dividir as tarefas para que o resultado seja alcançado.	10	7,75	5,5	3,25	1	Relacionamento interpessoal

Fonte: Elaborada pelo autor.

Também se aplicou uma pesquisa de clima organizacional (APÊNDICE B), com perguntas definidas na Figura 2 abaixo.

Figura 2 - Questões utilizadas na pesquisa de clima organizacional.

Questão	Sempre	Geralmente	Às vezes	Raramente	Nunca	Característica
Sente que seu trabalho é reconhecido pela supervisão direta ou por seus pares.	10	7,75	5,5	3,25	1	Reconhecimento
Observa que sua opinião é levada em consideração nas tomadas de decisão.	10	7,75	5,5	3,25	1	Reconhecimento
Entende que a comunicação entre as áreas é eficiente.	10	7,75	5,5	3,25	1	Comunicação interna
Considera que os critérios para sua avaliação e as expectativas sobre seu desempenho são claros.	10	7,75	5,5	3,25	1	Clareza no feedback
Está familiarizado com as oportunidades de crescimento dentro da empresa e o que é necessário para alcançá-las.	10	7,75	5,5	3,25	1	Clareza no feedback
Considera que a infraestrutura do seu trabalho é adequada para desempenhar suas funções.	10	7,75	5,5	3,25	1	Infraestrutura
Se sente desafiado e em processo de aprendizado para o cumprimento de suas tarefas.	10	7,75	5,5	3,25	1	Rotina desafiadora
Se sente alinhado com os objetivos e com a cultura da organização.	10	7,75	5,5	3,25	1	Aderência à cultura
Julga seu salário compatível com a função e tarefas que desempenha.	10	7,75	5,5	3,25	1	Reconhecimento
Considera o seu trabalho estressante ou um empecilho para o equilíbrio de sua vida pessoal e profissional.	1	3,25	5,5	7,75	10	Impacto na vida pessoal

Fonte: Elaborada pelo autor.

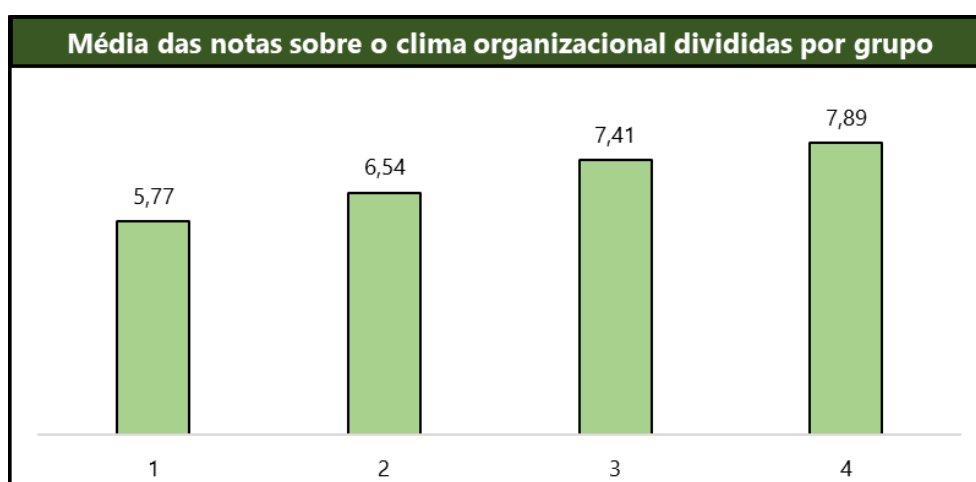
Ambos questionários foram aplicados a quatro diferentes grupos: o grupo 1, contendo 5 pessoas pertencentes a uma empresa de grande porte do ramo químico; o grupo 2, contendo 5 pessoas pertencentes a uma grande empresa do ramo químico; o grupo 3, contendo 6 pessoas pertencentes a uma grande empresa do ramo químico; o grupo 4, contendo 5 pessoas pertencentes ao setor educacional público de uma pequena cidade.

Com os dados de respostas de todas populações definidas, optou-se por análises gráficas e comparações de diferenças entre as percepções dos grupos, obtendo-se algumas hipóteses, apesar do pequeno número de indivíduos nas populações definidas.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com a aplicação dos questionários propostos foi possível perceber uma relevante diferença sobre como os entrevistados, em média, veem seus ambientes de trabalho. Esses valores se encontram na figura abaixo, em que os resultados da média das avaliações de clima, ou seja, a soma de todas notas dadas pelo grupo dividida pelo número de questões respondidas, estão apresentadas para cada grupo definido.

Figura 3 - Nota média dada por grupo na pesquisa de clima organizacional.



Fonte: Elaborado pelo autor.

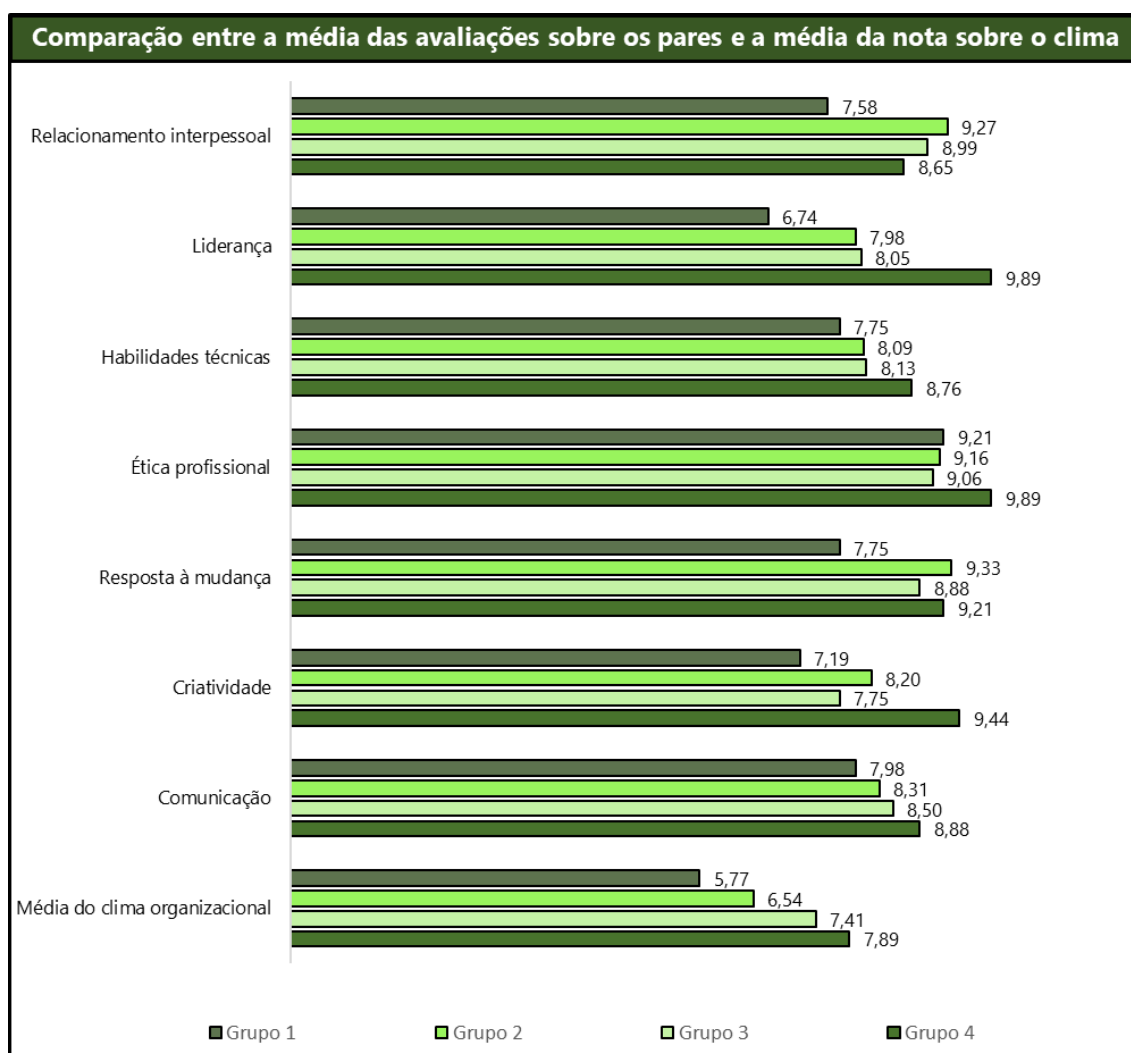
Com o resultado da pesquisa de clima, é possível levantar algumas hipóteses sobre como certos aspectos da percepção das pessoas sobre seus pares, principalmente os que foram avaliados com menor nota, podem influenciar também na percepção do ambiente atual.

Primeiramente, ressalta-se que, para comunicação e liderança, considerou-se, respectivamente, a habilidade de transmitir uma mensagem com clareza e a habilidade de incentivar e auxiliar os pares para que façam o seu melhor. Sendo assim, se percebe um indício de que, quanto pior a visão dos entrevistados sobre as habilidades de seus pares em comunicação e em liderança, menor é a média da nota na pesquisa de clima organizacional.

Também pode-se perceber indícios de que, para os grupos em questão, o clima organizacional não é influenciado pela ética, pela adaptabilidade ou pela criatividade dos indivíduos que fizeram parte da pesquisa, pois os resultados não apontam para correlação direta. Além disso, o bom relacionamento interpessoal dos indivíduos não

demonstra influenciar na percepção sobre a organização, mas o julgamento sobre as habilidades técnicas dos colaboradores aparenta ter correlação com os resultados da pesquisa de clima.

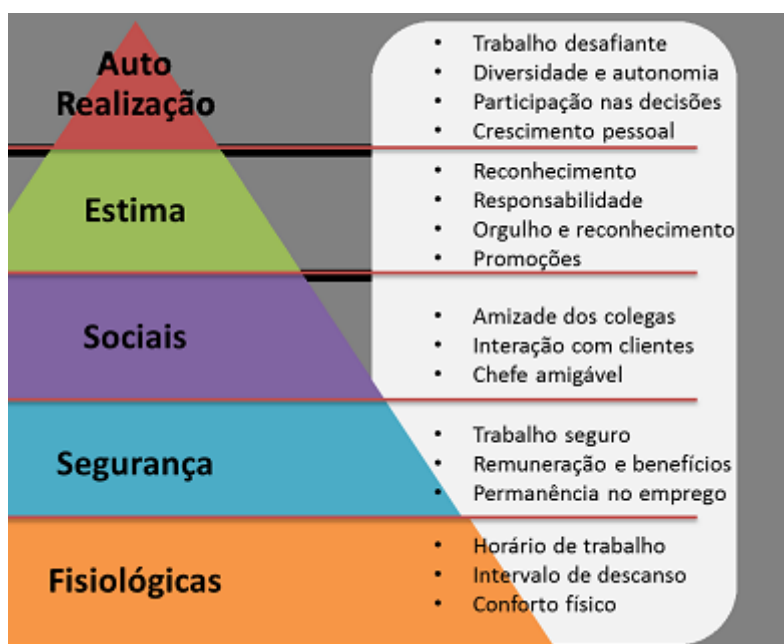
Figura 4 - Comparação entre a média das notas dados por característica na avaliação dos pares e a nota média da pesquisa de clima organizacional.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Essa percepção vai, em alguns aspectos, em direção às necessidades de estima e autorrealização pautadas por Maslow em sua obra “teoria hierárquica das necessidades de motivação”, escrita em 1943. Abaixo, pode-se ver um resumo da hierarquia das necessidades, também conhecida como pirâmide de Maslow, em que se cita alguns exemplos sobre o que o indivíduo busca para se sentir satisfeito em um dado nível e estar apto a buscar coisas diferentes que pertencem a um próximo nível da pirâmide.

Figura 5 - Pirâmide de Maslow.



Fonte: pesquisa em buscador.²

Em uma analogia direta, a necessidade de se sentir reconhecido pelo grupo é afetada pela falta de comunicação clara e transparente, sendo também afetada pelo baixo interesse dos indivíduos em tentar incentivar seus pares para que alcancem seu melhor e pela percepção de que as habilidades técnicas não estão no nível desejado. Esses aspectos também acabam por diminuir a sensação de autorrealização, pois sem uma boa sinergia e incentivo mútuo entre os pares, os indivíduos tendem a estagnar em conhecimento e desejo por novas responsabilidades, desenvolvendo um ciclo em que pouco se evolui, principalmente quando não há indivíduos no grupo com desejo de fazer com que os pares evoluam e aprendam constantemente.

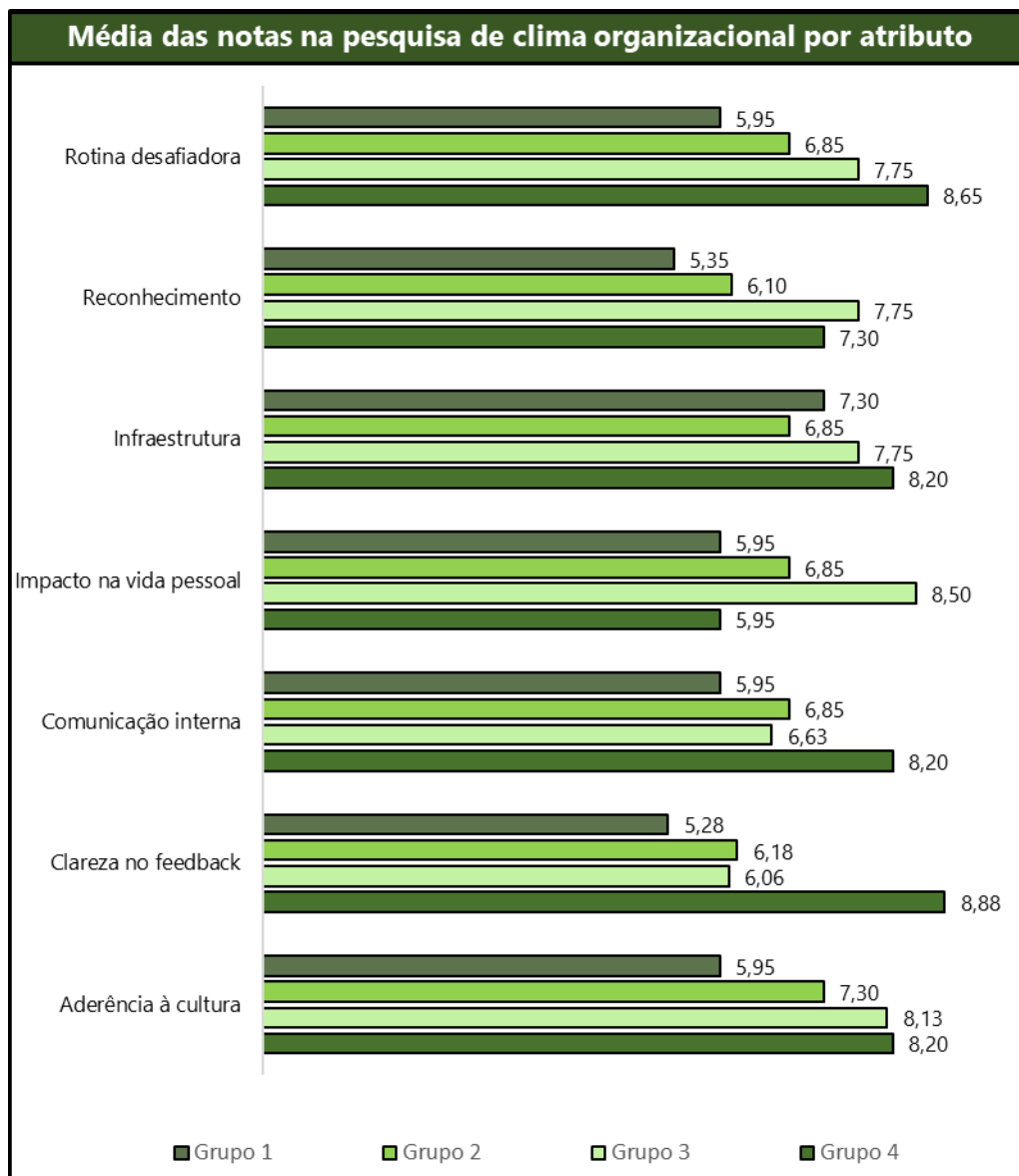
Essa evolução se demonstra como fator importante para a satisfação dos indivíduos do grupo, podendo ser fator crucial para a percepção do ambiente e a percepção sobre seus pares. Dessa maneira, os ambientes poderiam ser melhorados com planos de carreira e de treinamento melhor estruturados, pois à medida que novos conhecimentos fossem adquiridos, novas responsabilidades poderiam ser dadas e os indivíduos poderiam se sentir mais realizados.

A partir da média das notas da pesquisa de clima organizacional por atributo, listada na figura abaixo, pode-se confirmar a percepção de que a rotina com pouca

² Disponível em: <<https://myrealmoods.wordpress.com/2017/02/19/a-piramide-de-maslow/>>. Acessado em 28 de abril de 2021.

agregação de conhecimento tácito e sem novos desafios possui uma relação direta sobre a percepção dos indivíduos acerca do clima organizacional.

Figura 6 - Gráfico com as médias da nota por atributo na pesquisa de clima organizacional.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Através do gráfico, pode-se citar também a clara necessidade de que, para que haja uma melhor percepção do clima, é extremamente importante uma conexão do indivíduo com a cultura da empresa, pois a busca por autorrealização também passa pela sensação de fazer algo que considere importante para, juntamente com a empresa, caminhar em direções que fortaleçam a conexão entre os valores pessoais e os organizacionais.

Essa busca por uma maior aderência à cultura permeia atualmente grande parte das políticas de contratação de grandes empresas. Segundo afirma Chiavenato (1994, p.52):

“A cultura representa o ambiente de crenças e valores, costumes, tradições, conhecimentos e práticas de convívio social e relacionamento entre as pessoas. A cultura significa o comportamento convencionalizado e aceito pela sociedade e provoca enorme influência e condicionamento sobre todas as ações e comportamentos das pessoas. Sob um ponto de vista genérico, a cultura consiste de padrões explícitos e implícitos de comportamentos adquiridos e transmitidos ao longo do tempo e que constituem uma característica própria de cada sociedade. Através da cultura, a sociedade impõe suas expectativas e normas de conduta sobre os seus membros condicionando-os a se comportarem da maneira socialmente aceitável aos seus padrões, crenças, valores, costumes e práticas sociais.”

Sendo assim, o indivíduo que não se identifica com a cultura da organização irá, mais cedo ou mais tarde, ter conflitos ou dificuldades para atender suas necessidades citadas na pirâmide de Maslow.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar de dados escassos e das incertezas da própria literatura sobre o tema, as pesquisas apresentadas apontam indícios de que, à medida que um indivíduo avança no atendimento de suas necessidades, maior importância é dada a alguns aspectos da sua relação com a organização. Por esse motivo torna-se crucial a conexão do funcionário com a cultura organizacional, pois assim ambos podem caminhar na mesma direção e buscar objetivos em comum.

A pesquisa também aponta para um entendimento da importância de, nas tomadas de decisão relativas à gestão de desempenho, se faz necessário que os indicadores de desempenho baseados em avaliações 360º, principalmente no que tange à motivação, sejam avaliados conjuntamente com os indicadores de clima organizacional, pois é grande o impacto do clima organizacional na performance individual e, conseqüentemente, em como a performance é avaliada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUINIS, H. **Performance management (3ª ed.)**. Editora: Pearson. 2013.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas(3ª ed)**. Makron books. 1994.

GRIFFIN, R. W., MOORHEAD, G. **Comportamento organizacional: gestão de pessoas e organizações**. Editora: Cengage Learning Brasil. 2015.

NACIFE, J. M. **A Pesquisa de Clima Organizacional na Prática: o passo a passo para sua elaboração, aplicação e análise**. Editora: Simplíssimo. 2019.

SANTOS, P. R. G. **Avaliação de Desempenho Individual no Contexto da Administração Pública Federal Direta brasileira**. 2005.

WERNER, J. M. **Human Resource Development: Talent Development (7ª ed.)**. Editora: Cengage Learning. 2017.

ZENGER, J. (2016). **How Effective Are Your 360-Degree Feedback assessments?** Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/jackzenger/2016/03/10/how-effective-are-your-360-degree-feedback-assessments/>>. Acesso em 14 de abril de 2021.

NACIFE, J. M. **A Pesquisa de Clima Organizacional na Prática: o passo a passo para sua elaboração, aplicação e análise**. Editora: Simplíssimo. 2019.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário aplicado para autoavaliação e avaliação dos pares

Com relação à pessoa avaliada, você considera que ela:

Se comunica de forma clara e transmite com eficiência a mensagem.

() Sempre () Geralmente () Às vezes () Raramente () Nunca

Demonstra iniciativa e criatividade na tentativa de resolução de problemas.

() Sempre () Geralmente () Às vezes () Raramente () Nunca

Demonstra adaptabilidade a novos processos e ao uso de novas tecnologias ou mudanças na rotina.

() Sempre () Geralmente () Às vezes () Raramente () Nunca

Procura alcançar altos níveis de qualidade conforme o padrão estabelecido pela empresa.

() Sempre () Geralmente () Às vezes () Raramente () Nunca

Trabalha de forma ética em relação aos colegas de trabalho e às tarefas que desempenha.

() Sempre () Geralmente () Às vezes () Raramente () Nunca

Demonstra ter conhecimentos técnicos específicos para as atividades que desempenha.

() Sempre () Geralmente () Às vezes () Raramente () Nunca

Aplica influência em seus companheiros para que façam o seu melhor.

() Sempre () Geralmente () Às vezes () Raramente () Nunca

Aceita opiniões divergentes da sua com facilidade e respeito.

() Sempre () Geralmente () Às vezes () Raramente () Nunca

Mantém bom relacionamento com seus companheiros e consegue dividir as tarefas para que o resultado seja alcançado.

☐ Sempre ☐ Geralmente ☐ Às vezes ☐ Raramente ☐ Nunca

APÊNDICE B – Questionário aplicado para pesquisa do clima organizacional

Com relação à empresa em que trabalha, com que frequência você:

Sente que seu trabalho é reconhecido pela supervisão direta ou por seus pares.

☐ Sempre ☐ Geralmente ☐ Às vezes ☐ Raramente ☐ Nunca

Observa que sua opinião é levada em consideração nas tomadas de decisão.

☐ Sempre ☐ Geralmente ☐ Às vezes ☐ Raramente ☐ Nunca

Entende que a comunicação entre as áreas é eficiente.

☐ Sempre ☐ Geralmente ☐ Às vezes ☐ Raramente ☐ Nunca

Considera que os critérios para sua avaliação e as expectativas sobre seu desempenho são claros.

☐ Sempre ☐ Geralmente ☐ Às vezes ☐ Raramente ☐ Nunca

Está familiarizado com as oportunidades de crescimento dentro da empresa e o que é necessário para alcançá-las.

☐ Sempre ☐ Geralmente ☐ Às vezes ☐ Raramente ☐ Nunca

Considera que a infraestrutura do seu trabalho é adequada para desempenhar suas funções.

☐ Sempre ☐ Geralmente ☐ Às vezes ☐ Raramente ☐ Nunca

Se sente desafiado e em processo de aprendizado para o cumprimento de suas tarefas.

☐ Sempre ☐ Geralmente ☐ Às vezes ☐ Raramente ☐ Nunca

Se sente alinhado com os objetivos e com a cultura da organização.

☐ Sempre ☐ Geralmente ☐ Às vezes ☐ Raramente ☐ Nunca

Julga seu salário compatível com a função e tarefas que desempenha.

☐ Sempre ☐ Geralmente ☐ Às vezes ☐ Raramente ☐ Nunca

Considera o seu trabalho estressante ou um empecilho para o equilíbrio de sua vida pessoal e profissional.

☐ Sempre ☐ Geralmente ☐ Às vezes ☐ Raramente ☐ Nunca