

Direcionamento de atuação profissional;  
Relato de experiência

Daniela Falcetta da Silveira

Monografia apresentada como exigência parcial do Curso de Especialização em  
Psicologia – Ênfase em Psicologia Organizacional – sob orientação do  
Prof. Dr. Ana Claudia Vazquez

Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Instituto de Psicologia  
Porto Alegre, Fevereiro de 2012.

[Digite texto]

## Dedicatória

Dedico este trabalho à Valentina que embora ainda não tenha nascido está sendo parceira e cúmplice na dura batalha que estamos enfrentando e venceremos juntas. As pessoas que de alguma forma me acompanharam e estimularam ao longo do processo, em especial à Itália, minha mãe e Vasco, meu marido.

[Digite texto]

### Agradecimentos

Agradeço à empresa Constat pelo incentivo, espaço, apoio incondicional e  
compreensão durante esta jornada.

À professora Ana Vazquez pelos grandes ensinamentos não somente durante a  
realização deste trabalho, mas, sobretudo em aulas ministradas ao longo do curso que  
me estimularam a prosseguir.

[Digite texto]

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>2 MÉTODO.....</b>	<b>10</b>
<b>3 A EMPRESA .....</b>	<b>12</b>
<b>4 CONCEITUANDO MOTIVAÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>5 CONCEITUANDO AUTOEFICÁCIA.....</b>	<b>15</b>
<b>6 SISTEMA DE FEEDBACK- ACOMPANHAMENTO DE DESEMPENHO, RELATO DE UMA PRÁTICA.....</b>	<b>18</b>
<b>7 SOBRE OS RESULTADOS OBTIDOS.....</b>	<b>23</b>
<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>25</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>27</b>

[Digite texto]

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1. Gestão de Feedbacks.....	20
------------------------------------	----

[Digite texto]

## **RESUMO**

As atuais exigências do mercado de trabalho, a alta competitividade e a escassez de mão de obra qualificada coloca as empresas em uma situação de permanente busca por inovação em seus processos, sobretudo no que diz respeito às pessoas. Este trabalho pretende apresentar um sistema informatizado de acompanhamento e orientação sobre as atividades laborais de trabalhadores de uma empresa de informática brasileira. Relacionaremos a efetivação deste processo de trabalho criado pela área de gestão de pessoas da empresa aos conceitos de motivação e crença de autoeficácia profissional. As conclusões obtidas neste estudo poderão subsidiar futuros desenvolvimentos de mecanismos de acompanhamento funcional, tão amplamente discutidos na área de Recursos Humanos das organizações, contudo, com baixa efetividade em termos práticos.

[Digite texto]

## **1 INTRODUÇÃO**

As práticas de avaliação de desempenho não são novas, desde que uma pessoa dá emprego a outra o trabalho passa a ser avaliado em termos de relação custo /benefício. A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função as atividades que ela desenvolve, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.

Como consequência, as diretrizes para a formulação e implantação de programas de avaliação de desempenho são inspiradas na percepção e no reconhecimento do desempenho humano como fator impulsionador do sucesso da organização. “As pessoas ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios” (Dutra, 2002, p.126).

Quando o colaborador possui uma percepção de si mesmo, muito incoerente com a realidade, torna-se necessário uma intervenção para que haja maior consistência entre a autoavaliação e as características reais da pessoa.

Frente ao desenvolvimento e consolidação da área de Tecnologia da Informação no Brasil e no mundo, a forma como as organizações realizam a gestão de pessoas passou por mudanças significativas, justamente para dar conta da globalização do mercado.

Os modelos tradicionais de gestão provenientes da administração científica deram lugar para as metodologias e ferramentas voltadas para o desenvolvimento humano nas organizações, ancorados no conceito de competências (Dutra, 2001). De maneira geral o conceito de competência está atrelado à mobilização de conhecimento e experiências para atender às demandas de determinado contexto organizacional, sendo marcado pela cultura da empresa, pelo clima, pelas relações de trabalho, limitações, oportunidades, etc. (Fleury & Fischer, 1992).

Com a constante consolidação destes conceitos, as empresas foram percebendo que o desenvolvimento das competências e a própria entrega dos profissionais estavam intimamente relacionados com a cultura e com o clima organizacional, deve-se a isto também o aumento

da preocupação das empresas, mais especificamente, a área de Gestão de Pessoas com os fatores de retenção de profissionais e com o gerenciamento, em prol da organização das competências de cada um de seus funcionários.

Neste sentido, este trabalho objetiva mostrar que o processo de avaliação de desempenho ocupa importância vital na definição do que a empresa espera do colaborador, bem como destacá-lo como canal de *feedback* de retorno das percepções deste. Um sistema de avaliação formal de desempenho é uma ferramenta fundamental na gestão de pessoas e de resultados e interfere de forma significativa em questões ligadas a motivação do colaborador.

A autoeficácia, ou seja, a capacidade que a pessoa tem de perceber a forma como são realizadas as tarefas, bem como o seu poder de realizá-las está favorecida por um sistema formal de avaliação, uma vez que podem ser constantemente checadas as suas habilidades e pensadas melhores formas de fazê-la, favorecendo assim a possibilidade de acerto.

Segundo Bandura (1986, 1997) dentre os mecanismos pelos quais a pessoa exerce influência sobre suas ações o mais central refere-se às crenças de autoeficácia, que são definidas como a confiança na capacidade pessoal para organizar e executar certas ações.

*Autoeficácia* é um conceito derivado da Psicologia Social Cognitiva que vem recebendo, mais recentemente, atenção crescente de teóricos e pesquisadores do campo da Psicologia Organizacional. De acordo com Bandura (1997), refere-se às crenças do indivíduo em suas próprias capacidades para mobilizar motivação, recursos cognitivos e cursos de ação necessários ao sucesso das ações em que se engajam. Supõe-se que ao se perceberem capazes de obter sucesso em suas atividades, os indivíduos tendem a apresentar melhores níveis de desempenho em relação àqueles que, contrariamente, julgam-se incapazes.

Apresentaremos e discutiremos os mecanismos utilizados como acompanhamento do desempenho do colaborador em uma empresa de informática. Faremos uma relação do acompanhamento realizado e a percepção de autoeficácia dos colaboradores em relação ao seu desempenho no trabalho, bem como as questões motivacionais que emanaram deste processo.

Estará sendo relatada a vivência de um projeto relacionado à área de Gestão de Pessoas, vinculando a prática de *feedbacks* como direcionador de ações em equipes de trabalho e apresentado o resultado que se conseguiu obter a partir desta ação.

Neste sentido, este estudo possui o objetivo de apresentar e discutir a construção de um plano de acompanhamento e orientação de desempenho em uma empresa da área de TI, utilizando como método o estudo de caso com análise documental.

[Digite texto]

## 2 MÉTODO

A empresa na qual este estudo foi realizado foi fundada na década de 1990, tem atuação nacional e passa, neste momento por um processo de internacionalização. Situa-se no segmento de prestação de serviços de tecnologia da informação e desenvolvimento de software, caracterizando-se como uma empresa de médio porte.

A organização estudada conta com profissionais na faixa dos vinte aos trinta anos de idade, sendo que a maioria deles está em sua primeira experiência laboral.

Estará sendo relatada a vivência de um projeto relacionado à área de gestão de pessoas, vinculando a prática de *feedbacks* como direcionador de ações em equipes de trabalho e apresentado o resultado que se conseguiu obter a partir desta ação.

O estudo apresentará e discutirá a construção de um plano de acompanhamento e orientação de desempenho em uma empresa na área de Tecnologia da Informação, utilizando como método um estudo de caso único com análise documental.

O estudo de caso é considerado um processo investigativo, com o qual se pretende analisar e estudar determinado fenômeno no contexto onde ocorre, sendo particularmente adequado o seu uso quando as fronteiras entre o fenômeno em estudo e o contexto necessitam de uma análise detalhada e específica (Yin, 2001).

O estudo aconteceu com todos os colaboradores da empresa e foi aplicado com periodicidade mensal. Estabeleceu-se que cada líder teria, dentro de suas incumbências, de realizar uma avaliação do desempenho de cada pessoa de sua equipe dentro da seguinte estrutura:

Pontos fortes de desempenho alcançados naquele período, oportunidades de melhoria de desempenho e evoluções do mês anterior para o mês em que estaria ocorrendo à avaliação. Foi solicitado que todos os itens avaliados estivessem sendo ilustrados com um exemplo prático de atitude no dia a dia de trabalho, de forma que o colaborador tivesse maior facilidade na compreensão da avaliação.

Empresas de Tecnologia da Informação, principalmente focadas em desenvolvimento e programação de software, contam com profissionais muito jovens que trazem em sua bagagem de formação a experiência com jogos em rede, *vídeo games*, ou seja, há o conhecimento técnico, mas este vem vinculado a uma experiência lúdica, quase infantil.

Suas vivências que, na empresa são consideradas bagagem de conhecimento para que possam desenvolver programas de computador, anteriormente a entrada na empresa acontecia em casa ou no máximo em uma turma de amigos ou *lan house*. Assim a função da avaliação de desempenho dentro do ambiente organizacional se torna essencial na medida em que há a necessidade de orientá-los. Poderiam utilizar a analogia com um boletim escolar. Decidiu-se utilizar a avaliação de desempenho mensalmente e formal para que a empresa e o colaborador tenham a segurança de estarem atuando em sincronia com os objetivos da organização.

Em entrevistas de desligamento a área de Gestão de Pessoas costumava ouvir, antes de iniciarmos o projeto de avaliação de desempenho, que os colaboradores estavam saindo da empresa por baixa performance; quando questionados se sabiam os motivos do desligamento eles respondiam que haviam sido informados sobre baixa performance, contudo, estavam trabalhando e desenvolvendo, pensando estarem fazendo o melhor e que a notícia da baixa performance no momento do desligamento era uma surpresa.

Este foi um dos fatores determinantes que mobilizou a área de gestão de pessoas a desenvolver o projeto ora apresentado neste estudo.

[Digite texto]

### **3 A EMPRESA**

Fundada na década de 1990, a empresa na qual este estudo foi realizado tem atuação nacional e neste momento está em processo de internacionalização. Situa-se no segmento de prestação de serviços de Tecnologia da Informação e desenvolvimento de software, caracterizando-se como uma empresa de médio porte.

A premissa básica norteadora da empresa é o apoio ao crescimento sustentável de seus clientes e a garantia de alta qualidade nos serviços prestados e produtos comercializados. Os diretores são seus fundadores. A empresa conta hoje com aproximadamente quatrocentos colaboradores, e possui escritórios em Caxias do Sul, Porto Alegre e São Paulo.

Suas principais estratégias são a internacionalização de seu software de gerenciamento de help desk, dominando mercados neste segmento em diferentes continentes e, a manutenção da carteira de clientes atuais. A missão e visão da empresa estão ancoradas em atender às expectativas e conquistar a fidelidade dos clientes mantendo relacionamento mutuamente benéfico, com processos e melhoria contínua, pessoas capacitadas e satisfeitas, garantindo lucratividade, através de produtos e serviços em Tecnologia da Informação.

Este estudo de caso foi realizado nas três unidades da empresa. A idade média dos colaboradores é de 22 anos de idade e, com tempo médio de permanência na empresa de 18 meses.

Ressalta-se a questão da idade dos colaboradores, como uma faixa etária em que muitos estão em sua primeira experiência profissional. Há dentro da empresa a percepção de que os colaboradores possuem um adequado conhecimento técnico acerca da área de Tecnologia da Informação, mas pouca ou nenhuma experiência laboral. Este fator incentivou ainda mais a área de gestão de pessoas na proposição do trabalho ora apresentado.

[Digite texto]

## **4 CONCEITUANDO MOTIVAÇÃO**

Estudos recentes relacionados ao tema motivação nos fornecem informações científicas do que empiricamente muitos já sabiam, a motivação é algo intrínseco, ou seja, não há ação externa que possa mobilizar este mecanismo em um grupo de pessoas. A questão é individual e aquilo que motiva uma pessoa não necessariamente terá o mesmo efeito sobre outras.

Muitos executivos ainda acreditam que é possível gerar motivação condicionando os comportamentos por meio de prêmios e punições. Mas a verdadeira motivação nasce das necessidades interiores e não de fatores externos. Não há fórmulas que ofereçam soluções fáceis para motivar quem quer que seja. (BERGAMINI, 2003, p. 66)

Nesta perspectiva entende-se que a motivação não está relacionada necessariamente a recompensas materiais. Alguns autores sugerem exatamente o contrário, afirmam que premiações e recompensas materiais podem ser contraproducentes na medida em que fomentam um condicionamento, ou seja, a cada vez que precisarmos mobilizar pessoas deveremos premiá-las por sua atuação, elas entenderão que só deverão responder ao estímulo tendo em vista um prêmio. Se não houver recompensa não haverá ação. Conforme Kohn (1995, p. 17) “Os programas de treinamento e a fixação de objetivos tinham de longe maior impacto na produtividade do que os planos de pagamento por desempenho.”.

As diferentes definições de motivação nos indicam que as premissas básicas para o desenvolvimento de um bom trabalho dizem respeito à identificação do executor com o objetivo que estará sendo executado. As pessoas precisam também entender claramente quais são os objetivos, o que se espera de cada uma delas. Preferencialmente que o líder possa lhe fornecer subsídios sobre como atingir tais objetivos. Seja apontando caminhos, orientando o que não se deve fazer ou ainda corrigindo a rota para que falhas possam ser identificadas a fim de servirem como aprendizado e não serem repetidas.

Nas diferentes definições de motivação, quase sempre são usadas as seguintes palavras ‘desejos’, ‘vontades’, ‘querer’, ‘alvos’, ‘objetivos’, ‘necessidades’, ‘iniciativas’, ‘motivos’ e ‘incentivos’. A motivação nas organizações é a disposição de exercer altos níveis de empenho dirigido aos objetivos organizacionais condicionada pela capacidade da iniciativa de satisfazer uma necessidade individual. (TANURE, 2007, p. 63)

Trabalhar naquilo que se acredita, com objetivos claros e bem definidos, coerente acompanhamento das atividades por parte da gestão e o efetivo reconhecimento, não necessariamente financeiro, de um trabalho bem executado parece ser uma das formas de termos pessoas satisfeitas e com sentido em seu fazer. Segundo Kohn (1995, p.16) “Tratar bem os trabalhadores oferecendo-lhes um *feedback* útil, apoio social e espaço para autodeterminação é a essência da boa administração”.

Os objetivos de trabalho estão claros e aceitos pelo funcionário. De acordo com o planejamento estratégico da empresa cada gestor terá ciência de quais os objetivos a serem desdobrados. A grande habilidade estará em identificar a quem da equipe cada um dos objetivos fará mais sentido, quem se identificará mais com a tarefa a ser realizada. Eis a linha que acreditamos estar mais vinculada aos fatores intrínsecos de cada um de nós, ter um líder que conheça as habilidades e aptidões individuais vendo o funcionário como um todo. Segundo Tanure (2007, p.67), as metas devem ser entendidas e aceitas para que possam ser efetivas. Os trabalhadores têm mais chance de aceitar os objetivos se sentirem que eles fizeram parte do processo de geração.

A questão que no presente estudo estamos focando diz respeito ao retorno ao colaborador. O trabalho já está direcionado para as pessoas adequadas, os objetivos estão definidos e caberá ao gestor responder ao liderado sobre a sua avaliação em relação ao que foi delegado. Neste momento que entendemos ser eficiente um real gerenciamento.

O conhecimento dos resultados pode ser incrementado aumentando-se o contato direto dos empregados com os clientes ou lhes dando *feedback* acerca de como suas funções se ajustam e contribuem para a operação total da organização. (TANURE, 2007, p. 65)

O processo de estabelecimento de metas específicas, a sinalização por parte da gestão do que não está acontecendo de acordo com o esperado, um retorno em relação à percepção do que foi ou está sendo realizado entende-se que seja um mecanismo eficaz de gestão. Podemos pensar ainda, que estas ações mobilizem no executor um maior entendimento e comprometimento com a tarefa. Conforme Tanure (2007, p.63) “Para que os objetivos sejam efetivos, as pessoas precisam de um *feedback* que revele progresso em relação aos objetivos”.

[Digite texto]

## **5 CONCEITUANDO AUTOEFICÁCIA**

A autoeficácia consiste em um dos principais conceitos associados à teoria sócio cognitiva. Refere-se à percepção do indivíduo quanto as suas capacidades para realizar determinados objetivos gerando motivação para torná-los efetivos. Se a pessoa sente-se eficaz para desempenhar uma tarefa, maior será sua motivação e seu esforço neste sentido, o que pode aumentar o seu desempenho. Para Bandura (1986, 1997), dentre os mecanismos pelos quais a pessoa exerce influencia sobre suas ações, o mais central refere-se às crenças de autoeficácia, que são definidas como a confiança na capacidade pessoal para organizar e executar certas ações.

O acompanhamento que os colaboradores recebem, motiva-os a confiar mais em suas capacidades de realização, uma vez que não haverá retaliação caso aconteçam erros, mas sim orientação sobre a correta execução. Em uma próxima tentativa haverá mais confiança na realização em virtude de um efetivo direcionamento. Segundo Bandura, “Reforça-se a noção de que as pessoas envolvem-se nas atividades que acreditam ser capazes de executar e nas quais anteveem resultados positivos”. O autor salienta que o sucesso ou fracasso em dadas ações, tende a aumentar ou fortalecer as apreciações sobre a eficácia pessoal, enquanto o fracasso repetido tende a diminuir a crença de autoeficácia.

Nesta perspectiva a questão do acompanhamento sistemático em relação ao desempenho do funcionário se torna primordial, uma vez que o possibilita obter maior sucesso em suas ações gerando maior segurança e assertividade para realizá-las.

A empresa na qual realizamos este estudo é composta por pessoas muito jovens e com pouca experiência de trabalho, assim a efetiva orientação, acontecendo de forma sistêmica acaba por favorecer a aprendizagem dos funcionários em relação ao fazer e, dá subsídios para a tentativa, o arriscar, pois há um mecanismo que os orientará no caso de erro corrigindo a rota sem desconsiderar a essência da ideia.

Algumas condições podem tornar as pessoas mais sensíveis à descrença em sua autoeficácia, tais como grau de incerteza sobre sua própria capacidade; quando a pessoa teve pouca experiência prévia para basear as avaliações sobre sua competência e a falta de conhecimento sobre suas próprias capacidades. (LENT & BROWN, 2006)

A questão da decisão profissional associada ao início de um efetivo acompanhamento funcional foi um dos temas que nos despertou atenção ao longo do processo, muitos funcionários definiram a sua opção de carreira a partir da percepção do que sabiam bem e gostavam de fazer. A orientação dada pelo líder em relação ao que seria mais relevante em termos de contribuição para a empresa certamente também pesou na decisão.

As crenças de autoeficácia relativas à profissão devem ser um fator associado à decisão de carreira, pois a elaboração de um projeto de carreira exige que o indivíduo perceba-se capaz de desempenhar-se bem nas atividades profissionais. (BANDURA, 1997)

O Líder exerce papel preponderante no processo, funcionando como mentor ao jovem colaborador. A partir da sua experiência ele consegue orientar, direcionar e subsidiar a atuação do funcionário, elucidando dúvidas e corrigindo possíveis falhas.

Solicitamos que os registros na ferramenta fossem bem objetivos de forma que o receptor da mensagem saiba onde está a lacuna, porque deve ou não ser feito de determinada forma e finalmente, qual a forma que considera mais adequada para fazê-lo. Preocupamo-nos em orientar aos líderes que apoiassem suas orientações nas políticas e normas estipuladas pela empresa, manual de boas práticas de fabricação e manutenção de software, entre outros recursos.

Desta forma haveria uma padronização sobre a atuação, uma justificativa e referencial para a orientação e não somente um direcionamento baseado em preferências de manejo.

Segundo Bandura (1997) “Um modelo competente ensina ao observador estratégias de ação efetivas para lidar com situações desafiadoras ou ameaçadoras”. Essa situação é especialmente importante quando um baixo nível de eficácia percebida está ligado a uma habilidade deficiente. A influência de um modelo, que, nesse caso, pode ser chamado de mentor, pode alterar a percepção da dificuldade da tarefa e tornar a percepção dos desafios como mais manejáveis do que os observados originalmente.

Neste sentido, a crença na autoeficácia a partir do modelo de *feedback*, o fomento a tomada de decisão profissional, a maior segurança na atuação e a inovação tornaram-se questões muito mais presentes na organização.

*“Entrei aqui com 19 e agora estou com 22, aqui dentro aprendi a trabalhar, posso inventar e não me bloqueiam”. O J. (líder direto) me orienta numa boa, mesmo que eu faça alguma burrada. O jeito que ele me orienta não me dá medo porque ele valoriza a minha ideia, mas me ensina o padrão da empresa.*

*Já tive dois projetos de inovação aprovados que foram para o manual de boas práticas, imagina me senti né...*

*“Já comprei minha moto, esta máquina aqui (aponta para um notebook próprio sobre a mesa) e dei entrada em um terreno no Rosa (praia de SC) fazendo só o que eu gosto e faço desde novo, só que agora aqui dentro com mais regras.” P.B, 22 anos, colaborador da área de desenvolvimento de software. (SIC)*

[Digite texto]

## **6 SISTEMA DE FEEDBACK, ACOMPANHAMENTO DE DESEMPENHO;**

### **RELATO DE UMA PRÁTICA.**

A área de informática é em sua essência formada por pessoas jovens, na faixa dos 18 aos 30 anos, muitos com avançado conhecimento técnico e, pouca ou nenhuma experiência corporativa. A área de Gestão de Pessoas, dentro deste contexto, tem um papel fundamental que é de apoiar os gestores, também bem jovens, a realizar o adequado gerenciamento das pessoas.

Temos como uma das ferramentas de gestão, o monitoramento da satisfação das pessoas que compõem a organização. Este gerenciamento se dá a partir de uma pesquisa de clima interno, onde são questionados diversos itens, desde infraestrutura, até satisfação com o trabalho passando por relacionamento intraequipe e com a gestão.

No ano de 2008 despontou como um dos itens mais solicitados na pesquisa o fornecimento de *feedbacks* por parte dos gestores. Havia, portanto a solicitação oriunda da pesquisa de clima interno e a percepção através das entrevistas de desligamento, de que os colaboradores acabavam muitas vezes solicitando o desligamento da empresa em virtude de falta de direcionamento e orientação para o trabalho a ser realizado, este fator gerava desmotivação e despertava a busca por novas oportunidades.

Assim a empresa perdia para o mercado profissionais qualificados, mas que estavam em busca de direcionamento de objetivos e maior satisfação na execução do trabalho. Podemos inferir que buscavam também uma maior significância, razão de ser em suas práticas e, a falta deste sentido os desmotivava a ponto de solicitarem afastamento da organização.

Neste momento e frente às evidências acima elencadas, entendemos que havia uma necessidade de inovação em nossos processos de gestão de pessoas. Embora houvesse uma orientação verbal, colocada em reuniões sobre a necessidade e a incumbência de cada gestor em dar *feedbacks* e orientações às equipes, na prática havia evidências de que o orientado não estava acontecendo.

Frente a este cenário de perda de profissionais capacitados por falta de direcionamento nas atividades pensamos em uma forma de monitorar se as orientações realmente estavam acontecendo e, sobretudo se ocorriam de forma adequada e em uma periodicidade que fosse continente às necessidades de orientação das equipes de trabalho. Havia também a abertura de mercado para a concorrência, uma vez que pessoas com capital intelectual da empresa saíam levando consigo conhecimento e técnicas apuradas de desenvolvimento na área de informática.

Defrontados com este problema, a área de Gestão de Pessoas e a área de Desenvolvimento de Sistemas em parceria desenvolveram um software de gerenciamento de *feedback*, batizado com o nome de “*feedback on line*”.

Basicamente neste sistema estava contemplado todo o organograma da empresa em forma de árvores, ou seja, cada gestor ao colocar seu *login* e senha no sistema puxava uma tela com o nome de todos os colaboradores que a ele respondiam. Abaixo de cada nome um campo com no máximo trezentos caracteres em que havia espaço para escrever uma mensagem de avaliação, orientação e direcionamento a cada colaborador.

Pesquisamos diversas empresas do mesmo ramo e descobrimos que, não havia no mercado um sistema similar de gerenciamento. Começamos reunindo todos os gestores da organização reforçando os objetivos estratégicos da empresa e, portanto o que exatamente deveria ser desdobrado como orientação a cada área. Salientamos a importância de o discurso teórico estar alinhado com a prática diária e com as propostas de direcionamento que cada um deles deveria dar as suas equipes, por fim apresentamos o sistema propriamente dito.

Tivemos inúmeras reações de aprovação, assim como também ouvimos críticas no sentido de ser mais uma atividade sob a responsabilidade dos gestores, que tempo teriam para fazê-lo entre outros questionamentos que nos pareceu comum quando nos defrontamos com um processo de mudança.

Sabemos que todo o processo de mudança e inovação passa por barreiras de resistência, mas sabíamos também o quanto o fato de fazer “gestão de pessoas” estava intimamente ligado a falar com estas pessoas, explicitar a elas o que se espera e o que não se espera de cada uma delas. Esta certeza nos deu ânimo de que, embora estivéssemos enfrentando resistência, estávamos indo no caminho certo.

O *Feedback on line* entrou em funcionamento em janeiro de 2008 como uma ferramenta de gestão controlada pela área de gestão de pessoas da empresa. Cada responsável deveria mensalmente registrar *feedback* de cada um dos membros de sua equipe na seguinte estrutura.

- Acima do esperado, as atividades descritas em seu perfil estão sendo realizadas de maneira adequada e especialmente neste mês, você superou seus objetivos em virtude de ter entregado um trabalho, projeto ou pesquisa que foi além do que obrigatoriamente seria sua contribuição com a organização, você se superou.
- Dentro do esperado, as atividades descritas em seu perfil estão sendo realizadas de maneira adequada.
- Abaixo do esperado, Seu desempenho está abaixo do que a organização entende como adequado em relação ao seu cargo.

O Gestor classifica em uma destas três categorias o *feedback* de cada membro da equipe e, na parte descritiva tem a incumbência de documentar três itens, a saber: “grandes gols do mês” usando uma terminologia adequada ao público que se destina o sistema, homens jovens e que, por conseguinte inferimos que se familiarizariam mais com uma linguagem de futebol. O que foi realizado naquele mês que trouxe contribuição, o que aconteceu de realmente bom em relação ao desempenho.

Oportunidades de melhoria: direcionamento de onde não está acertando, que objetivos não estão sendo adequadamente perseguidos e, principalmente sugestões práticas de como persegui-lo no próximo mês.

Finalmente, evoluções: frente aos objetivos e diretrizes propostos no mês passado, como foi percebida pelo gestor esta evolução de desempenho.

Abaixo segue um exemplo de uma das telas do sistema com um registro completo de *feedback*.

### Gestão de Feedbacks - GFC

Olá Daniela Falcetta Silveira, seu último acesso foi 03/05/2010 - 11:09 | [Manual](#) | [Logout](#)

Período:   à

Gestor:

Período: 04/2010

Colaborador: DW      Feedback: Acima das expectativas

Como apresentado no momento da contratação para esta função, se trata de uma função nova para a Constat e para você. Nova no sentido de ferramentas de trabalho a serem exploradas e de geração e avaliação de resultados. Está desempenhando um bom papel na nova função, assimilando muito bem as novas ferramentas e utilizando os conhecimentos de suporte a usuários e clientes para criar um bom produto final.

**Grandes Gols**

- Aprendizado rápido em novas ferramentas de trabalho;
- Capacidade de ser autosuficiente na execução do trabalho;
- Ótimo comportamento com equipe de trabalho;
- Execução com qualidade das tarefas propostas.

**Oportunidades de melhoria:**

- Procurar manter uma regularidade melhor de horário de trabalho para não gerar polêmica para com os colegas;
- Procurar estabelecer um cronograma mais preciso de prazos das tarefas estabelecidas. (Sabemos que a ferramenta é nova e a função também sendo difícil cumprir este ponto).

### Figura 1. Gestão de Feedbacks

O Gestor mensalmente documenta o *feedback*, no próprio sistema há a opção de registrar ou enviar o e-mail. Ao registrar apenas, o gestor salva o que já escreveu e tem a possibilidade de editar ao longo do mês. Ao concluir o *feedback* ele registra e envia o e-mail, o mesmo cai direto na caixa de entrada do colaborador com o título “você recebeu um *feedback*”. A partir deste e-mail terá toda uma orientação de como está sendo desempenhado e, sobretudo avaliado o seu trabalho.

A área de gestão de pessoas tem acesso a todos os registros e monitora-os mensalmente, lembrando aos gestores sobre o compromisso assumido em relação à realização desta tarefa mensalmente.

Ao começarmos a pensar no sistema, tínhamos um objetivo muito claro, proporcionar direcionamento de atuação aos colaboradores, alinhado ao planejamento estratégico da empresa e de alguma forma mexer na motivação dos colaboradores. A forma como chegaríamos à conclusão de que isto estava ou não acontecendo, não nos pareceu inicialmente tão clara. Com a evolução do processo, fomos construindo formas de “cercá-lo” a ponto de termos a ferramenta como um diferencial competitivo frente à concorrência, estratégico, visto que se torna difícil de ser desenvolvido um sistema similar, enfim uma inovação.

Já tivemos inclusive algumas propostas de compra desta tecnologia por parte de RH’s de empresas concorrentes. Este fato nos faz concluir que há uma necessidade no mercado e que felizmente conseguimos atender a esta necessidade dentro da organização a qual fazemos parte.

O breve relato abaixo foi feito por um colaborador de 21 anos que trabalha na empresa. Da forma que ele conseguiu expressar, conseguimos perceber que a prática do projeto quando aplicada vem ao encontro dos anseios que tínhamos por ocasião do desenvolvimento do sistema. Criar significado ao trabalho, fazer com que a crença sobre a autoeficácia profissional aumentasse, reter talentos e gerar motivação.

*“Aqui na empresa é legal porque a gente não fica no escuro, todo mês o líder está nos dando a real. Assim é possível arriscar, pq se a gente erra ligeirinho nos puxam a orelha e nos mostram como acertar, é muito bom isto. Já recebi proposta da T.(concorrente direta da empresa), a grana era até maior, mas lá não tem isto (acompanhamento funcional) e aí é trocar o certo pelo duvidoso. Lá o cara vacila e tá na rua sem saber nem porque” Aqui na C. com esta história do sistema a gente consegue aprender muito mais. Com 25 anos, acho que já estarei fera em PHP e Java. ”(SIC)*

[Digite texto]

## 7 SOBRE OS RESULTADOS OBTIDOS

Constatamos uma diminuição nos índices de rotatividade em aproximadamente 1,5 pontos percentuais e este índice ainda vem diminuindo, mesmo que já tenhamos o sistema em funcionamento há mais de quatro anos. Havia um índice de rotatividade maior em um período anterior ao projeto de avaliações de desempenho em razão de desligamentos por baixa performance. Constatou-se que havia sim uma lacuna na comunicação, os colaboradores tinham condições de um desempenho superior, desde que fossem orientados sobre onde estavam errando e como deveriam fazer para acertar. A partir do momento em que passaram a receber esta orientação, confiar em seu potencial de realização passam a apresentar uma performance superior o que, conseqüentemente, faz com que a organização aposte em seus colaboradores e minimize desligamentos por baixa performance.

Em paralelo, o funcionário ao perceber que está conseguindo atingir resultados satisfatórios, que sua atividade está sendo reconhecida e gerando valor para a organização adquire segurança em sua atuação e vê maior significado em seu trabalho, evitando assim a busca por nova colocação em outra empresa.

Atividades que produzem informações externas claras sobre o nível de desempenho provêm uma base factual para o julgamento da capacidade de uma pessoa. Desse modo às habilidades pessoais são mais facilmente julgadas nas atividades que produzem indicadores objetivos e independentes sobre sua adequação. Influências modeladoras que aumentam a autoeficácia podem diminuir o impacto de experiências pessoais de fracasso por meio da sustentação de tentativas de performance, mesmo frente ao fracasso. (BANDURA, 1997)

O ponto que para a Gestão de Pessoas acaba por ter um valor extraordinário, diz respeito à satisfação dos colaboradores. Passamos de um índice de setenta e dois por cento de satisfação, para noventa e três por cento, em um período de quatro anos, sendo o sistema de *feedback* um dos itens mais citados na pesquisa de clima como fator motivacional.

Há uma gradativa progressão nos índices de satisfação relacionados à liderança quando passamos de setenta e três por cento de média anual no ano em que implantamos o sistema para atuais oitenta e sete pontos e meio de média anual.

Na empresa existe ainda um indicador de satisfação do cliente com o produto ou serviço, tivemos uma progressão neste item de aproximadamente quatro pontos percentuais.

Há um incremento no nível de satisfação das pessoas em relação ao seu trabalho, devido à crença de que estão no caminho correto e conseguindo trazer resultados para a empresa.

As pessoas que são convencidas de que possuem capacidade para realizar determinadas tarefas, através de uma avaliação de seu desempenho, provavelmente mobilizarão maior esforço sustentado que se tiverem dúvidas e basearem-se nas deficiências pessoais quando as dificuldades aparecerem. Ao se esforçar o suficiente para ter sucesso, elas promovem o desenvolvimento de habilidades e adicionalmente, um aumento nas crenças de autoeficácia. As percepções de eficácia e expectativa positiva acerca das recompensas futuras (intrínsecas ou extrínsecas) por um lado, geram os interesses por atividades e estimulam intenções de continuar se comprometendo com elas. (BANDURA, 1997)

Por fim temos ainda um dado relevante, no ano em que o sistema foi implantado na organização havia apenas trinta e quatro por cento dos colaboradores cursando cursos técnicos profissionalizantes ou de graduação, hoje temos cinquenta e sete por cento das pessoas que compõem a empresa cursando graduação ou formação técnica na área de tecnologia da informação.

Alguns líderes relatam que o interesse em qualificação já existia, mas, a partir de um mecanismo de orientação mais efetivo, foi possível direcionar corretamente os funcionários sobre que área de formação ou especialização investir.

Sabemos que os resultados destacados acima podem não estar somente vinculados ao sistema de *feedback*, afinal tivemos evoluções na empresa de uma maneira geral, contudo, temos confiança na eficácia que obtivemos através deste método de trabalho, segurança esta que nos mobiliza a pensar, criar e reorganizar diferentes formas de inovar e gerar um ambiente de diálogo, conhecimento e reconhecimento dentro da organização.

[Digite texto]

## **8 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Entendemos que as questões de motivação estão relacionadas a aspectos internos. Nesta perspectiva levantamos algumas questões relacionadas à forma que um adequado gerenciamento e afiliação as atividades poderá contribuir para gerar motivação nas pessoas.

Foi explicitada de forma prática a vivência de um psicólogo no contexto organizacional e o quanto o controle através de pesquisas e indicadores consegue trazer informações preciosas para a tomada de decisões.

Através de duas informações: Aumento no índice de rotatividade e insatisfação na pesquisa de clima interno em relação ao item orientação conseguiu-se de forma muito simples e intuitiva, desenvolver um processo de trabalho que trouxe crescimento para a organização e para as pessoas que a compõem.

Conforme comentado anteriormente, não sabíamos exatamente aonde chegaríamos em termos de mudanças de indicadores, mas sabíamos estar na direção correta.

A questão da crença em relação à autoeficácia, pode ser amplamente exercitada, visto que os colaboradores são avaliados e se auto avaliam, gerando assim um exercício contínuo de teste em relação as suas performances laborais. A partir dos julgamentos que fazem sobre a sua autoeficácia, conseguem tomar decisões mais acertadas sobre quais cursos de ação irão realizar.

Finalizo com os seguintes questionamentos: Até que ponto o gestor que baseia suas ações em fatos já conhecidos, avaliando o risco e calculando o resultado que obterá, consegue atingir seus objetivos ao tratar de motivação e satisfação de pessoas?

Em contrapartida, em que medida o gestor que inova e arrisca-se na incerteza mantendo-se confiante em sua vivência e intuição, consegue chegar a maiores resultados no manejo com pessoas?

Entendemos que os dois perfis sejam igualmente importantes na composição de uma organização de sucesso.

Nesta perspectiva também nos deparamos com a questão da autoeficácia, na medida em que conseguimos balizar nossa atuação através do fazer e do resultado advindo desta prática que poderá nos mobilizar ou não a darmos sequência a ação. Ainda conforme Bandura (1986) “O sucesso em dadas ações tende a aumentar ou fortalecer as apreciações sobre a eficácia pessoal”

Coloco ainda a questão do retorno destas avaliações de *feedback* a quem as gerou, ou seja, o colaborador poder responder ao gestor com a sua percepção em relação ao desempenho e aos atingimentos de objetivos por parte do gestor.

Se bem trabalhado o aspecto de maturidade organizacional acredita-se que esta fase do processo possa gerar ainda mais crescimento em todo o organograma da organização.

[Digite texto]

## REFERÊNCIAS

Bandura. A. (1986) *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall. In Funcionamento e desenvolvimento das crenças de autoeficácia: Uma revisão - Nunes Mariana, Revista Brasileira de orientação profissional. 2008, pp 29-42.

Bandura. A. (1986). *The explanatory and predictive scope of self efficacy theory*. Journal of Clinical and Social Psychology. 4.359-373. In O impacto do contexto do trabalho na autoeficácia profissional, Ferreira, Maria Helena. Comunicação apresentada no X Congresso Internacional de formação para o trabalho, Norte de Portugal, Galiza. Chaves 9-10 de outubro de 2008, pp 1-9.

Bandura.A. (1997). *Self- efficacy: The exercise of control*. New York: W.H. Freeman and Company. in Funcionamento e desenvolvimento das crenças de autoeficácia: Uma revisão- Nunes Mariana, Revista Brasileira de orientação profissional. 2008, .pp 29-42.

Bergamini, C, (nov2002 a jan2003). *Motivação: uma viagem ao centro do conceito*. RAE revista de administração de empresas, São Paulo: v.1 n.2, p.63-67.

Fleury, M. T.; Fischer, R. M. (1992). *Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais*. Rausp – Revista de Administração da USP, v. 27, número 4, out./dez.

Kohn.A, (1995). *Por que os planos de incentivo não funcionam*. RAE revista de administração de empresas, São Paulo: v.35, n.6, p.12-19.

Lent. R. & Brown, S.D. (2006). *On conceptualizing and assessing social cognitive constructs in career research: A measurement guide*. Journal of career assessment, 14(1). 12-35. in Funcionamento e desenvolvimento das crenças de autoeficácia: Uma revisão- Nunes Mariana, Revista Brasileira de orientação profissional. 2008, pp 29-42.

Tanure, B, (2007). *Virtudes e pecados capitais: a gestão de pessoas no Brasil*. Rio de janeiro: Ed. Elseiver.

Yin, Robert K. (2001) *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Tradução de Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre, RS: Bookman,