

Identificação das necessidades de desenvolvimento da liderança através do *Feedback 360°* – Caso de uma equipe de manutenção da COPEL, Superintendência Centro-sul

Ubirajara Brum da Silva (COPEL/CEFET-PR) brum@copel.com

João Luiz Kovaleski (CEFET-PR) kovaleski@pg.cefetpr.br

Luiz Alberto Pilatti (CEFET/PR) lapilatti@pg.cefet.br

Resumo

O objetivo deste artigo é mostrar a aplicação da ferramenta Feedback 360° como ferramenta de gestão de pessoas visando a identificação das necessidades de treinamento e desenvolvimento da liderança. Para o desenvolvimento desta pesquisa foi utilizado o procedimento de estudo de caso com a aplicação de questionários fechados e questionários baseados na escala de Likert, para identificar o nível de utilização das habilidades pelo líder, após a definição das competências essenciais da função liderança em uma equipe de manutenção da Superintendência de Ponta Grossa, pertencente a Copel Distribuição S.A. Os resultados da pesquisa mostraram que para cada grupo pesquisado, subordinados, gerentes e a própria liderança, isto é o feedback das múltiplas fontes, as necessidades de treinamento se mostram diferentes e que a opção por uma única fonte poderá incorrer em erro e desperdício de recursos. Se a identificação da necessidade não for criteriosa, sistemática, certamente o treinamento adquirirá novos conhecimentos, habilidades e atitudes, muito provavelmente, com poucoquíssimo ou quase nenhum aproveitamento para a empresa. Desta forma, percebe-se que a ferramenta de Feedback 360°, se mostra uma eficiente meio para identificar a utilização das habilidades, após o diagnóstico das competências necessárias para a liderança.

Palavras chave: Liderança; feedback 360°; desenvolvimento.

1. Introdução

A globalização da economia e o aumento da competitividade têm imposto as organizações e os profissionais frente a novos desafios, tornando a gestão mais complexa e dinâmica, requerendo de seus gestores uma atuação mais eficaz, sustentada no aumento da competência e uso de técnicas de gestão até então não usadas.

Este novo modelo de gestão requer profissionais com perfil diferenciado, abrangendo o domínio de novas competências (conhecimentos, habilidades e atitudes). Pode-se inferir, segundo ROCHA (2001, p. 13), a própria manutenção e crescimento da organização neste mercado cada vez mais competitivo.

Neste novo mercado, ganhos de produtividade, por exemplo, tornam-se fundamentais e a melhoria do desempenho dos recursos humanos por meio da capacitação é um fator crítico de sucesso. As empresas têm realizado enormes e constantes investimentos no treinamento e desenvolvimento dos profissionais visando sua adequação às novas exigências empresariais e do mercado. (Rocha, 2001, p. 13).

O presente artigo objetiva identificar as necessidades de desenvolvimento da liderança, através da aplicação da ferramenta *Feedback 360°*, possibilitando a coleta das percepções dos subordinados, gerentes e a própria percepção do coordenador, a respeito das competências, oriunda do conhecimento, habilidade e atitude, desempenhados pela liderança, em uma equipe de manutenção na Superintendência Distribuição de Ponta Grossa, uma unidade da Copel Distribuição S.A.

2 - Contextualização

Diante do contexto acima citado, a empresa estudada, percebeu a necessidade de realizar o desenvolvimento de suas lideranças. Para tanto, precisava responder a algumas perguntas:

- O que se quer da liderança ?;
- Precisa-se treinar, mas no que?;
- Que resultados a liderança precisa produzir?;
- Que atividades e tarefas são necessários para desempenhar para cumprir cada um dos resultados?;
- Que conhecimentos, habilidades e atitudes são necessários para desempenhar cada uma destas atividades e tarefas?

Foi realizado pela área de Recursos Humanos desta empresa junto com 13 gerentes da unidade de Ponta Grossa, uma reunião com o intuito de identificar os objetivos, os resultados esperados, as atividades e tarefas, os conhecimentos, habilidades e atitudes da liderança.

Embasados na cultura, no cenário apresentado e nas estratégias da empresa, este grupo organizou os conhecimentos, habilidades e atitudes, em seis competências, abrangendo trinta e sete habilidades, conforme abaixo:

1. Competência Administrativa: compreende a orientação de envolvimento e produtividade, planejamento, programação e controle, desenvolvimento de empregados e avaliação de desempenho e *feedback*;
2. Competência de Tomada de Decisão: compreende a análise e resolução de problemas, visão, *insight* de empreendedor, determinação, assumir riscos e consciência sanitária, saúde e segurança;
3. Competências de Comunicação: Compreende a comunicação escrita, comunicação oral, comunicação com o cliente, apresentações orais e ouvir ativamente;
4. Competências de Liderança: Compreende influência e persuasão, negociação, liderança de grupo, desenvolvimento de equipe (processo grupal), condução de reuniões efetivas, sensibilidade e empatia e flexibilidade;
5. Competência Pessoal e auto-gerenciamento: Compreende padrões de trabalho, tolerância ao *stress*, inovação e criatividade, adaptabilidade, colaboração e orientação de equipe, tenacidade, habilidade para aprender, consciência ética e integridade, desenvolvimento profissional e planejamento de carreira e motivação para a segurança;
6. Competência Técnica: Compreende o conhecimento técnico e profissional, conhecimento dos procedimentos da empresa, Qualidade Total, habilidade em informática e Marketing.

Após elaborar o mapeamento das competências da liderança, o grupo traçou o perfil ideal esperado para a liderança nesta empresa, pontuando as habilidades mais necessárias, isto é a

importância da competência (conhecimento, habilidade e atitudes) para o cargo/função de liderança.

Após realizar o desenho do perfil ideal de liderança, se fez necessário buscar uma ferramenta que identificasse o perfil real e aponta-se a diferença entre o real e o escore apontado como necessário para a organização.

2.2 - Feedback 360°

Para realizar o diagnóstico das competências da liderança o grupo optou pela utilização da ferramenta *Feedback 360°*. Para melhor conceituar esta ferramenta, é importante dividi-la em duas partes. Primeiro *feedback*, que segundo ROCHA (2000, p. 35), é um palavra de origem da língua inglesa e tornou-se de uso comum no Brasil, especialmente no ambiente organizacional, sendo usada com grande frequência, com sentido de dar retorno a alguém sobre algo.

Para ARAÚJO (1999, p. 75) *apud* ROCHA, “o conceito de *feedback*, herdado da teoria de sistemas, significa na tradução literal retroalimentação, isto é, processar informações e transmiti-las ao sistema para a continuidade de seu funcionamento”.

Desta forma, podemos inferir que o *feedback* faz parte da rotina diária de qualquer pessoa na organização, pois a todo o momento recebemos, *feedback* de superiores, subordinados, clientes, fornecedores, etc.

A segunda parte da conceituação desta ferramenta refere-se a denominação de 360°, termo que tem sido usado para identificar a utilização de múltiplas fontes para dar e receber *feedback*, ou seja, *feedback* do superior, de pares (clientes e fornecedores internos) e subordinados, envolvendo também auto-percepção, que permite que a liderança possa comparar a percepção de si mesmo com a percepção de pessoas que o cercam ou com quem se relaciona (Rocha 2001, p. 38).

Este modelo de *feedback*, considerando várias fontes tem sido também denominado de múltiplas fontes, multinível, circulo completo e avaliação 360°.

Para FELIPPE (2005), a o *Feedback 360°* é uma ferramenta que possibilita a identificação da performance dos colaboradores dentro de padrões e critérios de desempenho estabelecidos, considerando os valores culturais predominantes na empresa. Obviamente, afirma a autora, com um único objetivo, o da melhoria da performance da empresa no mercado em que está inserida. A ferramenta visa basicamente avaliar o comportamento atual e passado, preparando para o futuro.

Durante a elaboração do estudo para a implantação da ferramenta de diagnóstico é importante a definição de alguns requisitos chaves. Para tanto, FELIPPE (2005) diz que no processo normalmente se define:

- Competências críticas que a empresa busca ser reconhecidas;
- Competências técnicas, comportamentais e estratégicas necessárias;
- Competências humanas de cada área;
- Estabelecimento da régua de medição do desempenho;
- Definição das competências essenciais e complementares;
- Formatação de formulários com todos os envolvidos;

- Treinamento de "dar e receber *feedback*";
- Acompanhamento;
- Tabulação - considerando dados quantitativos e qualitativos;
- Estabelecimento do plano de ação;
- *Coaching*.

A importância de se seguir os passos acima citados se justifica pelo fato de que em muitas organizações percebe-se que em geral são definidos os comportamentos esperados e, em alguns casos, misturando competência, desempenho com fator de produtividade.

As vantagens percebidas no uso desta ferramenta são a possibilidade de obter resultados mais confiáveis e isentos de influências pessoais, a possibilidade de se ter a visão da performance do avaliado sob diferentes ângulos, promove maior aceitação, pois os colaboradores percebem como um processo mais justo e confiável e possibilita um maior controle da coerência do avaliador nos diferentes pareceres que emite. (Felippe, 2005).

Para que as vantagens do uso desta ferramenta sejam atingidas em sua plenitude é necessário, segundo Felippe (2005) que:

- Elaboração mais clara da análise e da prática na descrição de competências;
- Comunicação assertiva das competências a serem avaliadas;
- Base de dados informatizada que viabilize o processo e garanta o sigilo das informações;
- A aplicação envolvendo muitas pessoas. Por isso, é preciso um envolvimento grupal maior, mais rápido e com maior comprometimento;
- Administrar conflitos, principalmente se as pessoas não estiverem preparadas para o processo. Pois passar por uma avaliação dá "frio na coluna", por mais que as pessoas digam o contrário;
- Desenvolver a estratégia de apuração dos resultados, pois ela é mais complexa;
- Apresentar gráficos/relatórios para o *feedback* do colaborador .

A autora complementa, ainda, a necessidade de que a empresa que queira fazer uso da ferramenta, possua profissionais maduros para o processo de *feedback*, caso contrário valerá mais a pena o uso de um modelo mais tradicional de avaliação, como o "um-a-um", por exemplo, onde a liderança é avaliada pelo gerente, ou pelo subordinado, tão somente.

Embora, o *Feedback 360°* seja descrito como uma ferramenta mais assertiva, por fazer uso de múltiplos *feedbacks*, minimizando possíveis erros de percepção da avaliação "um-a-um", algumas desvantagens são percebidas. Para BISPO (2005), a prática desta técnica tem demonstrado grande dificuldade para eliminar a subjetividade do contexto da avaliação. A construção, desta forma, torna-se bastante trabalhosa, pois as pessoas tendem a responder as pesquisas "por alto", comprometendo a validade do instrumento. Para a autora, a falta de planejamento estratégico, na maioria das organizações, prejudica enormemente a negociação de metas táticas no plano de desenvolvimento pessoal.

No entanto, muitos destes problemas podem ser contornados com desenvolvimento de mecanismos de bloqueio por parte da organização. Conforme BISPO (2005),

a avaliação 360 Graus baseia-se na coleta de opiniões ou das percepções de várias pessoas sobre o comportamento de uma outra. Portanto, a subjetividade está na sua própria concepção. Entretanto, é importante que o indivíduo receba *feedback* de seus pares, chefia imediata, clientes e fornecedores, porque somente dessa forma ele poderá ponderar sobre as suas inadequações e mudar seu comportamento. No projeto que tenho atuado, procuro dividir a avaliação em dois momentos que correspondem à avaliação de comportamento pelo comitê 360 Graus e a negociação das metas no Plano de Desenvolvimento. Atribuo à avaliação dos comportamentos o peso de 20% e ao Plano de metas 80%. Dessa forma, podemos obter as impressões dos avaliadores que são importantes, sem que a eventual subjetividade ou tendencialismos distorça a pontuação final. (BISPO 2005).

De acordo com CATANANTE *apud* VENDRASCO (2003), a avaliação 360° mostra como uma fotografia o estágio de desenvolvimento em que se encontra o profissional. Se este está de fato em sintonia com o mundo em que está vivendo, terá conhecimento de que atualmente nenhuma empresa poderá lhe garantir desenvolvimento pleno, a menos que ele tenha muita clareza em demonstrar o que pretende melhorar ou agregar para que suas competências sejam ampliadas, pois, não é mais tarefa do RH da empresa investir para perder tempo e dinheiro no treinamento e desenvolvimento daqueles que não estão dispostos a mudar.

Assim, o grupo que estudou as competências da liderança na Superintendência Regional de Ponta Grossa, percebeu ser a ferramenta do *Feedback* 360°, a mais adequada para se operacionalizar o sistema de coleta de informações para a identificação das necessidades de desenvolvimento das lideranças.

3 – Metodologia

Para identificar as necessidades de desenvolvimento da liderança, através da aplicação da ferramenta *Feedback* 360°, possibilitando a coleta das percepções dos subordinados, gerentes e a própria percepção do coordenador, a respeito das competências, oriunda do conhecimento, habilidade e atitude, desempenhados pela liderança, em uma equipe de manutenção na Superintendência Distribuição de Ponta Grossa, uma unidade da Copel Distribuição S.A., adotou-se a seguinte estratégia de pesquisa: Primeiramente a pesquisa exploratória no tocante a revisão bibliográfica, que segundo GIL (1999, p.43), “têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis.

Então por segundo; “Como estratégia de pesquisa, utiliza-se estudo de caso em muitas ações, para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados” (Yin, 2005, p.20).

Para a coleta e análise dos dados, segundo YIN (2005, p.33) “o estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo – tratando da lógica de planejamento, das técnicas de coleta de dados e das abordagens específicas à análise dos mesmos”.

Utilizou-se como instrumento um formulário baseado na escala de Lickert elaborado em conjunto com área de RH, aplicado aos subordinados, gerente e ao próprio coordenador (líder) da equipe. Este questionário permite coletar as percepções dos pesquisados através de uma escala de 1 a 5, pontuando as habilidades da liderança em:

- 1- Pouca ou nenhuma,
- 2- Habilidade mínima,
- 3- Habilidade adequada,

4- Habilidade e

5- Especialista.

Para a apresentação dos dados coletados e das análises dos mesmos utilizou-se quadros e gráficos descrevendo os resultados e contextualizando a bibliografia.

4 – Resultados e Análises

Inicialmente, analisando-se os resultados a partir da média do grupo pesquisado (gráfico 1), a liderança utiliza (na percepção das múltiplas fontes) satisfatoriamente as habilidades pesquisadas. Na escala de pontuação de 1 a 5, a média 4,3, aponta que a liderança apresenta-se entre habilidosa e especialista. É importante ressaltar também haver pequena diferença entre a percepção dos pesquisados (subordinados, gerentes e a própria liderança), representando um alinhamento entre a percepção dos gerentes e dos subordinados. Além disto, a liderança, apresenta valores médios, acima da necessidade da função estabelecidos pela empresa, representada pelo grupo de gerentes que definiu as necessidades.

Percebe-se, também que o líder, se vê realizando as habilidades em um nível inferior aos demais pesquisados. No entanto, este se percebe acima da necessidade da função. Ainda em relação ao auto-percepção, verifica-se que a liderança pontuou as habilidades em valores superiores a identificadas pela empresa.

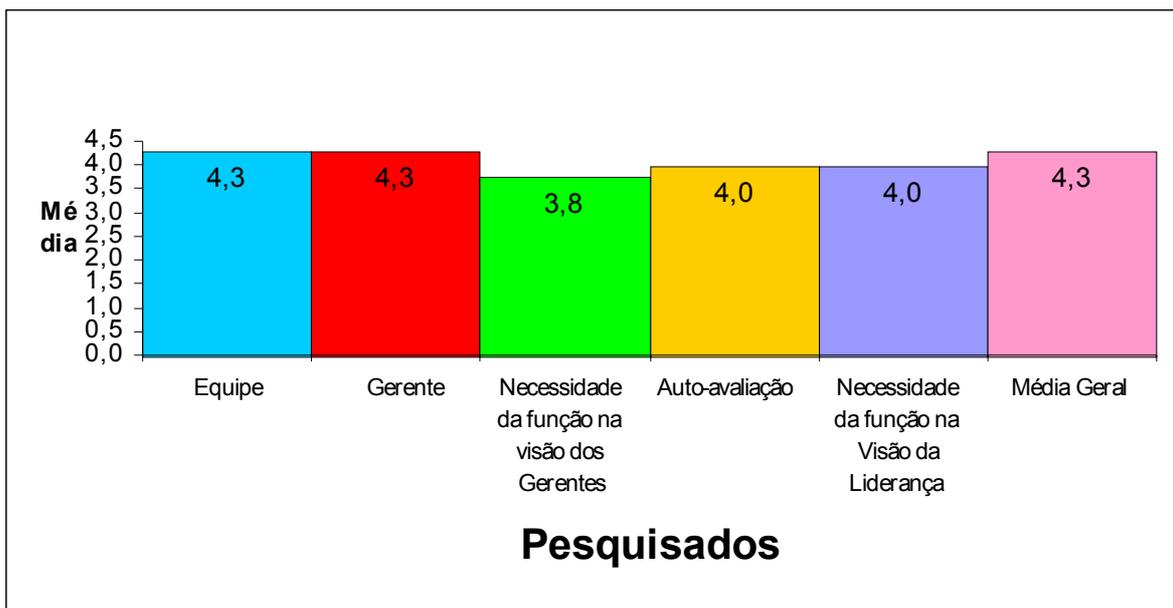


Gráfico 01 – Média das percepções do grupo pesquisado.

Estratificando-se o gráfico 1, procurando apresentar as competências na percepção dos pesquisados, conforme o gráfico 2, verifica-se que nenhum resultado apresenta-se abaixo da necessidade da função, bem como a competência técnica, foi na opinião dos subordinados, a que apresentou maior valor. Já na opinião do gerente a competência que mais se destaca na liderança é a pessoal e auto-gerenciamento.

A diferença entre estas percepções pode ser inferida como oriunda da natureza das atividades desenvolvidas entre as partes, enquanto aos subordinados o líder deve dar apoio na realização das tarefas, para o gerente o líder deve apresentar o gerenciamento dos processos e resultados

em relação as metas.

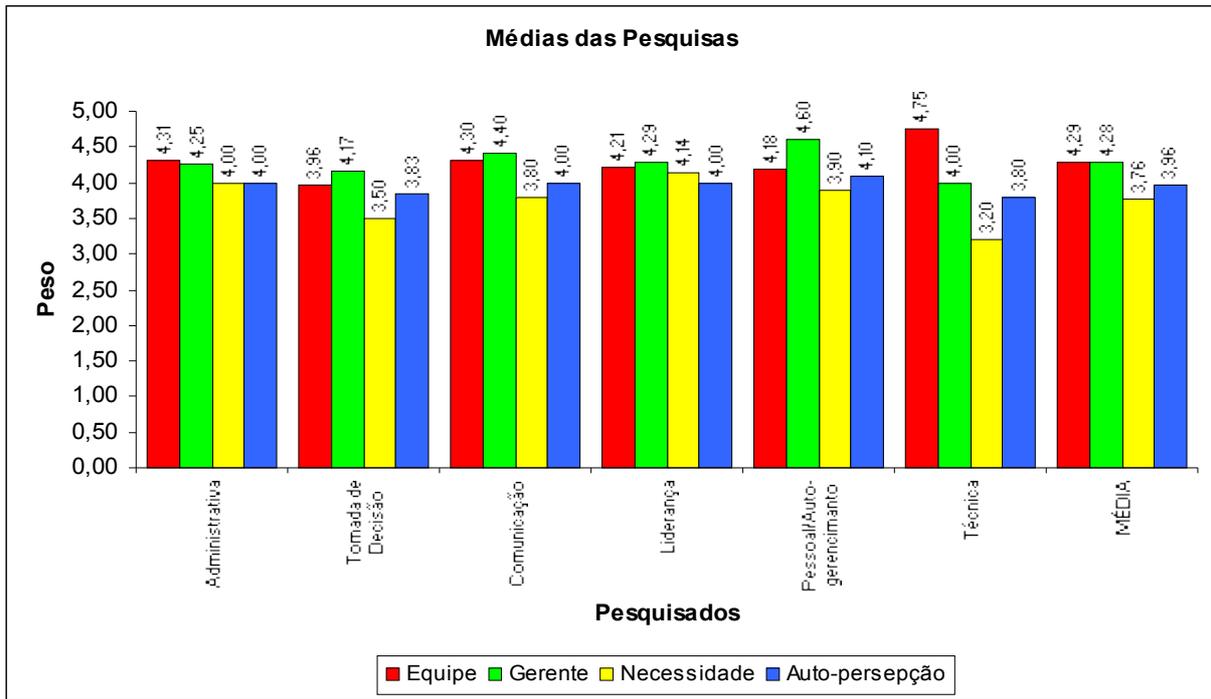


Gráfico 02 – Média das percepções dos pesquisados por competências.

Comparativamente, a partir das médias (gráfico 02), colocando-se as competências em ordem de menor para maior utilização pela liderança, conforme a percepção das múltiplas fontes, temos a seguinte prioridade demonstrada na tabela 01:

DIMENSÕES	Diferença entre a média dos subordinados e da necessidade da função	PESQUISADOS									
		P	Média	P	Equipe	P	Gerente	P	Necessidade	P	Auto-percepção
Administrativa	0,19	4	4,19	5	4,31	3	4,25	2	4,00	3	4,00
Tomada de Decisão	0,49	1	3,99	1	3,96	2	4,17	5	3,50	2	3,83
Comunicação	0,43	5	4,23	4	4,30	5	4,40	4	3,80	4	4,00
Liderança	0,02	2	4,17	3	4,21	4	4,29	1	4,14	5	4,00
Pessoal/Auto-gerenciamento	0,39	6	4,29	2	4,18	6	4,60	3	3,90	6	4,10
Técnica	0,98	3	4,18	6	4,75	1	4,00	6	3,20	1	3,80
MÉDIA	0,42		4,17		4,29		4,28		3,76		3,96

Fonte: Adaptado de Rocha (2001, p.81)

Tabela 01: Prioridade de atendimento das necessidades de desenvolvimento da liderança a partir da utilização das habilidades.

A partir da tabela 04 pode-se perceber que:

- 1- Se a decisão sobre as atividades de desenvolvimento for do próprio líder, a fim de suprir suas necessidades, o mesmo tenderá a escolher atividades voltadas ao aumento da competência técnica, em sua percepção, existe mais necessidade;
- 2- Se a decisão for de seu superior, a atividades também serão de aumento da competência técnica;
- 3- Se a decisão for dos subordinados as atividades envolverão o desenvolvimento dos

conhecimentos, habilidades e atitudes que compreendem a competência de tomada de decisão.

Caso, as decisões sejam definidas pela empresa, sem o diagnóstico das necessidades da liderança, através das múltiplas fontes, a decisão recairá sobre a competência de liderança, pois para ela, é a mais importante na função de liderança, o que contrariaria as demais decisões e neste caso seria desperdiçar tempo e dinheiro.

5 – Considerações finais

As múltiplas fontes perceberam níveis muito próximos de utilização das habilidades, ou seja, perceberam desempenhos e/ou deficiências em níveis muito próximos, chegando a apontarem necessidades de desenvolvimento iguais, no caso da percepção do gerente e da auto-percepção.

No entanto, entre a percepção dos subordinados há uma pequena diferença, que aponta para o desenvolvimento das habilidades de tomada de decisão. E contraria a necessidade apontada pela empresa. Caso a decisão de realizar treinamento e desenvolvimento seja da empresa, esta irá direcionar as atividades que promovam a melhorias da competência de liderança, que para o caso em estudo, não agregará valor .

Assim, identificar corretamente as reais necessidades de treinamento e desenvolvimento é fundamental. O que se percebe, segundo ROCHA (2001, p. 31), é que grandes investimentos são realizados neste processo, mas de forma muito rudimentar, tanto no momento da própria definição sobre o que treinar e desenvolver, quanto da própria transferência para o trabalho.

Se a identificação da necessidade não for criteriosa, sistemática, certamente o treinando adquirirá novos conhecimentos, habilidades e atitudes, muito provavelmente, com pouquinho ou quase nenhum aproveitamento para a empresa. (Rocha 2001, p. 31).

Desta forma, percebe-se que a ferramenta de *Feedback 360°* se mostra eficiente meio para identificar a utilização das habilidades, após o diagnóstico das competências necessárias para a liderança.

6 – Referências

BISPO, Patrícia. *Lideranças diante da Avaliação 360 Graus*. Disponível em <www.rh.com.br>

Acesso em 30 mai. 2005.

FELIPPE, Maria Inês. *Avaliação de desempenho*. Disponível em <www.rh.com.br>

Acesso em 30 mai. 2005.

GIL, Antonio Carlos. (1999) - *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5. ed. São Paulo: Atlas.

ROCHA, Eduardo Peixoto. (2001) – *Feedback 360°: Uma ferramenta para o desenvolvimento pessoal e profissional*. Campinas: Alínea.

YIN, Robert K. (2005) - *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.

VENDRASCO, A. G.; PASCHOALE, C. P.; CARIOCA, J. M. & MENARDI, M.A. (2003) – *360° Mais transparente avaliação de desempenho profissional e pessoal nas empresas. 2º Encontro de Graduandos de Administração e Ciências Contábeis* .