

## **Estudo de caso: Avaliação 360 Graus na Goití Laticínios.**

Visando uma perspectiva diferenciada e mais ampla à avaliação de desempenho e procurando incentivar o desenvolvimento do funcionário, a Goití Laticínios, com sede em Minas Gerais, instituiu um novo sistema de avaliação baseado no *feedback* 360 graus que permite aos funcionários compararem suas percepções com as opiniões de seus superiores, subordinados, clientes e colegas.

Conforme o relato dos diretores da empresa, o aspecto mais importante quando se implementa esse tipo de sistema é escolher as pessoas certas para serem os avaliadores. No caso da Goití, para escolher essas pessoas, os funcionários elaboram um lista dos principais clientes internos e externos com os quais interagem e sugerem o nome de cinco a dez indivíduos para atuar como avaliadores. O supervisor ou gerente de cada funcionário tem a responsabilidade final pela avaliação e assegura que os avaliadores melhor adequados sejam de fato selecionados. Essa medida evita que os funcionários recorram aos clientes ou colegas dos quais têm proximidade, e peça-os apoio para garantir avaliações altas.

Como os gerentes decidem quem fará a avaliação, procura-se estabelecer os critérios pelos quais o funcionário será avaliado com clareza, para que futuramente os funcionários não venham alegar que houve qualquer tipo de dolo. Além disso, como é o supervisor quem melhor conhece as tarefas e metas de trabalho de cada funcionário, então de preferência, os avaliadores restringem-se a avaliar apenas os comportamentos e os incidentes de trabalho que eles observaram diretamente.

Quanto ao formulário utilizado para a avaliação 360 graus, ele inclui questionamentos a respeito do comportamento do funcionário, tais como: ouve os outros? Compartilha informações? Colabora e ajuda os outros? Comunica claramente suas necessidades/sugestões/expectativas? Segue as orientações e programações? Para cada um desses aspectos os avaliadores atribuem pontos, em uma escala que varia de 1 a 5, (de precisa melhorar a excelente). Mas há também um espaço destinado para os comentários por escrito dos avaliadores, caso julguem necessário.

Preenchidos os formulários, o supervisor do funcionário trata de resumir os dados e determinar a classificação de desempenho final, combinando os comentários e classificações dos avaliadores e o feedback do próprio supervisor sobre o desempenho do funcionário. Nesta fase, os gerentes incluem uma pontuação média e a variação de distribuição para cada item.

De forma geral, a experiência na Goití tem mostrado que o *feedback* nem sempre deve ser tomado como verdade única e absoluta. Quando um avaliador dá um feedback contundentemente negativo ou positivo, um sinal de alerta dispara, pois pode estar havendo algum tipo de viés por parte do avaliador. Nesse sentido, os gerentes sugerem cautela e relatam que, de acordo com suas experiências, a chave é procurar tendências ou padrões nos dados.

Caso sejam percebidos questionamentos ou ambigüidades no *feedback* dos avaliadores, os supervisores solicitam feedback adicional dos próprios avaliadores ou de novos avaliadores. Somente depois de resumir os dados, o supervisor conduz a entrevista como forma de avaliação do funcionário.

Para assegurar justiça na execução do procedimento, a Goití optou em deixar os avaliadores livres para decidirem se preferem manterem-se anônimos ou identificar seu

*feedback*. Assim, o supervisor não pode de forma alguma revelar a identidade do avaliador ao funcionário se ele optar pelo anonimato. Por outro lado, quando o avaliador optou por ser identificado, o supervisor pode informar ao avaliado, permitindo inclusive que ele faça perguntas sobre seu *feedback* diretamente ao avaliador.

O responsável pela área de Gestão de Pessoas afirma que ao utilizar a avaliação 360 graus, a Goiti espera não somente adotá-la como uma ferramenta de avaliação. Trata-se de um sistema mais abrangente que pode melhorar a comunicação interpessoal e intersetorial, estimular o autodesempenho dos indivíduos, identificar necessidades de desenvolvimento e treinamento e conduzir os funcionários ao alcance dos objetivos da organização.

### **Questões para responder:**

- 1 - Conforme relato acima, quais as vantagens e desvantagens da avaliação 360 graus da Goiti?
- 2 – No que se refere ao anonimato dos avaliadores, qual a sua opinião sobre essa questão? Explique seu ponto de vista.
- 3 – Você considera que o papel dos funcionários no processo de avaliação da Goiti está adequado? Argumente a esse respeito.
- 4 – Você sugeriria outra forma de avaliação do desempenho a Goiti? Qual? Por que?