

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

**Conrado Chaves d'Ávila Portal**

**PROPOSIÇÕES PARA MELHORIAS NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:  
ESTUDO DE CASO EM AGÊNCIA BANCÁRIA BANRISUL**

**Porto alegre**

**2010**

**Conrado Chaves d'Ávila Portal**

**PROPOSIÇÕES PARA MELHORIAS NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:  
ESTUDO DE CASO EM AGÊNCIA BANCÁRIA BANRISUL**

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 do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Clézio Saldanha dos Santos

**Porto alegre  
2010**

**Conrado Chaves d'Ávila Portal**

**PROPOSIÇÕES PARA MELHORIAS NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:  
ESTUDO DE CASO EM AGÊNCIA BANCÁRIA BANRISUL**

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 do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Clézio Saldanha dos Santos

Conceito Final:

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Jorge Luiz Passini

---

Prof. Dr. Clézio Saldanha dos Santos

**Porto alegre  
2010**

*Dedico aos meus pais pelo apoio e compreensão.*

*À Fernanda, meu amor, pela dedicação e  
incentivo.*

*Aos meus amigos pelo tempo distante.*

*Agradeço ao meu orientador  
Prof. Dr. Clézio Saldanha dos Santos  
e aos colegas do Banrisul.*

*E não vejo na vida, amigo, nenhum sentido, se não lutarmos juntos por um mundo melhor.*

Ferreira Gullar

## RESUMO

O objetivo principal deste trabalho é analisar a sistemática da avaliação de desempenho em uma unidade/agência do Banco do Estado do Rio Grande do Sul. Este estudo de caso tem início com a apresentação de um histórico da organização, sua descrição como empresa, seus valores e introdução as suas normativas atuais referentes ao objeto de estudo. Após, são apresentados conceitos pertinentes ao objeto da análise, com base na literatura disponível, como os conceitos de desempenho e as tipos de avaliações. Com base em uma metodologia de pesquisa quantitativa tem-se como objetivo perceber o grau de concordância de 17 colaboradores em relação às assertivas propostas. Busca-se através da pesquisa apresentar a visão geral do autor referente ao tema avaliação de desempenho como um todo e inserida na unidade em questão, através dos dados obtidos na pesquisa realizada.

Palavras-chave: Gestão. Avaliação. Métodos. Desempenho.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Modelo de Escala Gráfica.....	35
Tabela 2 – Cargo/Função.....	46
Tabela 3 – Tempo de Empresa.....	47
Tabela 4 – Tempo nessa unidade.....	48
Tabela 5 – Divulgação.....	49
Tabela 6 – Critérios da Avaliação.....	50
Tabela 7 – Clareza.....	51
Tabela 8 – Pesos.....	53
Tabela 9 – Setorização.....	54
Tabela 10 – Relacionamento Interpessoal.....	55
Tabela 11 – Obrigatoriedade da Avaliação.....	57
Tabela 12 – Valorização.....	58
Tabela 13 – Feedback.....	59
Tabela 14 – Pontos Fracos.....	60



## LISTA DE FIGURAS

Figura1 – Ciclo da Administração de Desempenho.....	32
Figura 2 – Relatórios de Performance.....	38
Figura 3 – Cargo/Função.....	46
Figura 4 – Tempo de Empresa.....	47
Figura 5 – Tempo nessa unidade. ....	49
Figura 6 – Divulgação.....	50
Figura 7 – Critérios de Avaliação.....	51
Figura 8 – Clareza.....	52
Figura 9 – Pesos.....	53
Figura 10 - Setorização.....	54
Figura 11 – Relacionamento Interpessoal.....	56
Figura 12 – Obrigatoriedade da Avaliação.....	57
Figura 13 – Valorização.....	58
Figura 14 – Feedback.....	59
Figura 15 – Pontos Fracos.....	60

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>13</b>
2.1	OBJETIVO GERAL.....	13
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
<b>3</b>	<b>HISTÓRIA E DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....</b>	<b>14</b>
<b>4</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>25</b>
4.1	BUROCRACIA.....	25
4.2	MERITOCRACIA.....	27
4.3	COMPETÊNCIAS.....	28
4.4	GESTÃO DE COMPETÊNCIAS.....	29
4.5	DESEMPENHO.....	30
4.6	GESTÃO DO DESEMPENHO.....	31
4.7	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E SEUS MÉTODOS.....	33
<b>4.7.1</b>	<b>Métodos de Escalas Gráficas.....</b>	<b>34</b>
<b>4.7.2</b>	<b>Avaliação por Resultados.....</b>	<b>35</b>
<b>4.7.3</b>	<b>Escolha Forçada.....</b>	<b>36</b>
<b>4.7.4</b>	<b>Distribuição Forçada.....</b>	<b>37</b>
<b>4.7.5</b>	<b>Relatórios de Performance.....</b>	<b>38</b>
<b>4.7.6</b>	<b>Pesquisa de Campo.....</b>	<b>39</b>
<b>4.7.7</b>	<b>Comparação Binária.....</b>	<b>39</b>
<b>4.7.8</b>	<b>Frases Descritivas.....</b>	<b>39</b>
<b>4.7.9</b>	<b>Auto-Avaliação.....</b>	<b>40</b>
<b>4.7.10</b>	<b>Avaliação por Objetivos.....</b>	<b>40</b>
4.8	ANÁLISE CRÍTICA AOS MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	40
4.9	TENDÊNCIAS EM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	41
<b>4.9.1</b>	<b>Avaliação 360 Graus.....</b>	<b>42</b>
<b>4.9.2</b>	<b>Avaliação por Competências.....</b>	<b>43</b>

<b>4.9.3 Avaliação de Competências E Resultados.....</b>	<b>43</b>
<b>5 METODOLOGIA.....</b>	<b>44</b>
<b>6 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>46</b>
<b>7 CONCLUSÕES.....</b>	<b>62</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>66</b>
<b>ANEXO A – INSTRUÇÃO NORMATIVA 34.....</b>	<b>68</b>
<b>ANEXO B – QUESTIONÁRIO SOBRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....</b>	<b>81</b>
<b>ANEXO C – MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO BANRISUL.....</b>	<b>83</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa tem como objetivo principal, compreender e verificar o modelo atual de avaliação de desempenho utilizado pelas agências da rede Banrisul. As informações adquiridas poderão servir de insumo para uma melhoria da metodologia aplicada ou a confirmação que a ferramenta utilizada está de acordo com expectativa do empregador e empregador.

A visão à distância e acadêmica nos permitirá refletir sobre o referido tema e contribuirá para uma análise teórica aprofundada das práticas adotadas pela organização. O estudo aprofundado da metodologia utilizada nos possibilitará visualizar as diretrizes que norteiam o processo da avaliação de desempenho e, assim, verificar se estão de acordo com as diretrizes da organização.

As expectativas que marcaram a elaboração deste trabalho estão diretamente relacionadas à apresentação de aspectos críticos sobre este processo gerencial voltado à excelência do desempenho daqueles que atuam nas organizações, frente ao momento atual, que exige das empresas a valorização de seus colaboradores como fator prioritário para permanecer no mercado.

Iniciamos pela descrição da empresa e seu contexto, apontamento das normativas relacionadas à avaliação de desempenho. Apresentamos o referencial teórico e após a pesquisa quantitativa e qualitativa a ser utilizada. Na sequência, passamos à análise dos resultados obtidos e seguimos para concluir o trabalho apresentando vantagens e desvantagens, além de sugestões de melhorias para esta unidade do Banrisul.

Os responsáveis pela gestão de pessoas do Banrisul, havendo interesse, poderão disseminar internamente os resultados deste estudo, traduzidos através de ações junto aos gestores da organização, que são os principais agentes deste processo.

Por fim, a proposta é trazer uma análise mais apurada sobre a percepção dos colaboradores em relação ao modelo de avaliação de desempenho aplicado no banco, de modo que se possa mensurar a eficácia da metodologia utilizada com a finalidade de buscar uma melhoria contínua na sistemática utilizada.

## 2 OBJETIVOS

### 2.1 GERAL

Analisar a avaliação de desempenho através de opiniões de colaboradores de uma agência do Banrisul.

### 2.2 ESPECÍFICOS

- Conhecer o atual processo de Avaliação de Desempenho da organização;
- Buscar opiniões dos colaboradores sobre o processo de avaliação;
- Identificar pontos de melhoria do processo estudado;
- Discutir de acordo com o contexto teórico atual os processos de avaliação de desempenho nas organizações;
- Levantamento de alternativas de avaliação de desempenho a fim de contribuir com a aperfeiçoamento do processo.

### **3 HISTÓRIA E DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

A história do Banrisul começa em maio de 1927, quando um grupo de fazendeiros do Rio Grande do Sul reivindica durante o 1º Congresso de Criadores a fundação de uma casa bancária a qual pudessem recorrer para proteger sua produção.

Em 12 de setembro de 1928 em resposta a reivindicação dos fazendeiros, nasce BRGS – Banco do Rio Grande do Sul, autorizado a existir pelo então Presidente da República, Washington Luís, com capital inicial de 50,0 mil contos de réis, para operar com empréstimos a longo prazo. Os beneficiários hipotecavam suas terras como garantia aos empréstimos.

Mesmo com o crack da Bolsa de Nova York e com a insegurança econômica mundial, o banco teve um bom desempenho, e em 1929 ganha uma nova sede na avenida Mauá e são abertas mais 19 agências, totalizando 24 em todo o Estado.

A década de 30 foi marcada por grande crescimento na sua estrutura e nos negócios. Apesar no cenário desafiador da época, envolvendo também o início da II Guerra Mundial (1939), o BRGS se fortalece solidificando 23 sucursais, 33 sub-agências e 51 correspondentes. Aumento de mais de 50% nos depósitos e 190 funcionários apenas na Matriz.

Os anos 40 foram marcados por uma série de acontecimentos importantes. Em 1941 Porto Alegre sofre a terrível cheia que atinge pouco o BRGS e ainda neste mesmo ano o Banco auxilia na formação da siderúrgica Nacional. Em 1943 são admitidas as primeiras mulheres como funcionárias e em 1946 o quadro de funcionários atinge 888 pessoas. Os 20 anos de existência foram comemorados em 1948 com grandes resultados e consolidando-se no mercado gaúcho.

A década de 50 é marcada por conquistas e desafios. O cenário da economia se torna mais incerto com o agravamento da espiral inflacionária, estimulando o Banco aumentar o crédito aos produtores rurais, além da criação do Fundo de

Fomento Agropecuário, destinado a pequenos produtores para compra de terra, gado e adubo. Os funcionários passam a contar com benefícios e o banco expande suas agências em outros estados como, Rio de Janeiro e São Paulo. Em 1958 quando completa 30 anos, iniciam-se as operações da Carteira de Câmbio, estabelecendo intercâmbio com 130 bancos e 30 países.

Em 1960 uma reforma estatutária muda o nome do banco que recebe a palavra. Estado e passa a chamar-se Banco do Estado do Rio Grande do Sul S/A (BERGS). Nos anos subseqüentes os funcionários passam a receber os abonos, familiar e escolar e as mulheres conquistam o direito à promoção. Em 1963 o banco completa 35 anos com destacada posição no cenário nacional. Nos anos de 1964 uma grave instabilidade política sobre a economia nacional, atinge no Rio Grande do Sul, principalmente o setor agropecuário que responde por mais de 50% dos empregos e gera mais de 40% da renda, obrigando o banco a investir no desenvolvimento do setor. Neste mesmo ano inaugura-se o atual edifício sede do banco. Os últimos quatro anos da década de 60 foram marcados por aberturas de novas agências, chegando a Salvador, Fortaleza e Recife, convênios assinados com bancos do exterior ampliando sua atuação na Carteira de Câmbio e controle acionário da Mobilizadora de Capitais Mocasa.

É em 1971 que o banco deixa de utilizar a sigla BERGS e passa a ser conhecido como Banrisul. Neste momento o banco atravessa uma onda de modernização trazendo novos métodos de trabalhos e tecnologias, racionalizando recursos e reduzindo custos. Neste mesmo período cria a Carteira de Desenvolvimento Industrial para reger fundos próprios e provenientes de convênios. Entre 1972 e 1975 o banco inaugura 36 agências e atinge um total de 5796 funcionários. No final da década de 70 já são 231 agências e o Banrisul passa ser o agente financeiro oficial do Rio Grande do Sul perante o Banco Nacional de Habilitação.

Nos anos 80 o banco instala um escritório de representação em Nova York para prestar suporte às empresas gaúchas de importação e exportação que logo se torna uma agência. Constantemente focada em melhoria de seus processos e redução de custos visando o aumento da lucratividade cria o Programa de



Desburocratização e a Diretoria Adjunta. Os primeiros terminais para emissão de extratos são instaladas nas agências de Porto Alegre e Litoral. Ao final da década de 80 o banco já atinge 8,9 mil funcionários e 292 agências integradas ao sistema informatizado do CPD Central.

A década de 90 foi marcada pela modernização do modelo de gestão que teve impacto nas rotinas de trabalho e processos internos. Essas melhorias também foram sentidas pelos clientes, que tiveram a sua disposição alternativas tecnológicas mais rápidas e eficientes. O banco neste período investe em patrocínios culturais, como de Patrocinador Oficial do Festival de Cinema de Gramado. Em 1998 é instituída a Caixa de Assistência dos Empregados do Banco do Estado do Rio Grande do Sul – CABERGS, com o objetivo de proporcionar assistência à saúde dos associados e dependentes. Uma reestruturação departamental é realizada em 1999 redefinindo as funções das Superintendências Regionais.

Nos anos 2000 o foco foi trazer o conceito de responsabilidade empresarial e sustentabilidade para a cultura do banco. Estar alinhado com necessidade global e oferecer aos seus públicos de interesse serviços que fazem parte de uma cadeia sustentável. Em 2003, o Banrisul já colhe os primeiros frutos dessa nova cultura e ganha o prêmio “Top of Mind” como banco mais lembrado pelos gaúchos. Nesta mesma década o Banrisul se destaca por ganhar outros prêmios refletindo a evolução e modernização da sua gestão. Em 2008, o banco atingiu lucro líquido de R\$ 590,9 milhões e patrimônio líquido chegou a R\$ 3,1 bilhões.

Hoje o Banrisul se consolida como um dos 10 maiores bancos do sistema financeiro nacional, o 2 maior grupo econômico do Rio Grande do Sul e o sétimo em número de agências.

O Banrisul fortalece sua identidade apostando em modernas ferramentas de gestão e eficiência, investindo com responsabilidade e preservando aquilo que é mais importante para a organização: foco na solidez e nos bons resultados, contribuindo com a qualidade de vida e desenvolvimento econômico de toda a região

## **Missão**

Ser o agente financeiro do Estado para promover o desenvolvimento econômico e social do Rio Grande do Sul.

## **Visão**

Ser um Banco público rentável, sólido e competitivo, integrado às comunidades, que presta serviços com excelência.

## **Valores**

Transparência, ética, comprometimento, integração e eficácia.

## **Diretrizes Estratégicas**

As diretrizes estratégicas objetivam estabelecer parâmetros e linhas gerais para a formulação de propostas, análise e aprovação de demandas, relacionadas com negócios, abrangendo todos os segmentos de mercado operados pelo Banco.

Como princípios gerais, os investimentos deverão atender o retorno do patrimônio líquido e a expansão das carteiras de crédito, além de manter níveis de risco de crédito e índice de cobertura da receita de serviços sobre custos estruturais em patamares médios observados nos dois semestres anteriores.

Ainda fazem parte dos princípios de negócios do Banco, a definição de orçamento de recursos para os diversos segmentos da área de crédito, a abertura de novas agências e postos de atendimentos e a instalação de equipamentos *Automatic Teller Machine* - ATM.

## **Perfil**

O Bannrisul é uma sociedade de economia mista, sob forma de sociedade anônima, cujo maior acionista é o Estado do Rio Grande do Sul, com 99,4% de participação. Está presente em 77% dos municípios gaúchos e tem como missão promover o desenvolvimento econômico e social do Rio Grande do Sul. É uma instituição que atende pessoas de todos os segmentos econômicos e sociais.

Como banco múltiplo, o Grupo Banrisul oferece ampla variedade de produtos e serviços financeiros aos seus clientes, incluindo cartões de crédito, seguros, previdência privada, grupos de consórcios e administração de recursos de terceiros. Suas operações de crédito abrangem os segmentos de pessoas físicas e jurídicas, bem como financiamento imobiliário e rural.

Na carteira comercial desenvolve produtos, viabiliza investimentos, fortalece as relações com o setor público, o agronegócio, micro-pequenas, médias empresas e setor de serviços. Como banco de desenvolvimento, é articulador de negócios e principal parceiro da cadeia produtiva. Na atuação social, dedica-se a fomentar projetos para melhorar a qualidade de vida dos gaúchos, principalmente, nas áreas da educação, cultura, esporte e meio ambiente.

O Grupo Banrisul está constituído pelo Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A., Banrisul S.A. Administradora de Consórcios, Banrisul S.A. Corretora de Valores Mobiliários e Câmbio, Banrisul Armazéns Gerais e Banrisul Serviços Ltda.

### **Estrutura Organizacional**

A Administração do Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A. é exercida pelo Conselho de Administração e por uma Diretoria, cujas atribuições e responsabilidades estão regulamentadas no Estatuto Social.

#### CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

- Presidente;
- Vice-Presidente;
- Conselheiros.

Órgão de Apoio ao Conselho de Administração

Secretaria Executiva de Governança Corporativa

## CONSELHO FISCAL

Membros Efetivos

Membros Suplentes

## COMITÊ DE AUDITORIA

Membros

## DIRETORIA

Presidência

Vice-Presidência

Diretoria

Organismos de Auxílio à Diretoria

## COMISSÃO DE LICITAÇÕES

## COMITÊ DE CRÉDITO

## COMITÊ DE GESTÃO ADMINISTRATIVA

## COMITÊ DE GESTÃO BANCÁRIA

## COMITÊ DE GESTÃO COMERCIAL

## COMITÊ DE GESTÃO DE CANAIS

## COMITÊ DE GESTÃO DE CONTROLES INTERNOS

## COMITÊ DE GESTÃO DE PESSOAS

## COMITÊ DE GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

## COMITÊ DE GESTÃO ECONÔMICA

## COMITÊ DE RESPONSABILIDADE CORPORATIVA

## DIREÇÃO-GERAL

A Direção-Geral do Bannrisul é o conjunto dos órgãos de administração diretamente subordinados à Diretoria ou o Conselho de Administração, resultantes da departamentalização.

Organismos de Auxílio à Direção-Geral

COMISSÃO DE CONCURSO

COMISSÃO DE PROMOÇÕES

COMISSÃO DISCIPLINAR

COMISSÃO INTERNA DE PREVENÇÃO DE ACIDENTES

Órgãos que compõem a Direção-Geral do Banco:

Órgão Fiscalizador: Auditoria Interna

Apoio: Secretaria-Geral

Assessorias: Assessoria de *Marketing*

Assessoria Jurídica

Órgãos Controladoria

Gerência Administrativa de Vendas Programadas

Núcleo Operacional

Ouvidoria-Geral

Unidade Comercial Corporativa

Unidade Comercial de Governos

Unidade Comercial de Varejo

Terceiros

Unidade de Administração de Recursos de

Unidade de Atendimento e Serviços

Unidade *Call Center*

Unidade de Câmbio

Unidade de Canais Eletrônicos

Unidade de Contabilidade

Unidade de Crédito

Unidade de Gestão de Riscos Corporativos

Unidade de Desenvolvimento

Unidade de Desenvolvimento de Sistemas

Unidade de Distribuição

Unidade de Gestão Corporativa

Unidade de Gestão de Pessoas

Unidade de Infraestrutura

Unidade de Infraestrutura de Tecnologia

Unidade de Negócios Rurais

Unidade de Política de Crédito e Análise de Risco

Unidade de Recuperação de Créditos

Unidade de Segurança de Tecnologia da

## Informação

Unidade Financeira

### Superintendências Regionais

Superintendência Regional Alto Uruguai

Superintendência Regional Centro

Superintendência Regional Fronteira

Superintendência Regional Grande Porto Alegre

### Norte

Superintendência Regional Grande Porto Alegre

### Sul

Superintendência Regional Leste

Superintendência Regional Noroeste

Superintendência Regional Outros Estados

Superintendência Regional Santa Catarina

Superintendência Regional Serra

Superintendência Regional Sul

## **Agências**

O Banrisul possui diversos pontos de atendimento de natureza comercial, distribuídos no território nacional e exterior, os quais são denominados Rede de Agências.

Neste contexto, as Agências são classificadas em categorias, como:

- Categoria Especial	Agência Central;  Agência <i>New York</i> ;  Agência <i>Grand Cayman</i> .
Demais Agências	Por categoria de “F” a “A”.

### **Políticas de Recursos Humanos**

As políticas de recursos humanos têm como base ações voltadas:

- à Administração de Recursos Humanos, que abrange a admissão de recursos humanos, mediante concurso público, a gestão da movimentação dos empregados nas diferentes unidades existentes, agências e órgãos da Direção-Geral, contratação de estagiários, registro de todo o histórico dos empregados e estagiários, concessão de seguros de vida, férias regulamentares, pagamento sistemático de todas as obrigações financeiras, manutenção do serviço especializado em engenharia de segurança e em medicina do trabalho - SESMT e efetuar a exoneração, por interesse do Banco ou do empregado, ou no caso de pedido de aposentadoria;
- às Políticas de Recursos Humanos que contemplam ações voltadas ao cumprimento do Regulamento do Pessoal do Banco, avaliação de desempenho, promoções regulamentares, treinamentos, gestão dos seus programas em vigor, como: Programa Permanente de Eficácia no Trabalho – PROGET, Programa de Doação de Sangue – PROSANGUE, Programa de Prevenção e Tratamento de Problemas Relacionados ao Uso de Álcool e Outras Drogas – PAD e o Programa de Prevenção, Diagnóstico e Tratamento de Doenças Profissionais e Acidentes de Trabalho – PROAT; e a concessão e administração dos Benefícios existentes, como vale-transporte, auxílio creche-babá, auxílio refeição ou alimentação e cesta alimentação, abono assiduidade – aba e o programa de residência para gerentes, que se constituem os grandes grupos de ações que



estabelecem as relações recíprocas Banco-empregados.

### **Política de Responsabilidade Social**

A Política de Responsabilidade Social propõe manter uma estratégia corporativa que busca zelar pela manutenção dos vínculos sustentáveis com os agentes que se relacionam com o Banco - *stakeholders* - público interno, terceirizados, fornecedores, produtos e serviços, acionistas, clientes, sociedade, governo e meio ambiente, com a integração de três eixos temáticos: Relacionamento com Público Interno, Relacionamento Socioambiental e Relacionamento com a Comunidade.

### **Estratégia Corporativa**

A responsabilidade social do Banco é sustentada a partir de uma estratégia que envolve negócios, gestão ou ação social, desenvolvidas em três eixos temáticos principais:

Relacionamento com Público Interno – responsabilidade corporativa nas relações de trabalho, sobretudo, nos processos de admissão, capacitação, sucessão, desenvolvimento de lideranças, manutenção de clima organizacional salutar, programas de saúde ocupacional e de segurança do trabalho.

Relacionamento Socioambiental – alinhamento dos negócios com a preservação dos recursos naturais seja nos financiamentos e nos investimentos em projetos de saneamento, mecanismos de desenvolvimento limpo, eficiência energética, gestão de resíduos; no desenvolvimento da cultura organizacional para a racionalização e a otimização no uso dos recursos naturais nos processo da empresa; na gestão dos insumos adquiridos, de acordo com os princípios ambientais.

Relacionamento com a Comunidade - fortalecimento e avaliação permanente das ações sociais pela empresa nas comunidades, identificando os seus reflexos e criando maior envolvimento da instituição.

## 4 REVISÃO DA LITERATURA

Com o objetivo de dar uma visão mais abrangente sobre o tema que será tratado, serão abordados alguns conceitos considerados relevantes para o melhor entendimento do conteúdo do trabalho. Esses conceitos deverão sustentar respostas para o que foi proposto como objeto deste trabalho.

A empresa a ser estudada terá seu processo de avaliação de desempenho fotografado. As teorias apresentadas servirão de comparativo para análise em si do processo e possíveis conclusões.

### 4.1 BUROCRACIA

As primeiras formas de burocracia surgiram como aparelhos administrativos dos grandes impérios do passado, como Babilônia, Egito ou China. Outra grande organização burocrática é a Igreja Católica, que desenvolveu seu sistema burocrático ao firmar-se como religião oficial do Império Romano.

Modernamente, com a consolidação do capitalismo, houve um intenso desenvolvimento das burocracias estatais e da administração das grandes empresas, levando os estudiosos a diferenciarem as burocracias antigas (patrimoniais, segundo Max Weber) das burocracias modernas, capitalistas, que segundo Weber são a expressão concreta da racionalidade capitalista.

A Teoria da Burocracia desenvolveu-se dentro da Teoria da Administração por volta dos anos 40, envolvendo os seguintes aspectos:

1. A fragilidade e parcialidade tanto da Teoria Clássica como da Teoria das Relações Humanas, ambas contraditórias entre si, mas sem possibilitarem uma abordagem global dos problemas organizacionais. Ambas revelam

dois pontos de vista extremistas e incompletos sobre a organização, gerando a necessidade de um enfoque mais amplo, tanto da estrutura como dos participantes da organização;

2. Tornou-se necessário um modelo de organização racional capaz de caracterizar todas as variáveis envolvidas, bem como o comportamento dos membros dela participantes, aplicáveis a todas organizações humanas formais;
3. O aumento da complexidade das empresas passou a exigir modelos organizacionais mais bem definidos. Tanto a Teoria Clássica como a Teoria das Relações Humanas mostraram-se insuficientes para responder à nova situação;
4. O ressurgimento da Sociologia da Burocracia, a partir da descoberta dos trabalhos de Max Weber. A Sociologia da Burocracia propôs um modelo de organização e os administradores não tardaram em tentar aplicá-lo na prática em suas empresas.

Burocracia é uma forma de organização na qual a escolha dos indivíduos é baseada no mérito e na competência técnica e não em preferências pessoais. A admissão, a transferência e a promoção dos colaboradores são baseadas em critérios bem definidos de avaliação e de classificação, e não em critérios particulares, subjetivos e arbitrários. Esses critérios universais são racionais e levam em conta a competência, o mérito e a capacidade do colaborador em relação ao cargo ou função considerados. Portanto, a burocracia é necessária quando o objetivo é a avaliação do mérito através das ferramentas disponíveis de mensuração do desempenho do indivíduo em uma organização.

## 4.2 MERITOCRACIA

A Meritocracia é um conceito administrativo baseado no mérito. Atribui-se a Max Weber, autor da Teoria da Burocracia, publicada em 1904, o uso do termo “meritocracia” no âmbito da Ciência da Administração. Atualmente, a teoria de Weber causa certa aversão pelo mau uso que fizeram dela, mas são inegáveis as grandes contribuições conceituais que deixou. A Meritocracia é uma delas.

As posições hierárquicas são conquistadas, em tese, com base no merecimento, e há uma importância de valores associados à educação e à competência. A meritocracia está associada, por exemplo, a forma pela qual os funcionários estatais são selecionados para seus cargos de acordo com sua capacidade (através de concursos, por exemplo), evitando qualquer forma de discriminação entre candidatos quanto ao conteúdo das perguntas ou temas propostos. Assim, meritocracia indica posições ou colocações conseguidas por mérito pessoal.

Embora a maioria das organizações seja em parte baseada na meritocracia, ela não se expressa de forma pura em nenhum lugar, afinal não podemos esquecer que uma organização é uma comunidade de pessoas. E pessoas têm sentimentos e percepções. O principal argumento em favor da meritocracia é que ela proporciona maior justiça, por isentar em sua metodologia, não em sua totalidade, a preferência pessoal ou subjetividade.

Outra característica oriunda da meritocracia é o aumento da competitividade, assumindo-se que os vendedores são merecedores de uma posição melhor ou de vantagens.

O problema perene na defesa da meritocracia é definir, exatamente, o que cada um entende por “mérito”. Além disso, um sistema que se diga meritocrático e não o seja na prática será um mero discurso para mascarar privilégios e justificar indicações.

### 4.3 COMPETÊNCIAS

O conceito de competência foi proposto de forma estruturada pela primeira vez em 1973, por David McClelland (1973), na busca de uma abordagem mais efetiva que os testes de inteligência nos processos de escolha de pessoas para as organizações. O conceito foi rapidamente ampliado para dar suporte a processos de avaliação e para orientar ações de desenvolvimento profissional. Para alguns autores, na maioria de origem norte-americana, que desenvolveram trabalhos nos anos 70, 80 e 90, competência é o conjunto de qualificações que permite à pessoa uma performance superior em um trabalho ou situação. As competências podem ser previstas e estruturadas de modo a estabelecer um conjunto ideal de qualificações para que a pessoa desenvolva uma performance superior em seu trabalho.

Já os autores Le Boterf (1994), Zarifian (1996) e Fleury (1995) a definição de competências associada às qualificações necessárias para determinado cargo e procura associar competência às realizações das pessoas e ao que elas provêm, produzem ou entregam ao meio onde se inserem. Para Le Boterf, competência não é um estado ou um conhecimento que se tem, nem é resultado de treinamento, na verdade, competência é mobilizar conhecimentos e experiências para atender as demandas e exigências de determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e de recursos.

Atualmente os autores procuram pensar as competências nessas duas linhas, isto é, como as características da pessoa podem ajudá-la a entregar com maior facilidade. Outra linha importante é a de autores que discutem a questão da competência associada à atuação da pessoa em áreas de conforto profissional, usando seus pontos fortes e tendo maiores possibilidades de realização e felicidade (SCHEIN, 1990; DERR, 1988).

#### 4.4 GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

Por volta de 1990, contexto da reestruturação produtiva mais intensa, aceleração da concorrência, informalidade do trabalho, baixa previsibilidade de negócios e atividades, que se iniciou de forma mais cristalina a noção de competência. Portanto, ela se torna importante a partir do desenvolvimento de capacidades que podem em determinado momento serem mobilizadas em situação já bem menos previsíveis como no período predominantemente industrial. Ruas (2004) destaca que a noção de competência não deve ser confundida com a de desempenho, que é a quantificação da performance. A competência pode ser caracterizada como uma maneira de atingir o desempenho esperado, mas não se confunde com ele.

Como estamos agregando o conceito de gestão, podemos destacar o conceito de competência organizacional, segundo Prahalad e Hamel, por Mascarenhas (2008, p.185):

Competência Organizacional pode ser definida como uma articulação de recurso organizacionais, um aprendizado da organização, um saber-fazer coletivo e complexo, especialmente no que diz respeito à coordenação de diversas habilidades de produção e à integração de múltiplas correntes de tecnologia.

Como discute Mascarenhas (2008, p. 196):

Ao assumirmos a importância do alinhamento e do desenvolvimento de competências à competitividade da organização, devemos reconhecer a necessidade de criarmos um sistema integrado e coerente de gestão de pessoas que reforce a interação entre as pessoas e o intercâmbio entre os diversos tipos de conhecimento (aqueles relacionado à tecnologia, à produção, ao gerenciamento etc.), promovendo a aprendizagem nos diversos níveis da organização.

Neste momento, podemos introduzir o conceito de gestão de pessoas por competências. Trata-se de uma sistemática alternativa à análise e à gestão da

atuação, dos relacionamentos e da contribuição dos indivíduos à organização, segundo critérios de desempenho, com base no conceito de competência.

Defini-se também Gestão de Competências como um processo constituído sob três fundamentos básicos: retenção, manutenção e aprimoramento constante dos profissionais, influenciando positivamente os resultados da empresa. Investindo nesses três pontos, criam-se as condições indispensáveis para o desenvolvimento de profissionais comprometidos com o objetivo da organização. Atualmente os autores buscam pensar a competência em de que forma as características de um indivíduo podem ajudá-lo a entregar de com maior eficiência.

#### 4.5 DESEMPENHO

Em sentido restrito, desempenho pode ser entendido como o resultado obtido na sequência de atividades. Este resultado é comparado ao objetivo da tarefa, isto é, com o resultado desejado, podendo ser expresso como êxito, falha ou nível alcançado. Representa a capacidade do homem em compreender, agir ou identificar, que é justificada pela interação de três fatores: as competências, as motivações e o comprometimento no trabalho.

As organizações se estruturam de tal forma que determinadas atitudes tomadas pelos seus colaboradores vão ocorrer para que se alcancem metas pré-estabelecidas. Métodos e processos de trabalho, níveis hierárquicos definidos tem como consequência uma normatização e uniformização do comportamento dos colaboradores. Podemos dizer que este é um padrão mecanicista, isto é, denota um pensamento de que o desempenho humano é controlado, dedicado, sempre em busca da única forma de contrapartida do trabalho: o salário.

A rápida transformação da realidade mundial, como a globalização e tecnologia, tornou este paradigma ultrapassado para resultar em sobrevivência das organizações. A perspectiva que o desempenho humano se assemelha a uma linha

produtiva, ou seja, o desempenho pode ser produzido de alguma forma vai aos poucos perdendo força, dando espaço para a outra idéia. Para Stoffel (1997, p.24) “antes havia controle sobre as pessoas, agora o controle é feito sobre as causas que impedem as pessoas de serem produtivas”.

Sabemos que como qualquer conceito organizacional, o desempenho do indivíduo sofre alterações no decorrer da transformações sócio-econômicas. O modelo emergente pressupõe que o desempenho humano seja satisfeito pela relação gerente/colaborador e que vise ao comprometimento de todos envolvidos com metas da organização.

Modernamente, o desempenho das pessoas no seu ambiente de trabalho tornou-se um fator crítico, sendo defendido por diversos cientistas de que este conceito sofre de alguma forma pelas relações humanas ou relações de trabalho.

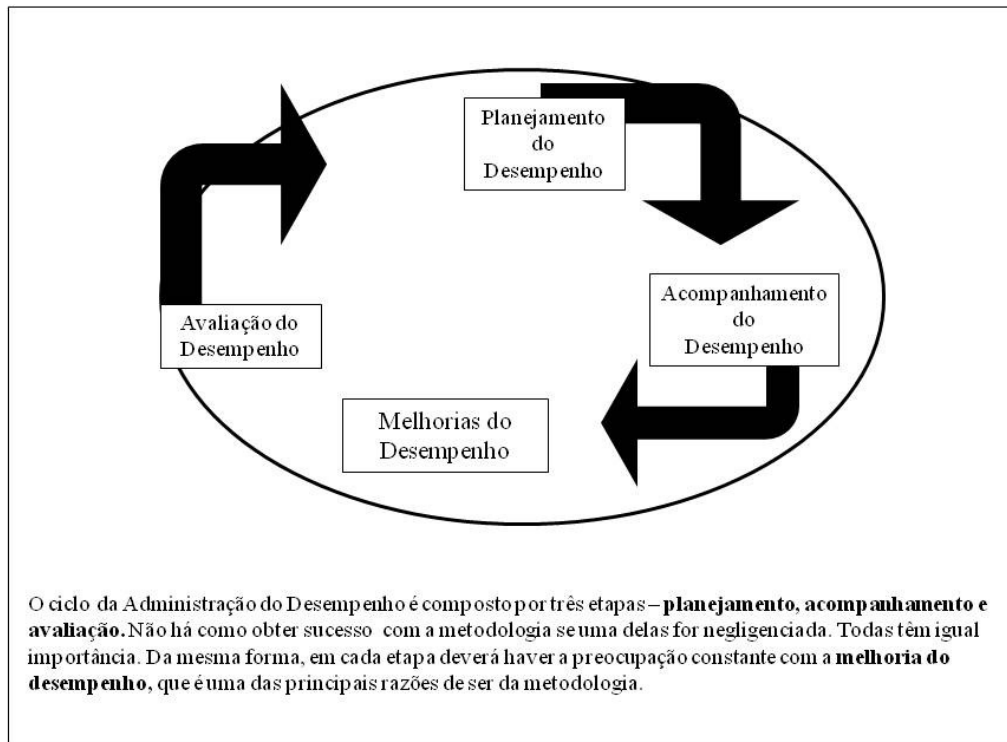
Lucena (1977, p.16) enfatiza que o desempenho é avaliado em confronto com a contribuição que a organização espera do empregado a fim de que seus objetivos sejam alcançados, já o potencial do indivíduo é dimensionado em termos do investimento que a organização estará disposta a assumir para o desenvolvimento de seus recursos humanos. Esta diferença conceitual fica desta forma bem definida e esclarece suas distinções.

#### 4.6 GESTÃO DO DESEMPENHO

De acordo com Stoffel (1997:27) a administração do desempenho é uma metodologia gerencial que visa a promover o alcance das metas organizacionais e o desenvolvimento dos recursos humanos, através de um processo participativo, dinâmico, contínuo e sistematizado de planejamento. Acompanhamento, avaliação e melhoria do desempenho. A gestão do desempenho apresenta-se atualmente como um dos modelos mais completos para o acompanhamento da atuação dos colaboradores, pois abrange o planejamento, acompanhamento e avaliação do



desempenho, com o objetivo de melhorar a performance do trabalho e estimular o alcance de objetivos e metas organizacionais



**Figura1**

Fonte: Stoffel (1997, p. 85)

Trata-se de um processo mais recente, no âmbito da gestão de pessoas, que evoluiu nas organizações, passando de um mero processo de avaliação para um processo de gestão da aprendizagem, do desenvolvimento, do autodesenvolvimento e da busca por resultados do negócio. Este modelo permite um olhar sistêmico da organização a partir do seu planejamento estratégico, possibilitando uma congruência entre ações e objetivos a partir da missão, visão, valores, análise do ambiente e identificação das metas a serem alcançadas.

Contemporaneamente, o planejamento estratégico nas organizações, além de traçarem seus planos de ações e resultados esperados, também mapeiam as

expectativas de seus clientes, as competências essenciais da organização, traços de cultura e diferenciais dos produtos e serviços que não podem ser traduzidos apenas em números. Estes demandam uma avaliação comportamental por parte dos gestores, tornando o processo mais subjetivo e cheio de significados específicos para o sucesso do negócio.

A gestão do desempenho tem sido uma importante ferramenta de competitividade organizacional, pois permite verificar o alinhamento das ações realizadas junto às metas estabelecidas pela organização. Outro recurso utilizado na metodologia é o registro profissional e de aprendizagem de seus colaboradores gerando um mapa de talentos e potenciais, onde os critérios do desempenho ficam mais claros e transparentes para todos os envolvidos, permitindo a construção de maior comprometimento, articulando interesses da empresa, da área e do indivíduo.

#### 4.7 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E SEUS MÉTODOS

A avaliação de desempenho é um método que existe desde os primórdios na Idade Média, na qual a Companhia de Jesus se utilizava de relatórios, notas de atividades e avaliação do potencial de cada um dos jesuítas que pregavam a religião.

O termo método significa a direção para se chegar ao objetivo, a um fim determinado. Refere-se aos procedimentos seguidos para a observação orientada da realidade.

Segundo Chiavenato (1998) a avaliação de desempenho é um conceito dinâmico com diversas abordagens, métodos e técnicas pela qual pode-se localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado à organização ou ao cargo que ocupa.

Contemporaneamente, podemos dizer que a avaliação de desempenho é o processo que mede o desempenho – entrega – das pessoas ou grupos dentro das organizações.

A evolução dos métodos avaliativos está fortemente relacionada à diminuição gradativa da lógica mecanicista, direcionando-se a um modelo que satisfaça as exigências da competitividade contemporânea. Observa-se o aumento da preocupação na melhoria do desempenho dos colaboradores ao invés do julgamento do desempenho em si do indivíduo, avançando no sentido da melhoria nas tomadas de decisão.

#### **4.7.1 Métodos de Escalas Gráficas**

Este é um dos métodos mais utilizado pelo meio organizacional brasileiro. Consiste em um formulário de dupla entrada, com as linhas sendo utilizadas para os fatores que estão sendo avaliados e as colunas para os graus da avaliação. Os fatores representam as características do avaliado, definindo-os de maneira clara e objetiva. Os graus de avaliação mensuram o nível de satisfação do colaborador para cada um dos fatores.

Esta opção reduz as opções de avaliação aos graus de fatores, o que limita as possibilidades do avaliador. Porém, proporcionam resultados mais confiáveis que os obtidos por meios de relatórios, de modo relativamente simples, já que os avaliadores possuem pouca instrução para a atividade. Quando se deseja um nível maior de profundidade na avaliação, a escala gráfica exige a complementação de outros procedimentos. Ela não aponta maiores esclarecimentos acerca da necessidade de treinamento e desenvolvimentos dos colaboradores.

É um método que proporciona pouco trabalho ao avaliador no registro da avaliação, simplificando-o muito.

As escalas podem assumir diferentes formatos. O que, no entanto, têm em comum é a indicação da variação das características dos empregados. Na figura abaixo, apontamos um modelo de escala gráfica:

**Tabela 1:**

<i>Fatores de Avaliação de Desempenho</i>	Fraco	Sofrível	Regular	Bom	Ótimo
Quantidade de trabalho executado					
Qualidade do trabalho executado					
Conhecimento do trabalho					
Pontualidade					
Assiduidade					

Fonte: Adaptado de Limongi- França (2008).

#### **4.7.2 Avaliação Por Resultados**

Este método ainda é pouco utilizado pelas organizações brasileiras. É desenvolvido a partir da comparação periódica entre as metas definidas para cada colaborador e os resultados realmente alcançados.

Este tipo de avaliação vem sendo usada como alternativa aos mais tradicionais por estarem distantes de um modelo de gestão do trabalho e das pessoas, se constituído em um método bastante adequado às empresas que adotam o planejamento estratégico.

Diferentemente dos procedimentos mais habituais, a avaliação por resultados requer negociação do desempenho, que acontece entre colaborador e o superior. A

partir desta negociação definem-se os padrões do desempenho, ou seja, o quanto é esperado, qual o nível de qualidade desejado e quais os prazos para apresentar resultados.

Com base nesses padrões, procede-se à avaliação dos resultados, que passa a ser realizada periodicamente. Terminando o período de avaliação, passa-se a sintetizar os resultados obtidos. Esta síntese deverá esclarecer se o resultado ficou acima do esperado, dentro do esperado, próximo do esperado ou abaixo do esperado.

O processo termina com um plano para o desenvolvimento do empregado. Esse plano começa a ser elaborado após as reuniões periódicas e após o final do processo de avaliação, devendo considerar a capacitação do empregado e o ambiente organizacional.

A avaliação por resultados tem natureza qualitativa. Requer, porém, a elaboração de formulários para subsidiar as ações referentes à avaliação de desempenho do colaborador e a sua capacitação profissional.

### **4.7.3 Escolha Forçada**

O método de escolha forçada consiste em avaliar o desempenho ou a atuação dos indivíduos, por meio de frases descritivas de determinado tipo de desempenho do colaborador, em relação as tarefas que lhe foram atribuídas.

As frases estão agrupadas em blocos e possuem diferentes valores discriminativos. Cada bloco é composto de duas, quatro ou mais frases. Em cada bloco, ele deverá forçosamente escolher uma ou duas que melhor se aplicam ao desempenho do colaborador avaliado.

A constituição pode ser feita de maneiras diversas; a mais comum consiste em apresentar, em cada um, duas frases positivas e duas negativas. O supervisor,

ao analisar o colaborador, escolhe o que mais se aplica e a que menos se aplica a seu desempenho.

As frases não são escolhidas arbitrariamente. É um produto de rigorosos procedimentos estatísticos, que levam em consideração sua aplicabilidade no contexto da empresa e a capacidade de discriminar os melhores colaboradores dos piores.

#### **4.7.4 Distribuição Forçada**

Consiste em colocar os colaboradores de determinada categoria em um grupo e avaliá-los segundo determinado padrão.

Esse padrão poderá ser, por exemplo:

- 10 % Inferior;
- 20 % Médio Inferior;
- 40% Médio;
- 20% Médio Superior;
- 10% Superior.

Este sistema de avaliação é considerado bastante simples e costuma ser utilizado em organizações com grande número de colaboradores. Alega-se que a distribuição definida por este sistema tende a aproximar da distribuição normal, para conferir-lhe validade estatística. Para que possa apresentar bons resultados, no entanto, requer-se dos supervisores um trabalho constante de observação e avaliação dos colaboradores.

#### 4.7.5 Relatórios de Performance

Os relatórios de performance são muito utilizados por chefias que são questionadas sobre determinado colaborador a fim de elaborar um parecer a respeito.

Além de apresentarem a vantagem da rapidez, os relatórios favorecem a livre expressão e deixam documentada a opinião emitida. No entanto, apresentam um série de desvantagens: favorecem o subjetivismo, são incompletos, geram dúvidas quanto aos termos empregados dificultam a tabulação dos dados levantados.

A fim de fornecer uma padronização às observações e diminuir o subjetivismo pede-se às chefias que o relatório seja elaborado a partir de uma lista de observação dirigida. Assim, define-se uma série de itens considerados relevantes, em uma linguagem acessível aos avaliadores, para que se chegue a uma caracterização do desempenho dos funcionários.

**INSTRUÇÕES:** Descreva o desempenho de seu funcionário, utilizando as linhas pontilhadas. Procure utilizar frases claras, curtas e precisas.

1. Quanto à rapidez e perfeição com que executa as tarefas:

---



---

2. Quanto ao relacionamento com a chefia e os colegas:

---



---

3. Quanto à capacidade para criar coisas novas:

---



---

**Figura 2:** \_\_\_\_\_  
 Fonte: (GIL, 1994)

#### **4.7.6 Pesquisa de Campo**

É desenvolvida com base em entrevistas feitas por especialistas aos supervisores. A partir delas avalia-se o desempenho dos subordinados e procura-se identificar as causas do desempenho dos subordinados e procura-se identificar as causas do desempenho deficiente, bem como propor medidas corretivas. É tido como o mais completo e sistemático método de avaliação, já que conduz a um entrosamento com treinamento, planos de carreira e outras áreas de recursos humanos. Em virtude, porém, de seu custo elevado e da morosidade de seu procedimento, tem sido pouco utilizado pelas empresas.

#### **4.7.7 Comparação Binária**

É o método em que cada indivíduo do grupo que está sendo avaliado é comparado com cada um dos outros elementos do grupo em relação a diversos fatores de desempenho. Sua aplicação é bastante simples, mas esse método tem sido criticado por esclarecer pouco a respeito dos comportamentos que caracterizam as diferenças individuais no trabalho.

#### **4.7.8 Frases Descritivas**

É um procedimento que apresenta semelhança com o método da escolha forçada. Nele, o avaliador, de posse de um formulário contendo certo número de frases, indica as que não correspondem ao desempenho de seus subordinados. É tido como um método pouco preciso.



#### **4.7.9 Auto-avaliação**

É o método pelo qual o próprio colaborador analisa seu desempenho. Pode assumir a forma de relatórios, de escalas gráficas ou mesmo de frases descritivas. Só apresenta validade quando aplicado a grupos com notório grau de maturidade profissional.

#### **4.7.10 Avaliação Por Objetivos**

Baseia-se em características extremas - incidentes críticos - que representam desempenho altamente positivo ou altamente negativo. Este é um método que não se preocupa com desempenho normal, mas sim com o excepcional. Cada fator de avaliação é transformado em incidentes críticos ou excepcionais para avaliar pontos fortes e fracos de cada pessoa.

### **4.8 ANÁLISE CRÍTICA AOS MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Os métodos tradicionais (mecanicistas) têm características ultrapassadas e negativas. Neles, as pessoas são julgadas a partir de uma forma predeterminada. Gil (1994) enfatiza que muitas críticas que são feitas às avaliações de desempenho se devem a falhas na implantação dos sistemas e no uso inadequado da sua metodologia. O autor enumera algumas críticas que podem ser feitas: a falta de definição de objetivos, baixo nível de envolvimento da alta administração e das chefias, despreparo dos gestores para gerir pessoas e a exclusão dos colaboradores do processo de planejamento.

O autor Moscovici (1994) destaca que a ênfase nos resultados quantitativos evidencia as tentativas de exclusão das diferenças individuais dos processos de avaliação por parte das organizações. Para a autora, também são fontes do fracasso a desvinculação entre o desempenho humano e o organizacional, as resistências culturais e o despreparo dos gestores para lidar com esse instrumento gerencial.

O excesso de subjetividade é uma das críticas mais duras à avaliação de desempenho. A percepção de que esta variável é responsável pela maioria das experiências fracassadas, segundo um número elevado de autores, aliada à amplitude dos impactos significativos da subjetividade na vivência da avaliação, motivou o desenvolvimento do próximo tópico, cujo intuito é abordar tal questão mais detalhadamente.

Outra crítica refere-se ao foco no olhar, quase exclusivo, do cargo e da forma de execução das tarefas do avaliado, desconsiderando as competências.

As pressões competitivas, no entanto, vêm exigindo a substituição das bases tradicionais da avaliação, sustentadas por conceitos mecanicistas, cujo dogma central é a insistente busca do padrão, imprescindível ao exercício do controle, por modalidade de avaliação que enfatizam a análise e a avaliação ativa do desempenho.

#### 4.9 TENDÊNCIAS EM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A necessidade de se avaliar o desempenho, com base em outros parâmetros, estimula a busca de informações atualizadas sobre a competência dos indivíduos e das equipes, principalmente ante a valorização dos talentos em função da competitividade. Gerenciar talentos implica delegação de desafios com complexidade crescente e, por decorrência, demanda indivíduos cujas competências os diferenciem dos demais. (LÉVY-LEBOYER, 1997).

Sobre o conceito de competências, anteriormente relatado, podemos auferir que refere-se ao patrimônio pessoal construído ao longo da vida. Sob esse enfoque, Hamel e Prahalad (1995) destacam que, apesar do modo simples de avaliar, o foco na avaliação sistemática de perfis de competência para verificar o nível de alinhamento às demandas do negócio reflete uma mudança cultural.

Por sua vez, Gramigna (2002) aponta que esta modalidade de avaliação, entre outras vantagens, é um poderoso instrumento gerencia na identificação de potenciais e na melhoria das relações sociais no trabalho.

As tendências atuais sinalizam a necessidade de mudanças nos parâmetros das avaliações, como as que são destacadas: avaliação 360 graus, avaliação de competências e avaliação de competências e resultados.

#### **4.9.1 Avaliação 360 Graus**

Tal avaliação, também denominada feedback de múltiplas fontes, caracteriza-se pelo compartilhamento de feedbacks com quem executou o trabalho por parte das pessoas diretamente afetadas pelos resultados produzidos. Apoiada nas proposições da psicologia social-cognitiva e da teoria da aprendizagem social, esta prática estimula o autoconhecimento, o envolvimento no processo produtivo e amplia a consciência quanto aos impactos das posturas e comportamento no próprio desempenho e nos demais (CHURCH e BRAKEN, segundo REIS, 2003). Souza (2002) salienta que este olhar plural é uma postura organizacional avançada que fomenta o comprometimento com resultados.

Apesar do estímulo ao diálogo, a avaliação 360 graus tem sido criticada por grandes empresas do cenário nacional, provavelmente pela persistência da concepção de avaliação como um método de classificação, ou seja, um julgamento.

#### **4.9.2 Avaliação de Competências**

Este tipo de avaliação caracteriza-se pela mensuração das competências conceituais (conhecimento e domínio de conceitos e teorias), técnicas (domínios de métodos e ferramentas) e interpessoais (atitudes e valores) necessárias ao desempenho esperado, a partir de instrumentos específicos e entrevistas.

#### **4.9.3 Avaliação de Competências e Resultados**

Trata-se da conjugação de duas avaliações simultâneas, de competências e resultados, objetivando valorizar o desempenho das competências e suas aplicações.

## 5 METODOLOGIA

Este trabalho consiste em analisar a percepção dos 17 funcionários de uma agência do Bannisul sediada em Porto Alegre – RS em relação à sistemática de avaliação de desempenho adotada pela instituição no ano de 2010 e verificar se a mesma preenche as expectativas dos colaboradores e gestores.

Como afirma Roesch (1999, p.197) alguns aspectos caracterizam o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa: permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro do seu contexto; é especialmente adequado ao estudo de processos e explora fenômenos com base em vários ângulos.

O modelo escolhido para aplicação da pesquisa deste estudo de caso é de natureza qualitativa e quantitativa, que permite ao investigador acesso a uma riqueza maior de informações e dados aplicados em uma quantidade menor de pessoas. Isso permite um aprofundamento da pesquisa, buscando um detalhamento de situações, comportamentos, eventos, pessoas e processos. O uso de uma pesquisa com questões fechadas e escalares como técnica de coletas de dados teve o intuito analisar o grau de concordância dos colaboradores em relação ao que foi efetivamente indagado.

Como facilitador do processo podemos citar a possibilidade de contato direto com todos os colaboradores envolvidos na pesquisa. Podemos de alguma maneira assegurar que como dificuldade no processo o fato da última avaliação ter ocorrido em janeiro de 2010, um pouco distante do mês que efetivamente foi feita a pesquisa.

A pesquisa aplicada durante o mês de outubro de 2010 em grupo escolhido através de consenso entre o investigador e os responsáveis pelos Recursos Humanos da organização, servirá de indicador para análise da percepção do grande grupo em relação ao objeto deste trabalho. A aplicação da pesquisa teve o acompanhamento direto do investigador no ambiente de trabalho, com nenhuma interferência em relação aos respondentes. Em apenas 3 dias, todos os

questionários haviam sido recolhidos inteiramente respondidos por todos os colaboradores lotados na unidade.

Este trabalho ainda utiliza como fontes para estudo, pesquisa documental e bibliográfica, que dão subsídio para um entendimento aprofundado da organização e embasamento sobre referências teóricas do tema em questão. A pesquisa documental é caracterizada pela coleta de dados referente à instituição como: documentos, apresentações, planilhas e manuais. Para pesquisa bibliográfica são utilizadas publicações teóricas publicas como: livros, pesquisas, teses e outras publicações.

A análise de dados se dá através da técnica de análise de conteúdo, que possui maior identificação com metodologia escolhida de aplicação da pesquisa. Como cada entrevista é tratada em profundidade, sendo o objeto de estudo, sobretudo qualitativo, questões de amostragem se tornarão secundárias. Algumas vantagens de se utilizar este método é que pode lidar com grandes quantidades de dados além de fazer o uso principalmente de dados brutos que ocorrem naturalmente tornando a análise mais rica e abrangente.

São usados gráficos e diagramas para melhor análise dos dados, a fim de compactá-los. Neste sentido, Roesch (1999, p. 260) afirma que os dados precisam ser organizados, comprimidos e montados de forma a permitir extrair conclusões e alternativas para ação.

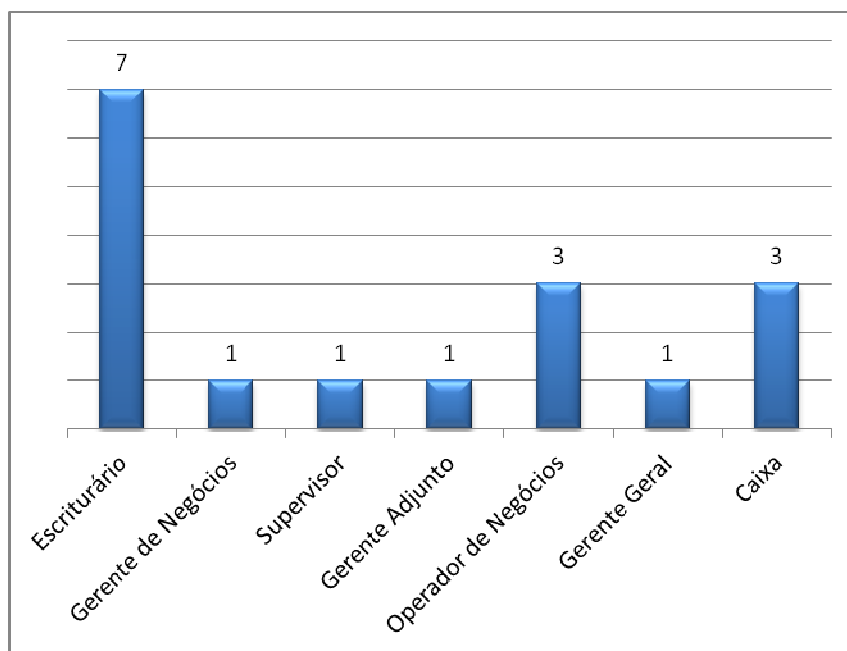
## 6 ANÁLISE DE RESULTADOS

Segue abaixo a análise questão a questão da pesquisa realizada na agência Banrisul.

**Tabela 2 – Cargo/Função dos empregados**

1. Cargo	Freq.	%
Escriturário	7	42%
Gerente de Negócios	1	6%
Supervisor	1	6%
Gerente Adjunto	1	6%
Operador de Negócios	3	17%
Gerente Geral	1	6%
Caixa	3	17%
TOTAL	17	100%

Fonte: Fonte: Elaborado pelo autor



**Figura 3 – Cargo/Função dos empregados**

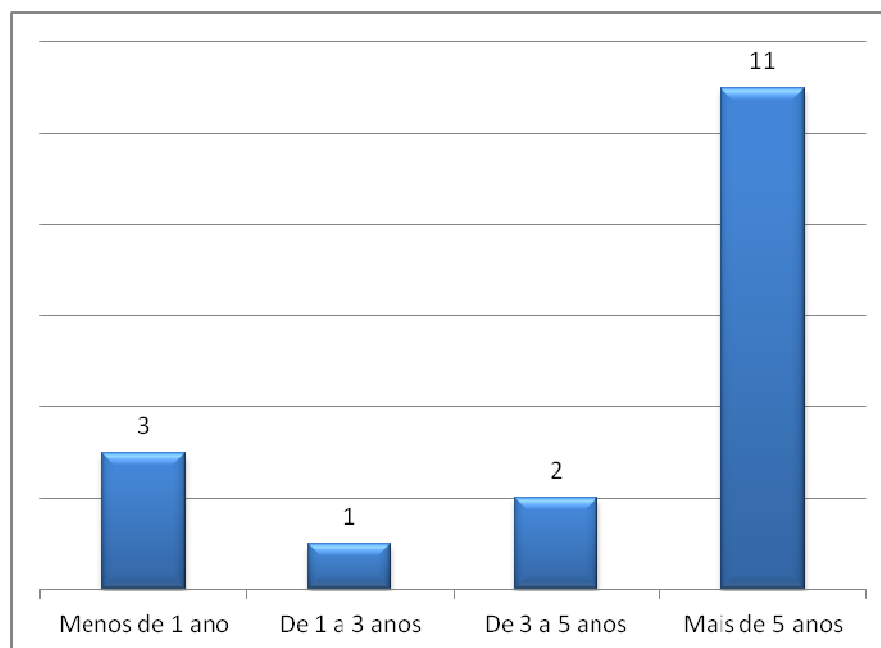
Fonte: Elaborado pelo autor

Este primeiro questionamento permite uma análise do universo pesquisado, uma agência do Banrisul, onde podemos verificar que 40% dos respondentes se enquadram no cargo de escriturários. Os demais cargos pulverizam-se em outras funções distintas do banco. Lembramos que os escriturários são funcionários sem função gratificada, os operadores de negócios e caixa exercem funções gratificadas e os gerentes geral, adjunto e de negócios possuem funções comissionadas, compondo estes a administração da Unidade.

**Tabela 3 – Tempo de Empresa**

2. Tempo de empresa	Freq.	%
Menos de 1 ano	3	17%
De 1 a 3 anos	1	6%
De 3 a 5 anos	2	12%
Mais de 5 anos	11	65%
TOTAL	17	100%

Fonte: Elaborado pelo autor



**Figura 4 – Tempo de Empresa**

Fonte: Elaborado pelo autor

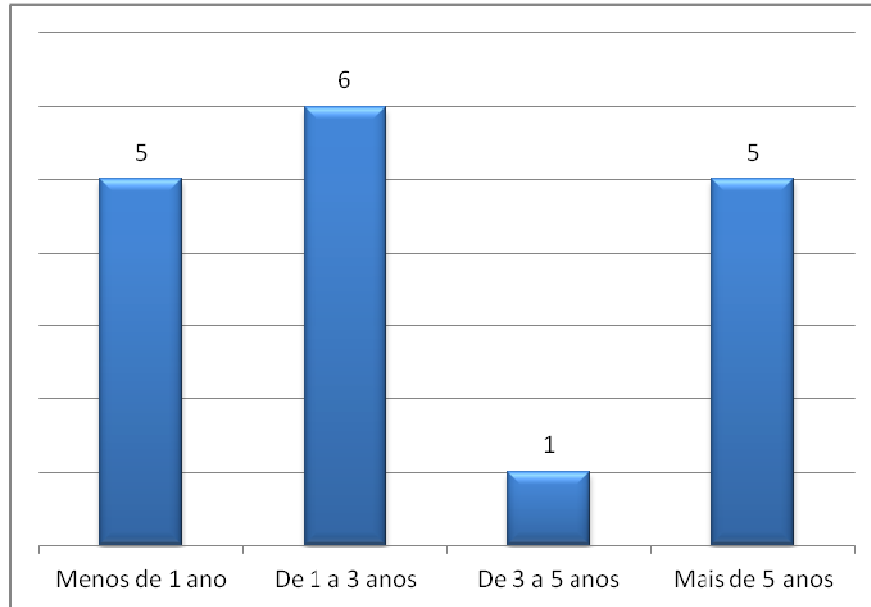


Este item qualifica a pesquisa em relação ao tempo de empresa dos funcionários da agência. Percebemos que (sendo uma organização pública) o resultado reflete que a maioria dos colaboradores ingressou há mais de cinco anos no banco. Com base nesses dados, verificamos que 77% dos entrevistados possuem mais de 3 anos de empresa, o que de alguma forma permite a conclusão de que há um razoável conhecimento das questões internas da empresa, permitindo que tenha uma análise mais crítica no momento de responder ao questionário. De acordo com esta amostra, diz Lucena (1977, p.145) que além da relação com os resultados da Avaliação de Desempenho, a análise do tempo de empresa ou admissões revela as tendências de crescimento do quadro de pessoal. Qual a taxa de crescimento nos últimos dez anos, dos últimos 5 anos; quais os grupos profissionais que mais crescem e qual a justificativa desse crescimento; que áreas ou funções tendem a desaparecer, tendo em vista a evolução da empresa, introdução de novas tecnologias e eliminação de outras obsoletas, mudanças de negócios, etc. Estes são alguns questionamentos que podemos fazer e avaliar segundo o critério de tempo do funcionário na empresa.

**Tabela 4 – Tempo nessa unidade**

3. Tempo que atua nesta unidade	Freq.	%
Menos de 1 ano	5	30%
De 1 a 3 anos	6	34%
De 3 a 5 anos	1	6%
Mais de 5 anos	5	30%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor



**Figura 5 – Tempo nessa unidade.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

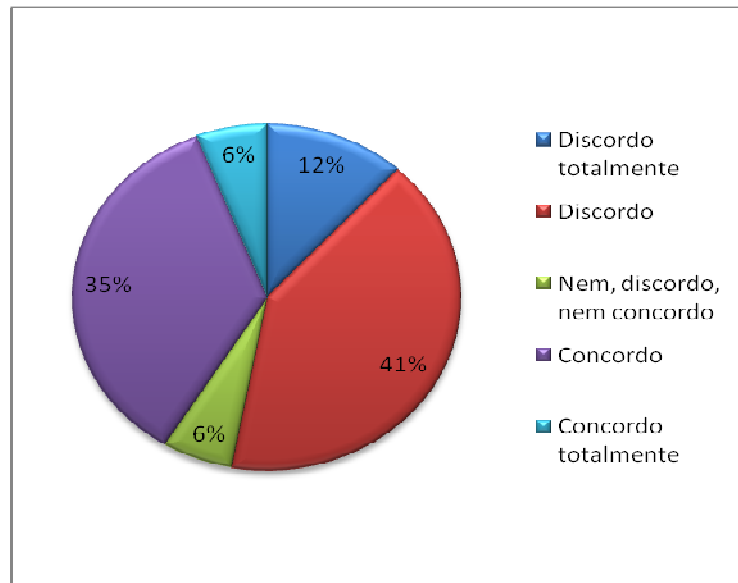
Neste item encontramos maior equilíbrio entre as respostas das alternativas, tendo o mesmo número de respondentes em cada, exceto na alternativa de 3 a 5 anos, onde apenas um colaborador assinalou. Apenas 30% da equipe estão na agência há mais de cinco anos. Isso evidencia uma característica do Barrisul: a rotatividade interna da rede. A maioria dos colaboradores integrou o grupo há menos de três anos e em sua maioria são escriturários. Demonstra que o perfil funcional da agência está menos experiente no trabalho sob este ponto de vista. Como coloca Carvalho e Nascimento (1997, p.252):

Está claro que o tempo de duração no exercício de determinado cargo pode ter influência em seu desempenho, embora, muitas vezes, essa variável não tenha nenhum peso considerável no mérito do avaliado.

**Tabela 5 – Divulgação**

4. A divulgação do processo de avaliação foi adequada	Discordo totalmente	Discordo	Nem, discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
	2	7	1	6	1

Fonte: Elaborado pelo autor



**Figura 6 : Divulgação**  
Fonte: Elaborado pelo autor.

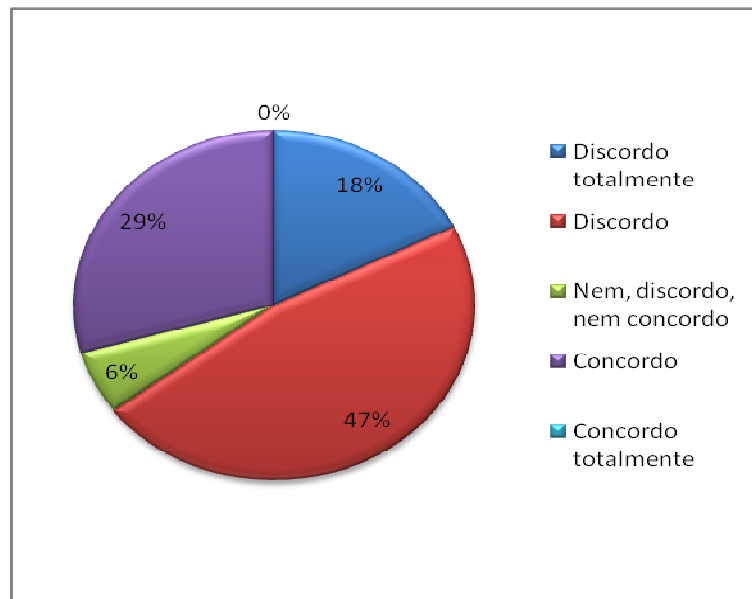
A análise dessa questão nos leva afirmar que mais de 40% da equipe da agência julgou inadequada a divulgação do processo da avaliação de desempenho na agência. Os 36% respondentes que concordaram com a forma de divulgação do processo de avaliação fazem parte da liderança, evidenciando uma lacuna de comunicação entre líderes e liderados. A divulgação adequada do processo é muito importante, pois como afirma Lucena (1977, p.75):

O ponto de partida é a forma como o modelo conceitual é apresentado, o que define o significado da Avaliação de Desempenho para a empresa, ou seja, qual a razão para a empresa adotá-lo, fluindo dessa concepção, os objetivos desejados, a política e a sustentação normativa a ser seguida. Os instrumentos desenvolvidos deverão refletir essa concepção e possibilitar a sua aplicação.

**Tabela 6 – Critérios de Avaliação**

	Discordo totalmente	Discordo	Nem, discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
5. Os critérios da avaliação estão redigidos de forma clara.	3	8	1	5	0

Fonte: Elaborado pelo autor



**Figura 7 – Critérios de Avaliação**

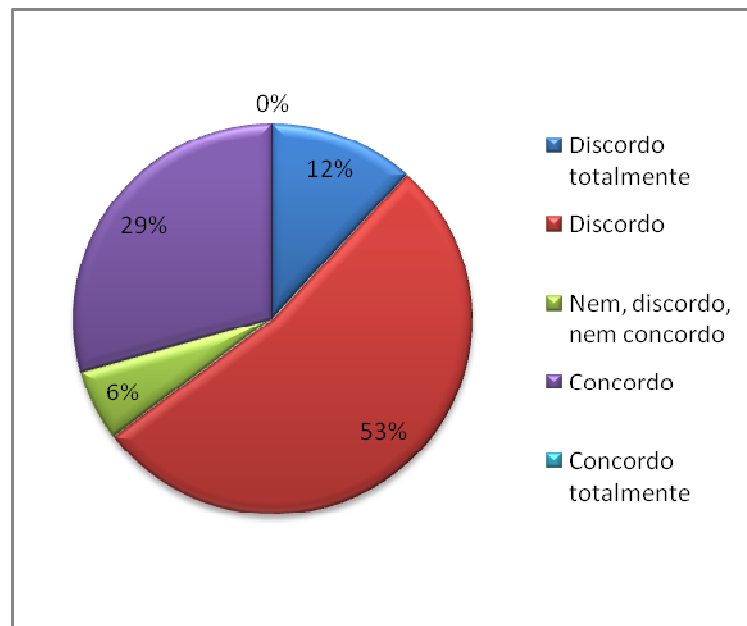
Fonte: Elaborado pelo autor

Nesta amostragem percebemos que 65% dos entrevistados não concordam com apresentação dos critérios de avaliação, pouco claros. Como afirma Carvalho e Nascimento (1997, p. 244 e 245) a dinâmica da avaliação está fundamentada na definição dos padrões de desempenho, os quais constituem parâmetros ou ponto de referência para a execução de um determinado trabalho. Um padrão de desempenho eficiente e que seja perfeitamente alcançável pelo empregado avaliado deve conter, entre outras, as seguintes características básicas: ser viável, ser específico, ser atualizado e ser mensurável. Sendo parâmetros comparativos, os padrões não devem ser estabelecidos de forma arbitrária. Para serem efetivos, devem basear-se nos resultados desejados de cada cargo, cuja análise revela critérios específicos de desempenho de seu titular.

**Tabela 7 - Clareza**

6. Houve clareza no significado dos critérios objetivos de avaliação.	Discordo totalmente	Discordo	Nem, discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
	2	9	1	5	0

Fonte: Elaborado pelo autor



**Figura 8 - Clareza**

Fonte: Elaborado pelo autor

Os resultados das duas últimas questões estão inter-relacionadas com a questão 4. Quando o processo de comunicação/divulgação não ocorre da maneira correta, deixa margem para dúvidas e incertezas, afinal uma das etapas do processo de aplicação de uma avaliação é esclarecer qualquer questionamento sobre a ferramenta aplicada. Neste caso, mais de 50% dos respondentes discordaram com a clareza em que foi redigida a avaliação. Este fato remete a uns dos problemas atuais das avaliações levantados por Vera Lúcia de Souza (2005, p. 101):

Nas novas perspectivas de um modelo sistêmico de gestão do desempenho, onde se verifica a necessidade de avaliações qualitativas quanto ao desempenho das pessoas e das equipes, torna-se imprescindível ampliar o foco – de quantitativo para qualitativo – para desenvolver verificações capazes de envolver as performances de todos os profissionais participantes do sistema produtivo. No entanto, a perspectiva da qualidade envolve problemas sutis, reflexo da subjetividade, que restringe análises “exatas” sobre os diversos desempenhos.

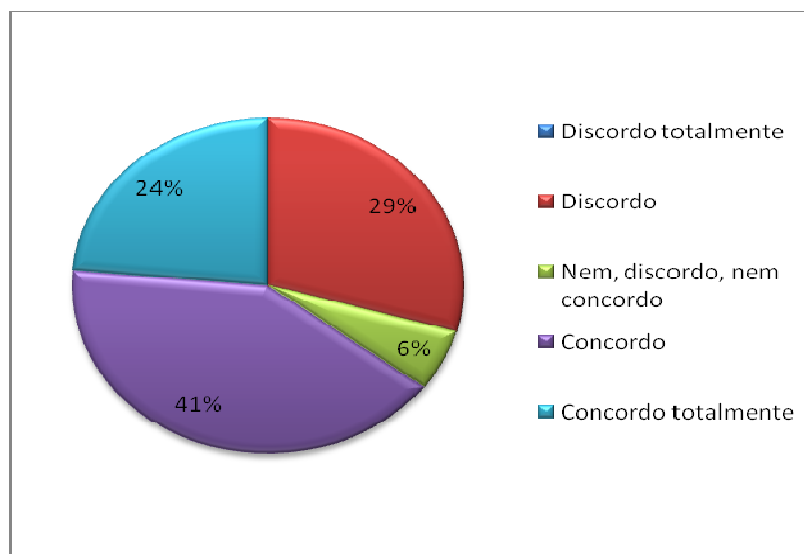
A mesma autora ainda acrescenta (2005, p.102):

A avaliação qualitativa parece ser a mais completa em termos de informações, mas também a mais difícil de ser aceita a realizada em organizações, onde há um medo de dar significado à subjetividade, como se ela não estivesse presente no dia-a-dia das pessoas que estabelecem pesos e valores diferentes a diversas dimensões de sua personalidade e do mundo no qual se insere.

**Tabela 8 - Pesos**

7. Os pesos de cada critério devem ser diferentes?	Discordo totalmente	Discordo	Nem, discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
	0	5	1	7	4

Fonte: Elaborado pelo autor



**Figura 9 - Pesos**

Fonte: Elaborado pelo autor

Sendo que na atual avaliação de desempenho os pesos possuem o mesmo valor entre os critérios, o resultado deste item reflete uma divisão de opinião entre os respondentes. 54% discordam ou discordam totalmente de que os critérios deveriam possuir pesos diferentes. Já 41% acreditam que cada critério deveria ter um peso diferente no resultado da avaliação.

Neste sentido, encontramos Lucena (1977, p.84), que afirma:

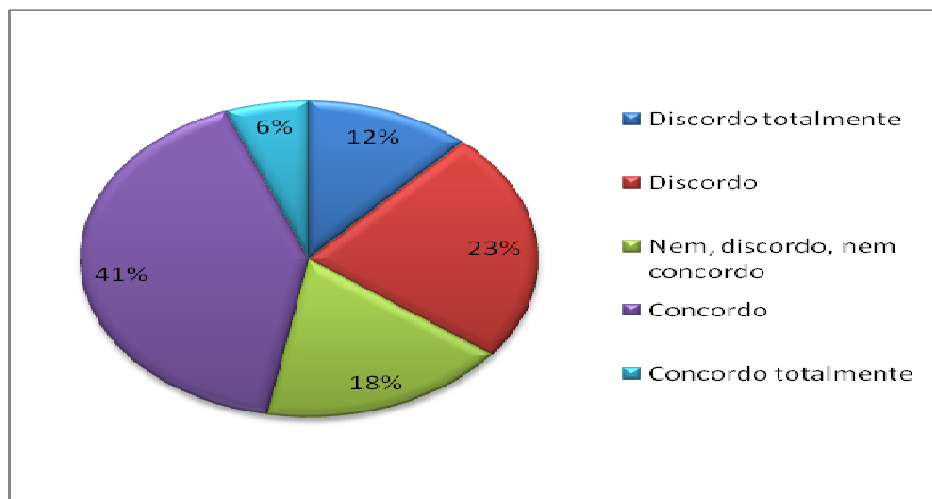
Esta é uma das etapas mais importantes do método. Trata-se de atribuir valores aos fatores. Estes devem ser significativos para o trabalho e responder pela maior eficiência do empregado. Logo, os fatores mais representativos devem ganhar o maior numero de pontos. Geralmente se nomeia uma comissão para realizar este trabalho de atribuir pesos aos fatores. Evidentemente, os critérios adotados são baseados em conceitos e opiniões pessoais e, portanto, duvidosos quanto a sua validade.

Vemos na atual avaliação que banco realiza que os fatores levantados possuem o mesmo valor no final da avaliação, independentemente de que setor da unidade encontra-se o colaborador.

**Tabela 9 - Setorização**

8. Concordas com a setorização da avaliação entre os gestores (Geral e Adjunto)?	Discordo totalmente	Discordo	Nem, discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
	2	4	3	7	1

Fonte: Elaborado pelo autor



**Figura 10 - Setorização**

Fonte: Elaborado pelo autor

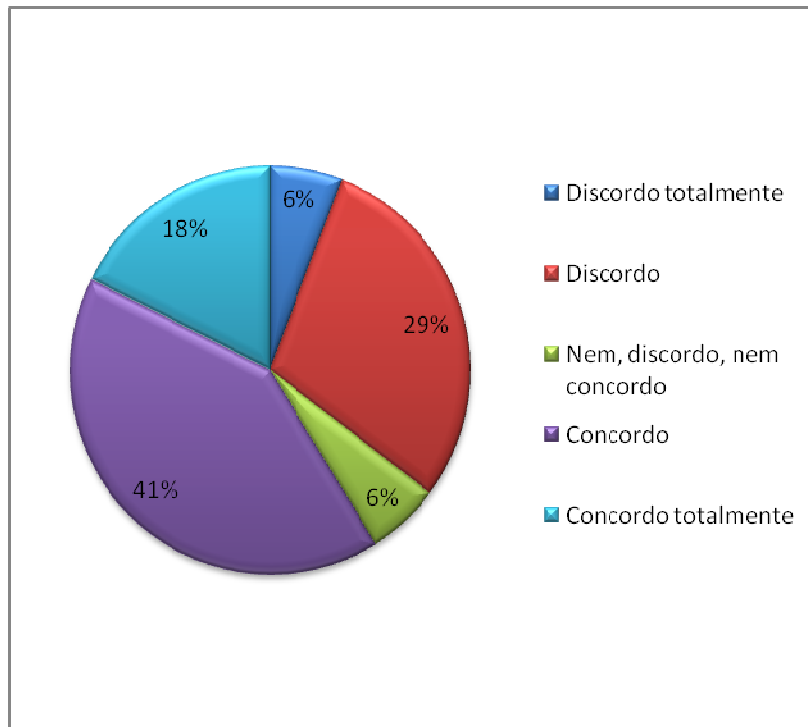
Neste item mais de 45% da equipe concorda ou concorda totalmente, ou ainda é indiferente, com a setorização da avaliação, ou seja, cada gerente (geral e adjunto) responde pela avaliação de sua equipe direta de trabalho. Atualmente este é o modelo utilizado no banco. Importante salientar que o Gerente Geral responde pela atuação na área de negócios da unidade, o que avaliza a orientação aos funcionários diretamente ligados a esta área. Já o Gerente adjunto responsabiliza-se pelas questões operacionais e administrativas e ainda pelos colaboradores lotados como Caixas. Vindo ao encontro do que vem sendo realizado, referente à responsabilidade da avaliação, Carvalho e Nascimento (1999, p. 246) afirmam que é de responsabilidade do gerente imediato do empregado avaliar seu desempenho, sendo também atribuição da chefia próxima comunicar ao funcionário seus padrões, bem como delegar-lhe as respectivas tarefas, cobrando-lhe, posteriormente, os resultados correspondentes.

**Tabela 10 – Relacionamento Interpessoal**

9. O relacionamento interpessoal (amizade e inimizade) entre avaliador e avaliado influencia o processo.	Discordo totalmente	Discordo	Nem, discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
	1	5	1	7	3

Fonte: Elaborado pelo autor





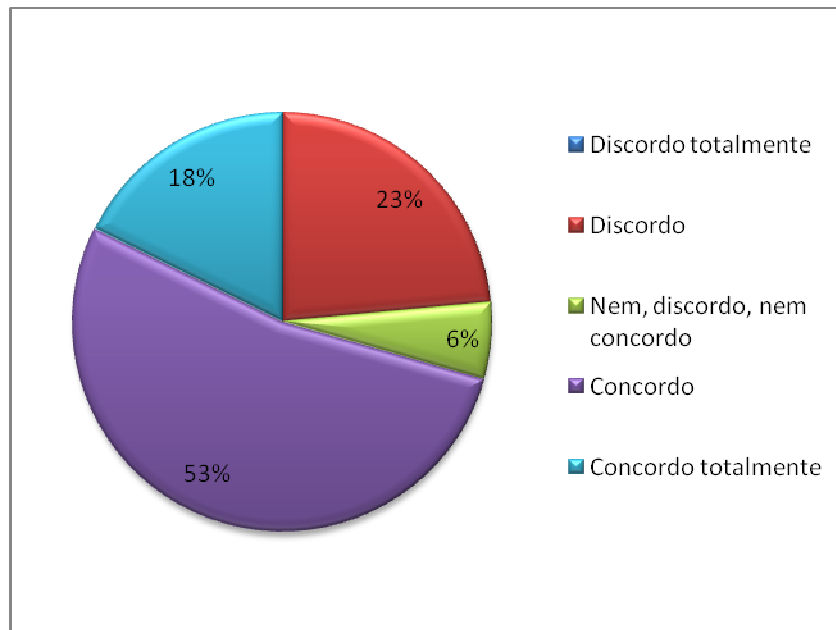
**Figura 11 – Relacionamento Interpessoal**  
Fonte: Elaborado pelo autor

O resultado desta última questão evidencia uma das maiores lacunas da avaliação de desempenho, a subjetividade. Mesmo utilizando ferramentas e métodos de referência, fica claro na resposta de mais de 58% dos funcionários da agência que a questão da subjetividade oculta nas relações pode ter grande peso no momento de avaliar um colaborador. Em relação a essa possibilidade, podemos citar Marras (2000, p. 179) que afirma que o efeito Halo é a tendência que um avaliador imprime ao processo de avaliação quando se deixa levar por alguma característica do avaliado, que o marcou de forma tão significativa que lhe impede de interpretar as demais características com neutralidade e clareza. O efeito de tendência central é aquele em que o avaliador força a sua avaliação num ponto central da escala, entre outros motivos, por exemplo, para não se comprometer ou para não criar a constrangedora situação de ter que se explicar a um subordinado com avaliação altamente negativa em relação a outro com avaliação altamente positiva as razões e os argumentos que subsidiaram a sua decisão.

**Tabela 11 – Obrigatoriedade da Avaliação**

10. Concordas que a auto-avaliação deveria ser obrigatória.	Discordo totalmente	Discordo	Nem, discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
		4	1	9	3

Fonte: Elaborado pelo autor

**Figura 12 – Obrigatoriedade da Avaliação**

Fonte: Elaborado pelo autor

Nesta questão mais de 65% dos respondentes concordam ou concordam totalmente que a auto-avaliação seria uma etapa importante na avaliação de desempenho. Hoje está prática não é utilizada no banco. Sobre este tema, citamos Gil (1994, p. 95) que afirma:

É o método pelo qual o próprio empregado analisa seu desempenho. Pode assumir a forma de relatórios, de escalas gráficas ou mesmo de frases descritivas. Só apresenta validade quando aplicado a grupos com notório grau de maturidade profissional.

Cabe ressaltar que, com base em diversos autores, a auto-avaliação não pode ser a única forma de avaliação do colaborador. Ela torna-se bastante

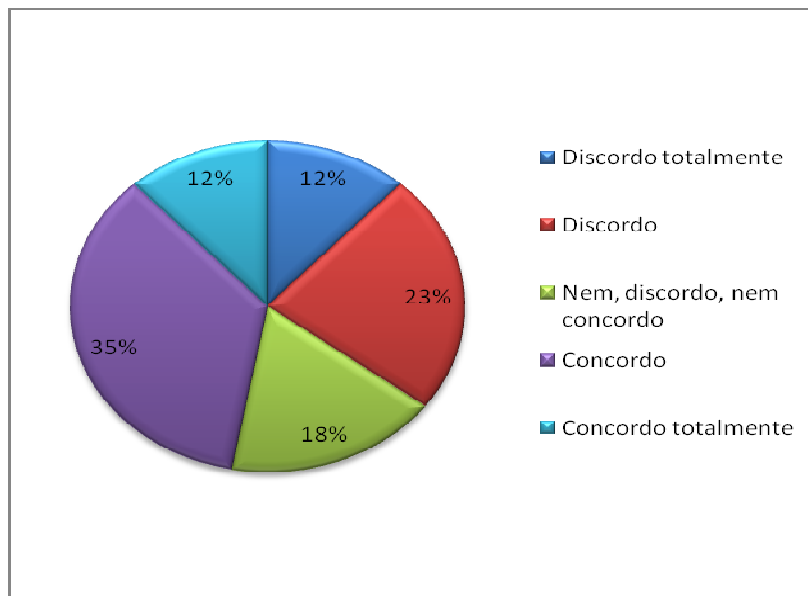
importante de uma forma complementar e acessória a outras formas mais objetivas de avaliação, com responsabilidade do avaliador. A auto-avaliação torna-se benéfica quando os gerentes procuram aumentar a participação do funcionário no processo de revisão. Em relação ao tema, citamos Bohlander (2003, p.221):

Os críticos da auto-avaliação alegam que os funcionários são mais complacentes que os gerentes em suas avaliações e tendem a apresentar-se de modo mais favorável. Por esta razão, as auto-avaliações atendem mais aos objetivos de desenvolvimento do que às decisões administrativas. Em conjunto com outros métodos, as auto-avaliações podem ser uma fonte valiosa de informação de avaliação.

**Tabela 12 - Valorização**

11. Ao final do processo avaliatório me senti valorizado.	Discordo totalmente	Discordo	Nem, discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
	2	4	3	6	2

Fonte: Elaborado pelo autor



**Figura 13 - Valorização**

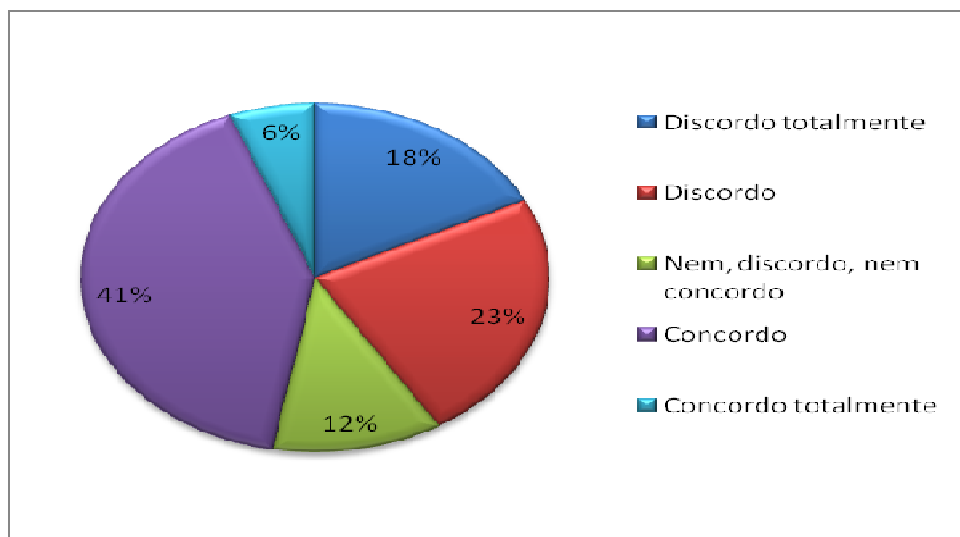
Fonte: Elaborado pelo autor

Nesta questão nos chama a atenção o número de 18% de respondentes que nem discordam e nem concordam com o item avaliado. Nos demais itens respondidos, percebemos um equilíbrio nas respostas com uma pequena tendência para a concordância com sentimento de valorização pós-avaliação.

**Tabela 13 - Feedback**

12. Ocorreu feedback do gestor após a avaliação.	Discordo totalmente	Discordo	Nem, discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
	3	4	2	7	1

Fonte: Elaborado pelo autor



**Figura 14 - Feedback**

Fonte: Elaborado pelo autor

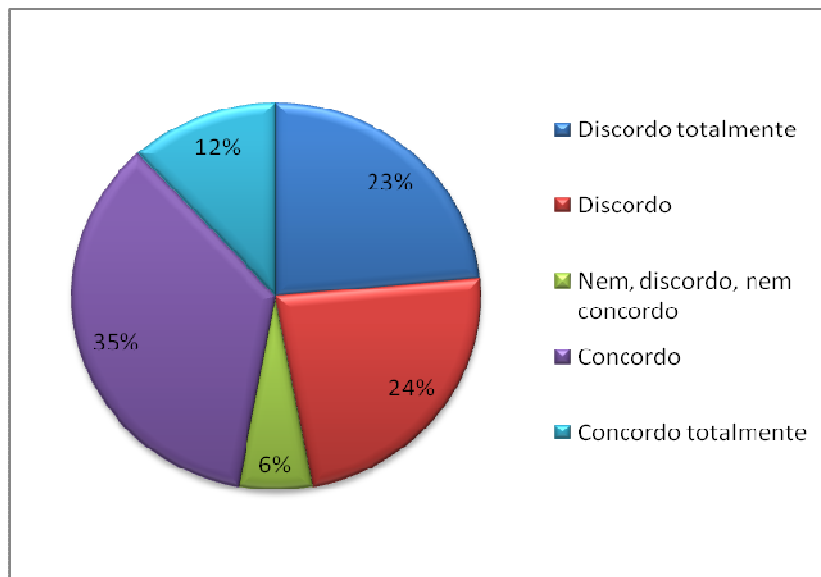
Esta questão está intimamente ligada à pergunta anterior, pois uma etapa de feedback bem aplicada reflete uma visão de valorização da liderança por parte da equipe. Neste caso percebemos que a equipe encontra-se bem dividida na sua percepção.

Oferecer a oportunidade para o colaborador conheça seus pontos fortes e fracos e procurar corrigir eventuais deficiências deve ser um dos objetivos da avaliação de desempenho. Para confirmar esta necessidade, Bohlander (2003, p.226) afirma que um programa de treinamento para os avaliadores deve fornecer certos pontos gerais para o planejamento e a condução da entrevista de feedback. Essa entrevista não só informa os funcionários dos resultados de sua avaliação, mas permite aos gerentes e aos funcionários discutir problemas atuais e estabelecer metas futuras.

**Tabela 14 – Pontos Fracos**

13. Ao final do processo, fiquei ciente dos pontos fracos a verificar.	Discordo totalmente	Discordo	Nem, discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
	4	4	1	6	2

Fonte: Elaborado pelo autor



**Figura 15 – Pontos Fracos**

Fonte: Elaborado pelo autor

Reflexo das duas questões anteriores fica evidente a semelhança nos resultados nas três últimas questões. A equipe se mostra quase simetricamente dividida quando o tema é a última etapa da avaliação de desempenho, o feedback de desempenho, como foi comentado na questão imediatamente anterior.

## 7 CONCLUSÕES

Tomando-se como referência o estudo feito para a realização deste trabalho, pode-se concluir que várias são as opções quando se tem como meta a busca de uma metodologia de avaliação de desempenho para uma organização.

No estudo de caso da unidade do Banrisul, a avaliação de desempenho que é feita possui o objetivo claro de subsidiar o processo de promoção por mérito. Não sugerimos a substituição da metodologia utilizada. Faz-se necessário agregar novos processos e ações que venham ao encontro da realidade e perfil da organização.

Devemos registrar que o processo de avaliação de desempenho mostrou-se de alguma forma mais adequado aos gestores respondentes; por outro lado os funcionários mostraram-se mais insatisfeitos com os atuais processos; outros colaboradores permanecem indiferentes.

A primeira ação que consideramos imprescindível para o sucesso da aplicação da avaliação é um trabalho de capacitação dos gestores responsáveis. Esta capacitação pode habilitar os gestores a trabalharem uma comunicação prévia com as suas equipes, esclarecerem toda e qualquer dúvida sobre o processo avaliatório e estarem aptos a realizarem feedback de suas equipes após o resultado de sua avaliação.

O processo de divulgação da avaliação de desempenho é uma etapa relevante, pois prepara e conscientiza a equipe para a sua realização. Sugerimos que esta comunicação seja clara e abrangente a todos os colaboradores da organização que serão submetidos à avaliação. Qualquer ruído nesta etapa pode prejudicar todas as demais no processo.

O conhecimento da gestão sobre os critérios avaliados, incluindo o significado de cada um, e seus respectivos pesos geram credibilidade ao processo adotado pela organização. Recomendamos que o gestor responsável seja o grande

patrocinador da avaliação de desempenho perante a sua equipe. Na elaboração da avaliação de desempenho, podem ser relacionados fatores claros e objetivos, que busquem a totalidade das atividades exercidas pelos avaliados, pois desta forma podemos identificar a real contribuição de cada colaborador na organização.

Podemos perceber que os métodos de avaliação estão cada vez mais amparados pela tecnologia, possibilitando a racionalização dos resultados. No entanto, para obter estes resultados, a aplicação destas ferramentas teria que ser planejada, utilizando uma linguagem adequada. Além disso, recomendamos avaliação e análise crítica, averiguando se os métodos estão trazendo o retorno esperado.

Uma etapa de muita importância que foi possível concluir é de que a organização poderia dar maior atenção ao retorno dado ao colaborador após a avaliação – feedback – por sua fundamental importância no desenvolvimento profissional das pessoas. A apresentação da análise e da avaliação que os gestores fazem dos resultados dos colaboradores são decisivos para melhoria dos pontos fracos e para manutenção dos pontos fortes. Verificamos na unidade estudada que se lança mão do processo de feedback por parte da gestão, porém pode ser aperfeiçoado através de capacitação do gestor afim de obter a melhoria do desempenho geral de cada colaborador.

Avaliando as questões do método estudado, observamos a ausência da auto-avaliação no processo. Como não foi instituído na normativa do banco, cabe ao gestor da unidade a inclusão desta melhoria na medida em que ela aprimora o feedback e complementa o processo. Pesquisas recentes – últimos dez anos – sugerem evidências de que os colaboradores estão mais satisfeitos e consideram que o sistema de avaliação oferece um procedimento mais justo quando eles têm participação no processo. A auto-avaliação também assegura que o colaborador saiba quais são os critérios usados em sua avaliação, eliminando eventuais surpresas.

A questão da subjetividade na avaliação também merece destaque. A característica da subjetividade sempre existirá, portanto se consolida como um



desafio para as organizações modernas no intuito de amenizar seus efeitos. Neste contexto, podemos sugerir algumas ações que visem minimizar seus impactos: melhor comunicação entre avaliador e avaliado; combinação entre avaliações quantitativas e qualitativas, estas mais sujeitas ao fenômeno citado; desenvolvimento da cultura organizacional, assim como a maturidade profissional das pessoas envolvidas no processo.

Neste sentido, Souza (2005, p.49) afirma:

O processo de avaliação de desempenho humano nas organizações implica menos a criação de um instrumental técnico sofisticado e mais o desenvolvimento de uma atmosfera em que as pessoas possam relacionar-se umas com as outras de maneira espontânea, franca e confiante.

Por fim, entendendo a estrutura organizacional do Banrisul e o perfil de sociedade de economia mista, podemos inferir que a metodologia utilizada pode agregar outras ferramentas que venham tornar a avaliação mais qualificada.

## REFERÊNCIAS

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 2003.

CARVALHO, Antonio Vieira; NASCIMENTO, Luiz Paulo. **Administração de Recursos Humanos**. v.1 . São Paulo: Pioneira, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos** – Fundamentos Básicos. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto. **Competências: Conceitos, Métodos e Experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto. **Competências** – Conceitos, Métodos e Experiências. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antônio Carlos; **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

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

MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes**. 2.ed São Paulo: Atlas, 2003.

MOTTA, Fernando C. Prestes; PEREIRA, Luiz C. Bresser. **Introdução à Organização Burocrática**. 4.ed. São Paulo: Braziliense, 1984.

PINCHOT, Gifford; **O poder das pessoas: Como Usar a Inteligência de Todos Dentro da Empresa para Conquista de Mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SOUZA, Vera Lúcia et al. **Gestão de Desempenho**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

STOFFEL, Inácio. **Administração do Desempenho** – metodologia gerencial de excelência. Florianópolis: Perspectiva, 1997.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade: Fundamentos da Sociologia Compreensiva**. v.2. São Paulo: UNB, 2004.

## **ANEXOS**

## **ANEXO A - INSTRUÇÃO NORMATIVA 34**

### **34.0 - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

#### **34.1 Conceito**

É o processo de medição de resultados ligado à atuação do empregado, com base função e ou cargo que ocupa na organização, considerando as responsabilidades, tarefas e desafios que lhe foram atribuídos.

#### **34.2 Áreas de Aplicação**

- Todo o Banco.

#### **34.3 Normas e Regras**

##### **34.3.1 Realização da Avaliação de Desempenho**

A Unidade de Gestão de Pessoas solicita às agências e órgãos, no mês de novembro, de cada ano, a realização da avaliação de desempenho, pelo Produto ACICS6 - RECURSOS HUMANOS, dos empregados que integram os quadros do Banco.

No momento de construir a avaliação, o avaliador deve fazê-lo na presença do avaliado, propiciando a análise de cada um dos fatores de desempenho e buscando o consenso. Não sendo possível, comunicar ao empregado, em tempo hábil, quanto a realização da avaliação, para que esse dê vistas às informações. Havendo concordância com a avaliação, o avaliado deve acessar o Produto ACICS6 - RECURSOS HUMANOS e digitar a palavra SIM. No caso de discordância, antes de digitar NÃO, conversar com o avaliador.

#### 34.3.1.1 Permanecendo a Discordância

Quando permanecer a discordância entre o avaliado e o avaliador, é importante que haja uma conversa entre as partes a fim de chegarem a um acordo e que **o avaliado não digite NÃO na tela de avaliação**, pois, isto leva ao bloqueio do acesso ao sistema.

##### 34.3.1.1.1 Em Caso de Bloqueio

Em caso de bloqueio da tela, a administração deve enviar correio eletrônico à Unidade de Gestão de Pessoas para desbloqueio, chave Pessoas Acompanhamento somente no período da avaliação.

#### 34.3.2 Processo de Discordância na Avaliação

Permanecendo, ainda, a discordância, deve ser encaminhado recurso à Unidade de Gestão de Pessoas, no prazo de 30 dias, a contar da data de encerramento da

avaliação, acompanhada de cópia da ficha de avaliação devidamente assinada pelo avaliado e avaliador.

De posse do recurso e da cópia da ficha de avaliação devidamente assinada pelo avaliado e avaliador, a Unidade de Gestão de Pessoas encaminhará esses documentos ao superior hierárquico do avaliador, orientando-o a mediar o processo de discordância e estipulando um prazo para devolução.

Para o empregado cuja avaliação for retificada, o superior hierárquico do avaliador deve solicitar o desbloqueio da chave do avaliado, pelo correio eletrônico, chave Pessoas Acompanhamento para a alteração, comunicando o empregado para validação da avaliação no sistema, impressão da ficha, assinaturas e arquivo final.

No caso de ratificação, o superior hierárquico deverá encaminhar à Unidade de Gestão de Pessoas - Acompanhamento Funcional, seu parecer acompanhado da documentação, para conhecimento da Comissão de Promoções, conforme previsto no Capítulo II, artigo 3º do Regulamento daquela Comissão.

#### 34.4 Rotinas Operacionais

##### 34.4.1 Acesso ao Sistema para Cadastro da Avaliação e Impressão da Avaliação

Para o Cadastro da Avaliação, o Avaliador deve:

- na tela SAMON digitar ACICS6 e após posicionar o cursor ao lado dos campos;
- RECURSOS HUMANOS;
- ALTERAÇÃO DADOS PESSOAIS;
- CADASTRA AVALIAÇÃO - define a graduação e teclar *Enter* para obter: "OPERAÇÃO CONCLUÍDA COM SUCESSO";

- para sair tecla PF3.

Para impressão da Ficha de Avaliação, o Avaliado deve:

- na tela SAMON digitar ACICS6 e após posicionar o cursor ao lado dos campos;

- RECURSOS HUMANOS;

- ALTERAÇÃO DADOS PESSOAIS;

- após CONFIRMA AVALIAÇÃO;

- CONCORDA COM A AVALIAÇÃO EMITIDA: Sim ou Não e teclar *Enter*;

- no campo COMANDO escrever a palavra IMPAVALIA e teclar *Enter* para imprimir.

Na opção RELACIONA AVALIAÇÃO constam todos os empregados da agência ou órgão que devem ser avaliados.

As fichas estão disponíveis para os comissionados do Centro de Custos, cabendo a cada um selecionar seu avaliado no CADASTRA AVALIAÇÃO, para preenchimento.

Obs.: Após o preenchimento da ficha, simultaneamente, o nome do avaliado é eliminado dessa tela. Portanto trata-se de um controle.

#### 34.4.2 Arquivo das Fichas de Avaliação de Desempenho

Finalizado o processo, e de imediato, elaborar uma planilha, contendo: matrícula, nome dos empregados, e anexar as Fichas de Avaliação de Desempenho - documento do Banco, devidamente assinadas e encaminhar à Unidade de Infra-estrutura - Arquivo Central.

Obs.: Para aqueles empregados que não tenham sido avaliados, por motivos de cedência a outros órgãos externos ou licenciados a mais de 60 dias colocar justificativa na planilha.



### 34.5 Pontos de Controle

#### a) das Atividades:

- sistema de avaliação - ACICS6;

#### b) da Segregação de Funções:

- o avaliador avalia seus subordinados;
- os avaliados dão concordância as suas avaliações.

### 34.6 Atribuições Básicas

#### a) da Unidade de Gestão de Pessoas:

- acompanhar o retorno das informações no Sistema BGU - Avaliações;
- acatar os recursos referentes à discordância da avaliação e adotar os procedimentos necessários a cada caso;
- prestar esclarecimentos sobre este processo pela chave Pessoas Acompanhamento;

#### b) das administrações das agências e órgãos:

- fazer as avaliações de seus empregados e encaminhar as Fichas de Avaliação, devidamente assinadas à Unidade de Infra-estrutura para arquivo.

### 34.7 Regulamentação Associada

- Regulamento do Pessoal do Banco.

## 35.0 – PROMOÇÕES REGULAMENTARES

### 35.1 Conceito

Promoção Regulamentar refere-se ao aumento salarial decorrente do mérito ou do tempo de serviço efetivo do empregado.

### 35.2 Áreas de Aplicação

Rede de agências e direção-geral.

### 35.3 Normas e Regras

As promoções, nos Quadros "A", "B", e Faixas Salariais no Quadro Complementar de Funções Diversas são realizadas a partir de janeiro de cada ano para as vagas que se verificarem até 31 de dezembro do ano anterior.

As promoções somente se farão dentro dos respectivos quadros e para o padrão imediato àquele a que pertencer o empregado, sendo que, da quantidade de vagas oferecidas por padrão, metade será preenchida por merecimento e metade por antigüidade, conforme prevê o artigo 461, parágrafos primeiro, segundo e terceiro da

CLT.

Para concorrer às promoções nos Quadros "A", "B" e Faixas Salariais no Quadro Complementar de Funções Diversas é necessário o interstício de dois anos de serviço efetivo, da última promoção, contados da data da vigência do último acesso até 31 de dezembro do ano em que se referir a próxima promoção.

Nas promoções por merecimento, para as categorias de escriturários dos padrões "J" ao "A" do quadro "A" e do padrão "E" ao "A" do Quadro "B", é dispensável o interstício de 2 (dois) anos de serviço efetivo.

O tempo de serviço efetivo será apurado pela Unidade de Gestão de Pessoas deduzindo:

- a) licenças para tratamento de saúde, superiores a 15 dias;
- b) as licenças para atender interesses particulares;
- c) as faltas sem justificativas;
- d) as suspensões.

### 35.3.1 Vagas

A Diretoria fixa, anualmente, o número de vagas em cada padrão dos diversos quadros, com base nos critérios de vagas naturais ou calculadas, o que for maior. As vagas denominadas naturais, para promoções de cada ano, são as que se verificarem, por afastamento no ano considerado.

Na fixação do número de vagas calculadas será considerado como quantitativo mínimo o que resultar da aplicação do somatório dos seguintes percentuais:

- a) 100% dos empregados que contarem com 4 (quatro) anos ou mais de permanência no padrão/faixa salarial;

b) 25% dos empregados que contarem com 3 (três) anos e menos de 4 (quatro) anos de permanência no padrão/faixa salarial;

c) 12,5% dos empregados que contarem com 2 (dois) e menos de 3 (três) anos de permanência no padrão/faixa salarial.

No cálculo do número de vagas é ponderado, de modo a contemplar, progressivamente, os padrões da base da pirâmide salarial, mediante aplicação de um fator de incremento representado pela equação, tendo “n” como valor inicial de 1 (n=1), somando-se 1 (uma) unidade a cada padrão calculado, iniciando-se pelo menor padrão de cada quadro.

Excepcionalmente, modificado sensivelmente o número geral de empregados dos quadros de carreira, ou por motivo econômico relevante, a Diretoria poderá alterar os critérios do número de vagas, a partir de estudo técnico elaborado pela Unidade de Gestão de Pessoas.

Os excessos de vagas verificados são distribuídos, proporcionalmente, a critério da Comissão de Promoções, entre aqueles padrões/faixas onde constar maior número de candidatos que de vagas.

### 35.3.2 Critérios de Classificações

**Por antigüidade:** o critério para classificação por antigüidade é o de contagem de tempo no padrão. Em caso de igualdade de tempo, terá preferência o empregado mais antigo no Banco e, em caso de empate, o mais idoso.

**Por merecimento:** o critério para classificação no merecimento é da maior a menor pontuação, obtida na avaliação de desempenho, de acordo com o quadro a que pertence o empregado. Em caso de igualdade de condições dos concorrentes, levar-se-á em conta, para desempate, sucessivamente, o tempo líquido no padrão e no Banco, em 31 de dezembro, do ano a que se referir as promoções e a idade do

empregado, tendo preferência, nesta última hipótese, o mais idoso. Permanecendo a igualdade de condições, terá preferência aquele que estiver no desempenho de cargo comissionado mais graduado.

O empregado que estiver licenciado em **Comissão Externa** julgada necessária aos interesses do Banco, ou em licença para tratamento de saúde, por mais de sessenta dias consecutivos no período, mas que tiver sua licença, para efeito exclusivo de promoção, abonada pela Diretoria, não ficará impedido à promoção.

Os empregados cedidos, por interesse do Banco, à Fundação Banrisul de Seguridade Social e às empresas dos Sistema Financeiro Banrisul, concorrem às promoções tanto por mérito como por antigüidade.

O empregado investido em **comissão externa**, julgada de interesse do Banco, não concorrerá às promoções por merecimento.

### 35.3.3 Impedimentos à Promoção

Ficam impedidos a concorrer à promoção no período, podendo concorrer as próximas, (recomençando a contagem de tempo necessária), os empregados que:

- a) havendo cometido falta grave, estiver a juízo da Diretoria, sujeito a inquérito administrativo ou a processo judicial, ou já se achar respondendo a um ou outro;
- b) houver sofrido uma das seguintes penalidades: advertência escrita, severa repreensão ou suspensão, no período a que se referir a promoção até a divulgação da Resolução contendo a nominata dos empregados promovidos, referente àquela promoção. Essas medidas disciplinares impedem a concorrência à promoção, a contar do ano que o empregado possui o interstício, por 1 (um), 2 (dois) e 3 (três) anos respectivamente;
- c) estiver com dívida vencida ou título protestado por falta de pagamento quando

não aceitas pela Diretoria as explicações oferecidas;

d) tenha ficado afastado do Banco, no período a que se referir a promoção, por mais de 60 (sessenta) dias. Nesse caso não serão computados os 15 (quinze) primeiros dias de licença para tratamento de saúde;

e) tenha autorizado operação de crédito fora das normas, e que esta seja transferida para créditos em liquidação - Resolução 3109, ficará impedido a concorrer à promoção.

O cancelamento de penalidades ou restrições, bem como qualquer alteração de ocorrência de empregados, só produz efeito a partir da data do despacho da Diretoria.

Obs.: O empregado descomissionado, após conclusão de inquérito administrativo, e por falta grave ou incompetência, fica impedido a concorrer a promoção, por 4 (quatro) anos, contados a partir do ano seguinte em que se verificou a sentença.

#### 35.3.4 Comissão de Promoções

A Comissão de Promoções é composta de 5 (cinco) empregados, escolhidos pela Diretoria, dentre aqueles do Banco, com notória prática administrativa, sendo um, obrigatoriamente, da Unidade de Gestão de Pessoas.

A Comissão se reúne periodicamente, pelo menos duas vezes ao ano, para apreciar matérias de sua competência. Nessa oportunidade, embasada nos procedimentos adotados para a avaliação, procederá ao cuidadoso exame das informações respectivas, para:

a) verificar se foram cumpridos todos os requisitos e procedimentos adequados para a prestação das informações solicitadas;

b) dirimir as dúvidas suscitadas sobre a prestação de informações, ouvindo, quando

for o caso, os órgãos a que estiver lotado o empregado;

c) propor instauração de processo disciplinar quando apurar parcialidade dos avaliadores;

d) receber da Unidade de Gestão de Pessoas a relação dos empregados que não obtiveram pontuação mínima fixada pela Diretoria, para promoção por merecimento.

A classificação dos empregados é organizada pela Comissão que, ouvindo a Diretoria, elabora escala prévia de valores e índices relativos, aplicados uniformemente em todas as avaliações colhidas, segundo os procedimentos adotados.

A Comissão submete ao exame e decisão da Diretoria o relatório de seus trabalhos, relacionando os empregados a promover por antigüidade e por merecimento. O empregado que se considerar prejudicado com as promoções pode reclamar contra o ato, por escrito, à Comissão de Promoções, no prazo de 30 (trinta) dias, a contar da respectiva divulgação, que após exame e análise o encaminha à Diretoria.

#### 35.4 Rotinas Operacionais

A Unidade de Gestão de Pessoas providencia, até 31 de dezembro, de cada ano, na coleta das avaliações de desempenho e no preparo dos elementos necessários aos trabalhos da Comissão de Promoções.

As avaliações de desempenho devem ser disponibilizadas, pela Unidade de Gestão de Pessoas, via sistema "on-line", à rede, até 31 de outubro do ano a que se refere as promoções, as quais devem ser realizadas pelos avaliadores até 30 de novembro de cada ano.

### 35.5 Pontos de Controle

- Relatório BPPRI21 – Cálculo de Tempos – Avaliação anual
- Relatório BPPRI61 – Síntese da Avaliação do Mérito
- Relatório BPPRI62 – Classificação Por Antigüidade
- Relatório BPPRI51 – Promovidos Por Merecimento
- Relatório BPPRI52 – Promovidos Por Antigüidade
- Relatório BPPRI71 – Atualização de Quadro/Padrão
- Relatório BPPRI41 – Classificação Antigüidade

### 35.6 Atribuições Básicas

- a) À Diretoria, compete fixar o número de vagas e deliberar sobre o a nominata de promovidos.
- b) À Unidade de Gestão de Pessoas, compete reunir as avaliações de desempenho do ano a que se refere as promoções e disponibilizar um empregado comissionado, para secretariar a Comissão de Promoções.
- c) À Comissão de Promoções compete ordenar as avaliações e encaminhar à Diretoria a nominata dos empregados promovíveis no ano considerado.



### 35.7 Regulamentação Associada

- Consolidação das Leis do Trabalho, artigo 461, parágrafos, primeiro, segundo e terceiro.
- Regulamento da Comissão de Promoções, Resolução 3721, de 18-12-1996.
- Regulamento do Pessoal, de 1996.

## Anexo B – Questionário sobre Avaliação de Desempenho

→ Questões fechadas escalares a fim de medir grau de concordância do avaliado

1) Cargo:

2) Data de ingresso na empresa:

3) Tempo que atua nesta unidade: \_\_\_\_\_anos e \_\_\_\_\_meses

4) A divulgação do processo de avaliação foi adequada.

Discordo totalmente ( )    Discordo ( )    Nem discordo, nem concordo ( )  
 Concordo ( )    Concordo totalmente ( )

5) Os critérios da avaliação estão redigidos de forma clara.

Discordo totalmente ( )    Discordo ( )    Nem discordo, nem concordo ( )  
 Concordo ( )    Concordo totalmente ( )

6) Houve clareza no significado dos critérios objetivos de avaliação.

Discordo totalmente ( )    Discordo ( )    Nem discordo, nem concordo ( )  
 Concordo ( )    Concordo totalmente ( )

7) Os pesos de cada critério devem ser diferentes?

Discordo totalmente ( )    Discordo ( )    Nem discordo, nem concordo ( )  
 Concordo ( )    Concordo totalmente ( )

8) Concordas com a setorização da avaliação entre os gestores (Geral e Adjunto)?

Discordo totalmente ( )    Discordo ( )    Nem discordo, nem concordo ( )  
 Concordo ( )    Concordo totalmente ( )

9) O relacionamento interpessoal (amizade e inimizade) entre avaliador e avaliado influencia o processo de avaliação.

Discordo totalmente ( ) Discordo ( ) Nem discordo, nem concordo ( )  
Concordo ( ) Concordo totalmente ( )

10) Concordas que a auto-avaliação deveria ser obrigatória.

Discordo totalmente ( ) Discordo ( ) Nem discordo, nem concordo ( )  
Concordo ( ) Concordo totalmente ( )

11) Ao final do processo avaliatório me senti valorizado.

Discordo totalmente ( ) Discordo ( ) Nem discordo, nem concordo ( )  
Concordo ( ) Concordo totalmente ( )

12) Ocorreu *feedback* do gestor após a avaliação.

Discordo totalmente ( ) Discordo ( ) Nem discordo, nem concordo ( )  
Concordo ( ) Concordo totalmente ( )

13) Ao final do processo, fiquei ciente dos pontos fracos a verificar.

Discordo totalmente ( ) Discordo ( ) Nem discordo, nem concordo ( )  
Concordo ( ) Concordo totalmente ( )

ANEXO C – Modelo de Avaliação de Desempenho Utilizado atualmente pelo Barrisul.

ANO REFERÊNCIA:

AVALIADO:

C. CUSTO AVALIAÇÃO:

AVALIADOR:

CRITÉRIOS AVALIAÇÃO:

1 – EXCEDE EM ALTO GRAU	2 – EXCEDE POR VEZES
3 – ATINGE NORMALMENTE	4 – INSATISFATÓRIO

PONTOS=

FATORES DE AVALIAÇÃO	GRAU
----------------------	------

RESPONSABILIDADE

ADAPTABILIDADE

CONHECIMENTO

INTERESSE

DECISÃO

CRIATIVIDADE

RELACIONAMENTO

INICIATIVA

ORGANIZAÇÃO

PRODUTIVIDADE

PLANEJAMENTO