

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Francine Müller

**Análise da nova Sistemática de Avaliação de Desempenho
em um Banco de Desenvolvimento**

Porto Alegre, 2014

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Francine Müller

**Análise da nova Sistemática de Avaliação de Desempenho
em um Banco de Desenvolvimento**

**Trabalho de conclusão de curso de
graduação apresentado ao
Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade
Federal do Rio Grande do Sul, como
requisito parcial para a obtenção de
grau de Bacharel em Administração**

**Orientador: Prof. Dr. César Augusto
Tejera De Ré**

Porto Alegre, 2014

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço à minha família, pelo apoio incondicional, muito importante, e que permitiu que eu percorresse essa trajetória, permanecendo firme durante estes 5 anos. Mãe, pai e mano, vocês foram fundamentais para a realização deste sonho, pois sempre acreditaram na minha capacidade. Mãe, obrigada pela dedicação e esforço em tentar tornar o caminho menos árduo. Vó e dinda, obrigada pelos conselhos e incentivo.

Ao meu namorado e sua família, pela compreensão e palavras de incentivo, sempre muito importantes.

À colaboração de todos os colegas da empresa onde realizei o trabalho, pelas contribuições e disponibilidade. Agradeço especialmente à Karine e Daisy, pelo auxílio e presteza.

Agradeço aos meus colegas de trabalho, das empresas onde estagiei durante a faculdade, que formaram a minha família em Porto Alegre, me dando um suporte que foi além dos incentivos e ensinamentos.

Ao meu orientador, professor César Augusto Tejera De Ré, por sua disponibilidade, orientação e, especialmente, pela contribuição na minha aprendizagem e ensinamentos que levarei para a vida.

A todos que foram importantes neste percurso, e que contribuíram de alguma forma para essa minha conquista.

RESUMO

A Avaliação de Desempenho vem ganhando cada vez mais relevância, uma vez que pode auxiliar a empresa na execução de suas estratégias, considerando o mercado atual, cada vez mais competitivo. Um bom sistema de Avaliação de Desempenho é capaz de gerar diversos subsídios para que a empresa, em cima dessas informações, possa tomar as melhores medidas. Tendo por base o momento atual vivenciado pela organização, no qual esta sendo implantado um novo Sistema de Avaliação de Desempenho, este trabalho objetiva a realização de uma análise da Nova Sistemática, através da opinião dos entrevistados, em relação à Sistemática utilizada anteriormente na organização. Para isso, foram entrevistados gestores e funcionários da área de Recursos Humanos da organização, totalizando 10 entrevistas. A pesquisa tem natureza qualitativa, realizada através de um estudo de caso. A coleta dos dados se deu, primeiramente, através de pesquisa documental, seguida de entrevistas em profundidade, com roteiro semi-estruturado. A análise dos dados foi feita através da análise de conteúdo. Ao final, foi constatado que os entrevistados veem a nova Sistemática de Avaliação de forma positiva, sendo considerada como um grande avanço em relação à sistemática anterior. Ainda há ajustes a fazer na nova sistemática, uma vez que o sistema esta em fase final de implantação, mas o sistema é visto com grande otimismo na organização. Por fim, são apresentadas algumas sugestões para aprimorar o novo Sistema de Avaliação de Desempenho na instituição.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho, Avaliação por Competências, Avaliação 360°.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Exemplo de Avaliação por Escala Gráfica	21
Quadro 2 – Exemplo de Avaliação por Incidentes Críticos	22
Gráfico 1 – Gráfico de Avaliação por Distribuição Forçada	23
Quadro 3 – Perfil dos Entrevistados.....	32
Tabela 1 – Tempo necessário para atingir a promoção.....	43

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	8
1.2 JUSTIFICATIVA	9
1.3 OBJETIVOS	10
1.3.1 Objetivo Geral	10
1.3.2 Objetivos Específicos	10
1.4 DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	11
2 REVISÃO TEÓRICA	13
2.1 O DESEMPENHO E AS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES.....	13
2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	15
2.2.1 Disfunções Perceptivas na Avaliação de Desempenho	17
2.2.2 Efeito Pigmaleão na Gestão do Desempenho	19
2.3 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	20
2.3.1 Métodos Tradicionais	20
2.3.1.1 Escala Gráfica	20
2.3.1.2 Incidentes Críticos	21
2.3.1.3 Distribuição Forçada.....	22
2.3.1.4 Avaliação Centrada em Resultados	23
2.3.2 Métodos Contemporâneos	24
2.3.2.1 Avaliação por Múltiplas Fontes (360 graus)	24
2.3.2.2 Avaliação por Competências	27
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	30
3.1 MÉTODO.....	30
3.2 SUJEITOS DA PESQUISA.....	31
3.3 COLETA DOS DADOS.....	32
3.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	35
3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	36
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	37
4.1 DESCRIÇÃO DO SISTEMA ANTIGO	37
4.2 DESCRIÇÃO DO NOVO SISTEMA	40
4.3 ANÁLISE DO CONTEÚDO	45
4.3.1 Propósitos e objetivos da Sistemática de Avaliação de Desempenho na organização	46

4.3.2 Pontos positivos e pontos negativos do Sistema de Avaliação utilizado anteriormente na organização.....	49
4.3.3 Como é vista a nova Sistemática e como ela contribui para o processo de gestão de pessoas.....	57
4.3.4 Em que aspectos o novo Sistema se mostrou melhor e pior do que o sistema anterior	60
4.3.5 Críticas e sugestões para o aperfeiçoamento do novo sistema	63
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69
ANEXO A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS	72
ANEXO B – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DA ANTIGA SISTEMÁTICA	73
ANEXO C – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DA NOVA SISTEMÁTICA...	75

1 INTRODUÇÃO

As organizações são formadas por pessoas. Logo, são as pessoas que as constituem que tem o poder de fazê-las alcançar o sucesso. É o trabalho realizado por estas pessoas que trará resultados para as empresas. As pequenas tarefas, realizadas por cada um dos funcionários, somadas, formam as atividades da organização. Segundo Leme (2008, p. 7):

Toda empresa vive de resultados e é feita de seus colaboradores. Daí a afirmação de que o maior capital das empresas é o capital humano. Mas o capital humano precisa trazer resultados, caso contrário a organização não sobreviverá nem para ela mesma, nem para seu capital humano.

Portanto, as pessoas são um fator determinante para que a empresa alcance o sucesso. E esta importância das pessoas tem ficado cada vez mais evidente, e, aos poucos, vem ganhando relevância. Por consequência, o desempenho alcançado por estas pessoas torna-se também muito importante para a organização. Sendo assim, a gestão do desempenho destas pessoas, da qual a Avaliação de Desempenho faz parte, se torna uma questão importante para a empresa.

Desta forma, um Sistema de Avaliação de Desempenho bem estruturado e bem implementado pode ser uma importante ferramenta para auxiliar na Gestão de Pessoas dentro de uma organização. Se o sistema preencher alguns critérios, como: estar adaptado à realidade da organização, os objetivos forem estabelecidos com clareza e em consonância com a estratégia da organização, for exposto de maneira clara e for visto como justo pelos funcionários, pode tornar-se uma rica fonte de informações, as quais poderão gerar subsídios para vários processos e ações dentro da área de Recursos Humanos - RH da organização. Como exemplo de ações da empresa pode-se citar: elaboração do programa e atividades de Treinamento e Desenvolvimento, promoções, bonificações e o desenvolvimento pessoal dos funcionários.

A organização onde foi realizada a pesquisa é um Banco de Desenvolvimento Regional. A organização foi fundada em 1961, sendo uma entidade pública de fomento ao desenvolvimento regional, através de financiamentos de longo prazo, para empreendimentos de todos os portes. Suas atividades caracterizam a organização como sendo uma entidade atuante em falhas de mercado, ou seja, em setores em que a iniciativa privada não atua eficazmente, por serem

desinteressantes e pouco lucrativas. Devido a isso, juntamente com o fato de ter independência financeira (manter-se com recursos próprios, sem dependência de verbas dos estados membros – Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná – que o formam), é necessário que o banco seja competitivo e eficiente em suas operações.

Recentemente, a organização passou por um momento de transição no seu processo de Avaliação de Desempenho, pois se optou por implantar um novo sistema. O sistema anterior foi implementado em 1998 e vigorou até final de 2012. O novo sistema começou a ser elaborado em 2005. Todos os processos de criação, implantação e aprimoramento ocorrem exclusivamente de forma interna à organização, realizados pelos próprios funcionários do banco, coordenados pelos colaboradores da área de Recursos Humanos. Este sistema seria, inicialmente, implantado em três etapas. Como a avaliação é semestral, cada etapa corresponderia ao período de um semestre, e a implementação total estava planejada para levar um ano e meio, tendo iniciado junto com o ano de 2013 e vindo a terminar na metade de 2014. Entretanto, optou-se por adiar por mais um semestre, para fins de atribuição de nota, a avaliação dos terceiros-avaliados. A avaliação é realizada através do preenchimento de formulários e posterior conversa do funcionário avaliado com sua respectiva chefia. No processo, avaliam-se determinadas competências, através de indicadores, com o uso de uma escala.

Tendo isso em vista, foi realizada uma pesquisa, com o intuito de observar, identificar e analisar diversos aspectos relativos aos Sistemas de Avaliação de Desempenho desta organização, o antigo e o atual. Com base nos dados obtidos com a pesquisa, pode-se, após a identificação de problemas e limitações ainda existentes, fazer sugestões de melhorias e aprimoramentos, visando solucionar os problemas e aperfeiçoar o sistema.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A organização utilizava um Sistema de Avaliação de Desempenho que era alvo de muitas críticas e gerava grande incômodo aos funcionários. Suas falhas e limitações já eram conhecidas por muitos dentro da empresa, e acreditava-se que o

processo já não cumpria as suas funções. Além disso, a área de Recursos Humanos compartilhava da opinião de que era necessária uma reformulação do sistema.

Dessa forma, iniciou-se um trabalho de estudos para o desenvolvimento de uma nova Sistemática de Avaliação de Desempenho. Após alguns anos de estudo, trabalhos e pesquisas, a nova sistemática ficou pronta, e então se fez um trabalho para realizar sua implantação. No ano de 2013 foi iniciada a sua implantação, que esta sendo feita em etapas, as quais ainda não foram concluídas.

Tendo por base este contexto, a questão que norteará o trabalho é:

De que maneira o Novo Sistema de Avaliação de Desempenho busca superar e aperfeiçoar os resultados alcançados pelo Sistema de Avaliação de Desempenho utilizado anteriormente na organização?

1.2 JUSTIFICATIVA

A gestão das pessoas tem ganhado cada vez mais importância dentro das empresas, pois foi constatado que a atuação das pessoas é determinante para os resultados das organizações. Tal contribuição se torna fundamental em um ambiente cada vez mais competitivo, onde estão inseridas as empresas atualmente. Bancos são organizações prestadoras de serviço. Na prestação de serviços pelas empresas aos seus clientes, as pessoas são fundamentais. Sendo assim, a possibilidade de diferenciação em relação às concorrentes de uma empresa prestadora de serviço se dá exclusivamente no atendimento, que é feito pelas pessoas. Portanto, neste tipo de organização, o setor de RH tem importância ainda maior, por ser o responsável por gerir as pessoas e seus respectivos desempenhos, dos quais a organização tanto depende para a sua diferenciação no mercado, excelência no atendimento, e consequente satisfação dos clientes, para que seja gerado o resultado almejado pela organização. Craide e Antunes (2004) evidenciam essa visão ao afirmarem que o papel da Gestão de Pessoas tem se demonstrado cada vez mais importante, porque busca atrair, desenvolver e reter talentos que agreguem valor à empresa, ao aplicar suas normas e políticas.

Buscando manter-se competitivo neste contexto, o banco de desenvolvimento, alvo do presente estudo, elaborou e implantou um novo Sistema de Avaliação de Desempenho. A elaboração do novo sistema foi bastante trabalhosa, exigindo muito dos funcionários envolvidos no processo, e demandou muito tempo. Tendo isso em vista, este trabalho visa verificar em que aspectos o sistema anteriormente em vigor não alcançava os resultados necessários e de que maneira o novo Sistema de Avaliação de Desempenho pretende superar estes problemas, e de que forma os funcionários veem o sistema neste momento. Além disso, com base nos dados obtidos com a pesquisa, buscou-se subsidiar ações de aperfeiçoamento do sistema em vigor.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar, com base na opinião dos entrevistados, a visão sobre o novo Sistema de Avaliação de Desempenho, em relação ao Sistema de Avaliação de Desempenho utilizado anteriormente na organização.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar os propósitos e objetivos no uso da sistemática de Avaliação de Desempenho na organização;
- Identificar os pontos positivos e os pontos negativos do sistema anterior, segundo opinião dos entrevistados;
- Compreender como os entrevistados veem a nova sistemática de Avaliação de Desempenho e de que forma ela contribuirá para a melhoria do processo de gestão de pessoas;
- Verificar, na opinião dos entrevistados, em que aspectos a nova sistemática se mostrou melhor e pior em relação à sistemática anterior;

- Fornecer subsídios para o aperfeiçoamento do novo sistema.

1.4 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

O Banco Regional de Desenvolvimento, alvo do presente estudo, é uma instituição financeira pública de fomento, e sua criação objetivou minimizar desigualdades regionais existentes na época, especialmente da região Sudeste em relação à região Sul do Brasil. A instituição foi criada em 15 de junho de 1961 por iniciativa dos então governadores dos estados-membros sob a forma de uma autarquia interestadual, possuindo, assim, autonomia administrativa e financeira, além personalidade jurídica própria. Tal objetivo é claramente evidenciado em sua missão de “promover e liderar ações de fomento ao desenvolvimento econômico e social de toda a região de atuação, apoiando as iniciativas governamentais e privadas, através do planejamento e apoio técnico, institucional e creditício de longo prazo.” (Resolução interna da organização)¹. O banco atua financiando principalmente construções, instalações e aquisições de máquinas e equipamentos, mas também em treinamento e qualificação de pessoal, controle ambiental e centros de pesquisa.

Para isso, a entidade conta com 4 dependências, sendo três agências, uma situada em cada capital dos estados do sul do país – Porto Alegre (RS), Florianópolis (SC) e Curitiba (PR) - cada qual realizando os negócios em cada estado. Além das três agências, o banco é constituído também Direção Geral, localizada na sede da instituição, em Porto Alegre, na qual são centralizadas as atividades financeiras, de tecnologia, de recursos humanos e de infra-estrutura. O banco conta com 552 empregados, 31.015 clientes com operações em vigor, atingindo 1046 municípios com clientes ativos, movimentando 8.336 milhões de reais em operações de crédito². O banco atua nos setores de agropecuária,

¹ Face à solicitação da organização em manter seus dados em sigilo, não haverá referência a seus documentos no capítulo Referências Bibliográficas.

² Dados do 1º semestre de 2013.

industrial, infraestrutura e comércio e serviços, vislumbrando aumento de postos de serviços e empregos gerados, assim como aumento na arrecadação dos estados membros, apoiando empreendimentos de todos os portes.

Na organização estudada, o Sistemas de Avaliação de Desempenho é a fonte de informações para a promoção por merecimento. Além desta, há também a promoção por antiguidade, concedida automaticamente a cada dois anos a todos os funcionários da organização.

A frequência da concessão da promoção por merecimento é variável. Ela é concedida quando o funcionário atinge uma determinada pontuação mínima na soma de suas notas obtidas nas últimas avaliações de desempenho. Entretanto, o tempo mínimo para atingir a promoção por merecimento é de 2 anos (ou 4 semestres, já que as avaliações ocorrem semestralmente), intercalado, para não coincidir com o ano da promoção por antiguidade. E o tempo máximo para atingir esta promoção é de 5 anos (ou 10 semestres). Depois de preenchidos, os formulários de avaliação são enviados, eletronicamente, ao Departamento de Recursos Humanos da organização, formando um banco de dados.

A pedido da instituição, o nome da empresa não será divulgado neste trabalho.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 O DESEMPENHO E AS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

Vários autores convergem ao afirmarem que as organizações, cada vez mais, têm se importado com os seus desempenhos e resultados, devido às demandas e condições do mercado. Conclui-se então que isso se tornou uma necessidade, tendo em vista a crescente concorrência enfrentada pelas organizações nos mercados atuais. Nesse sentido, o desempenho das pessoas dentro das organizações também se torna de grande relevância, já que se constitui em fator determinante para ajudar a melhorar o desempenho organizacional. E, por consequência, a mensuração e a avaliação de tal desempenho tornam-se cada vez mais importante neste contexto.

Ao fazer uma retrospectiva da relevância atribuída às pessoas dentro das empresas ao longo da história, percebe-se claramente um aumento da importância do papel do indivíduo dentro da organização. O capital humano passou de, um simples executor de tarefas pré-determinadas pela empresa, para um indivíduo dotado de capacidade multidisciplinar. E, por isso, há cada vez mais um reconhecimento das pessoas como uma importante ferramenta para que a empresa atue eficazmente em cenários de grande competitividade.

É importante salientar que, para que haja uma gestão de desempenho efetiva dentro da empresa, que atinja os objetivos a que se propõe, é fundamental que internamente à empresa, entre os funcionários, haja um senso de equidade de tratamento. Pois, o sentimento de injustiça, acaba por impedir que se atinjam desempenhos satisfatórios. É necessário que os funcionários se sintam satisfeitos e seguros, através do sentimento de justiça e, por consequência, o bem estar necessário para que se atinjam bons níveis de desempenho será alcançado. Funcionário insatisfeito não consegue, e muitas vezes não almeja, alcançar determinados resultados. Com isso, percebe-se que, não é somente a recompensa que é relevante pra ele, mas também a comparação desta com as recompensas recebidas por seus colegas, em relação ao trabalho executado por cada um. Para isso, se faz necessário que os critérios utilizados na Avaliação de Desempenho

sejam claros e facilmente compreendidos pelos avaliados. Além disso, devem ser vistos como justos por todos eles (SOUZA *et al.*, 2007).

E para que isso aconteça, é necessário que a empresa delinheie com clareza seu plano de cargos e salários. Somente assim, os funcionários poderão ter consciência dos seus deveres enquanto trabalhadores, assim como o que a empresa espera deles. Dessa forma, estar-se-á gerando o comprometimento dos funcionários e também sua satisfação, reduzindo as chances de existência de sentimentos de injustiça.

Nesse sentido, é importante salientar que, segundo Barbosa (2003), em nosso país, há dificuldade de se aceitar processos avaliativos e sistemas baseados na meritocracia. Em outras sociedades, tal como a norte-americana, a injustiça consiste em recompensar igualmente quem atinge resultados distintos. Equidade é recompensar de acordo com o que cada um merece, conforme o trabalho que realizou. Dessa forma, as pessoas buscam a diferenciação através de seus desempenhos. As oportunidades é que são iguais, os resultados alcançados irão depender de cada um. Na nossa sociedade, desde os tempos de escola, não se valoriza os que se diferenciam e se destacam. E quando isso ocorre, tal atitude é vista como uma agressão aos demais.

Estas características, no Brasil, evidenciam-se ainda mais, segundo Barbosa (2003), no caso do funcionalismo público, onde, na maioria das vezes, o tempo de serviço do funcionário é que é um critério, validado pela maioria, de promoções e aumentos salariais, em detrimento de avaliações do desempenho. Afinal de contas, a competição no interior das empresas é uma prática vista como algo nocivo, não saudável, e até mesmo prejudicial aos funcionários. Talvez esteja aí a causa dos resultados pífios de nossas empresas se comparadas com as de outros países. Assim, para não afetar a autoestima das pessoas, a sociedade como um todo acaba por arcar com os custos sociais decorrentes de tal forma de lidar com o desempenho dos indivíduos nas empresas.

2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Muitas empresas ainda relutam em utilizar um Sistema de Avaliação de Desempenho, pois levam em consideração alguns fracassos e casos de insucesso ocorridos. De fato, houve casos. Entre os motivos para isso, segundo Bergamini e Beraldo (1988), destaca-se o fato de as empresas não estabelecerem com a necessária clareza os motivos e os interesses no estabelecimento de um Sistema de Avaliação de Desempenho. Ou ainda, o fazerem a partir de premissas equivocadas. Entretanto, é sabido que uma boa sistemática, adequada às necessidades de cada empresa e aceita e bem compreendida pelos funcionários avaliados, pode ser uma importante ferramenta para a elevação no desempenho organizacional. De acordo com Craide e Antunes (2004, p. 9),

O desafio de assumir uma postura cada vez mais estratégica faz com que a Gestão de Pessoas reaja através da mensuração de seus resultados e de suas contribuições para o desempenho da empresa elaborando e adotando ferramentas que visem demonstrar tais retornos. Além disso, as empresas dependem do grau de envolvimento e comprometimento das pessoas com os objetivos estratégicos do negócio.

A Avaliação de Desempenho consiste em técnicas e metodologias utilizadas para que se obtenham informações relevantes, para serem analisadas e comparadas posteriormente, para que se possa mensurar a contribuição de cada funcionário à organização. Dessa forma, torna-se possível a correção de erros e desvios, assim como o incentivo às boas atuações, além de contribuir para o crescimento e desenvolvimento dos funcionários. Somando-se isso, a implantação de uma Sistemática de Avaliação de Desempenho eficiente pode, ainda, promover o “desenvolvimento de uma atmosfera em que as pessoas possam relacionar-se umas com as outras de maneira espontânea, franca e confiante.” (BERGAMINI E BERALDO, 1988, p. 13). A Avaliação de Desempenho pode ser definida, ainda, como sendo a mensuração da lacuna existente entre o desempenho real e o desempenho esperado do funcionário, para posteriormente se identificar as causas dos problemas apresentados, e então tomar medidas corretivas, visando sempre o aprimoramento.

E para gerar índices de desempenho e satisfação ainda maiores por parte dos funcionários, alguns autores sugerem que a Avaliação de Desempenho seja associada a outras ações e medidas da organização. Pode-se, por exemplo, atrelar

os resultados obtidos na avaliação a ações de reconhecimento e remuneração, como promoções, ou aumentos percentuais no salário, ou ainda, participação nos lucros e resultados da empresa. Pode-se também, usando os resultados como base, criar um plano de desenvolvimento para o funcionário. Tais práticas vêm se tornando cada vez mais comuns, pois beneficiam empresa e empregados.

E para que essas medidas tenham sucesso, é necessário que os colaboradores participem da construção dos objetivos da Avaliação de Desempenho. Somente assim, torna-se possível ter um resultado que agregue para o colaborador e para a organização simultaneamente (LEME, 2008). Para que o processo de Avaliação de Desempenho tenha validade, é fundamental que os critérios adotados pela organização para avaliar seus funcionários sejam claros para todos dentro da empresa. Além disso, é importante salientar que deve ser avaliado o desempenho relativo ao período referente a cada avaliação, e não os fatos ocorridos anteriormente ao seu início. É de grande importância ainda, que os resultados obtidos com a avaliação sejam apresentados ao avaliado, pois, somente assim, sabendo o que está bom e o que deve ser melhorado, ele poderá agir de forma a alcançar seus objetivos no período seguinte (LEME, 2008). Não é possível trabalhar ou alterar algo que se desconhece.

As razões para os insucessos na utilização de Sistemas de Avaliação de Desempenho são diversos. Percebe-se, por exemplo, que em geral, os funcionários são resistentes às práticas de Avaliação de Desempenho, julgando-as como meras formalidades, ou seja, mais um item da lista de seus afazeres formais. Desta forma, o processo não é realizado com a seriedade necessária. Por isso da grande importância dos treinamentos realizados nas organizações que fazem uso de algum Sistema de Avaliação de Desempenho, a fim de sensibilizar e mobilizar os funcionários em relação à importância do processo e esclarecer todos os procedimentos do sistema e dos usos dos seus resultados pela organização. Além disso, é evidente também, a dificuldade que as pessoas tem em trabalhar com as críticas em relação ao seu trabalho, seu relacionamento com colegas, e até mesmo seu comportamento e personalidade. Muitas vezes, as críticas são equivocadamente levadas como uma ofensa pessoal, ao invés de serem utilizadas como oportunidade de melhoria e desenvolvimento do funcionário (GUSMÃO, 2000). E somam-se a isso os erros de utilização e aplicação cometidos pelas empresas.

Uma das mais significativas desvantagens apontadas em relação às avaliações de desempenho é a questão da subjetividade associada ao processo, vinda, principalmente, do viés do avaliador. Os avaliadores são juízes do processo, que, como toda pessoa, possuem seus valores, crenças, opiniões e preconceitos, que fatalmente irão interferir nos resultados das avaliações. Alia-se a isso, o fato de haver grande dificuldade em separar o avaliado enquanto pessoa, e o seu comportamento como trabalhador, inserido na empresa. Estes aspectos irão interferir, de forma a distorcer e tornar o processo de avaliação parcial, especialmente nos métodos de avaliação mais antigos e tradicionais. São disfunções perceptivas dos avaliadores, uma vez que cada pessoa vê o mundo de uma forma particular, que pode ser distante da realidade, gerando tais distorções.

Vale lembrar que, a Avaliação de Desempenho visa avaliar o desempenho passado do trabalhador, os resultados já obtidos por ele, mas visando o futuro. Com base nos resultados atingidos anteriormente, providências devem ser tomadas com vistas a aprimorar os resultados no futuro.

2.2.1 Disfunções Perceptivas na Avaliação de Desempenho

Assim como os avaliados, os avaliadores também são pessoas, seres humanos, com características e visões próprias. Por isso, estão sujeitos a cometerem erros e enganos. Além disso, há de se considerar que, durante todo o processo de avaliação, estão presentes diversas variáveis que podem vir a interferir nos resultados finais. É por isso que o subjetivismo, em certa medida, é intrínseco ao processo avaliativo de desempenho. Entretanto, deve-se buscar a redução de distorções da realidade, ou seja, deve-se buscar realizar um retrato, o tanto quanto mais fiel da realidade.

A forma como o avaliador irá avaliar seu avaliado dependerá e será feita através da lente de percepção do avaliador, que lhe é peculiar. Como bem define Bergamini e Beraldo (1988, p. 51), “Nem sempre as lentes de percepção social são capazes de retratar a realidade objetiva exatamente como ela se apresenta. Nesse caso, poder-se-ão observar certas distorções da realidade, as quais se denominam disfunções perceptivas.” Nesse sentido, percebe-se que tais vícios na avaliação

podem prejudicar consideravelmente seus resultados. Assim, se faz necessário que tais disfunções sejam identificadas, administradas e controladas, a fim de se minimizar os danos que possam ser causados, tal como o comprometimento dos resultados.

A literatura aponta a existência de diversas disfunções perceptivas no processo de Avaliação de Desempenho. Aqui serão listadas as principais disfunções perceptivas, com base em Souza *et al.* (2007), Bergamini e Beraldo (1988) e De Ré (2013).

- Efeito de Halo: é a contaminação do julgamento, que resulta em atribuição de graus semelhantes de julgamento em todos os itens avaliados, seguindo uma mesma linha ou tendência. Assim, todos os itens são avaliados um pouco acima da média, se a visão geral sobre o avaliado é positiva, ou então todos os itens são assinalados como um pouco abaixo da média, se a opinião do avaliador for negativa em relação àquela pessoa. Dessa forma, a avaliação não varia das graduações mais baixas até as mais altas. Com isso, não se obtém um retrato fiel do desempenho do indivíduo, o que acaba por dificultar a comparação com o desempenho de seus colegas.
- Tendência Central: neste caso, o avaliador tende a considerar todos os itens como sendo aproximados à média, ignorando assim as diferenças individuais. Assim, o avaliador evita posições extremas que poderiam vir a comprometê-lo. Dessa forma, ele não é visto nem como demasiadamente exigente, e nem demasiadamente generoso.
- Subjetivismo: é quando o avaliador atribui ao avaliado qualidades ou defeitos sem nenhuma razão objetiva.
- Falsidade: ocorre quando o avaliador omite ou distorce algumas informações intencionalmente, para prejudicar ou beneficiar o avaliado.
- Efeito “similar a mim”: diz respeito ao avaliador valorizar os avaliados que possuem características e modo de trabalhar semelhante ao seu, e ao mesmo tempo desvalorizar os funcionários que trabalham de forma diferente.

- Unilateralidade: ocorre quando o avaliador realiza a avaliação levando em conta apenas os aspectos que ele mesmo julga importantes.
- Falta de memória: acontece quando o avaliador atenta-se unicamente a alguns acontecimentos, geralmente os mais recentes, esquecendo-se de acontecimentos importantes ocorridos durante todo o espaço de tempo a que se refere a avaliação.
- Desvalorização da avaliação: é quando o avaliador acredita não haver valor nenhum no procedimento da avaliação, e que este não contribui em nada para a empresa, levando a informações incompletas, incorretas e/ou irrelevantes.
- Força do hábito ou avaliação congelada: consiste em perpetuar uma avaliação semelhante ao longo do tempo, desconsiderando mudanças no desempenho do funcionário, ignorando que o comportamento humano é mutável.
- Viés do avaliador: é quando o avaliador permite que seus valores, suas crenças, e seus preconceitos pessoais interfiram e distorçam a avaliação, impedindo que a avaliação seja imparcial.
- Diferentes graus de rigor: consiste na utilização de rigor maior na avaliação de alguns e de rigor menor na avaliação de outros, acabando por prejudicar alguns avaliados e favorecer outros.

2.2.2 Efeito Pigmaleão na Gestão do Desempenho

Efeito Pigmaleão ou Profecia Autorealizadora se refere a um mito surgido da mitologia romana e que, mais tarde, com estudos de dois psicólogos norte americanos, confirmou-se como comportamento humano. Diz respeito ao poder e a influência que as expectativas tem em relação ao comportamento humano. Em gestão, aplica-se na influência que as expectativas do líder tem sobre o desempenho de seus funcionários. Como bem exemplifica Goldstein (2012, s/p):

Por exemplo, se o rótulo atribuído a um funcionário é de alta performance e ele pede *feedback* ou ajuda do supervisor, este pode interpretar o comportamento como um desejo de aprendizado, um desejo de se tornar

cada vez melhor; para um funcionário rotulado como baixa performance, a mesma ação é muitas vezes interpretada como fraqueza ou insegurança. Um comportamento de concordância com o chefe pode ser interpretado como respeito, lealdade ao chefe e bom senso ou como fraqueza e falta de opinião própria. E nós fazemos isto o tempo todo! Interpretamos de acordo com nossa concepção mental. E, o pior, é que os funcionários, consciente ou inconscientemente, começam a agir de acordo com nossas expectativas [...]

Este fenômeno evidencia a grande importância do papel do gestor, e como ele pode influenciar o desempenho dos funcionários da sua equipe.

De acordo com Robbins (2005, p. 109)

Em outras palavras, se um executivo espera grandes feitos de seus subordinados, provavelmente eles não o decepcionarão. Por outro lado, se o executivo espera que sua equipe faça o mínimo, ela se comportará de acordo com essa baixa expectativa. O resultado é que a expectativa acaba se tornando realidade.

2.3 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Ao longo do tempo, foram surgindo diversas metodologias de Avaliação de Desempenho. A palavra método diz respeito aos procedimentos utilizados para chegar a um determinado objetivo. Os primeiros modelos eram mais simples, e foram se aprimorando e tornando-se mais complexos conforme sua evolução.

2.3.1 Métodos Tradicionais

2.3.1.1 Escala Gráfica

É um método largamente utilizado no Brasil. Utilizando este método, faz-se a avaliação através do preenchimento de um formulário que contém um determinado número de fatores, que são as características do funcionário a serem avaliadas. Estes fatores podem ser seguidos de uma breve explicação, a fim de facilitar a compreensão. A cada fator é possível atribuir um grau, inserido em uma escala, que mede a conformidade de adequação a cada fator. Geralmente se utiliza cerca de cinco graus, tais como: excelente, muito bom, bom, regular e ruim. É importante salientar que, para que a avaliação tenha êxito, os fatores devem ser claros e com

maior objetividade possível, além de serem selecionados em conformidade com cada cargo ou conjunto de cargos semelhantes. Como vantagem, pode-se citar o fácil entendimento e aplicação, devido à simplicidade do método. Como desvantagem, destaca-se a subjetividade associada a este método.

QUADRO 1 - Exemplo de Avaliação por Escala Gráfica

FATORES OU CARACTERÍSTICAS/GRADUAÇÃO	EXCELENTE	BOM	REGULAR	INSUFICIENTE	FRACO
Método e organização					
Qualidade do trabalho					
Conhecimento do serviço					
Equilíbrio emocional					
Apresentação pessoal					
Sociabilidade					
Iniciativa					
Trabalho em equipe					

Fonte: baseado em Bergamini e Beraldo (1988, p. 173 e 174).

2.3.1.2 Incidentes Críticos

Este método contém alguns indicadores de desempenho, que são descrições de comportamentos reais e críticos, ou situações extremas nas rotinas de trabalho. Estes indicadores podem ser positivos (favoráveis, desejados), ou negativos (desfavoráveis indesejados). Com relação a cada um, aponta-se o ponto mais adequado dentro de uma gradação, geralmente em uma escala de cinco opções, de nunca (1), a quase sempre (5), por exemplo. Sua elaboração é demasiadamente trabalhosa, uma vez que necessita ser específico para cada cargo ou função, já que os indicadores, ou incidentes críticos se diferenciam.

QUADRO 2 - Exemplo de Avaliação por Incidentes Críticos

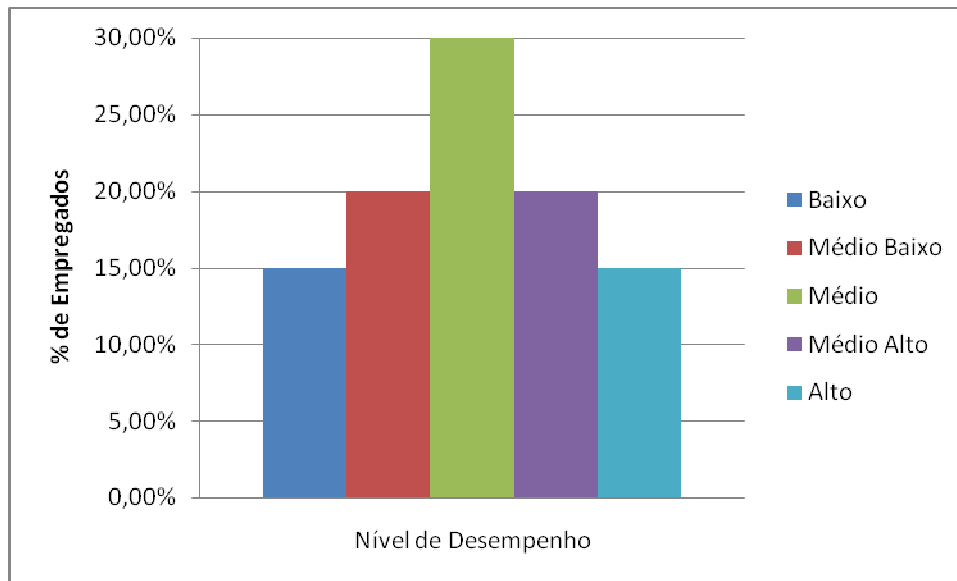
CARACTERÍSTICA/FREQUÊNCIA	NUNCA	RARAMENTE	ÀS VEZES	FREQUENTEMENTE	QUASE SEMPRE
Possui características de líder					
Apresenta ideias inovadoras					
Lida bem com pessoas					
Sabe trabalhar em equipe					
Comete muitos erros					
Demora demais para tomar decisões					
Se comunica com deficiência					
Apresenta resistência às mudanças					

Fonte: baseado em Chiavenato (*apud* GTH Consultoria em RH).

2.3.1.3 Distribuição Forçada

O método da distribuição forçada consiste em categorizar os trabalhadores de uma organização em níveis de desempenho. Geralmente se separa em cinco grupos, cada um com o nível de desempenho, utilizando determinada porcentagem.

Assim, os trabalhadores e seus respectivos desempenhos são separados estatisticamente, se assemelhando a uma distribuição normal. Em cima de tais resultados, a empresa pode tomar decisões e executar medidas. Algumas delas chegam ao extremo de, por exemplo, sempre demitir todos os gerentes (no exemplo, 15%) com o desempenho mais baixo. É uma espécie de Darwinismo, uma vez que somente os mais fortes permanecerão na empresa. Esta metodologia ainda é muito pouco utilizada no Brasil, por haver uma rejeição, possivelmente cultural, desse modo de agir. Isso ocorre porque tal método tende a tornar o ambiente de trabalho muito competitivo. Por consequência, as pessoas que não tem um perfil altamente competitivo, acabam por se sentirem insatisfeitas e até ameaçadas neste tipo de ambiente. É mais comum em empresas multinacionais, uma vez que foi importada de mercados mais competitivos que o brasileiro.

GRÁFICO 1: Gráfico de Avaliação por Distribuição Forçada

Fonte: Baseado em De Ré (2013, slide 125).

2.3.1.4 Avaliação Centrada em Resultados

Esta metodologia ainda não está muito difundida no Brasil. Consiste em comparar, através de acompanhamentos periódicos, as metas e objetivos definidos pela empresa e os resultados efetivamente alcançados pelo funcionário avaliado. O método aponta indicadores que ajudam a identificar o nível de adesão à meta, os quais devem ser claros. É importante destacar que, as metas devem ser estabelecidas através de negociações entre trabalhadores e chefias, uma vez que devem ser vantajosas para ambos, porém, com uma dificuldade razoável para que sejam alcançadas. Como desvantagem desta metodologia pode-se citar que sua criação e implantação são muito trabalhosas. Como vantagem, é uma ferramenta estratégica que pode auxiliar a nortear com equilíbrio o esforço da organização para o atingimento de suas metas.

2.3.2 Métodos Contemporâneos

2.3.2.1 Avaliação por Múltiplas Fontes (360 graus)

Neste método, todas as pessoas que se relacionam com o avaliado, sejam eles internos ou externos à empresa, também chamados de *stakeholders*, fornecem *inputs* para sua avaliação, tais como: superiores, clientes, subordinados, pares e fornecedores. É importante salientar que, cada um dos avaliadores, dependendo da sua relação com o avaliado, poderá fornecer um tipo de informação diferente. Por exemplo: os resultados operacionais atingidos pelo funcionário poderão ser melhor avaliados por sua chefia, não competindo tal avaliação a um fornecedor ou cliente. A elaboração deste método é relativamente fácil e simples. A dificuldade reside na sua implantação, pois a cultura organizacional desfavorável pode apresentar uma resistência à implantação do sistema. Algumas pessoas, por exemplo, podem não aceitar com facilidade que sejam avaliadas por pessoas hierarquicamente inferiores.

Alguns autores convergem ao afirmarem que este método é uma rica fonte de *feedbacks*, mas não necessariamente um Sistema de Avaliação. Como principal vantagem, cita-se a redução nas distorções comuns aos processos de avaliação, resultado da utilização de diversas fontes de informação. De acordo com Craide e Antunes (2004, p. 5), “A avaliação 360^o passou a ser uma prática constante em empresas de todo o mundo com o intuito de verificar o desempenho dos empregados, auxiliando no desenvolvimento de lideranças.”

É importante salientar que o processo de avaliação, ou *feedback* de 360 graus, deve-se basear em comportamentos observáveis dos avaliados, pois é um processo que gera o levantamento das percepções de diferentes pessoas a respeito de determinados comportamentos do avaliado, que recebe o *feedback* (REIS, 2010). Segundo Robbins (2008), o número de avaliações por funcionários fica, geralmente entre 5 e 10, e 20% das organizações norte-americanas fazem uso deste Sistema de Avaliação de Desempenho.

Outra vantagem citada diz respeito a redução da ocorrência de distorções perceptivas, resultado da utilização de diversas fontes de informação. Ou seja, é um sistema abrangente, em que a avaliação é realizada através de diversas

perspectivas distintas. Por isso também, o sistema é chamado de democrático, se adaptando melhor a organizações que se identificam e valorizam tal característica. Além disso, os diversos *feedbacks* podem (e este foi o objetivo principal quando da sua criação) contribuir para o desenvolvimento do funcionário, uma vez que é uma rica fonte de informações sobre sua atuação no trabalho.

Como desvantagem deste método de Avaliação de Desempenho, pode-se citar a sua grande complexidade, uma vez que o número de respostas tende a ser significativamente maior do que em outras metodologias. Além disso, a proximidade necessária, juntamente com a delicadeza que o tema exige, assim como a falta de preparo dos funcionários tanto para dar como para receber *feedbacks*, são fatores que podem gerar desconfortos e ressentimentos, além de clima de intimidação, dificultando o uso exitoso deste tipo de avaliação. Alguns funcionários podem pensar, por exemplo, que seus colegas se uniram para prejudicá-lo. Outra dificuldade do sistema é a possibilidade do surgimento de opiniões e pareceres muito distintos ou até mesmo conflitantes, por parte dos diversos avaliadores, o que acaba por, de certa forma, dificultar a análise dos dados da avaliação.

Outro ponto relevante, e que é mencionado por alguns autores ainda como uma desvantagem do sistema, é a necessidade, geralmente grande, de treinamento na organização para o funcionamento adequado do sistema. O corpo funcional da empresa deve entender a importância do sistema, para si próprios, e para a organização; devem entender todo o seu funcionamento e seus procedimentos, e como serão usados os resultados obtidos com o processo avaliativo. Além disso, devem saber dar e receber *feedbacks*, saber utilizar a ferramenta e suas informações de maneira correta. Tudo isso exige treinamento.

Não deve ser ignorada, ainda, a possibilidade existente de os funcionários “jogarem com o sistema”, acabando por fornecer avaliações inválidas sobre os colegas. E no caso de as avaliações serem anônimas, alguns avaliadores podem se recusar a se responsabilizarem pelas avaliações por ele realizadas.

Entre os cuidados que a empresa deve ter ao implantar o sistema de avaliação 360 graus, um deles tem grande relevância: a empresa deve verificar se esta sistemática é a ideal pra ser implantada na empresa, e não escolhê-la apenas por estar na moda, por exemplo. E depois disso, ainda é necessário fazer adaptações do sistema à realidade da empresa, conforme Souza *et al.* (2007, p. 90):

Assim, se estivermos de fato interessados na adoção desta modalidade de avaliação, devemos fazer uma verificação cuidadosa desta ferramenta, sempre levando em consideração as especificidades da organização, pois a opção por um modelo de avaliação deve traduzir o modo de gestão que a empresa adota para enfrentar os desafios mercadológicos.

Além disso, é importante ainda, que seja delineado com clareza o perfil necessário às lideranças da empresa, através das competências e comportamentos esperados dos líderes (REIS, 2010). Também é necessário que, dentro da organização, sempre esteja em mente quais são os objetivos da empresa com o sistema para que, dessa forma, se verifique permanentemente se o modelo se presta a auxiliar no alcance de tais objetivos, possibilitando assim uma supervisão e melhoria contínua do sistema. Se junta a isso a necessidade de que seja verificada a adequação do instrumento de avaliação utilizado na empresa, objetivando também melhorias e aperfeiçoamentos contínuos.

É importante salientar ainda que, o ideal é manter a confidencialidade das informações relativas às avaliações. Com isso, torna-se possível garantir a qualidade e veracidade das informações levantadas com a realização do processo de Avaliação de Desempenho. Ainda entre as medidas que a empresa deve tomar para que atinja o sucesso da implantação do Sistema de Avaliação 360 graus, está a necessidade de a empresa treinar os seus funcionários para uma boa utilização do sistema. Dessa forma, além dos objetivos já citados anteriormente, a empresa buscará uma redução na ocorrência de erros e diminuirá as dúvidas e a ansiedades geradas pela implantação de uma nova Sistemática de Avaliação do Desempenho na empresa. Soma-se a isso, a necessidade de haver, pelo menos, uma pessoa na organização designada a dar um suporte permanente aos funcionários em relação ao sistema e ao processo de Avaliação de Desempenho, para a qual devem ser direcionadas as dúvidas, que por ventura irão surgir.

Para finalizar, salienta-se que a avaliação 360 graus deve estar alinhada e dar suporte a todos os processos da área de Recursos Humanos da empresa, a saber: seleção e captação, desenvolvimento, movimentação, Avaliação de Desempenho. Além do mais, é fundamental que tudo isso deve esteja alinhado às estratégias da organização.

2.3.2.2 Avaliação por Competências

As competências são definidas, pela literatura, como compostas por conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo (CHAs). O conhecimento se refere ao saber do indivíduo, e a habilidade se refere ao saber fazer. Juntos, estes dois pilares formam a competência técnica do trabalhador. Já a atitude se refere ao querer fazer, e forma o pilar da competência comportamental do avaliado. E por isso, se separa os CHAs nestes dois grupos: competências técnicas e competências comportamentais. Para aprimorar as competências técnicas, geralmente faz-se treinamento. E para aperfeiçoar as competências comportamentais, o desenvolvimento mostra-se mais propício (LEME, 2008). As competências técnicas podem ser consideradas requisitos para desempenhar determinada função, e podem ser aprendidos com maior facilidade. Enquanto que as competências comportamentais geralmente são consideradas um diferencial, e são características pessoais do indivíduo, sendo, por isso, mais difíceis de serem alteradas ou modificadas. Segundo Craide e Antunes (2004, p.6),

[...] organizações que buscam acompanhar e gerenciar as constantes mudanças do cenário mundial. A Gestão por Competências vem despertando o interesse dessas empresas, pois, através dela, é possível promover uma mudança de atitude e formação das pessoas em relação às práticas de trabalho necessárias, tanto para o sucesso empresarial quanto para o autogerenciamento de carreira.

Neste método de avaliação são elencadas competências, tidas como importantes e esperadas pela organização. Tais competências podem ser desdobradas em evidências, para auxiliar na compreensão do avaliador. E assim, avalia-se com que grau o trabalhador avaliado possui ou faz uso de tal competência. O conjunto de competências utilizado deve ser adequado a cada organização, pois deve levar em conta seus valores, sua cultura, entre outros aspectos.

Segundo Leme (2008, p. 19),

A Avaliação de Desempenho é o passado, sempre foi. Porém, a Avaliação de Desempenho com Foco em Competências olha para o futuro, que é o desenvolvimento das pessoas e onde os resultados obtidos no passado servem ao serem analisados, para a criação de novas estratégias e alternativas.

Entretanto, é importante salientar que, a Avaliação de Desempenho deve medir a entrega do trabalhador para a organização, ou seja, os resultados efetivos

que o seu trabalho gera para a empresa. Portanto, o CHA não é sinônimo do desempenho alcançado pelo trabalhador.

Ainda segundo Leme (2008), a Avaliação de Desempenho com foco em competências possui três perspectivas essenciais:

- A perspectiva técnica, que é a avaliação dos conhecimentos e das habilidades do avaliado;
- A perspectiva comportamental, que é a avaliação das atitudes do avaliado;
- E a perspectiva resultado, que mede a contribuição do funcionário nos resultados obtidos pela organização.

O autor cita, ainda, a possibilidade de existência de uma quarta perspectiva, que é a perspectiva complexidade, que diz respeito ao desempenho da função pelo funcionário em relação a sua complexidade.

Como desvantagem da metodologia, pode-se perceber a grande subjetividade intrínseca ao processo. Pode ser utilizada também como metodologia em processos de seleção de novos funcionários, devido ao seu viés comportamental. Este método vem sendo cada vez mais utilizado no Brasil. Ainda é recente, e muitos autores estão aprofundando seus estudos neste campo.

Para a implantação de um Sistema de Avaliação de Desempenho por competências, é necessário que a empresa, primeiramente, mapeie as competências organizacionais. Posteriormente, ela deve mapear as competências necessárias a cada função na organização. E finalmente, deve-se então fazer uma avaliação das competências de cada funcionário da organização (LEME, 2008). De acordo com Craide e Antunes (2004, p. 2), “O alinhamento entre as competências individuais e as competências organizacionais, através de uma Gestão por Competências, é importante para as empresas que visam a maiores níveis de desempenho.”

Alguns dos cuidados que a empresa deve ter ao implantar um Sistema de Avaliação de Desempenho por competências, segundo Freitas (2001 *apud* GODOY, 2011) são:

- Profundo conhecimento do avaliador sobre as pessoas que irá avaliar e os seus cargos;
- O Sistema de Avaliação de Desempenho, especialmente na seleção das competências que serão avaliadas, deve priorizar e servir para aprimorar o desenvolvimento dos funcionários, e isso deve estar alinhado às aspirações do avaliado;
- *Feedbacks* constantes para o acompanhamento dos planos de desenvolvimento, dados de forma a dar suporte e auxiliar na construção deste desenvolvimento;
- Cultura organizacional propícia e tolerante, especialmente com possíveis erros que venham a ocorrer, de forma a não desestimular os funcionários a mudarem seu comportamento;
- Importância dos exemplos dados pelos líderes e;
- Importância dos gestores no incentivo, promoção e conscientização da importância do processo de Avaliação de Desempenho junto às suas equipes de trabalho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa social pode ser definida como sendo um processo que propicia a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social, através da metodologia científica. (GIL, 2008). O presente trabalho foi feito em um banco de desenvolvimento e o seu novo Sistema de Avaliação de Desempenho foi o alvo deste trabalho.

3.1 MÉTODO

A pesquisa realizada tem natureza qualitativa, e foi feita através de pesquisa documental, seguida da realização de entrevistas em profundidade. Trata-se de um estudo de caso único, pois analisa uma organização em específico. Segundo Tachiawa e Mendes (2006), as pesquisas realizadas através de estudos de caso devem ser desenvolvidas tendo por base uma determinada organização, neste caso, um banco de desenvolvimento regional. A pesquisa na forma de estudo de caso visa analisar um fenômeno inserido em seu contexto (YIN, 1981 *apud* ROESCH, 1996). Porém, é importante salientar que o estudo de caso impossibilita a generalização dos resultados e aplicação da pesquisa a outras organizações.

Com relação ao nível de pesquisa, o estudo foi descritivo e explicativo, uma vez que o trabalho teve como objetivo primeiro descrever as características do fenômeno em estudo, no caso, o Sistema de Avaliação de Desempenho utilizado pela organização, assim como levantar opiniões dos funcionários do banco através dos entrevistados (GIL, 2008).

Para a realização deste trabalho, foi feito, inicialmente, um projeto de pesquisa, que pode ser definido como sendo um plano de ação, e por isso engloba intenções, as quais podem ou não serem concretizadas durante a realização da pesquisa (ROESCH, 1996). Em outras palavras, o projeto é a estrutura organizada do que pretende ser feito, contendo questões chaves para a pesquisa, como o que será estudado, através de quais dados, como eles serão coletados, classificados e analisados.

Sendo assim, o presente trabalho buscou coletar, analisar e descrever informações, tais como: a importância da existência de um sistema que mensure o desempenho de seus funcionários, de que forma funcionava o Sistema de Avaliação de Desempenho anteriormente utilizado na organização, como funciona o novo, quais as principais diferenças entre eles, e como a nova sistemática visou aperfeiçoar e suprir as lacunas que existiam no sistema anterior.

3.2 SUJEITOS DA PESQUISA

O alvo da pesquisa é formado pelos gestores da organização, que são em número de 75, juntamente com os Técnicos em Recursos Humanos envolvidos no processo de Avaliação de Desempenho, que somam 4 funcionários. Deste total, selecionou-se alguns destes colaboradores, somando-se 10 funcionários, os quais foram entrevistados. A seleção dos entrevistados foi realizada através do critério de conveniência, com base na disponibilidade de tempo dos funcionários para a realização das entrevistas, na experiência dos funcionários dentro da organização, e com base nas suas relações com a criação e implementação da Sistemática de Avaliação de Desempenho, além dos seus cargos dentro do organograma da organização (posições estratégicas). De acordo com Gil (2008, p. 94) a escolha dos sujeitos por acessibilidade

Constitui o menos rigoroso de todos os tipos de amostragem. Por isso mesmo é destituída de qualquer rigor estatístico. O pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que esses possam, de alguma forma, representar o universo. Aplica-se este tipo de amostragem em estudos exploratórios ou qualitativos, onde não é requerido elevado nível de precisão.

Os cargos e o número de colaboradores entrevistados são os seguintes:

- Técnico em Recursos Humanos: 4 funcionários;
- Ex chefe do Departamento de Recursos Humanos: 1 funcionário;
- Gerente de Planejamento: 1 funcionário;
- Gerente Administrativo: 1 funcionário;
- Gerente de Operações: 2 funcionários;

- Superintendente de agência: 1 funcionário.

O perfil dos funcionários entrevistados segue no quadro abaixo:

QUADRO 3 – Perfil dos entrevistados

ENTREVISTADO	IDADE	GÊNERO	ESCOLARIDADE	TEMPO DE EMPRESA	TEMPO NA FUNÇÃO
1	49	Fem.	Pós graduação	12 anos	12 anos
2	32	Fem.	Mestrado	6 anos	5 meses
3	45	Fem.	Graduação	12 anos	12 anos
4	42	Masc.	Mestrado	12 anos	2 anos e 6 meses
5	39	Masc.	Pós graduação	16 anos	6 anos
6	36	Fem.	Pós graduação	11 anos	3 anos e 1 mês
7	51	Fem.	Pós graduação	12 anos	12 anos
8	36	Masc.	Mestrado	12 anos	3 anos
9	48	Masc.	MBA e pós MBA	12 anos	2 anos e 2 meses
10	49	Fem.	Mestrado	12 anos	12 anos

Fonte: autora a partir dos dados coletados durante as entrevistas

3.3 COLETA DOS DADOS

Primeiramente, foi feita pesquisa documental com documentos da organização, com a qual foram obtidas informações sobre o tema da pesquisa. Alguns destes documentos são: resoluções expedidas pelo banco, formulários de Avaliação de Desempenho utilizados pelos funcionários, atas das reuniões dos comitês de avaliação, relatórios das avaliações de desempenho periódicas e o material confeccionado pelos grupos de estudos quando da elaboração da nova sistemática.

Com isso, foi possível compreender melhor o funcionamento de todo o processo de Avaliação de Desempenho, os seus procedimentos, os dados obtidos

durante o processo, os resultados alcançados, e de que forma a empresa utiliza estas informações. Tais documentos auxiliaram também na identificação das pessoas envolvidas, e o papel de cada uma no processo de Avaliação de Desempenho. Além disso, foi possível analisar de forma crítica a metodologia utilizada pela organização para avaliar desempenho de seus funcionários e, fazer comparações, verificando quais as mudanças que ocorreram na implementação da nova sistemática e se houve uma evolução, e em qual sentido, durante o tempo que a empresa faz uso da ferramenta. Os documentos da organização demonstram ainda os sistemas e as estruturas existente em seu interior, facilitando o entendimento e a compreensão de diversas situações, além de evidenciar uma visão interna da própria organização.

Posteriormente, para obter as demais informações necessárias, foram realizadas entrevistas em profundidade, com o auxílio de um instrumento de coleta de dados, com questões pré-estabelecidas, ou seja, entrevista semi-estruturada, cujo roteiro utilizado é demonstrado no Anexo A. A utilização de um roteiro semi-estruturado na realização de entrevistas visa orientar a mesma, de modo que ela não se desvirtue dos objetivos da pesquisa realizada.

Segundo Roesch (1996), a entrevista em profundidade tem como objetivo primeiro entender o significado dados pelos entrevistados a determinadas questões e situações. Ainda de acordo com a autora (ROESCH, 1996, p. 150), “Em entrevistas semi-estruturadas utilizam-se questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa.” Isso acaba por minimizar as chances de o entrevistador influenciar, de algum modo, as respostas dadas pelo entrevistado. Dessa forma, houve a possibilidade de aprofundar alguns aspectos relevantes, assim como direcionar a entrevista, visando compreender relações e, principalmente, as percepções dos entrevistados. A habilidade do entrevistador, bem com a relação de confiança estabelecida entre o entrevistador e entrevistado e a importância dada pelo entrevistado à pesquisa que esta sendo realizada, são fatores que influenciam na qualidade das entrevistas, especialmente as entrevistas em profundidade (ROESCH, 1996).

Após autorização dos participantes, as entrevistas foram gravadas, e posteriormente transcritas. Com isso, torna-se possível rever e analisar os dados coletados inúmeras vezes, a fim de extrair o maior número de informações, além de

o entrevistador centrar sua atenção na entrevista por não precisar fazer anotações. Antes do início de cada entrevista, buscou-se explicar minuciosamente os objetivos da pesquisa e a contribuição que as entrevistas trariam para o trabalho. Além disso, evidenciou-se que, apesar do fato de a pesquisadora trabalhar dentro da instituição, e por consequência ter contato diário com os funcionários da mesma, ela não estava fazendo a pesquisa a serviço da mesma, e sim, com propósitos acadêmicos, com o papel de investigador, buscando o máximo de imparcialidade e distanciamento possível durante a realização do trabalho. Isso decorre do fato de a imparcialidade do pesquisador ser de fundamental importância, para garantir a confiabilidade da pesquisa.

As entrevistas foram realizadas no período de 28/04/2014 até 28/05/2014, de forma individual, em data e horário agendado com antecedência junto aos entrevistados, nas dependências da organização, em sala reservada e sem interrupções. Devido à manifestação da empresa no sentido da não divulgação dos seus dados, estes foram mantidos em sigilo, incluindo a identificação dos respondentes da pesquisa.

As entrevistas, em média, tiveram duração de cerca de 40 minutos cada. O clima durante a realização das entrevistas mostrou-se bastante favorável, devido ao fato de o entrevistador conhecer os entrevistados, por trabalharem na mesma organização, e por isso, já haver uma relação de confiança estabelecida entre eles. Por isso, em geral, os respondentes demonstraram ter feito colocações sinceras e objetivas. Não foi possível identificar momentos de tensão, desconforto ou falta de domínio do assunto durante a realização das entrevistas.

Com a realização das entrevistas, pretendeu-se colher as informações não contidas nos documentos da organização, como, por exemplo, uma melhor compreensão do contexto organizacional, no qual estão inseridos os procedimentos para a realização das Avaliações de Desempenho dos funcionários da organização, e as possíveis consequências decorrentes disto, além de compreender como foi o processo de criação e implementação do novo Sistema de Avaliação de Desempenho na organização. Além disso, pretendeu-se identificar e delinear a percepção dos gestores e dos funcionários do RH da empresa em relação ao sistema, quais as falhas enxergadas por eles, quais as limitações da metodologia

utilizada no sistema, quais as sugestões que eles tinham a oferecer. Dessa forma, se torna possível uma melhor compreensão da situação que foi pesquisada.

É importante ressaltar ainda que, anterior e concomitantemente a coleta dos dados, realizou-se também a pesquisa bibliográfica a cerca, principalmente, dos temas Avaliação de Desempenho, Avaliação por Competências e Avaliação por Múltiplas Fontes. Com isso, objetivou-se dar embasamento e subsídios para a realização da pesquisa.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Foi realizada uma análise qualitativa do conteúdo das entrevistas, com base no método de análise de conteúdo. Esta metodologia se propõe a descrever e interpretar as informações colhidas através das entrevistas, possibilitando a compreensão com grande detalhamento e aprofundamento do fenômeno estudado (LAKATOS, 1991 *apud* PINHEIRO, 2011). Por consequência do uso de perguntas abertas para a realização das entrevistas, a codificação dos dados se torna uma difícil tarefa. Entretanto, as respostas devem ser categorizadas para sua posterior análise. Segundo Roesch (1996), o método de análise de dados visa classificar palavras, frases ou até mesmo parágrafos em categorias de conteúdo.

Após a realização das entrevistas, organizou-se o material obtido durante a realização da pesquisa. Primeiramente, foi realizada a transcrição, pelo pesquisador, de todas as entrevistas realizadas anteriormente. Este procedimento propicia que o pesquisador reveja todas as entrevistas, sendo possível capturar informações antes passadas despercebidas, além de propiciar uma reflexão inicial do conteúdo das mesmas. O entrevistador buscou transcrever as entrevistas de forma mais fiel possível, mantendo os mesmos termos utilizados pelos respondentes.

Para a realização da análise das entrevistas, as respostas dos entrevistados foram separadas em categorias. A categorização dos dados consiste em agrupá-las em categorias, onde cada categoria é um item ou um assunto comum em todas as entrevistas. Essa categorização facilita a análise dos dados pela comparação dessas categorias entre as entrevistas realizadas. Para a realização deste trabalho foram utilizadas as seguintes categorias de análise: os propósitos e os objetivos da

Sistemática de Avaliação; os pontos positivos e os pontos negativos da sistemática anterior utilizada na organização; como é vista a nova sistemática implantada pela organização e como ela contribui para o processo de gestão de pessoas; em que aspectos os entrevistados consideram o novo sistema melhor e pior do que a sistemática anterior e críticas e sugestões para o aperfeiçoamento do novo sistema.

3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Os resultados obtidos com este trabalho não podem ser generalizados e aplicados a outras organizações e contextos, em qualquer segmento da economia, pois cada organização possui objetivos, estratégias, formas de gestão, valores e culturas únicas. A presente pesquisa restringiu seu campo de análise em uma única e determinada organização, que é um banco de desenvolvimento regional.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Neste capítulo serão descritos o antigo e o atual Sistema de Avaliação de Desempenho utilizados na organização alvo da presente pesquisa. Posteriormente, serão analisadas as respostas dadas pelos entrevistados durante as entrevistas para coleta de dados.

4.1 DESCRIÇÃO DO SISTEMA ANTIGO

O Sistema de Avaliação de Desempenho anteriormente utilizado pela organização, foco desta pesquisa, entrou em vigor em 2004, através da expedição de uma Resolução pela diretoria da organização para essa finalidade, estabelecendo as regras para sua utilização. Neste sistema, que vigorou até o final de 2012, aconteciam duas avaliações: o chefe avaliava os funcionários que compunham sua equipe, e cada funcionário realizava uma auto-avaliação. As duas avaliações eram feitas através de um formulário eletrônico, disponível na página da intranet para os funcionários, e que eram iguais. Entretanto, para fins de nota para a promoção, somente a avaliação realizada pelo chefe era considerada. A avaliação ocorria duas vezes durante o ano, cada uma se referindo ao período correspondente ao semestre anteriormente decorrido. Portanto, as avaliações eram feitas no começo do ano, referente ao desempenho do período de julho a dezembro, e outra na metade do ano, referente ao desempenho do período de janeiro a junho.

Após a realização das duas avaliações (avaliação do chefe e auto-avaliação), era marcada uma conversa, chamada de entrevista, entre o avaliador e o avaliado, com a finalidade de que fosse analisado, em conjunto, o conteúdo das duas avaliações. Nesta espécie de reunião, avaliador e avaliado deveriam conversar sobre o desempenho do funcionário, analisar as possíveis divergências entre as avaliações e os motivos disso, e fazer os alinhamentos que se mostrassem necessários.

Para a realização da avaliação, através do antigo sistema, os funcionários eram divididos, por cargos, em 5 grupos distintos, dentro de cada dependência do banco. Estes grupos eram divididos da seguinte forma:

- Grupo 1: composto pelas chefias;
- Grupo 2: composto pelos cargos que exigem nível superior (Técnico de Desenvolvimento/Analista de projetos, Técnico em Processamento de Dados/Analista de Sistemas, Técnico em Recursos Humanos, Assistente Social, Bibliotecário, Comunicador Social, Nutricionista e Psicólogo);
- Grupo 3: composto pelos cargos que exigem nível médio (Assistente Administrativo/Auxiliar Administrativo, Operador de computador, Programador);
- Grupo 4: (Digitador, Desenhista, Operador de Off-Set, Telefonista, Recepcionista, Motorista);
- Grupo 5: (Ascensorista, Auxiliar de Serviços Gerais, Contínuo e Servente).

Os fatores de avaliação eram em número de 16 para o grupo 1, e 15 para os demais. Cada fator era avaliado através de 4 conceitos (insatisfatório, regular, satisfatório e excelente), sendo que dentro de cada um destes conceitos havia 3 sub-níveis possíveis. Desta forma, cada fator, na verdade, era avaliado através de uma escala de pontuação entre 1 e 12. Os fatores avaliados são as competências, tidas pela organização como importantes na realização das atividades pelos seus funcionários, e que não eram desdobradas por indicadores, naquele Sistema de Avaliação. Os fatores possuíam ponderações (ou pesos) distintas, de acordo com a importância que ele tinha nas atividades realizadas por cada grupo de avaliação. Tais ponderações eram de conhecimento exclusivo do Departamento de Recursos Humanos. Após a realização das avaliações, se aplicava os respectivos pesos. Com isso, era gerada uma nota. Posteriormente, as notas dos avaliados eram “equalizadas estatisticamente visando corrigir eventuais distorções originadas de critérios de avaliação diferenciados entre os vários avaliadores, obtendo-se o índice individual do avaliado.” (Resolução interna da organização). Dessa forma, o índice individual era calculado a partir da seguinte fórmula:

$$I = (N-M) / M$$

Sendo:

I = índice individual do avaliado;

N = nota do avaliado atribuída pelo avaliador e;

M = média aritmética do avaliador.

Posteriormente, classificavam-se os avaliados em ordem decrescente de notas e concedia-se a pontuação correspondente, da seguinte forma:

- 3 pontos aos 25% superiores;
- 2 pontos aos 50% medianos e;
- 1 ponto aos 25% inferiores.

Dessa forma, os pontos recebidos em cada semestre acumulavam-se, até que o avaliado atingisse a soma de 10 pontos, quando então o funcionário era promovido automaticamente, subindo um degrau na escada da carreira de cada cargo, junto com a concessão de um aumento salarial. Neste momento, a soma dos pontos adquiridos nas avaliações zerava-se para reiniciar no próximo nível, recém atingido.

É importante salientar o papel dado aos comitês de avaliação naquele sistema. Existiam três tipos de comitês de avaliação:

- Comitê Geral de Avaliações - subordinado ao Diretor Administrativo, coordenado pelo Superintendente de Infraestrutura, tendo como membros os Coordenadores dos Comitês de Avaliação das Dependências, o Chefe do Departamento de Recursos Humanos da Direção Geral e um representante da Associação dos Profissionais da organização, todos com direito a voto; e um Técnico em Recursos Humanos da Direção Geral, sem direito a voto, com a função de assessorar e orientar tecnicamente os membros do Comitê;
- Comitês de Avaliação das Agências - coordenados pelos respectivos Superintendentes, tendo como membros os Gerentes, Assessores Jurídicos, o Chefe do Departamento de Recursos Humanos da Direção Geral e representantes das Seccionais da Associação dos Profissionais da organização, todos com direito a voto, e o Técnico em

Recursos Humanos da Agência, sem direito a voto, com a função de assessorar e orientar tecnicamente os membros do Comitê;

- Comitê de Avaliação da Direção Geral, coordenado pelo Superintendente de Infraestrutura, tendo como membros as chefias de nível inicial da Direção Geral, a Chefia do Departamento de Recursos Humanos da Direção Geral, e representante da Associação dos Profissionais da organização, todos com direito a voto, e um Técnico em Recursos Humanos da Direção Geral, sem direito a voto, com a função de assessorar e orientar tecnicamente os membros do Comitê.

Além dos membros que compõe os comitês, o coordenador de cada comitê poderia convidar outros participantes, sendo que estes, não tinham direito a voto. Com a finalidade de que eles reduzissem as distorções que o sistema permitia, a eles foi atribuído o poder de alterar a pontuação dada pelo chefe ao seu funcionário, a fim de adequá-la ao real desempenho do funcionário. Além disso, o comitê poderia, ainda, conceder 1, 2 ou até 3 pontos extras aos desempenhos considerados excepcionais ou altamente benéficos à organização, ou extraí-los, quando se considerava que alguma atitude do funcionário havia, comprovadamente, prejudicado a organização. As decisões do comitê, para terem efeito, deveriam ser aprovadas por unanimidade, sobre as quais, posteriormente, lavrava-se uma ata. É importante salientar que, os funcionários que mudavam de cargo dentro da organização, através de concurso público, levavam consigo para o novo cargo os pontos que havia acumulado desde a última promoção.

Um modelo do formulário utilizado neste Sistema de Avaliação esta no ANEXO B.

4.2 DESCRIÇÃO DO NOVO SISTEMA

O novo Sistema de Avaliação utilizado na organização entrou em vigor no primeiro semestre de 2013. Neste sistema, passaram a existir três avaliadores distintos: a chefia, o próprio funcionário, e os terceiros avaliadores, ou pares. Segundo a própria organização, “O método utilizado é o de avaliação por competências por intermédio de múltiplos avaliadores.” (Resolução interna da

organização). Para fins da realização da Avaliação de Desempenho, os funcionários são divididos em 3 grupos, de acordo com os cargos que ocupam, da seguinte forma:

- Grupo 1: gestores, formado pelos cargos de chefia da organização;
- Grupo 2: técnico, formado pelos cargos de nível superior (Técnico de Desenvolvimento/Analista de projetos, Técnico em Processamento Dados/Analista de Sistemas, Técnico em Recursos Humanos, Assistente Social, Bibliotecário e Psicólogo);
- Grupo 3: de apoio, formado pelos demais cargos (Assistente Administrativo/Auxiliar Administrativo, Operador de computador, Programador, Desenhista, Telefonista, Recepcionista, Motorista, Auxiliar de Serviços Gerais, Contínuo e Servente).

Nesta sistemática, a avaliação é composta pelas seguintes avaliações: avaliação do chefe, avaliação dos terceiros avaliadores (pares ou subordinados) e auto-avaliação. A avaliação de terceiros, é constituída pelas avaliações realizadas por três avaliadores, selecionados através de sorteio pelo próprio Sistema de Avaliação, dentre os colegas subordinados à mesma chefia do avaliado, cujos nomes permanecem desconhecidos para o avaliado. Para os funcionários com cargo que não seja de chefia, os terceiros são os seus pares, e para os funcionários ocupantes de cargos de chefia, os terceiros são os seus subordinados. Neste caso, todos os subordinados avaliam a sua chefia.

As competências avaliadas são divididas em “gerais” e “de liderança”. As últimas somente são consideradas nas avaliações realizadas pelos subordinados em relação à sua chefia. Segundo a organização, “As competências serão avaliadas por meio de um conjunto de indicadores; estes serão diferentes conforme o grupo a que pertence o funcionário: apoio, técnico e gestor.” (Resolução interna da organização). Dessa forma, há 7 formulários distintos.

Três para o grupo gestor:

- Avaliação do chefe;
- Auto-avaliação;
- Avaliação dos subordinados.

Dois para o grupo técnico:

- Avaliação do chefe e Auto-avaliação;
- Avaliação dos pares.

Dois para o grupo de apoio:

- Avaliação do chefe e Auto-avaliação;
- Avaliação dos pares.

As competências avaliadas são divididas nos chamados grupos de competências, que são: Gestão do Conhecimento; Gestão de Processos; Gestão do Relacionamento e Gestão de Resultados. Cada competência é desdobrada em seus indicadores, que são a tradução da utilização da competência em ações concretas, do cotidiano da organização. Para cada indicador que está sendo avaliado, o avaliador deve marcar a melhor opção na escala de frequência, dentre as cinco opções: nunca, raramente, algumas vezes, frequentemente e sempre.

Para a realização das Avaliações de Desempenho em cada semestre, após iniciado o processo, segue-se a seguinte cronologia: Após o preenchimento, os formulários são enviados ao Departamento de Recursos Humanos, formando um banco de dados sobre a Avaliação de Desempenho. Posteriormente, agenda-se a reunião entre o avaliado e sua chefia. Neste momento, o avaliador tem acesso à auto-avaliação realizada pelo seu funcionário, assim como a média das avaliações realizadas pelos terceiros. E o avaliado, por sua vez, tem acesso à avaliação realizada pela sua chefia assim como a média das avaliações realizadas pelos terceiros. Realiza-se, então, a reunião entre avaliador e avaliado, com a finalidade de comentarem os resultados das avaliações, esclarecerem possíveis dúvidas ou debater desacordos, traçar planos e fazer os alinhamentos necessários. Após a realização da reunião, a chefia encaminha o formulário para o funcionário, para que este registre as observações que julgar pertinente, e depois o devolve para a chefia. Neste momento, a chefia, após ver as observações realizadas pelo funcionário, se houver, poderá alterar o seu preenchimento ou não. Caso isso ocorra, o formulário volta ao funcionário, para que este tenha conhecimento das alterações realizadas. Se isso não ocorrer, a chefia encaminha os formulários (avaliação do funcionário pela chefia e auto-avaliação do funcionário) diretamente ao Departamento de

Recursos Humanos. E então a nota final do avaliado é calculada, obtendo-se um valor final contido entre 1 e 5 pontos, que irá entrar no cômputo da sua média para fins de promoção por merecimento.

Os pesos das avaliações serão os seguintes, após a completa implantação do sistema:

- Avaliação da chefia: 60%
- Auto-avaliação: 15%
- Avaliação dos terceiros: 25%

Desta forma, após a realização da avaliação a cada semestre, a nota recém-adquirida será somada as notas recebidas nos semestre anteriores, que juntas, comporão a média do funcionário relativa àquele período, a qual será a base que determinará o tempo que cada funcionário levará para receber a promoção, de acordo com a tabela que segue:

Tabela 1: Tempo necessário para atingir a promoção.

Número de semestres	4	5	6	7	8	9	10
Média necessária para a promoção	4,25	4,00	3,75	3,50	3,25	3,00	2,75

Fonte: Resolução interna da organização

Portanto, o tempo mínimo para atingir uma promoção por merecimento é de 4 semestres e o tempo máximo é de 10 semestres. Porém, deve-se ressaltar que há uma exceção, do caso de novos funcionários ingressantes na carreira. Estes funcionários estarão concorrendo à promoção por merecimento a partir do segundo semestre de avaliação a que estará participando, caso obtenham média 4,25 no segundo ou terceiro semestre de avaliação, valendo a regra geral, a partir do quarto semestre de avaliação. O funcionário poderá solicitar a revisão de sua avaliação ao comitê de avaliação de sua dependência.

Os comitês de avaliação são compostos por:

- Comitês de Avaliação das Agências - coordenados pelos respectivos Superintendentes, tendo como membros os Gerentes, a Chefia do Departamento de Recursos Humanos e representantes das Seccionais da Associação dos Profissionais da organização, todos com direito a voto, e o Técnico em Recursos Humanos da Agência, sem direito a voto, com a função de assessorar e orientar tecnicamente os membros do Comitê;
- Comitê de Avaliação da Direção Geral, coordenado pelo Superintendente de Infraestrutura, tendo como membros as chefias de nível inicial da Direção Geral, a Chefia do Departamento de Recursos Humanos e representante da Associação dos Profissionais da organização, todos com direito a voto, e um Técnico em Recursos Humanos da Direção Geral, sem direito a voto, com a função de assessorar e orientar tecnicamente os membros do Comitê.

Além dos membros que compõe os comitês, o coordenador de cada comitê pode convidar outros participantes, sendo que estes não tem direito a voto. Os comitês se reúnem semestralmente, após a realização das avaliações. As reuniões dos comitês tem por finalidade, principalmente, analisar e se manifestar sobre os resultados dos processos de avaliação, apontar possíveis distorções, realizar recomendações, exigir a realização de novas avaliações pelas chefias, alertar e justificar avaliações consideradas inadequadas, analisar pedidos de revisão dos processos avaliativos, encaminhando parecer ao Diretor Administrativo, apresentar sugestões sobre a política de avaliação, entre outras. Cada comitê de avaliação emite um parecer sobre a sua reunião, o qual, posteriormente, é submetido à deliberação do Diretor Administrativo. A resolução da organização que rege o novo Sistema de Avaliação prevê que haja uma reavaliação geral do sistema a cada três anos, visando um aprimoramento contínuo do sistema.

É importante salientar que, visando diminuir conflitos e descontentamentos decorrentes da grande mudança ocorrida pela troca do Sistema de Avaliação de Desempenho, a organização pretendia implementar o novo sistema por etapas, da seguinte forma (Resolução interna da organização):

O processo de avaliação relativo ao 1º semestre de 2013 contará somente com as avaliações das chefias e com as autoavaliações, com distribuição dos pesos da seguinte forma: 15% - autoavaliação e 85% - avaliação da chefia. O processo de avaliação relativo ao 2º semestre de 2013 contará com os terceiros-avaliadores (subordinados e pares); todavia, essa avaliação ainda não integrará a pontuação final. A partir do processo de

avaliação relativo ao 1º semestre de 2014, este regulamento se aplica na íntegra.

Entretanto, optou-se por adiar ainda, por mais um semestre, a integração da avaliação dos terceiros na nota final do avaliado, devido ao andamento na implantação do novo sistema. Foi verificado que, a avaliação pelos terceiros-avaliadores ainda estava gerando muitas dúvidas, deixando os funcionários inseguros e resistentes em relação a essa avaliação. Sendo assim, a avaliação dos terceiros-avaliadores relativa ao primeiro semestre de 2014 foi realizada, mas seus resultados ainda não foram considerados para fins de pontuação. Pretende-se adicionar as notas das avaliações dos terceiros-avaliadores já no próximo semestre, dependendo do andamento da implantação do processo e da receptividade pelos funcionários até lá.

O modelo do formulário utilizado neste Sistema de Avaliação esta no ANEXO C.

4.3 ANÁLISE DO CONTEÚDO

Conforme descrito no capítulo anterior, a análise do conteúdo foi feita tomando-se por base os documentos da organização e, especialmente, as entrevistas realizadas com gestores e funcionários de Recursos Humanos da organização estudada.

Para isso, fez-se uso das seguintes categorias de análise: os propósitos e os objetivos da Sistemática e Avaliação; os pontos positivos e os pontos negativos da sistemática anterior utilizada na organização; como é vista a nova sistemática implantada pela organização e como ela contribui para o processo de gestão de pessoas; em que aspectos os entrevistados consideram o novo sistema melhor e pior do que a sistemática anterior e críticas e sugestões para o aperfeiçoamento do novo sistema.

4.3.1 Propósitos e objetivos da Sistemática de Avaliação de Desempenho na organização

Foram destacados diversos objetivos distintos na utilização de uma Sistemática de Avaliação de Desempenho pela organização na opinião dos entrevistados. Dos dez entrevistados, oito mencionaram que um dos objetivos é fornecer subsídios para a promoção por merecimento e, desta forma, proporcionar o crescimento no plano de carreira do funcionário. É interessante perceber que, embora grande parte dos entrevistados tenha citado a promoção como sendo um objetivo da Sistemática de Avaliação de Desempenho, não há um consenso nas opiniões quanto à validade dessa correlação. Enquanto alguns pensam que o fato de a promoção por merecimento estar atrelado à Avaliação de Desempenho é positivo, outros dizem que isso acaba por desvirtuar o sistema, ou então tirar seu foco. Inicialmente, o foco deveria ser a avaliação do comportamento e desempenho do funcionário, e no seu desenvolvimento, e dessa forma, acaba mudando para a promoção, que se torna o objetivo central de toda sistemática. Isso pode ser evidenciado nos trechos das entrevistas a seguir, que retratam a opinião dos funcionários, ao falarem da relação entre a avaliação e a promoção. O entrevistado 2 explica porque acha negativa essa correlação:

Mas eu acho que deveria ser separado, porque não tem como a pessoa não pensar em avaliar bem para aquela pessoa ser promovida o mais rápido possível. Então ela faz a avaliação pensando nisso, principalmente os chefes, quando fazem a avaliação pensam nisso: se eu não avaliar bem ele vai me incomodar. Daqui a pouco o cara não tem um bom desempenho, mas eu vou aumentar um pouquinho aqui e tal, já esta no semestre para se promover. Eu acho que tinha que ser separado, mas ia ser uma mudança muito grande. (Relato do entrevistado 2).

Enquanto o entrevistado 3 evidencia sua opinião a favor desta relação.

Eu acho bom, porque motiva as pessoas, e muitas empresas que tem a Avaliação de Desempenho tem vinculada a um ganho de salário, aqui agente diz que é promoção, mas é um ganho, um aumento salarial, eu acho saudável dentro da organização. Eu acho imprescindível, até porque nós não temos, como nós somos um órgão publico, nós temos um plano de carreira todo engessado, com níveis salariais, nós não temos a possibilidade de ganhos, de trabalhar com salário flexível, com benefícios flexíveis, que tu ganhas conforme tua produtividade como tem em muitas empresas, então, por exemplo, um analista de projetos poderia ter bônus, ter um percentual sobre a produtividade que ele tivesse, quantas análises, tantos clientes captados, tantos contratos, poderia ter, mas como nós não temos, é a forma que nós temos de remunerar a pessoa por um desempenho bom. (Relato do entrevistado 3).

Embora alguns pensem que essa relação seja negativa, a maioria não vê alternativa e não pensa ser viável interromper essa relação, conforme evidencia o entrevistado 6.

Na verdade, agente não consegue ver uma saída, agente vê como um problema, mas agente não vê uma saída, como que vai desatrelar, eu acho que começa pelo treinamento, a cultura tem que ser quebrada para que os colegas venham só com a ideia de que será promovido. Para que eles venham com a ideia de ouvir o que tem para melhorar, como profissionais, e essa é a ideia. Mas como conseguir desvincular realmente não consigo ver alternativa. (Relato entrevistado 6).

Nesse sentido, é interessante salientar a visão do entrevistado 10 com relação a este ponto. Este entrevistado é funcionário da área de RH da organização e reconhece que, embora seja necessária tal vinculação, vê a necessidade de trabalhar a forma como os funcionários a veem. Tal visão é evidenciada no trecho que segue.

Nosso trabalho é fazer com que as pessoas desvinculem a avaliação de promoção, pura e simplesmente. Tem esse adicional que é o desenvolvimento. Eu acho que a avaliação estar vinculada à promoção é negativo, porque as pessoas, muitas vezes, reclamam da sua avaliação sem fazer um posicionamento crítico em relação a ela. O chefe fez uma avaliação e ela reclama daquela avaliação, porque com isso ela não será promovida, sem identificar se aquela avaliação tem consistência com o desempenho dela realmente. Desde muito tempo que a avaliação dentro do banco é atrelada a promoção. Então, quebrar essa cultura é muito difícil. Estamos tentando mudar isso, agente faz relatórios, apresenta os relatórios para as chefias: este funcionário tem que melhorar nesse e nesse ponto. Agente trabalha nesse sentido para tentar quebrar um pouco essa cultura de que avaliação é igual à promoção. (Relato entrevistado 10).

Além disso, cinco entrevistados evidenciaram a importância da Avaliação de Desempenho para o desenvolvimento dos funcionários. É interessante observar que, destes cinco funcionários, três deles trabalham na área de Recursos Humanos da organização. E uma quarta, trocou de setor, saindo desta área recentemente. Tal visão é evidenciada pelos trechos extraídos das respostas do entrevistado 7, a seguir.

O principal, acho que é avaliar o desempenho e em relação ao desenvolvimento, proporcionar o desenvolvimento do pessoal, conforme as competências, detectando os comportamentos, as deficiências em relação ao desempenho, agente tem condições de proporcionar o desenvolvimento. Isso gera subsídio para treinamento, aperfeiçoamento de pessoal, avaliar também a proximidade e a integração entre gestor, chefia e funcionário. Tem “n” objetivos, mas acho que o principal para nós é parte do desenvolvimento e para nós a promoção. (Relato entrevistado 7).

Tal visão é evidenciada ainda na resposta dada pelo entrevistado 10.

Tem a questão teórica, e o nosso propósito como Recursos Humanos que é a questão do desenvolvimento, aumentar o conhecimento das pessoas, as

peças terem conhecimento do seu trabalho e com isso se desenvolverem e se aperfeiçoarem. (Relato entrevistado 10).

O entrevistado 10 evidencia, ainda, a pouca importância dada à Avaliação de Desempenho como um subsídio ao desenvolvimento dos funcionários, momento em que demonstra ainda a necessidade de aperfeiçoamento do sistema como um todo, visto que foi recentemente implantado, e tem muitos pontos a serem trabalhados, conforme é evidenciado no trecho que segue.

Ainda tem muito a ser trabalhado em todos os sentidos: do sistema em si e na questão de cultura da organização, que não é uma organização preparada para isso. Não é que ela não seja preparada, ela ainda não está, não assimilou ainda essa cultura de Avaliação de Desempenho, e de Avaliação de Desempenho com foco em desenvolvimento. (Relato entrevistado 10).

Quatro entrevistados destacaram ainda que, um dos objetivos na Avaliação de Desempenho é a verificação dos comportamentos dos funcionários avaliados, uma vez que a avaliação utiliza competências comportamentais. Este ponto de vista fica evidente no seguinte trecho:

Na minha opinião, o objetivo principal do processo é permitir avaliar o comportamento dos colaboradores, assim como de seus resultados, em relação às expectativas definidas pela organização e às estratégias traçadas pelas diversas unidades da empresa. (Relato entrevistado 9).

Quatro entrevistados citaram também que, a Avaliação de Desempenho é uma ferramenta muito importante, pois, se configura como uma rica fonte de subsídios para identificação de necessidades de treinamento e capacitação dos funcionários. É importante salientar que, a organização utiliza a avaliação com essa finalidade desde o início. O levantamento das necessidades de treinamento sempre teve por base a Avaliação de Desempenho.

Eu acho que o principal propósito é avaliar o desempenho, obviamente, com a intenção de conhecer melhor o funcionário, o que ele precisa de treinamento, o que ele precisa melhorar, com foco no desenvolvimento do funcionário, e desta forma atingir melhor o objetivo do banco. (Relato entrevistado 2).

Dessa forma, os funcionários conseguirão, também, junto com o seu desenvolvimento próprio, atingir melhor os objetivos e melhorar os resultados da organização.

Um entrevistado citou ainda a importância da Sistemática de Avaliação de Desempenho para a verificação do engajamento dos funcionários em seu trabalho, bem como ser uma ferramenta que pode atuar auxiliando na motivação dos funcionários. E recebimento de um *feedback*, um retorno sobre como esta sendo

vista a realização do seu trabalho, evidenciando os pontos que estão satisfazendo as expectativas, e demonstrar quais os aspectos podem ser trabalhados e aprimorados, pode motivar os funcionários, estimulando-os a se preocuparem e melhorarem.

O propósito efetivo da Avaliação de Desempenho é motivar as pessoas e conseguir mensurar o quanto as pessoas estão engajadas, e poder dar um *feedback*. Às vezes agente é tomado pela rotina, e não consegue ter um tempo para pensar em um campo mais amplo. Como a Avaliação de Desempenho já é um momento em que os gestores, e não só os gestores, toda a casa, tem para pensar, assim como o próprio colaborador na entrevista que ele vai ter com o chefe, faz com que ele reflita sobre a sua atuação. Esse é um momento de transcendência, de poder olhar para trás e ver o que é que foi bom, o que é que foi ruim, para poder melhorar. Acho que o principal propósito é esse, pensar em como melhorar, como render mais, pensar em como atingir aqueles objetivos que de que o banco precisa. (Relato entrevistado 5)

Também foram citados outros pontos importantes, tais como: o alinhamento das pessoas com as estratégias da organização, além de proporcionar uma aproximação entre o gestor e a sua equipe, fato este citado por dois entrevistados.

Então, pode-se perceber que não há um consenso entre os entrevistados a respeito dos propósitos e objetivos na utilização de uma Sistemática de Avaliação de Desempenho pela instituição. Uma hipótese que se pode levantar para justificar este fato, é que talvez os propósitos da organização com o uso de um Sistema de Avaliação de Desempenho não tenham sido suficientemente divulgados, difundidos ou trabalhados dentro da organização.

4.3.2 Pontos positivos e pontos negativos do Sistema de Avaliação utilizado anteriormente na organização

Os entrevistados demonstraram mais facilidade em evidenciar os pontos negativos do que os pontos positivos da Sistemática de Avaliação de Desempenho anteriormente utilizada na organização. É possível que isso ocorra porque, como o sistema foi desenvolvido internamente, pelos próprios funcionários da organização, e demandou um grande esforço, levando muito tempo até ser aprovado e começar a ser implantado, os entrevistados tenham a percepção de que, se apontassem muitos pontos negativos desta sistemática, estariam, de certa forma, desmerecendo, ou subjugando o trabalho realizado por si próprios, ou pelos colegas. Além disso, pode-

se perceber que, muitos entrevistados convergem ao considerar que o Sistema de Avaliação de Desempenho deve passar por um processo contínuo de melhoria e aperfeiçoamento.

Mesmo depois de totalmente implantada a nova sistemática, é sabido por todos que ela será monitorada permanentemente, de modo a sempre melhorar pontos passíveis de aprimoramento, alterar aspectos que se mostrem necessários, e acrescentar algo que possa se tornar necessário. E esta ideia se sobressai ainda mais no momento em que se iniciou o processo de migração de um sistema para o outro. A elaboração, seguida da implantação de um novo sistema, teve como principal objetivo melhorar, aperfeiçoar o processo de Avaliação de Desempenho dentro da organização. E os entrevistados o percebem exatamente desta forma. Assim sendo, considerando que a migração foi uma melhoria, uma evolução, torna-se difícil evidenciar possíveis aspectos positivos da sistemática anterior.

Entretanto, o ponto de destaque como sendo positivo (cinco entrevistados citaram), foi a questão da simplicidade do sistema. Por haver menos itens para avaliar, e por haver um menor número de avaliações a serem feitas, já que havia somente a auto-avaliação e a avaliação do chefe, todo o processo era simplificado, e demandava um tempo significativamente menor no preenchimento dos formulários de avaliação, o que facilitava o seu preenchimento. Tal ideia é evidenciada no trecho extraído da entrevista dada pelo entrevistado 2, que segue:

[...] mas o ponto positivo talvez seja que tinha menos itens para avaliar, então se avaliava mais rápido. Aquele formulário tinha cerca de 10 indicadores, o de agora tem 25. Então avaliava de forma mais rápida. De qualquer forma, demora. Eles demoravam também para fazer. Mas ainda assim, pode ser considerado como um ponto positivo. (Relato entrevistado 2).

Também foram evidenciadas algumas questões tais como: o processo promover uma aproximação entre avaliado e avaliador, o sistema já fazer o uso de competências na avaliação, já ser um sistema informatizado, proporcionando agilidade e a disponibilidade de um banco de dados com as informações das avaliações realizadas. É interessante salientar que estes aspectos foram mantidos na nova Sistemática de Avaliação de Desempenho. Então, são aspectos positivos da antiga sistemática e, também da nova. Entretanto, estes aspectos foram citados quando realizado o questionamento sobre a sistemática anterior, porque os pontos positivos daquele sistema eram menos evidentes e em menor número, de acordo

com os entrevistados. Enquanto que nos pontos positivos na nova sistemática, por serem em maior número, acaba-se destacando outros aspectos mais marcantes ou relevantes.

Também foi citada uma possível redução de custos decorrente de menos aumentos salariais, decorrente das promoções, uma vez que aquela sistemática limitava o número de promoções. Entretanto, é importante salientar que não é possível afirmar se houve essa redução. Como anteriormente o número de promoções era fixado, e agora é variável, ele pode tanto aumentar quanto reduzir. E como a nova sistemática ainda está em fase de implantação, não há dados suficientes para afirmar se há uma tendência de aumento ou redução no número de promoções concedidas.

Além disso, foi mencionado como facilidade, ou um “ponto positivo mascarado”, por dois entrevistados (ambos são gestores), a escala do sistema anterior, que era constituída de 12 graduações. Segundo o entrevistado 8, isso acabava por minimizar possíveis conflitos entre avaliador e avaliado, decorrente de uma avaliação não tão boa. Isso acontecia porque, um avaliado que recebia notas por volta das graduações 9, 10 ou 11, se sentia bem avaliado, pois sua nota estava próxima a extremidade superior da escala. Entretanto, dada as notas dos demais funcionários, se centradas nas graduações acima destas, gerava pontuações baixas a esse funcionário. Ou seja, em comparação com os seus colegas, a sua nota era considerada ruim, mas o avaliado não percebia como uma avaliação ruim. Segue o trecho em que o entrevistado evidencia este ponto:

[...] como tinha uma escala de 1 a 12, não importava eu dar 10 ou 11 para todos, se para um eu dava nota 12, a pessoa que teria a nota 12 teria uma avaliação 3 e os outros recebiam avaliação 2 ou 1. Então 10 ou 11 em uma escala de 1 a 12, pensariam que estavam super bem, e na verdade não era. Então 1 ponto é que acabava disfarçando uma ineficiência daquele funcionário, ou o gestor não querendo ser antipático, ou criando atrito com os funcionários, acabava dando uma nota que inicialmente era boa, mas no final na verdade não ficaria com aquele conceito. A facilidade talvez fosse essa, mas é um ponto positivo meio mascarado. (Relato entrevistado 8).

O entrevistado 6 demonstra ter a mesma linha de pensamento, evidenciando, mais uma vez, a preocupação dos avaliadores em não serem vistos como muito rigorosos, com receio de que isso pudesse causar algum prejuízo na relação entre eles com relação sua equipe.

No modelo anterior - eu vou colocar como uma característica que facilitava, mas ao mesmo tempo foi uma coisa que agente tentou quebrar neste que está hoje - como tinha uma escala maior, de 1 a 12 para pontuar o colega, tu conseguia fazer uma nuance da avaliação. E eu acho que o colega acabava não se sentindo tão prejudicado, porque 9, 10, 11, 12 são notas altas. Vou acabar falando do atual já, porque isso justamente era um problema, no sentido de não ser objetivo. Só que eu sinto que, para quem esta sendo avaliado, parece que é uma coisa que dá um alívio, não fica tão taxativo. (Relato entrevistado 6).

Já como ponto negativo, o item mais citado foi a forma como era estruturado o sistema antigo. O fato de ser um sistema de distribuição forçada, com 3 categorias de desempenho, com base em um índice, gerado por um cálculo matemático, e o fato de serem atribuídos 3 pontos para a categoria que compreendia os 25% de funcionários com o desempenho superior, 2 pontos aos 50% de funcionários com desempenho intermediário e 1 ponto aos 25% de funcionários com desempenho inferior. Pelo menos um destes pontos foi citado por nove entrevistados como sendo negativo na sistemática anterior.

Segundo eles, isso gerava muitas consequências, em sua maioria negativas, tais como distorções, impedimento de um reflexo fiel do desempenho dos funcionários, competição interna entre os colegas, e dificuldade dos avaliadores em gerir a pontuação, que deveria ser distribuída aos avaliados.

A curva estatística, a distribuição normal que tinha na outra, que fazia com que houvesse uma disparidade, se fazia uma distribuição para poder classificar as pessoas conforme a sua média. Então, algumas pessoas ficavam com 1, e outras com 3 pontos, em detrimento dessa curva. [...] É a competição que existia dentro, entre as pessoas, intrinsecamente tinha uma competição, porque um colega era comparado com o outro, a nota dele era comparada, um tinha que ter um ponto abaixo para o outro poder ter um ponto melhor. Era uma gangorra, nunca podia ficar equilibrada, então sempre que tinha que um estar com 3, um estar com 2, um tinha que estar com 1, para todo mundo ficar dentro da distribuição da curva normal, para um ganhar o outro tinha que perder. E não necessariamente aquele que perdia tinha um desempenho mais baixo, ou não tão mais baixo. Então, esse era um dos pontos negativos, a curva. Outro ponto é a comparação entre funcionários do mesmo grupo. (Relato entrevistado 3).

Já o entrevistado 4, apesar de também citar o sistema de pontuação da sistemática anterior como ponto positivo, evidencia mais a dificuldade do gestor em administrar a pontuação que seria dada à sua equipe:

Então, o sistema de pontuação para avaliar, para fazer a quantificação da avaliação, em termos de plano de carreira e salários, isso era ruim, porque deixava sempre o gestor em uma "saia justa". Porque mesmo que a sua equipe tivesse um desempenho excepcional naquele semestre, e ele quisesse dar pontuação máxima para todos, ele sabia que no fundo, depois, quando fosse feita a rodada em todo o grupo fechado, alguns iriam ficar com uma pontuação abaixo, e outros não. Então, com isso, o gestor tinha que estar sempre administrando isso aí, então tu deixava de avaliar

efetivamente o camarada para pensar na pontuação quantitativa, digamos assim. Uma má distribuição. Sem dúvida, esse era o maior ponto negativo daquela avaliação. (Relato entrevistado 4).

E o entrevistado 9, salientou a consequência, resumindo o que ocorria ao final do processo.

Como era estratificado, tu não concorria com todo mundo, tu concorria em grupo, o que acabava acontecendo é que determinado avaliador que tinha tendência de marcar no último quadrante, beneficiava os seus colaboradores em detrimento dos outros, de um avaliador que não tinha essa mesma tendência. (Relato entrevistado 9).

Outro ponto muito citado como sendo negativo, que foi mencionado por seis dos dez entrevistados, é o poder que o comitê de avaliação tinha de modificar a pontuação final do avaliado, através da bonificação com pontos extras ou com a retirada da pontuação dada pelo avaliador. É interessante evidenciar que, enquanto seis entrevistados citaram esse fato como ponto negativo, um entrevistado citou este mesmo fato como sendo um ponto positivo na antiga Sistemática de Avaliação de Desempenho.

Os entrevistados que citaram tal aspecto como sendo negativo, argumentaram que esse poder alterava uma avaliação realizada anteriormente, e isso seria uma distorção do sistema. Além disso, um entrevistado afirmou que isso acabava por promover quase todos os avaliados. Foi dada esta atribuição ao comitê, de verificar e até modificar as avaliações, com a intenção de diminuir as distorções que aquele sistema causava, e que já eram de conhecimento de todos. Mas é importante salientar que, apesar de achar a intervenção negativa, alguns a reconhecem como necessária também, uma vez que não havia sido encontrada outra alternativa para diminuir os prejuízos causados pelas distorções do sistema anterior, como evidenciado no trecho do relato do entrevistado 1.

E também, outro aspecto negativo, era o fato de você poder mudar todo esse resultado no comitê de avaliação. Na verdade, o comitê também era necessário, porque como o sistema tinha umas falhas, se uma equipe tinha alguém muito bom, se a equipe toda era muito boa, arriscava um desses que era bom ficar com uma pontuação menor por causa do sistema. Então isso era corrigido no comitê. Mas, também dava margem para você dar uma bonificação nem sempre justa. Foi implantado com um intuito bom, de minimizar uma distorção, e acho que até minimizava, mas causava outros problemas. (Relato entrevistado 1).

A função do comitê e a visão de alguns funcionários sobre sua atuação ficam evidentes no relato do entrevistado 7.

Então, no final agente tinha que fazer uma reunião de comitê de Avaliação de Desempenho, e ali o sistema possuía uma certa distorção: as

pontuações eram uma, e na hora da reunião do comitê os funcionários eram pontuados. Aquele que recebeu uma avaliação prejudicada em função da equalização, teria que ser pontuado. Então, no final, a avaliação feita era uma e depois do comitê era uma pontuação totalmente diferente. Então essa reunião do comitê depois ficou um pouco desgastada. (Relato entrevistado 7).

A opinião do entrevistado que se posicionou a favor da atuação do comitê torna-se melhor compreendida no trecho a seguir:

A dinâmica do processo contava com a avaliação propriamente dita e com a intervenção (posterior) do comitê de avaliação, que entre outras atribuições, que continuam existindo, podia interferir, sob justificativa formal, na pontuação final de determinado colaborador, com o objetivo de correção de distorções, com o consenso deste comitê. Alguns dizem que foi um ganho, ter tirado esse poder do comitê de avaliação, mas eu acho que foi uma perda. Porque o comitê é composto por gestores que conhecem, pelo menos de uma maneira média, a performance de todos os colaboradores da casa. O que acontecia é que, se determinado funcionário tivesse obtido alguma nota que o comitê julgasse inadequada, o comitê podia dar bonificação, e também o contrário, podia tirar pontos. [...] Eu achava que aquela intervenção do comitê de avaliação, na média, ao tentar corrigir alguma distorção, era importante. Eu sei que a opinião média é que foi bom ter tirado essa intervenção. Eu penso o contrário. Eu acho que o comitê atuava muito nas diminuições das distorções. [...] Eu era simpático a essa intervenção, era uma intervenção que não era desregulamentada e não era injustificada: tinha que ter unanimidade, tinha que ter justificativa, passava pela diretoria, passava por várias instâncias. (Relato entrevistado 9).

É importante lembrar que esta intervenção do comitê de avaliação era um dos principais motivos de reclamações dos funcionários da instituição a respeito da Avaliação de Desempenho. O entrevistado 2 complementa, evidenciando que isto contribuía ainda, para dificultar a compreensão do sistema por parte dos colaboradores.

E muitas vezes, os comitês davam pontos, os comitês tiravam pontos, então o sistema era como uma grande caixa preta que ninguém conseguia entender. Isso dava muita insatisfação. [...] Acabava desvirtuando muito a avaliação, deixando uma ferramenta muito política, porque o comitê tinha poder para tudo, pontuava quem eles queriam. (Relato entrevistado 2).

Outra forma de ver a atuação do comitê de avaliação ao conceder pontuação extra, mais ainda de forma negativa, é vista no trecho extraído do relato do entrevistado 5.

No fim, a distorção era tão grande, que acabou se bonificando, se passou ao comitê de avaliação esse poder de reajustes na pontuação. E o que eu verifiquei é que, com essas bonificações que foram criadas com os comitês, dificilmente as pessoas não receberiam promoção. Acabou se promovendo quase todo mundo no período mínimo, e acabou se gerando uma distorção efetiva. As pessoas olhavam: aquela pessoa pode ser promovida naquele semestre, então eu vou avaliar ela bem nesse semestre, porque o outro pode ou tem que ser bom no próximo semestre. Então acabava, de certa forma, olhando muito para quem era promovível e quem não era, acabava

que o próprio comitê de avaliação promovia todo mundo, aí perde um pouco o sentido da avaliação, [...] (Relato entrevistado 5).

Outro ponto evidenciado pelos entrevistados ao serem questionados sobre os pontos negativos da sistemática anterior, é a manipulação do sistema por parte de alguns avaliadores. Isso ocorria devido a uma necessidade que os avaliadores sentiam em verificar a pontuação que seria dada aos funcionários de sua equipe após a equalização das avaliações e formação do índice. Essa prática foi evidenciada por três entrevistados.

Como na outra tinha que umas pessoas ficarem com menos pontos em detrimento de outras, para poderem ser promovidas, acontecia uma questão até de, as chefias elaborarem planilhas, para poder saber para quem dar mais e para quem dar menos pontos, e às vezes avaliar uma pessoa mal para ela ter que ficar com menos pontuação, principalmente com pessoas que se sabia que iam se aposentar: fulano esta indo embora, vou avaliar ela mal porque daí fica com 1 ponto, daí o outro fulano lá fica com 3 pontos, o outro com 2 pontos. (Relato entrevistado 3).

O entrevistado 5 trata o sistema anterior como burlável, por permitir tais ações.

É burlável, porque no momento que você trabalha com média, se você quer que todos os teus avaliados façam um grau bom, você teria que, ao menos um deles, o pior, avaliar muito mal. Ou se você quisesse que todos fossem ruins, você pegava o melhor e avaliava muito bem. Porque você mexe na média, e daí o fator de colocação na média dos avaliadores, aí isso causa distorções. [...] Mas o pior ponto é a questão da linha de corte e da manipulação dos dados que as próprias chefias faziam. Agente via claramente. (Relato entrevistado 5).

Esse desvio na finalidade inicial do processo de Avaliação de Desempenho, gerada pela manipulação dos dados, fica evidenciado no trecho retirado do entrevistado 7.

Mas também, como ponto negativo, tem essa parte que você fazia a avaliação e ia para o sistema de equalização. Muitas chefias avaliavam o funcionário, se fazia até um esquema de pontuar um funcionário com a nota mais baixa para aumentar a pontuação dos outros funcionários, tinha um esquema, eles tinham até uma tabelinha em Excel, então era um sistema que não estava funcionando na sua essência, então tinha uma manipulação no sistema. (Relato entrevistado 7).

Três entrevistados consideraram ainda como negativo que a avaliação considerava, apenas, a nota da chefia. Era realizada também uma auto-avaliação, mas que não era levada em consideração para a finalidade de pontuar. Este fato acabava por limitar a quantidade de informações gerada sobre o avaliado, além de ser uma visão muito estreita sobre a atuação do funcionário. E isso foi atrelado ao fato de isso ter sido modificado na sistemática atual.

Outra questão importante apontada como fator negativo da antiga avaliação diz respeito ao fato de aquele sistema não refletir o real desempenho dos funcionários. Três entrevistados citaram isto, evidenciando que a nota que o funcionário deveria ter, que era dada pelo avaliador, acabava sendo substituída por uma pontuação pré fixada, não respeitando as proporções nas diferenças entre desempenho de funcionários da mesma equipe, por exemplo.

Mas na realidade ela não retratava exatamente a nota que ela deveria ter efetivamente, a média efetivamente, porque as pessoas não eram tratadas pelas médias delas, elas eram tratadas por esse ponto, por essa classificação por ponto. (Relato entrevistado 3).

Outro ponto mencionado foi o grande tempo que transcorria entre a realização da avaliação pela chefia e o momento em que o avaliado tomava conhecimento da sua avaliação. Isso decorria, principalmente, da possibilidade da nota ser alterada na reunião do comitê de avaliação.

Além do que eu já falei, um ponto negativo é que a pessoa só ficava sabendo a nota depois que fosse feita a avaliação de toda a agência e fosse feita a frequência de notas e a parte de bonificação. Então demorava muito entre o tempo da avaliação e da divulgação da nota. Atualmente, já na avaliação a pessoa sabe a nota que vai ter, isso era outro ponto negativo da avaliação anterior. (Relato entrevistado 8).

Três entrevistados citaram ainda, a existência de pouca objetividade na sistemática anterior, juntamente com a pouca transparência nos procedimentos, especialmente no cálculo dos índices e classificação por pontos. Isso acabava gerando, entre outras consequências, uma dificuldade de entendimento do sistema como um todo. Alguns entrevistados ressaltaram que, em geral, os profissionais de Recursos Humanos, que trabalham diretamente com isso, eram praticamente os únicos e compreenderem o sistema em sua totalidade, conforme evidenciado pelo entrevistado 1:

A sistemática de como se convertia em pontuação para a promoção, era mais complicada. Então não era todo mundo que entendia. Aliás, a maioria não entendia exatamente o que acontecia. Então, muita gente não sabia o que estava acontecendo. Agente que lidava com isso, sabia bem o que estava acontecendo, mas a maioria não. As consequências dele não eram bem claras, mas o sistema em si, a avaliação em si, o instrumento em si era. Quando você começava a falar em promoção, não era muito claro. (Relato entrevistado 1).

Além disso, dois entrevistados citaram as competências, da forma como era descritas anteriormente, como fator que contribuía para uma maior subjetividade do sistema. As competências listadas eram estáticas, não descrevendo comportamentos de fato, atitudes do dia-a-dia, abrindo caminho para ambiguidades.

Isso acabava permitindo interpretações muito distintas entre os avaliadores, como se cada um, de certa forma, pudesse interpretar cada competência ao seu gosto e ao seu modo: “Em relação à anterior, tinha uma competência ali, estática, e as pessoas interpretavam de uma maneira totalmente diferenciada, e por isso havia distorções na avaliação.” (Relato entrevistado 7).

Além disso, foi citado, especificamente como ponto negativo, a grande competição interna causada por aquela sistemática, e que já foi melhor explicada anteriormente, quando abordada as consequências da estruturação e das partes matemática e estatística daquele sistema.

Com isso, percebe-se o grande número e a diversidade de aspectos negativos relativos à sistemática anterior, evidenciados pelos avaliados.

4.3.3 Como é vista a nova Sistemática e como ela contribui para o processo de gestão de pessoas

Todos os entrevistados expressaram ver a nova sistemática de forma positiva, e acreditam que os resultados que ela trará para a organização são muito relevantes. Sua implantação é considerada um avanço, o qual agregará muito para a instituição, sendo mais adequada à realidade e ao contexto atuais. Alguns entrevistados foram diretos e sucintos em suas afirmações, dizendo que a nova sistemática se mostra simplesmente melhor do que a anterior.

Se referindo a implantação da nova Sistemática de Avaliação na organização, o entrevistado 2 salienta: “Acho que foi um progresso em termos de gestão de pessoas, sem dúvida. A maneira como era feita antes era um retrocesso. Então acho que contribuiu muito. Acho que os frutos ainda vão aparecer.” (Relato entrevistado 2).

Alguns acharam importante salientar que a sistemática agora em vigor é atualizada, moderna, e se insere dentro de visões atuais da gestão do desempenho. Muitos evidenciaram ainda o grande trabalho realizado, principalmente na elaboração dessa sistemática. Todo o processo foi realizado por grupos de estudos, presentes nas 4 dependências da instituição, através de um trabalho, inicialmente de

estudos teóricos sobre o assunto, baseadas em literatura sobre o tema. Seguidos por discussões e criação do sistema propriamente dito, em sucessivos encontros.

Todo esse trabalho foi bem demorado e trabalhoso, e levou em consideração as especificidades da organização. Dessa forma, buscou-se fazer uma sistemática que se adequasse e suprisse as necessidades e as peculiaridades da instituição, conforme evidenciado pelo entrevistado 3:

Eu vejo como um grande avanço para a área de recursos humanos e para o banco essa sistemática implantada. Foi uma sistemática que demorou muito tempo, foi um trabalho formatado e customizado aqui dentro, por nós todos, foi um trabalho de estudo, de *benchmarking*, nós customizamos. (Relato entrevistado 3).

Além disso, foi citada também a demora para a sua aprovação, sendo necessárias diversas discussões e trocas de ideias, para que fossem feitas alterações depois de dadas sugestões, principalmente junto ao comitê de gestão da organização. Alguns apontaram como justificativa para isso, a resistência demonstrada à aceitação da nova sistemática, por grande parte do corpo funcional.

Teve resistência em avaliar o próprio colega, agente teve algumas resistências lá na (dependência 1), eles estão ali, na própria sala, visualizando, mas às vezes não veem com um olhar mais abrangente, e se recusaram a fazer a avaliação do colega. Essa é uma dificuldade, [...] mas agente sabe que teve resistência, vai ter, alguns vão ficar sem aceitar sempre, tem pessoas que agente não vai conseguir mudar, mas faz parte do sistema, faz parte da área, e tem que trabalhar. (Relato entrevistado 7).

Conforme o entrevistado 2, a resistência foi maior e mais evidente entre as chefias. Fato esse que pode justificar a demora para a aprovação na nova Sistemática de Avaliação de Desempenho, conforme é evidenciado por este entrevistado.

Teve muita resistência dos chefes, que chegaram a formalizar, dizendo que era um absurdo eles serem avaliados, lá de Florianópolis principalmente. Então ter levado todo esse tempo para ser aprovado, tem todas essas questões por trás, foi uma quebra de paradigmas. (Relato entrevistado 2).

Quando questionados sobre a contribuição do novo Sistema de Avaliação de Desempenho no processo de gestão de pessoas, evidenciou-se o fato de ele propiciar o desenvolvimento dos funcionários. Três funcionários evidenciaram este ponto de vista. Os relatos afirmaram ainda que o novo Sistema de Avaliação de Desempenho proporciona que o funcionário melhore em seu trabalho, uma vez que ele passa, a saber, onde pode melhorar, e assim, por consequência, há uma melhora no desempenho da organização.

Eu acho que, a partir do momento que você tem como mensurar, você dá nota por alguns comportamentos, eu acho que você tem essa possibilidade de dar esse *feedback* para o funcionário, ele vai melhorar, ele pode melhorar no seu trabalho, e pode melhorar o resultado da organização como um todo. Isso é pacífico. (relato entrevistado 1).

Fato esse evidenciado também pelo entrevistado 9:

O processo, assim como o anterior, tem por finalidade a avaliação do comportamento dos colaboradores, permitindo que a Instituição conheça e acompanhe suas características, o que subsidia não apenas a promoção por desempenho - volto a frisar, não é só para isso - mas também a intervenção para otimizar os recursos humanos. Isso é importante. [...] O objetivo principal da avaliação é permitir que tu faças intervenção onde a coisa não está funcionando bem. (Relato entrevistado 9).

Também se levantou a perspectiva de que este sistema é uma ferramenta que auxiliará no esforço de mudar a cultura de avaliar dentro da organização, para que ela possa ser feita cada vez com mais seriedade, gerando resultados mais fidedignos, e com o foco que ele deve realmente ter.

Eu acredito que essa nova sistemática talvez traga algumas contribuições positivas no sentido de tentarmos mudar a cultura de avaliar, [...]. Então, eu acredito que isso venha a contribuir bastante para uma cultura de avaliar as pessoas isenta de promoção. (Relato entrevistado 3).

Além disso, ele pode oportunizar e instigar a que os funcionários tenham um momento de reflexão sobre o desempenho, o seu e o dos colegas.

Se os avaliadores fizerem efetivamente uma avaliação séria: acho que tu tens que melhorar nesses e nesses aspectos. Se eles realmente fizerem isso, e se for fidedigna essa avaliação, agente pode contribuir para a gestão de pessoas, com o desenvolvimento das pessoas, buscar capacitação para essas pessoas, buscar aproximar as chefias dos seus funcionários, proporcionando um momento de reflexão. (Relato entrevistado 10).

Três entrevistados mencionaram ainda, como sendo uma contribuição de grande relevância da nova sistemática, o fornecimento de subsídios aos gestores, proporcionado por ela. Os entrevistados evidenciaram que a nova sistemática proporciona uma quantidade maior de informações, que servem para validar o *feedback*, em todos os sentidos do fluxo de informações. A avaliação dos pares chega no sentido de somar à visão da chefia perante o avaliado. E a avaliação das chefias por seus subordinados é evidenciada como a maior novidade, oportunizando uma análise nova, antes não existente, conforme pondera o entrevistado 5.

Para o processo de gestão, ela contribui mais nesse sentido, de procurar dar um *feedback* para os gestores, de demonstrar de uma forma coletiva no que os gestores precisam ser treinados, vai ter um *feedback* e pode ser que foi uma falha da organização, não ter possibilitado que os gestores tenham mais conhecimento no processo de comunicação na empresa como um todo, [...]. (Relato entrevistado 5).

Nesse mesmo sentido ainda, o entrevistado 9 complementa:

De forma sucinta, a nova sistemática contribui para o processo de gestão das pessoas, pois: 1) Há riqueza de informações pelo envolvimento de diversos avaliadores, o que permite *feedback* mais completo. De que adianta o *feedback* da chefia para o avaliado? É muito pobre, é uma visão muito estreita da complexidade do nosso relacionamento, não só no banco, mas de qualquer funcionário em qualquer empresa. Porque ele não se relaciona só com a chefia, óbvio. 2) Há o envolvimento de gestores e colaboradores no processo, o que também permite *feedback* estratificado. Isso é importante. O *feedback* é diferente porque é diferente a função, e isso é extremamente importante. O fato de tu trazeres a equipe para avaliador o colaborador, para mim é mudar da água para o vinho. (Relato entrevistado 9).

4.3.4 Em que aspectos o novo Sistema se mostrou melhor e pior do que o Sistema anterior

Quando questionados sobre em quais aspectos a nova sistemática de avaliação se mostra melhor do que a anterior, as respostas dadas pelos entrevistados foram bem diversificadas, abarcando diversos pontos, novamente. Alguns deles, inclusive, já haviam sido mencionados, rapidamente, quando das respostas das outras questões.

Assim como quando foi realizado o questionamento sobre os pontos negativos da sistemática anterior, nesta indagação repetiu-se a referência aos aspectos ligados a estrutura e funcionamento do sistema, tais como a distribuição forçada, a equalização e geração do índice dos avaliados, ressaltando que é positivo eles não vigorarem mais, e, portanto, forma um item em que a nova sistemática supera a anterior, conforme evidencia o entrevistado 1:

O ponto principal é: retirou a curva forçada. Não precisou de equalização, não precisou de índice, o funcionário termina a avaliação e já tem a nota dele, ele já sabe quanto ele precisa para ser promovido em 4 semestres, em 6, 7 semestres, então, acho que essa clareza. (Relato entrevistado 1).

Outro ponto que foi destacado, de alguma forma, por grande parte dos entrevistados (sete respondentes citaram), foram questões ligadas ao aumento da transparência, objetividade e facilidade de compreensão deste sistema em relação ao anterior.

Em parte, isso decorre do fato de as competências terem sido desmembradas em indicadores que revelam, e avaliam ações reais, comportamentos que ocorrem

do cotidiano da vida laboral dos funcionários. Os novos indicadores foram caracterizados como mais ricos e mais objetivos, palpáveis. É possível que isso ocorra, pois, nos grupos de trabalho que elaboraram a sistemática, os indicadores foram pensados para a realidade do banco, tendo em vista as atividades próprias realizadas dentro da instituição. Assim, eles são vistos como coerentes pelos avaliadores. Esse ponto de vista pode ser visto no relato do entrevistado 7, a seguir.

Mas os pontos positivos são: 1) ficou mais claro, porque agora as competências tem seus indicadores para espelhar o comportamento daquele indicador. Talvez isso facilite um pouco mais na hora de fazer a avaliação, estar realmente interpretando o que significa aquela competência. [...]. (Relato entrevistado 7).

E convergindo com esta opinião está o entrevistado número 8, que detalha um pouco mais o seu ponto de vista:

O que é melhor é que eu consigo tratar especificamente daquele item, mesmo que seja comportamental, eu foco. Por exemplo: um item que é participação em palestras e seminários. Se o funcionário não participar, eu posso atacar diretamente naquele item, questionando ele: porque tu não participas? E estimular ele a participar, então é mais objetivo. Anteriormente você dava um conceito de 1 a 12, então não dizia se atendia ou não porque não tinha relação, porque era tudo comparado com os outros colegas. Eu vejo que agora é muito mais objetivo a questão do conceito, se a pessoa faz raramente, frequentemente, às vezes. Então fica mais claro o retorno, o *feedback* para o funcionário, assim como ele também pode dizer: eu sempre vou nas palestras. [...] eu achei que ficaram mais claros (os itens), apesar de serem comportamentais, ficaram mais claros que na avaliação anterior. (Relato entrevistado 8).

Outro aspecto ressaltado por seis entrevistados foram as questões referentes ao aumento do número de respondentes da avaliação (mais pessoas em diferentes posições avaliando o mesmo funcionário), e as consequências advindas disso. E em especial, houve destaque para o fato de agora os chefes também estarem sujeitos a avaliação. A maioria afirmou que isso enriquece muito o processo, além de democratizá-lo. Um entrevistado falou, inclusive, que este fato acabou por derrubar uma premissa existente, mesmo que de forma não oficializada, na instituição, conforme se pode melhor compreender no trecho que segue:

E eu acho que ele é mais justo, [...] eu vou poder fazer a avaliação de outro gestor, que tem o mesmo nível que eu, vou ter que me preocupar em avaliar ele também, vou poder avaliar o meu superintendente, o meu chefe. Na avaliação anterior havia uma certa premissa de que todo gestor já estava no grupo dos bons, ele não precisaria ser avaliado pela própria chefia porque imediatamente ele seria promovido, porque ele é gestor, esta comprometido com a empresa, trabalha mais que os outros, passa o dia inteiro aqui dentro. Mas isso não é fazer avaliação de uma gestão, você não está avaliando o gestor. Ele poderia ser um péssimo gestor e estaria sendo promovido ou beneficiado por uma promoção que talvez ele não merecesse. (Relato entrevistado 5).

Isso também gera um *feedback* para o gestor, o subsidia com informações importantes sobre o seu trabalho, colaborando para melhorar sua atuação dentro da organização. E, ao mesmo tempo, por toda equipe estar avaliando seu chefe, é mantido um certo anonimato, o *feedback* não é individual, preservando os subordinados de possíveis retaliações feitas pelo chefe devido a determinadas afirmações – é democrático e participativo, gerando mais informações e dados, conforme evidencia o entrevistado 7:

O ponto positivo é que vai envolver mais pessoas, então é um processo mais democrático. Na verdade, a chefia avaliará o subordinado, mas ela também será avaliada, os funcionários, os colegas serão avaliados, com isso vai exigir um olhar dos próprios colegas, em relação ao desempenho. É um sistema mais participativo. (Relato entrevistado 7).

Ainda foram citados como pontos melhores que na sistemática anterior: a não comparação entre colegas (2 entrevistados); a perda do poder de pontuar dos comitês (2 funcionários); e a formulação democrática do sistema (1 funcionário manifestou), por ter envolvido muitas pessoas, de todas as dependências, de diversos setores, e de diferentes cargos e posições hierárquicas dentro da organização em seu processo de criação.

Já quando interrogados sobre os aspectos em que o novo sistema se mostra pior em relação ao antigo, houve poucas respostas distintas. A maioria (5 entrevistados) disse não haver ou não saber mencionar nenhum aspecto no qual o sistema anterior superava o atual Sistema de Avaliação de Desempenho utilizado pela organização.

Com relação aos que deram respostas diferentes disso, um destacou a necessidade de uma sensibilização para uma mudança cultural na organização, para que as pessoas mudem a forma de ver a Avaliação de Desempenho, destacando alguns acontecimentos neste período de transição entre os dois sistemas, relacionados a resistências que ocorreram. Outro entrevistado afirmou ainda, sobre este mesmo aspecto, que a inserção da avaliação de pares e subordinados gerou um desconforto para alguns funcionários.

Algumas pessoas, no decorrer das avaliações realizadas com a nova sistemática, afirmaram não terem condições de realizar a avaliação e outras disseram não querer realizar as mesmas. Essa resistência ocorreu, predominantemente, em relação à avaliação de colegas (pares) e de subordinados

em relação à sua chefia. Dois entrevistados evidenciaram estas ocorrências como fator negativo. E foram justamente estes os motivos de ser adiada a contabilização das notas dessa avaliação no sistema, por mais um semestre. O trecho extraído da entrevista dada pelo entrevistado 5 evidencia bem este ponto de vista, adicionando ainda, a constituição da organização como fator influenciador.

Você vê que a organização, de certa forma, não convenceu todos a fazerem esse processo, porque exige uma mudança cultural. Certamente existem chefes que são contra serem avaliados pelos subordinados, não tenha dúvida de que há uma resistência muito alta em relação a isso, até pela forma como o banco é constituído. Existem muitas pessoas muito apegadas aos cargos delas, elas não conseguem enxergar o cargo sem ela, como se aquele gestor já tivesse uma propriedade sobre aquele cargo: eu sou o superintendente daquilo, [...]. (Relato do entrevistado 5).

Uma pessoa afirmou que a redução tão significativa no número de graduações da escala (antes eram 12, e agora são 5), acabou por facilitar o atrito entre avaliador e avaliado no momento da avaliação, uma vez que os avaliados podem se sentir mais prejudicados. Para embasar sua afirmação, o candidato usou a justificativa que, um avaliado considerado com desempenho mediano, antes receberia uma nota 9, e agora nota 3. O que, na prática, talvez não fizesse tanta diferença, mas na visão do avaliado houve uma decadência substancial em seu desempenho.

Dois entrevistados citaram, ainda, um aumento no tempo de preenchimento das avaliações pelos funcionários, e a dificuldade operacional decorrente do maior número de avaliadores e ao maior número de questões existentes no formulário de avaliação. Entretanto, percebe-se que isso foi visto como uma consequência inevitável, e que não gerou grandes impactos no processo como um todo.

4.3.5 Críticas e sugestões para o aperfeiçoamento do novo Sistema

Quando se interrogou sobre sugestões e críticas que pudessem agregar ao novo Sistema de Avaliação, sete entrevistados citaram uma revisão dos indicadores. A maioria pensa que há alguns indicadores que se mostram muito semelhantes entre si. É importante salientar que a instituição, através da iniciativa do Departamento de Recursos Humanos, já está realizando um trabalho para a revisão e aprimoramento dos indicadores, uma vez que se percebeu a grande quantidade de pessoas que evidenciaram essa necessidade.

Outro aspecto largamente apontado foi a necessidade de adicionar ao sistema quesitos que avaliem resultados e/ou produtividade gerados pelos funcionários da organização. Este aspecto foi citado também por sete entrevistados. Embora muitos tenham salientado essa necessidade, grande parte também afirma compreender o grande desafio que se constitui em somar esta perspectiva à Avaliação de Desempenho, ainda que sejam evidentes os ganhos que isso traria à organização.

Cinco entrevistados sugeriram, ainda, uma revisão na escala adotada na avaliação. Atualmente utiliza-se 5 graduações. A maioria sugere um aumento no número de graduações, pois afirmam que uma variação de 20% de um patamar a outro é significativo demais. Ou ainda, a inserção de sub-graduações, dentro das graduações já existentes, conforme explicado pelo entrevistado 9:

A escala dos conceitos (quesitos de avaliação) poderia ter uma margem de variação maior. Pela atual sistemática, a escala varia 20% (“Nunca”; “Raramente”; “Algumas vezes”; “Frequentemente”; “Sempre”). A crítica que eu faço é principalmente entre o “frequentemente” e o “sempre”. Na verdade, entre todos, mas principalmente entre esses dois, a margem é muito grande. O “sempre” é muito forte. E se tu colocas no “frequentemente”, tu tira 20% da nota, é muito alta a variação da escala. Sugerimos uma escala de 10%. Poderiam ser mantidos os referidos conceitos, mas com a criação de 2 sub graduações para cada um deles. Por exemplo: abre o “frequentemente” em 70% e 90%, abre o conceito, para conseguir gradar 10% em cada, para tu não penalizares. O meu receio é que comece a ter uma concentração na marcação do “sempre”, como tinha no anterior. Apesar de que no anterior tinha a facilidade de ter a graduação. Tu penalizas demais se marcar “frequentemente” no cara que faz 80 ou 90 e poucos %, esse cara é muito bom. Eu não sei como resolver, mas é muito importante ver isso. Na anterior foi resolvido criando sub-escalas dentro da escala maior. Poderia ser em todos, mas para cá (parte superior da escala) é mais gritante. (Relato entrevistado 9).

Três entrevistados afirmaram ser necessário que haja algum trabalho no sentido de trabalhar culturalmente a nova Sistemática de Avaliação de Desempenho, para que esta seja melhor compreendida e aceita, para que ela não seja vista como tendo como único propósito a concessão de promoção. Dessa forma, seria demonstrado que ela objetiva, primordialmente, o desenvolvimento dos funcionários da organização, além de aprimorar e incorporar a cultura de dar e receber *feedback* com maior facilidade e naturalidade.

Uma pessoa evidenciou a necessidade de que sejam adicionadas competências específicas para os diferentes cargos. E evidenciou que isso é mais necessário, e portando deve ocorrer antes, da adição da avaliação de resultados, que já estava prevista desde a elaboração do novo sistema, mas que, por decisão

do grupo de estudos que o elaborou, foi adiado para um passo futuro, a ser implantando quando o sistema estiver mais maduro, aperfeiçoado e ratificado.

Pode-se perceber que, em geral, não há consenso entre os entrevistados com relação à dificuldade de se obter a promoção através da nova sistemática: alguns acham que no novo sistema ficou mais fácil, ou mais rápido para ser promovido enquanto outros afirmam que se tornou mais difícil.

Além disso, foi possível constatar que, em geral, o novo Sistema de Avaliação de Desempenho é visto com otimismo pelos entrevistados. É uma importante ferramenta que veio agregar muito à organização. Ele é considerado um avanço, uma vez que se mostra muito mais adequado do que a sistemática anterior, atingindo seus objetivos com maior eficiência, levando-se em conta, principalmente, que ele buscou superar diversas falhas existentes na antiga sistemática. Verificou-se que muitos consideram necessários pequenos ajustes, no decorrer do uso da ferramenta, mas que são detalhes pequenos e que não comprometem o processo de avaliação. Ele é capaz de gerar muitos subsídios à organização, auxiliando em diversas ações dentro da empresa, o que trará bons resultados para a mesma.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realização da presente pesquisa, foi possível confirmar a grande necessidade da mensuração do desempenho dentro das organizações. E na organização estudada, verificou-se a importância dessa gestão através de um Sistema de Avaliação de Desempenho confiável e eficaz.

O presente estudo teve como objetivo analisar, através da opinião dos entrevistados, a visão dos funcionários do banco sobre o Sistema de Avaliação utilizado pela organização, em relação ao sistema anteriormente utilizado. Através disso, a pesquisa propiciou uma melhor compreensão do funcionamento dos dois Sistemas de Avaliação: o anteriormente e o atualmente utilizado pela organização. Em geral, a maioria dos entrevistados demonstrou satisfação em relação ao novo Sistema de Avaliação utilizado na empresa, especialmente se comparado com o anterior.

Foi possível concluir que, o novo Sistema de Avaliação de Desempenho se mostra melhor do que o sistema utilizado anteriormente na organização. Isso ocorre porque este sistema proporciona melhores condições para que se atinja os objetivos a que se propõe, de forma mais eficiente, além de ocasionar menos erros e distorções comparado à sistemática anterior.

Apesar do Sistema de Avaliação ser focado na identificação e desenvolvimento das competências dos funcionários, pode-se perceber que, não raras às vezes, a preocupação com relação ao processo de Avaliação de Desempenho se restringe ao período dedicado à realização da avaliação semestral, especialmente no preenchimento dos formulários de avaliação. A sua realização, por vezes, pode ser considerada um tanto quanto superficial, com o objetivo restrito de cumprir a tarefa solicitada, tendo por finalidade precípua, a concessão das promoções, e conseqüente subida nos degraus da carreira e aumento salarial, sendo esquecida a contribuição dada ao desempenho da organização.

Isso evidencia uma necessidade apontada por um número considerável de entrevistados: neste momento, torna-se mais importante realizar atividades no sentido de trabalhar a cultura organizacional em relação à avaliação, difundindo dentro da organização a importância do processo, juntamente com os seus

objetivos, do que um aprimoramento da ferramenta em si. A gestão do desempenho deve ser melhor trabalhada, incentivando um acompanhamento constante das chefias em relação ao desempenho de seus subordinados, de forma a tornar essa gestão mais eficaz, para que a Sistemática de Avaliação torne o desempenho de seus funcionários mais próximos dos objetivos da organização. Isso contribuirá, ainda, para um maior engajamento dos funcionários no sentido de aprimorarem o seu desenvolvimento.

Portanto, recomenda-se uma continuidade dos esforços da empresa, através da ampliação de medidas no sentido de aumentar a conscientização dos funcionários em relação ao Sistema Avaliação de desempenho utilizado no banco. Com isso, objetiva-se melhorar a participação e aprimorar o entendimento do processo de gestão do desempenho através da avaliação por competências, utilizado pela instituição.

Parte destes objetivos pode ser alcançada com mais facilidade através de treinamentos realizados junto aos gerentes, capacitando-os, para que façam um melhor uso da sistemática, promovendo e difundindo uma cultura de gestão do desempenho. Além de motivarem suas equipes a realizarem suas avaliações com responsabilidade e seriedade, e cobrar as entregas dentro dos prazos. Ainda, trabalhar o processo de dar e receber *feedbacks*, tornando a reunião entre avaliador e avaliado uma oportunidade de tornar o avaliado consciente de sua capacidade, seu potencial e suas limitações. A promoção de treinamentos para gerentes foi mencionada também por diversos entrevistados.

Leme (2008) evidencia diversos erros cometidos pelas organizações no que tange a Avaliação de Competências, tais como confundi-la com a Avaliação de Desempenho ou utilizá-la de forma equivocada. Sendo assim, considera-se o erro cometido pelas empresas, segundo Leme (2008, p. 22):

O erro do mercado, de autores e consultores, foi utilizar a Avaliação de Competências Comportamentais e chamá-la de Avaliação de Desempenho ou Avaliação de Performance.

E pecado maior ainda é que existe atualmente um movimento que quer levar a Avaliação de Competência para a Remuneração, gerando a Remuneração por Competências.

Erro, porque um colaborador não é apenas comportamento e, reforçando, a Avaliação de Competências não é Avaliação de Desempenho.

Além disso, Leme (2008) considera ainda a existência de quatro perspectivas básicas dentro da Avaliação de Desempenho, que são: técnica, comportamental, resultado e complexidade (da função), somente com as quais, é possível identificar e mensurar a entrega do colaborador para a organização, sendo esta definida como “o que o colaborador deixa para a organização, quais os valores que ele acrescenta ou como que ele contribui para o crescimento e a realização da estratégia da organização” (LEME, 2008, p. 26). O banco, atualmente, utiliza apenas a perspectiva comportamental na sua Avaliação de Desempenho.

Considerando-se os aspectos acima citados, sugere-se a criação de um plano de ação que vise, ao longo do tempo e aos poucos, complementar o sistema, através da implantação das demais perspectivas citadas pelo autor. Dessa forma, ao final, o sistema poderá ser considerado mais completo, fornecendo subsídios ainda mais consistentes para os subsistemas de Recursos Humanos.

Em relação às limitações deste trabalho, pode-se evidenciar a possibilidade de interferência do viés da autora, especialmente na realização das análises das entrevistas, através da manifestação inconsciente de sua percepção sobre o tema da pesquisa. Isso decorre do fato de a autora trabalhar dentro da organização estudada, tendo proximidade com os entrevistados, e convivendo diariamente com participantes do processo de Avaliação de Desempenho, o que pode vir a prejudicar as conclusões do trabalho.

Além disso, é relevante salientar que, pelo fato da pesquisa ter sido realizada através de um estudo de caso único, gera a impossibilidade de generalizar os resultados obtidos. Seriam necessários estudos complementares, de natureza quantitativa, com a finalidade de ampliar as informações para que possa ser feita uma generalização para outras organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBOSA, Livia. **Igualdade e meritocracia**: a ética no desempenho das sociedades modernas. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia. Ramos. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

BUHRER, Paulo Sérgio. **O efeito Pigmeão na Liderança!** Portal Administradores, 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/o-efeito-pigmeao-na-lideranca/48513/>>. Acesso em 13 mar. 2014.

COHEN, David. **360 graus não é para qualquer um**: Ferramenta sob suspeita. Revista Exame de 29 de outubro de 2003.

CRAIDE, Aline; ANTUNES, Elaine Di Diego. **Avaliação de Competências 360º**: os impactos na gestão de pessoas. Read, Ed. 40, vol 10, nº 4, jul-ago de 2004.

DE RÉ, César Augusto Tejera. Slides de aula. Disciplina de Avaliação e Retribuição do Trabalho. Curso de Graduação em Administração. Escola de Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2013.

FONTANA, Alessandra. **A hora da verdade**. Você S.A., edição 48, ano 5, junho 2002.

GANDON, Fernanda de Souza. **Avaliação de Desempenho no SEBRAE-RS**: um comparativo entre o modelo 180° versus avaliação por competências. Trabalho de Conclusão de Curso de Administração. UFRGS, Escola de Administração. Porto Alegre, 2005. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/34653/000507400.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 12 mar. 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. Sexta Edição. São Paulo: Atlas, 2008

GODOY, Cristiane da Silva. **Avaliação de Desempenho por Competências**: proposta para uma indústria de medidores de energia elétrica de Porto Alegre. Trabalho de Conclusão de Curso de Administração. UFRGS, Escola de Administração. Porto Alegre, 2011. Disponível em:

<<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/39249/000824551.pdf?sequence=1>>. Acesso em 12 mar. 2014.

GOLDSTEIN, Mauricio. **O líder Pigmaleão**. Harvard Business Review Brasil, 2012. Disponível em: <<http://www.hbrbr.com.br/post-de-blog/o-lider-pigmaleao>>. Acesso em 13 mar. 2014.

GUSMÃO, Marcos. **Por que as avaliações não funcionam?** Você S. A. Julho de 2000.

KESSLER, Cláudia de Oliveira. **Programa de participação nos lucros e/ou resultados**: um estudo de caso. Trabalho de Conclusão de Curso de Administração. UFRGS, Escola de Administração. Porto Alegre, 2011. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/33358/000787789.pdf?sequence=1>> Acesso em: 12 mar. 2014.

LEME, Rogerio. **Avaliação de Desempenho com Foco em Competência**: A Base para Remuneração por Competências. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: Do operacional ao estratégico. 6ª ed. São Paulo: Editora Futura, 2002.

PINHEIRO, Anderson Daniel. **Avaliação de desempenho na empresa X**: um estudo sobre a eficácia do processo. Trabalho de Conclusão de Curso de Administração. UFRGS, Escola de Administração. Porto Alegre, 2011. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/36734/000789576.pdf?sequence=1>> Acesso em: 16 out. 2013.

PORTAL, Conrado Chaves d'Ávila. **Proposições para melhorias na avaliação de desempenho**: estudo de caso em agência bancária Banrisul. Trabalho de Conclusão de Curso de Administração. UFRGS, Escola de Administração. Porto Alegre, 2010. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/29628/000769031.pdf?sequence=1>> Acesso em: 16 out. 2013.

REIS, Germano Glufke. **Avaliação 360 graus**: um Instrumento de Desenvolvimento Gerencial. 3ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 8ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Colaboração: BECKER, Grace Vieira. MELLO, Maria Ivone de. **Projetos de Estágio do Curso de Administração**: Guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso. 1ª ed. São Paulo: Editora Atlas S. A., 1996.

SILVA, Daniela Beatriz Lauxen Bueno da. **Sistema de avaliação de desempenho no banco Arco Íris**: análise do processo avaliativo. Trabalho de Conclusão de Curso de Administração. UFRGS, Escola de Administração. Porto Alegre, 2011. Disponível em: <
<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/36655/000789900.pdf?sequence=1>
> Acesso em: 16 out. 2013.

SOUZA, Vera Lúcia de. *et al.* **Gestão de desempenho**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

TACHIWA, Takeshy; MENDES, Gildásio. **Como fazer monografia na prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

GTH CONSULTORIA. **Avaliação de Desempenho por Incidentes Críticos**. Disponível em: <
<http://gthconsultoria.blogspot.com.br/2011/09/avaliacao-de-desempenho-por-incidentes.html>
> Acesso em: 07 mar. 2014

ANEXO A - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

Dados do entrevistado

Nome:

Idade:

Gênero:

Grau de escolaridade:

Cargo ocupado:

Tempo na empresa:

Tempo na função atual:

1. Na sua opinião, quais são os propósitos e os objetivos da Sistemática de Avaliação de Desempenho utilizada na organização?
2. Com relação ao modelo anteriormente utilizado, quais eram as características mais relevantes? E quais as facilidades o sistema possuía?
3. Ainda em relação à sistemática anterior, quais eram seus pontos positivos e seus pontos negativos?
4. Como você vê a nova sistemática implantada pelo banco? E como você acha que ela contribui para o processo de gestão de pessoas da organização?
5. Em que você acha que ela é melhor do que a sistemática anterior? E pior?
6. Você tem sugestões e críticas com relação a ela?







































































ANEXO B – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DA ANTIGA SISTEMÁTICA

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO						
Período:				Data de Devolução:		
Nome:						
Dependência/Lotação:				Tempo Lotação Atual:		
Cargo:				Última promoção:		
Admissão:						
ITEM	FATOR	CONCEITO	INS	REG	SAT	EXC
CONHECIMENTOS						
1	Conhecimento Técnico	Conhecimentos indispensáveis à condução de seu trabalho.	1	4	7	10
			2	5	8	11
			3	6	9	12
2	Conhecimento da área	Conhecimento dos processos de sua área e da interface com as demais.	1	4	7	10
			2	5	8	11
			3	6	9	12
HABILIDADES						
3	Capacidade de planejamento	Habilidade no planejamento dos recursos necessários para a execução dos trabalhos sob a sua responsabilidade.	1	4	7	10
			2	5	8	11
			3	6	9	12
4	Organização e método de trabalho	Habilidade em organizar suas ações conforme o planejado, de forma a evitar perdas de tempo, de produtividade e de qualidade.	1	4	7	10
			2	5	8	11
			3	6	9	12
5	Capacidade de orientação	Habilidade em orientar e desafiar a equipe na execução do trabalho, buscando atingir os resultados esperados. (Somente para funcionários com função de chefia).	1	4	7	10
			2	5	8	11
			3	6	9	12
6	Capacidade de acompanhamento e controle	Habilidade em controlar os resultados das atividades sob sua responsabilidade.	1	4	7	10
			2	5	8	11
			3	6	9	12
7	Comunicação	Habilidade em receber interpretar, processar e transmitir com precisão informações e orientações.	1	4	7	10
			2	5	8	11
			3	6	9	12
8	Capacidade crítica	Capacidade de formular julgamentos corretos e ponderados, a partir do exame minucioso das variáveis envolvidas.	1	4	7	10
			2	5	8	11
			3	6	9	12

9	Autonomia	Capacidade de agir responsabilmente e com liberdade sem necessitar de intervenção de agentes externos.	1	4	7	10
			2	5	8	11
			3	6	9	12
10	Relacionamento interpessoal	Habilidade para interagir positivamente com as pessoas, inclusive diante de situações conflitantes, demonstrando atitudes positivas, comportamentos maduros e não combatíveis.	1	4	7	10
			2	5	8	11
			3	6	9	12
11	Desenvolvimento da equipe	Habilidade de incentivar e catalisar esforços grupais comprometendo-se com o desenvolvimento técnico e comportamental da equipe, a fim de atingir ou superar os objetivos organizacionais.	1	4	7	10
			2	5	8	11
			3	6	9	12
ATITUDES						
12	Comprometimento	Busca realizar suas atividades seguindo padrões de produtividade e qualidade determinados, atuando orientado aos resultados.	1	4	7	10
			2	5	8	11
			3	6	9	12
13	Imparcialidade	Age de maneira não tendenciosa, respeitando acima de tudo os valores e interesses da organização.	1	4	7	10
			2	5	8	11
			3	6	9	12
14	Iniciativa	Busca alternativas e soluções para os problemas, sem que para isso seja solicitado.	1	4	7	10
			2	5	8	11
			3	6	9	12
15	Equilíbrio emocional	Autocontrole diante de situações de conflito.	1	4	7	10
			2	5	8	11
			3	6	9	12
16	Autodesenvolvimento	Busca espontaneamente atualização que contribua para o seu desenvolvimento profissional e pessoal.	1	4	7	10
			2	5	8	11
			3	6	9	12

ANEXO C – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DA NOVA SISTEMÁTICA

CARGOS DE CHEFIAS - AUTO-AVALIAÇÃO	
PERÍODO:	DATA DEVOLUÇÃO: Instruções !
NOME:	
DEPENDÊNCIA/LOTAÇÃO:	FUNÇÃO:
ITEM	CONCEITO
	<div style="display: flex; justify-content: space-around; font-size: small;"> NUNCA RARAMENTE ALGUMAS VEZES FREQUENTEMENTE SEMPRE </div>
<u>GRUPO I - GESTÃO DO CONHECIMENTO / GESTÃO DOS INSUMOS DO TRABALHO</u>	
<u>COMPETÊNCIA - COMPROMISSO COM O DESENVOLVIMENTO DO CONHECIMENTO</u>	
1	Aproveita as oportunidades de aprendizagem (cursos, seminários, feiras, exposições, leituras, pesquisas, etc).
	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> </div>
2	Incorpora ao trabalho os novos conhecimentos adquiridos.
	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> </div>
3	Compartilha seus conhecimentos e experiências com a equipe.
	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> </div>
<u>COMPETÊNCIA - VISÃO SISTÊMICA</u>	
4	Consegue perceber as necessidades de sua equipe (integração social, recursos técnicos para o trabalho, capacitação, etc).
	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> </div>
5	Facilita a interação de sua equipe com as demais áreas do Banco.
	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> </div>
<u>GRUPO II - GESTÃO DE PROCESSOS</u>	
<u>COMPETÊNCIA - ADMINISTRAÇÃO DE PROCEDIMENTOS</u>	

6	Define prioridades ao planejar as ações da equipe.	1  2  3  4  5 
7	Administra os processos operacionais e administrativos de sua unidade, evitando que falhas comprometam o sistema.	1  2  3  4  5 
<u>COMPETÊNCIA - CAPACIDADE DE CONTROLE E ACOMPANHAMENTO</u>		
8	Utiliza mecanismos de acompanhamento e avaliação dos processos e resultados.	1  2  3  4  5 
9	Propõe melhorias nos processos de trabalho.	1  2  3  4  5 
<u>GRUPO III - GESTÃO DO RELACIONAMENTO</u>		
<u>COMPETÊNCIA - RELACIONAMENTO INTERPESSOAL</u>		
10	Interage com todos, externando suas opiniões na forma e no momento adequado e diante do interlocutor apropriado.	1  2  3  4  5 
11	Respeita os colegas, contribuindo para um ambiente saudável e harmônico.	1  2  3  4  5 
12	Procura absorver as críticas construtivas, incorporando-as em seu trabalho.	1  2  3  4  5 
<u>COMPETÊNCIA - TRABALHO EM EQUIPE</u>		
13	Fornecer informações, opiniões e sugestões à equipe.	1  2  3  4  5 
14	Participa de discussões de forma cooperativa considerando as opiniões diferentes.	1  2  3  4  5 
15	Promove reuniões periódicas com a equipe, favorecendo a integração.	1  2  3  4  5 
<u>GRUPO IV - GESTÃO DE RESULTADOS</u>		
<u>COMPETÊNCIA - COMPROMETIMENTO</u>		
16	Empenha-se no cumprimento das atividades da sua área independente das dificuldades encontradas.	1  2  3  4  5 
17	Responsabiliza-se pelo resultado do trabalho de sua equipe.	1  2  3  4  5 
18	Atua sistematicamente em todos os problemas em sua área.	1  2  3  4  5 
<u>COMPETÊNCIA - ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE</u>		
19	Acompanha o atendimento dos clientes internos e externos realizado por sua equipe.	1  2  3  4  5 

20	Busca soluções para atender as necessidades dos clientes internos e externos considerando os objetivos do Banco.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
<u>COMPETÊNCIA - PROATIVIDADE</u>						
21	Propõe soluções aos problemas e/ou dificuldades encontrados a partir do exame minucioso das variáveis envolvidas nas situações de trabalho.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
22	Toma iniciativa para aprimorar os processos e procedimentos pertinentes às suas atividades.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
<u>COMPETÊNCIA - NEGOCIAÇÃO</u>						
23	Ouve com atenção buscando compreender a posição do outro.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
24	Busca as informações necessárias para encontrar solução para situações divergentes.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
25	Propõe alternativas para encontrar solução em situações divergentes.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
<u>GRUPO V - LIDERANÇA</u>						
<u>COMPETÊNCIA - ORIENTAÇÃO PARA O TRABALHO</u>						
26	Distribui as atividades de forma equilibrada e justa, considerando as atribuições e as responsabilidades de cada funcionário.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
27	Orienta a equipe quanto aos resultados esperados.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
28	Orienta o grupo, quando ocorrem falhas de desempenho.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
<u>COMPETÊNCIA - COMUNICAÇÃO</u>						
29	Divulga ao grupo as principais diretrizes / prioridades da unidade e do banco, a partir das quais são definidos os planos de trabalho.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
30	Mantém o grupo sempre informado sobre as decisões tomadas pela chefia ou outras instâncias do banco.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
<u>COMPETÊNCIA - COMPROMETIMENTO COM EQUIPE</u>						
31	Manifesta-se e age no momento adequado nas tomadas de decisão próprias de sua função.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
32	Assume junto com o grupo a responsabilidade pelas ações da equipe.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
33	Constrói com a equipe planos de trabalho visando aos resultados esperados pelo Banco.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

COMPETÊNCIA - DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE						
34	Apoia a equipe quando na busca de desenvolvimento profissional.	1	2	3	4	5
35	Fornecer "feedback" para as pessoas visando o seu desenvolvimento.	1	2	3	4	5
36	Estimula as pessoas a apresentarem suas opiniões e novas idéias.	1	2	3	4	5
37	Dá retorno à equipe sobre as opiniões e idéias geradas pela mesma.	1	2	3	4	5
38	Avalia, em conjunto com os funcionários, o desenvolvimento do trabalho da equipe.	1	2	3	4	5

COMENTÁRIOS SOBRE A AVALIAÇÃO