

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Daniela Beatriz Lauxen Bueno da Silva

Sistema de avaliação de desempenho no Banco Arco Íris:
Análise do processo avaliativo.

Porto Alegre

2011

Daniela Beatriz Lauxen Bueno da Silva

Sistema de Avaliação de Desempenho no Banco Arco Íris:
Análise do Processo Avaliativo.

Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentado ao Curso de Graduação em
Administração da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul como requisito para a
obtenção do título de bacharel em
Administração.

Orientadora: Prof^a. Ângela Beatriz Garay

Porto Alegre

2011

Daniela Beatriz Lauxen Bueno da Silva

Sistema de Avaliação de Desempenho no Banco Arco Íris:
Análise do Processo Avaliativo.

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em junho de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.

Prof.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus colegas de curso que sempre me incentivaram a persistir para realização desta etapa da minha vida.

AGRADECIMENTOS

A UFRGS, pela seriedade como conduziu este curso e pela qualidade de ensino proporcionado.

Ao Coordenador do Pólo de Caxias do Sul, professor Nelson Vinicius Lopes Branchi pelo modo incansável como nos orientou, compreendeu e colaborou com a nossa formação.

Ao tutor Lucas Socoloski Gudolle, pelos ensinamentos e paciência que teve com suas contribuições enriquecedoras.

Aos meus familiares, pela forma como me apoiaram em relação aos meus estudos, a todos aqueles que de uma forma ou outra colaboraram para que este objetivo fosse alcançado e que foram de fundamental importância para que esse sonho fosse concretizado.

RESUMO

Atualmente, tanto o setor privado como o público devem atuar de maneira a prestar um serviço de qualidade a seus clientes e usuários. Sendo assim, surge a Administração Pública Gerencial que transporta conceitos da iniciativa privada para pública. Com essa nova perspectiva o funcionário é visto como um recurso precioso dentro de uma organização de economia mista como o Banco Arco Íris, que ainda possui uma forte imagem vinculada ao serviço público, pois o sucesso de qualquer entidade depende diretamente do compromisso de seus funcionários. Nesse sentido, a avaliação de desempenho é um instrumento utilizado para identificar o desempenho que merece ser recompensado e estimulado e, também, corrigir o desempenho insatisfatório. Este estudo, realizado sobre a temática Avaliação de Desempenho, através de uma visão bibliográfica e uma pesquisa de campo objetivou investigar a percepção dos funcionários do Banco Arco Íris quanto ao processo avaliativo e se esse processo corresponde à expectativa de reconhecimento esperado. A pesquisa de campo foi realizada com uma amostra, composta por funcionários integrantes das agências da cidade de Bento Gonçalves - RS. A revisão bibliográfica sobre o tema serviu como base para a análise dos resultados da pesquisa. A referida análise objetivou apontar se o processo avaliativo da entidade é eficaz para que o funcionário se sinta satisfeito na organização quanto ao reconhecimento do seu trabalho. O resultado da pesquisa aponta que o Banco Arco Íris possui um processo avaliativo eficiente, pois os resultados obtidos foram satisfatórios nas avaliações realizadas. O funcionário participa do processo e acredita nos benefícios que este pode lhe trazer.

Palavras-chave: avaliação, desempenho, processo avaliativo.

LISTA DE QUADROS

- Quadro 4.1 - O método de avaliação do Banco Arco Íris é uma forma justa de avaliação de desempenho..... 36
- Quadro 4.2 - Participo do processo avaliativo por acreditar que possa trazer benefícios como reconhecimento e valorização das competências..... 37
- Quadro 4.3 - Tenho domínio do conteúdo e das normas que regem a avaliação de desempenho no Banco Arco Íris. 37
- Quadro 4.4 - Eu avalio meus colegas de forma imparcial, não me deixando influenciar por minhas relações de amizade..... 38
- Quadro 4.5 - Eu delego praticamente toda a avaliação aos superiores imediatos dos avaliados e, ao final, após rápida revisão, apenas providencio o registro das pontuações 38
- Quadro 4.6 - Eu não acredito no processo avaliativo do Banco Arco Íris e participo somente para não perder a pontuação de participação 38
- Quadro 4.7 - Eu já negocieei com colegas as notas de avaliação 39
- Quadro 4.8 - Eu sofro influências de colegas ou superiores para compor as avaliações do meu grupo 39
- Quadro 4.9 - Considero, ao atribuir a pontuação da avaliação, o cumprimento ou não de METAS pelo avaliado..... 39
- Quadro 4.10 - Antes do período avaliativo, combino todas as metas a serem atingidas pelo avaliado 40
- Quadro 4.11 - Quando faço uma avaliação, levo em consideração as ATITUDES como por exemplo relacionamento interpessoal, comprometimento, iniciativa, proatividade, administração do tempo, criatividade, pontualidade ou disciplina 40
- Quadro 4.12 - Antes do período avaliativo defino claramente junto aos meus avaliados as atitudes que são esperadas deles 41
- Quadro 4.13 - Eu avalio meus colegas considerando as contribuições esperadas dentro de cada nível de COMPETÊNCIA. Por exemplo, é possível um superior receber uma pontuação menor que a do seu subordinado 41
- Quadro 4.14 - Estão bem definidas, na minha agência, as competências requeridas dos avaliados (contribuições esperadas em cada nível de competência) 42

- Quadro 4.15 - Eu passei por um treinamento específico e eficiente para ser avaliador..... 42
- Quadro 4.16 - No momento da avaliação, converso com cada avaliado, de forma a passar a ele os motivos pelos quais a pontuação foi concedida (ou oriento o superior imediato a conversar, quando faço alguma delegação) 43
- Quadro 4.17 - É comum meus avaliados discordarem da pontuação atribuída ou de outros aspectos da avaliação de desempenho 43
- Quadro 4.18 - Acredito que exista no Banco um método de avaliação de desempenho objetivo e estruturado de forma a permitir a concessão justa de REMUNERAÇÃO VARIÁVEL (Gratificação de Desempenho)..... 43
- Quadro 4.19 - Acredito que existe no Banco um método de avaliação de desempenho estruturado de forma a permitir identificar em que competências o avaliado se destaca ou precisa se desenvolver, de modo a assumir outras posições na CARREIRA (por exemplo, nomeação para cargos comissionados) 44
- Quadro 4.20 - Acredito que existe no Banco um método de avaliação de desempenho estruturado que permite CORRIGIR OU REFORÇAR DETERMINADOS COMPORTAMENTOS E ATITUDES do avaliado 44
- Quadro 4.21 - Acredito que as METAS a serem alcançadas no período avaliativo devem ser acordadas previamente com o avaliado tomando como ponto de partida os objetivos organizacionais definidos no Banco..... 45
- Quadro 4.22 - Acredito que é interessante o subordinado avaliar seu superior nas questões ATITUDINAIS (como por exemplo, relacionamento interpessoal, comprometimento, proatividade, iniciativa, administração do tempo, criatividade..... 45
- Quadro 4.23 - Acredito que é interessante o subordinado avaliar seu superior nas questões de COMPETÊNCIA (o nível das contribuições esperadas do avaliado para a organização)..... 46
- Quadro 4.24 - Considerando o âmbito do Banco, eu acredito que a atual metodologia de avaliação pode causar distorções, como, por exemplo, um funcionário obter uma pontuação menor que a de outra pessoa com desempenho bem inferior ao seu 46
- Quadro 4.25 - Eu acredito que o método de avaliação do Banco Arco Íris precisa ser aperfeiçoado..... 46

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1	O indivíduo nas organizações	12
2.2	A avaliação de desempenho e o indivíduo	14
2.3	Objetivos da avaliação de desempenho	19
2.4	A evolução da avaliação de desempenho	21
2.5	Métodos de avaliação de desempenho tradicionais	22
2.5.1	Comparação simples ou atribuição de graus	22
2.5.2	Comparação binária	23
2.5.3	Escolha forçada.....	23
2.5.4	Escalas gráficas.....	24
2.5.5	Frases descritivas	25
2.5.6	Incidentes críticos	25
2.5.7	Pesquisa ou revisão de campo	25
2.5.8	Avaliação de atividades	26
2.5.9	Métodos combinados	26
2.6	A subjetividade na avaliação de desempenho	26
2.7	Métodos contemporâneos de avaliação	27
2.7.1	Avaliação por objetivos	28
2.7.2	Avaliação 360 graus	30
2.7.3	Avaliação de potencial.....	30
2.7.4	Avaliação de competências.....	31
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	34
4	RESULTADOS	36

4.1	Avaliação de Desempenho	36
4.2	Interpretação dos dados da pesquisa.....	36
4.2.1	Percepção dos entrevistados quanto ao processo avaliativo.....	36
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
	ANEXO A - Questionário respondido pelos entrevistados.....	55

1 INTRODUÇÃO

O ponto que diferencia as organizações atualmente está baseado na gestão de pessoas. A aplicação de políticas, normas e técnicas para selecionar, desenvolver e reter talentos no quadro funcional faz com que algumas empresas se destaquem na área de gestão de pessoas. Assim, a Gestão por Competências proporciona para a empresa um equilíbrio entre competências individuais e organizacionais, buscando assim um melhor desempenho. A metodologia de Avaliação 360° é um dos possíveis instrumentos de medição de competências individuais que consiste em auto-avaliação comparada com avaliação pelos pares, subordinados, superiores ou até mesmo por clientes. A partir desta avaliação são implementadas ações de desenvolvimento profissional, ambiência, alocação de recursos, entre outras que venham a melhorar o desempenho dos profissionais em todos os segmentos da empresa.

O modelo de avaliação 360° foi implantado no Banco Arco Íris e vem sendo utilizado a cada semestre com a avaliação de pares, superiores e subordinados e em conjunto com a auto avaliação. A Gestão de Desempenho por Competências – GDP (Gestão de Desempenho Profissional) é o sistema de avaliação de desempenho adotado pelo Banco.

Seus objetivos são:

- a) orientar o processo de desenvolvimento profissional;
- b) contribuir com o planejamento de carreira;
- c) facilitar a consecução dos objetivos organizacionais;
- d) subsidiar outros subsistemas e programas de gestão de pessoas tais como TAO (Programa de Ascensão Profissional, processos seletivos, recrutamento e comissionamento) e SACR (remoção de escriturário e caixa executivo).

O desempenho do funcionário é acompanhado e mensurado nessas cinco perspectivas (auto-avaliação, avaliação pelos pares, subordinados, superiores e clientes) e por duas dimensões de avaliação: competências (avaliação individual) e metas (avaliação da dependência). Essas duas dimensões passam por uma matriz de balanceamento e resultam no placar de desempenho do funcionário.

Mesmo todos os funcionários tendo recebido treinamento específico para tal, percebe-se que muitas vezes estas avaliações são feitas sem a devida reflexão, apenas para cumprir prazos e não perder pontuação na avaliação geral para concorrências internas. Outro problema que ocorre é a avaliação por critérios de relacionamento interpessoal e não por reais competências.

Questão da Pesquisa: Qual o entendimento e a importância atribuída ao sistema de avaliação de desempenho por parte dos funcionários das agências bancárias do Banco Arco Íris de Bento Gonçalves?

O objetivo deste trabalho é analisar o entendimento dos funcionários das agências da cidade de Bento Gonçalves do Banco Arco Íris S/A acerca da Avaliação 360°, de forma a identificar se esta avaliação está alcançando seus objetivos.

Objetivos específicos:

- a) Identificar como as pessoas entendem o processo de avaliação interna adotada pelo Banco Arco Íris;
- b) Descrever, segundo os funcionários, quais as estratégias adotadas pelo banco para que os funcionários participem das avaliações;
- c) Identificar as ações implementadas pelo banco a partir do resultado das avaliações internas.

O método a ser utilizado para a composição deste trabalho é de técnica de coleta de dados por meio de questionário a cinquenta funcionários de diversos níveis hierárquicos das três agências da cidade de Bento Gonçalves do Banco Arco Íris, o mapeamento dos resultados apresentados nas avaliações anteriores e quais as ações realizadas pela empresa desde a implantação da avaliação 360° bem como seus resultados.

Por este estudo espera-se demonstrar se o resultado medido pela pontuação da Avaliação 360° adotada pelo Banco Arco Íris S/A está servindo ao seu propósito, sendo que percebe-se na prática, através do convívio com os pesquisados, distorções de interpretação desta metodologia por parte dos avaliados (funcionários).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente trabalho busca fundamentar questões voltadas para gestão de competências com enfoque na avaliação de desempenho, a partir da abordagem de que as pessoas e os processos são os ativos mais importantes dentro das organizações.

Abordam-se conceitos e definições dos principais aspectos relacionados ao estudo em questão, entre eles: Gestão de Pessoas; Principais mudanças na Gestão de Pessoas; Desenvolvimento das Pessoas; Investir em Pessoas; Principais fatores que influenciam no comportamento humano e das organizações; Gestão do Conhecimento; Surgimento do conceito de Competência; Conhecimento; Habilidade; Atitude; Definições de Competência; Competências individuais e Competências organizacionais e, Avaliação de desempenho.

Estudos de vários autores indicam que as organizações, sejam elas públicas ou privadas, têm entendido que a melhoria de desempenho organizacional é uma necessidade inconteste no mundo competitivo atual e que o desempenho das pessoas e sua aferição têm cada vez mais valor neste cenário.

2.1 O indivíduo nas organizações

Com o surgimento das Teorias da Administração (divididas em abordagens ou correntes) o papel do indivíduo dentro das organizações vem sofrendo importantes transformações.

Anteriormente, as organizações percebiam os indivíduos como meros executores de tarefas. Esta concepção foi modificada e, atualmente, o indivíduo é visto como um ser dotado de racionalidade, criatividade e conhecimentos multidisciplinares, capaz de participar mais ativamente da organização, assumindo, muitas vezes, uma função importante na tomada de decisão.

Muitas são as concepções sobre a natureza humana a partir do surgimento das teorias administrativas. Em “Teoria Geral da Administração”, Fernando C. Prestes Motta discorre a

respeito dessas abordagens, iniciando como a de “homo economicus”, uma das idéias centrais do Movimento da Administração Científica, em que o indivíduo era visto como um ser motivado unicamente por recompensas salariais, materiais e econômicas. Taylor, um dos representantes dessa corrente, acreditava que ocorreria um aumento de produtividade na empresa se houvesse uma contraprestação proporcional ao salário do indivíduo, assim o trabalhador estaria motivado a produzir cada vez mais, garantindo desse modo o aumento dos lucros para as empresas.

O Movimento das Relações Humanas fazia uma crítica à figura do “homo economicus” sugerindo a sua substituição pelo “homo social”, no qual o homem é motivado pela necessidade de reconhecimento, de participação e de aprovação social nas atividades dos grupos sociais onde vive. Na abordagem das Relações Humanas, a organização era vista como grupos de pessoas em constantes interações. A idéia de homem motivado apenas por recompensas materiais foi descartada pela Escola de Relações Humanas, que se preocupava com as satisfações do indivíduo para o alcance da eficiência no trabalho. Mayo, fundador deste movimento, acreditava que os trabalhadores eram pessoas motivadas pela necessidade de “estar junto”, de “ser reconhecido”, de “receber uma boa comunicação”. Conforme João Bosco Lodi(1995), após seus experimentos, Mayo concluiu que “o trabalho é uma atividade grupal: o nível de produção é mais influenciado pelas normas do grupo do que pelos incentivos físicos e pecuniários de produção”.

No movimento do Behaviorismo surge à figura do “homem administrativo”, aquele que busca tomar decisões satisfatórias para suprir os interesses da organização e os interesses dos funcionários. Essa corrente considerava o indivíduo na organização como um ser que possuía motivos e sentimentos, acreditava, também, ser importante observar a questão da adaptabilidade humana ao ambiente.

Para os behavioristas, os homens se comportam racionalmente apenas com relação a um conjunto de dados característicos de determinada situação. Esses dados compreendem o conhecimento de eventos futuros ou das distribuições de probabilidades relativas a eles, o conhecimento das alternativas de ação disponíveis e o conhecimento das consequências dessas alternativas de ação disponíveis e o conhecimento das consequências dessas alternativas, conhecimento esse que pode ser mais ou menos completo, além de regras ou princípios segundo os quais o indivíduo estabelece uma ordem de preferência para as consequências ou alternativas (Motta, 1996, p.40-41) .

Dessa maneira, o comportamento do indivíduo será influenciado pela sua percepção da relação existente entre as alternativas atuais e as prováveis condições futuras e não pela situação atual propriamente dita.

Na abordagem estruturalista surge o “homem organizacional”, aquele que vive em uma sociedade de organizações. O homem, nessa abordagem, é considerado como um ser capaz de assumir papéis de forma simultânea em várias organizações. Para essa vertente, o indivíduo deveria possuir alguns traços de personalidade (como tolerância a frustrações, flexibilidade, capacidade de adiar as recompensas e ter o desejo constante de realização) para desempenhar de forma eficaz suas tarefas.

O “homem funcional”, aquele que exerce funções em diferentes organizações, aparece na abordagem dos Sistemas Abertos, em que o principal foco está no papel que o indivíduo desempenha na organização e não no indivíduo propriamente dito. Na visão sistêmica, a organização é vista como um sistema de cargos ou papéis nos quais os indivíduos se relacionam. Essa abordagem enfatiza a flexibilidade do homem ao executar suas tarefas.

Consequentemente, as relações interpessoais são de fundamental importância para o desempenho de um papel na organização.

Assim, percebe-se que o indivíduo, ao longo do tempo, vem assumindo, para a organização, valores diferentes ao longo da história da ciência da administração. Nota-se uma tendência à valorização de competências e habilidades, além do reconhecimento do elemento humano como uma importante arma para a competitividade.

2.2 A avaliação de desempenho e o indivíduo

Não obstante confirme a existência de pressões oriundas do “ambiente externo”, decorrentes da globalização, da maior complexidade das arquiteturas organizacionais e das relações comerciais, do maior valor agregado dos produtos e serviços, e da turbulência crescente, Dutra (2002) acrescenta, como outra fonte de pressões para a transformação da gestão de pessoas nas organizações, o “ambiente interno”, no qual os trabalhadores procuram satisfazer a um novo conjunto de necessidades, tais como: maior espaço para desenvolvimento pessoal e profissional, manutenção da competitividade profissional, exercício da cidadania organizacional etc. O atendimento das expectativas e das necessidades das pessoas é entendido como o conjunto das recompensas recebidas, que são a concretização da valorização do indivíduo.

Deste modo, o autor ressalta a importância do fortalecimento dos padrões internos de “equidade”, para que sejam estabelecidos critérios de recompensas duradouras, de forma a

criar, para as pessoas, um ambiente no qual sintam segurança e justiça. Estes critérios devem ser coerentes entre si e consistentes no tempo, para estimular as pessoas a ampliarem sua contribuição, quando percebem que contribuições diferentes são reconhecidas de forma distinta pela organização. Devem ser aceitos por todos como justos e adequados, devem ser simples, transparentes, e, ainda, serem mensuráveis pela organização e pela própria pessoa.

Demo (2005) também aborda a questão da equidade, ao focar os sentimentos de justiça ou injustiça percebidos pelas pessoas em seus ambientes de trabalho. Estes sentimentos estão relacionados ao conceito de “justiça organizacional”, que, segundo a autora, vem a ser o conjunto de regras, explícitas ou implícitas, derivadas das noções de justiça social, que são aceitas pelos integrantes da organização como a forma de reconhecimento e recompensas adequada à sua atuação como trabalhadores. Apresenta seus três ramos: a “justiça distributiva”, que está relacionada ao “conteúdo”, ou seja, às recompensas, elogios, punições etc. que são distribuídos aos indivíduos; a “justiça procedimental”, que se refere aos “meios”, isto é, ao processo utilizado para apurar o reconhecimento ou sanção a serem aplicados ao trabalhador; e a “justiça interacional”, que demonstra a maneira como o superior transmite suas avaliações ao colaborador. Neste contexto, enfoca o sentimento de “iniquidade” que se instala nas pessoas quando estas não se sentem devidamente recompensadas e identifica, dentre os critérios de “conteúdo” associados à justiça distributiva, as pontuações obtidas na avaliação de desempenho.

Analisando a dimensão “procedimental” da justiça organizacional, a autora destaca que, além do “conteúdo”, as pessoas também devem entender o “processo” utilizado e enxergá-lo como justo, e verifica esta preocupação em relação à percepção de justiça na avaliação de desempenho. Considerando as dimensões da justiça organizacional, informa que o foco nos “meios”, predominante na justiça procedimental, traz, entre os processos que podem ou não ser avaliados como justos, o sistema de avaliação de desempenho. Neste sentido, destaca que, por vezes, a percepção de existência de justiça no processo minimiza a reação a eventuais percepções de injustiça nas pontuações de avaliação, ou vice-versa. Mas quando ambos, processo e conteúdo, são entendidos como injustos, as reações negativas tendem a ser vigorosas.

Em pesquisa realizada entre 2001 e 2004, Demo 2005 identificou que os servidores públicos estudados têm percepção bastante negativa da justiça distributiva, ainda menor que os colaboradores da iniciativa privada, e elenca, entre as possíveis causas, o fato de a distribuição das recompensas estar baseada em sistemas de avaliação de desempenho imprecisos. Já nas organizações privadas, a pressão por competitividade impulsiona sistemas

mais eficientes de reconhecimento e competência. Segundo a autora, isto corrobora o argumento de que a busca por equidade é priorizada em organizações que visam ao lucro, por favorecer o alto desempenho e os altos níveis de motivação dos colaboradores.

Casado (in FLEURY et al., 2002) confirma que trabalhos diferentes convergiram na “teoria da equidade”, a qual afirma que a percepção de equidade ou iniquidade pelos indivíduos estimula comportamentos e traz satisfação ou insatisfação. Tem, assim, forte carga motivacional, observado o fato de que a pessoa se preocupa não apenas com a recompensa absoluta, mas também com a comparação desta com as que os outros receberam.

Conforme a autora, esta teoria, bem como a da expectativa (que ressalta o planejamento pessoal), tem foco no “processo”, que, neste caso específico, é a percepção da proporcionalidade da recompensa para si e para o outro. Outras teorias motivacionais, como as de Locke, Maslow, Alderfer e Herzberg, têm foco maior no conteúdo do trabalho ou nas necessidades individuais.

A autora explica que Edwin Locke, no final dos anos 1960, alertou para a necessidade que as pessoas têm de que seus objetivos e metas sejam bem definidos e que esta “teoria da determinação de metas” tem fortes implicações em avaliações de desempenho, sendo bastante aplicada na Administração por Objetivos (APO).

Já para Maslow, diz a autora, as necessidades dos indivíduos são agrupadas em cinco níveis que direcionam o comportamento: fisiológicas, segurança, sociais e de amor, autoestima e auto-realização. Cada nível de necessidade só surgirá se as necessidades do nível anterior estiverem superadas. Neste modelo, proposto em 1943, a necessidade de auto-estima (nível 4) implica no desejo das pessoas sofrerem uma avaliação positiva a partir de si mesmas e também das outras pessoas. A autora observa que, posteriormente, Alderfer propôs a existência de três níveis de necessidades que podem ocorrer simultaneamente, sendo que a falta da satisfação das necessidades em um nível fortalece a importância das de nível mais baixo. Estes níveis são: “existência” (agrupa necessidades “fisiológicas” e “de segurança” de Maslow), “relacionamento” (cobre o “social” e a parte externa da “estima”) e “crescimento” (envolve o componente interno da “estima” e a “auto-realização”).

Explica, por fim, a teoria motivacional dos dois fatores, trazida por Herzberg em 1959. Esta teoria diz que o homem tem dois blocos de necessidades: um de natureza extrínseca (os “fatores de higiene”) e outro de natureza intrínseca (os “fatores de motivação”).

Os primeiros, quando não atendidos, geram insatisfação. Porém a eliminação dos fatores de insatisfação não necessariamente gera satisfação, mas apenas “não-insatisfação”. A satisfação só é obtida com o atendimento dos fatores de motivação. Entre os fatores higiênicos

de Herzberg, a autora indica a segurança, o *status*, o relacionamento, a vida pessoal, o salário, as condições de trabalho e outros, e traça um paralelo destes com os quatro primeiros níveis de necessidades de Maslow e os dois primeiros de Alderfer. Relaciona, então, os “fatores motivacionais” às necessidades do nível mais alto de Maslow e de Alderfer e apresenta, entre estes fatores, o crescimento, o progresso, a responsabilidade, o próprio trabalho, a realização e o reconhecimento.

Considerando os conceitos de Herzberg, Lucena (1992) diz que a organização, para obter o melhor de cada pessoa, deve estar atenta à identificação de suas necessidades e procurar atuar de uma maneira que favoreça a integração entre os objetivos do indivíduo e os da organização. No entanto, os interesses pessoais que extrapolam as necessidades básicas só podem florescer caso a chefia utilize um estilo gerencial que permita seu desenvolvimento.

Explicando as teorias de estilos gerenciais de McGregor, a autora informa que o ser humano, visto pela Teoria “X”, não gosta de trabalhar, trabalha o menos que pode, tem poucas ambições, evita responsabilidades e busca segurança. Por isso, deve ser controlado, limitado, coagido, vigiado, corrigido ou ameaçado para atingir os objetivos. Já o ser humano visto pela Teoria “Y” de estilo gerencial pode sentir satisfação com o trabalho, principalmente quando se sente auto-realizado. Enxergando as pessoas desta forma, o chefe conhece os subordinados e os estimula a participar na solução dos problemas. Treina, orienta, delega responsabilidades e canaliza os esforços da equipe na direção dos objetivos que a mesma ajudou a definir, transformando, assim, o trabalho em si em força motivadora.

Portanto, segundo a autora, uma filosofia da avaliação de desempenho deve ter como princípio o desenvolvimento de fatores de motivação de Herzberg e focar aspectos como: reconhecimento do esforço; acordos de novos desafios; possibilidade desenvolvimento; delegação de responsabilidade e autoridade; sucesso na carreira; e planos de sucessão. E acrescenta que este desenvolvimento só é possível em uma organização que esteja assentada sobre as premissas da Teoria “Y”, na qual um programa de avaliação de desempenho estaria voltado a: promover o autodesenvolvimento dos empregados; identificar talentos e potenciais e oferecer oportunidades de sua manifestação; ajustar o indivíduo ao trabalho; capacitá-lo e; informar acerca do seu desempenho.

Pontes (1999) observa que McGregor afirmou que a avaliação de desempenho, quando realizada da forma convencional, constitui-se algo próximo a uma violação da integridade do indivíduo, pelo fato do avaliador tentar “bancar Deus”. Expõe, então, a contestação de que os avaliadores também não se sentem confortáveis nesse papel e sentem dificuldade ou até paralisia no momento de apresentar críticas negativas ou construtivas. Afirma, então, que esta

discussão se deve à utilização principalmente do método das “escalas gráficas”, no qual o avaliador assume o papel de juiz e o avaliado o papel de réu, na observação de fatores pessoais tais como: iniciativa, adaptabilidade, autoconfiança, criatividade e outros. Conclui, dessa forma, que a avaliação de desempenho deve preocupar-se com o desenvolvimento futuro do indivíduo, com base no que foi observado no passado.

Considerando a origem norte-americana de diversas teorias sobre equidade, é interessante verificar a análise antropológica feita por Barbosa (2003) sobre as questões de igualdade e meritocracia na sociedade brasileira, na qual a autora mostra o cenário em que surge um ambiente pouco propício para que os indivíduos aceitem com tranquilidade os processos avaliativos. Segundo a autora, na sociedade norte-americana o desempenho é aceito naturalmente como diferencial válido entre as pessoas. Nessa sociedade, as pessoas não são consideradas iguais entre si por questão de gênero, mas apenas têm oportunidades iguais. Os que apresentam desempenho superior têm direito a destaque e valorização, e o restante dos indivíduos aceita isto como natural e considera a igualdade de oportunidades como um estímulo para o desenvolvimento e a busca de desempenho superior, com vistas a chegar onde a outra pessoa chegou. Já na sociedade brasileira, afirma, as pessoas ligam a igualdade a uma condição intrínseca ao ser humano. Todos são considerados iguais, por pertencerem à espécie humana, e as possíveis diferenças são naturalmente associadas às condições na qual se desenvolveram ou nas quais se encontram os indivíduos. Valorizar o desempenho do outro significa, assim, desvalorizar o desempenho dos demais. Ao contrário do *star system* (valorização dos melhores) presente no modelo norte-americano, na sociedade brasileira, os indivíduos, desde pequenos, nas escolas, não são valorizados quando se diferenciam, e percebem a valorização do outro quase como uma agressão. Neste cenário, constroem-se condições totalmente desfavoráveis aos processos de avaliação. Como bem cita a autora: “no Brasil, desempenho não se avalia, justifica-se.” (BARBOSA, 2003, p. 70). A autora aponta esta situação particularmente no serviço público, em que o tempo de serviço é aceito como válido, em coerência com o fato de representar uma condição a que todos têm acesso idêntico, enquanto os processos de avaliação de desempenho têm sido sistematicamente desacreditados no interior das organizações públicas, em que predomina, como um dos argumentos sempre lembrados no momento de condenar qualquer sistema que faça a distinção entre os indivíduos de desempenhos diferentes, o caráter nocivo da competição. Observando ainda o modelo japonês em que – não pela igualdade enquanto oportunidades iguais ou características intrínsecas ao ser, mas pela busca de harmonia social – o desempenho também é valorizado, a autora conclui que as soluções meritocráticas norteamericana e japonesa trazem um benefício

maior para a sociedade, a um custo maior para o indivíduo, ao passo que a brasileira tem menores custos individuais, por preservar a autoestima, mas implica em maiores custos sociais.

Neste contexto, é importante, portanto, abordar a ótica de Bergamini e Beraldo (1988) em que a avaliação de desempenho, quando concebida dentro de um pressuposto de criação de uma atmosfera de espontaneidade, franqueza e confiança entre as pessoas, fortalece, ao valorizar os pontos fortes de cada um, o otimismo e a esperança, além de estimular a realização pessoal.

Hipólito (2006) apresenta ainda a compreensão de que é importante identificar a compatibilidade entre as capacidades e as responsabilidades atribuídas às pessoas, de modo a balanceá-las corretamente.

2.3 Objetivos da avaliação de desempenho

Pontes (1999), como outros autores já referenciados, considera a avaliação do desempenho humano essencial para as empresas na sua busca incessante por competitividade no mundo globalizado e crê que ela é a função primordial dos líderes das organizações, pois visa justamente a facilitar todos os aspectos envolvidos no papel destes líderes, que seriam: educar, facilitar, planejar e acompanhar os resultados de sua equipe. Admite, entretanto, que o tema andava um pouco esquecido, principalmente por fracassos na implantação, devido à utilização de metodologias inadequadas às reais necessidades organizacionais. Bergamini e Beraldo (1988) confirmam a ocorrência de diversos fracassos em experiências com avaliação de desempenho e destacam, entre os motivos, o fato de que as organizações não estabelecem claramente as razões que levam ao interesse por implantar uma sistemática de avaliação de desempenho, ou as estabelecem considerando premissas equivocadas.

A dificuldade das organizações na escolha do enfoque adequado para implantação da avaliação de desempenho é justificável, já que, em diversos autores, não se pode identificar uma linha única, amplamente aceita ou pelo menos mais estável, de abordagem do tema. Como bem informa Dutra (2002, p. 161), “uma das questões mais difíceis na gestão de pessoas é definir o desempenho e como avaliá-lo”.

A própria conceituação de avaliação de desempenho já reflete alguns objetivos que são valorizados por um ou outro autor e depende ainda da abordagem pretendida sobre o tema,

bem como da observação sobre suas condicionantes e seus fatores de sucesso ou insucesso. Assim, Lucena (1992, p. 3) destaca que fez opção por defender a avaliação de desempenho “como um instrumento de desenvolvimento dos recursos humanos na organização”, em vez de uma abordagem “voltada ao passado histórico do empregado na organização”. Gramigna (2002, p. 90) defende uma visão com foco nas competências: “hoje a avaliação de desempenho está inserida em um contexto de desenvolvimento e ampliação do domínio de competências”, usando a palavra “competências” com o sentido de “repertório de comportamentos e capacitações que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, fazendo-as eficazes em uma determinada situação.” (GRAMIGNA, 2002, p. 15). Chiavenato (2001, p. 189) não aborda explicitamente a competência, mas concorda com a importância do desenvolvimento, complementando-a, entretanto, com a preocupação com resultados: “a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento”. Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 207) valorizam o aspecto técnico quando consideram a avaliação de desempenho como “um conjunto de técnicas visando a obter e analisar informações que possibilitem estimar a qualidade da contribuição prestada pelo empregado à organização de modo a superar as deficiências e maximizar os aspectos positivos, incentivando assim o potencial de crescimento dos empregados”. Bergamini e Beraldo (1988, p. 13) minimizam a importância dos aspectos técnicos e destacam fortemente as questões de comportamento e aspectos psicossociais envolvidos na avaliação de desempenho, ao afirmarem que “o processo de Avaliação do Desempenho Humano nas organizações implica menos na criação de um instrumental técnico sofisticado e mais no desenvolvimento de uma atmosfera em que as pessoas possam relacionar-se umas com as outras de maneira espontânea, franca e confiante”. Nas definições e perspectivas dos autores referenciados percebe-se um conjunto de preocupações com os objetivos a serem atingidos com a avaliação de desempenho. Souza et al. (2007) nos ajudam a perceber que, em vez de serem discordantes, os diversos objetivos apresentados são complementares entre si.

2.4 A evolução da avaliação de desempenho

O estudo de Fischer (in FLEURY et al., 2002), já apresentado no início deste apanhado teórico, mostra a ligação dos modelos de gestão de pessoas a condicionantes que são observadas nos diversos momentos históricos: tecnologia adotada; organização do trabalho; cultura organizacional; estrutura organizacional; e fatores externos advindos na sociedade ou do mercado. Nas passagens de Kaplan e Norton (1997) já referenciadas neste estudo, também fica clara esta progressão histórica.

Souza et al. (2007) mostram que as abordagens sobre avaliação de desempenho também estão vinculadas às diversas características de adequação ao ambiente externo e interno apresentadas pelas organizações ao longo do tempo. No seu apanhado histórico, explicam que, até por volta de 1950, a avaliação estava voltada para a verificação da adequação do funcionário aos padrões estabelecidos, pois a padronização era um valor organizacional forte. Citam que vem desta época a visão da avaliação de desempenho como um instrumento gerador de inseguranças e frustrações. Abordam, depois, os anos 1960, quando o foco da qualidade começa a se voltar para a satisfação do cliente e a avaliação de desempenho começa a ter este viés de preocupação. Prosseguem afirmando que, na segunda metade de 1970, a permanente preocupação com redução de custos ganha força e surgem novas modalidades de avaliação de desempenho, a maioria pautada na administração por objetivos (APO), e orientada a resultados, interessada em agregar valor e em compartilhar *feedbacks* sistemáticos.

Souza et al. (2007) continuam seu relato indicando que, a partir dos anos 1980, as organizações começam a movimentar-se do foco simples em custo para a antecipação das necessidades latentes dos clientes, o que mostra que os objetivos estabelecidos podem ter de ser rapidamente modificados e que a avaliação deve refletir esta mudança. Num olhar contemporâneo (a partir dos anos 1990) os autores argumentam que, na nova economia, o mercado globalizado e extremamente competitivo impõe o desafio do alcance de metas cada vez mais ousadas, com equipes cada vez mais reduzidas, sob a pressão de um tempo mais curto. Neste contexto, afirmam que as pessoas são fontes decisivas para a obtenção da excelência, e que o sistema de desempenho passa a afetar, por exemplo, o salário, que antes era dado pela senioridade e agora passa a ser determinado pela agregação de valor ao negócio.

Assim, para os autores, gerir desempenho hoje significa avaliar a extensão da discrepância entre o desempenho real e o esperado, identificar os fatos geradores desta

situação e, em seguida, “intervir, tomando decisões para eliminar as variáveis constituídas em fontes de problemas, como a delegação incompatível ao perfil de competência, a desmotivação, a ausência de integração, a desestruturação do processo de trabalho, a ausência de nitidez quanto aos propósitos.” (SOUZA et al., 2007, p. 25).

Hipólito e Reis (in FLEURY et al., 2002) acrescentam aos fatores que influenciaram a prática da avaliação ao longo do tempo a contribuição de campos de estudos e pesquisas na área do comportamento humano: da psicologia cognitiva e das teorias de motivação, que reforçam a importância, para o aumento dos investimentos pessoais no desempenho; da definição clara de objetivos e da existência de expectativas de se poder alcançar efetivamente os resultados e obter conseqüências ou resultados atrativos para a pessoa; da psicologia comportamental, que procura vincular comportamentos positivos a conseqüências positivas; e do desenvolvimento organizacional, que enfatiza o valor da troca de *feedback*, inclusive o de múltiplas fontes, para a dinâmica interpessoal e para a alavancagem das mudanças comportamentais.

2.5 Métodos de avaliação de desempenho tradicionais

Surgiram ao longo do tempo vários modelos para este processo como consequência da evolução histórica das abordagens sobre avaliação de desempenho. As descrições dos modelos, a seguir, têm base nas explicações notadamente didáticas de Pontes (1999). O autor apresenta os modelos numa ordem em que considera o grau de evolução de cada um, partindo do mais rudimentar para o mais complexo, em sua visão.

2.5.1 Comparação simples ou atribuição de graus

Escolhem-se como parâmetro três pessoas que sejam consideradas “muito ruim”, “regular” e “excepcional” e comparam-se as demais com elas. Assim, cada pessoa recebe um conceito geral, que vai de “muito ruim” até “excepcional”, passando por “ruim”, “regular”, “bom” e “ótimo”, dependendo como é seu desempenho em comparação com as pessoas-parâmetro.

2.5.2 Comparação binária

Cada pessoa é comparada com as demais da equipe. Os pontos de desempenho de cada pessoa são dados pelo número de pessoas que ela supera na equipe, mais um.

O autor critica estes dois métodos por prenderem-se exclusivamente ao desempenho passado e por avaliar as pessoas de uma forma global, de modo que não permitem a melhoria de desempenho. Também não estabelecem as “regras do jogo” e não estimulam a criação de um clima de diálogo entre os líderes e as pessoas da equipe, chegando a prejudicar o relacionamento.

2.5.3 Escolha forçada

Neste método, seguindo uma espécie de curva normal, um pequeno número de funcionários de uma equipe tem, necessariamente, de ser avaliado com desempenho “péssimo” ou “muito ruim” (ex. 10%), uma outra parte da equipe com desempenho “sofrível” ou “ruim” (ex. 20%), uma maior parte com desempenho “regular” ou “médio” (ex. 40%), uma parte menor com desempenho “bom” ou “satisfatório” (ex. 20%) e apenas uma reduzida parte com desempenho “ótimo” ou “excelente” (ex. 10%). A classificação do número de funcionários em cada faixa é obrigatória. O autor lembra que este método foi desenvolvido por uma equipe de técnicos americanos durante a 2ª Guerra Mundial. Foi muito empregado pelas empresas e muitas vezes serviu como subsídio para aumentos salariais ou distribuição de prêmios. Como muitas vezes não era possível enquadrar os funcionários de determinada equipe nas faixas previstas, criaram-se esquemas de compensações, em que um funcionário que num ano era avaliado como “ótimo” combinava de ser avaliado com o “péssimo” no ano seguinte, para que houvesse rodízio nos aumentos e premiações.

O autor considera o pressuposto do método errado, pois, em uma organização competitiva, devem existir desempenhos positivos de todos os seus membros, e se, porventura, alguma pessoa não está com o desempenho positivo em dado momento, todo o

esforço para a recuperação deste desempenho deve ser empregado. Dessa forma, não recomenda o método, nem mesmo associado a outra metodologia.

2.5.4 Escalas gráficas

Para um conjunto de cargos na organização, são escolhidos cerca de dez características ou fatores previamente estabelecidos. Para cada um destes fatores, determinam-se gradações de “fraco”, “regular”, “bom” e “ótimo”, ou outras desejadas. Cada uma das gradações, para cada característica, recebe uma descrição-exemplo para balizar o enquadramento do funcionário nesta característica. Normalmente, são feitas três fichas de avaliação: uma para cargos operacionais, uma para cargos administrativos e outra para cargos de liderança.

O autor apresenta exemplos de fichas que podem ser usadas no método, cada uma representando uma abordagem diferente.

A pontuação total da avaliação do funcionário é obtida pela soma dos pontos de cada característica. O método é chamado de “escala gráfica” por que é possível criar gráficos demonstrando os pontos de destaque positivos e negativos do funcionário. A escolha dos fatores de avaliação (em geral dez) é realizada por um conjunto de líderes que os escolhem entre cerca de vinte previamente selecionados pela área responsável. Pode também ser feita uma ponderação de pesos para cada característica, que envolve uma média dos pesos atribuídos pelo grupo de líderes para cada característica. Os pontos totais são, então, a soma dos pontos das características multiplicados pelos seus pesos.

O autor destaca que o método da Escala Gráfica foi o mais largamente empregado e divulgado pelas empresas, que o aprimoraram bastante. Elenca, entre as vantagens desse método, a facilidade do entendimento, a simplicidade de aplicação, a preocupação em treinar os avaliadores e a explicitação das características importantes para as empresas.

No entanto, no campo das desvantagens, o autor destaca: a falta de flexibilidade das características pré-determinadas; a preocupação do método com o passado, o que obriga o líder a desempenhar o papel de juiz; e a dificuldade de comunicação entre o líder e sua equipe de trabalho, no momento da divulgação de resultados ruins, principalmente devido à subjetividade intrínseca ao método.

2.5.5 Frases descritivas

São apresentadas várias frases que refletem comportamentos dos indivíduos que seriam positivos ou negativos e o avaliador tem de marcar “sim” ou “não” para cada frase. O total de pontos é obtido pela soma de resultados “1” para resposta “sim” em aspectos positivos e “-1” para “sim” em aspectos negativos.

Na aplicação deste método, segundo o autor, surgem os mesmos problemas de subjetividade apresentados no método das “escalas gráficas”.

2.5.6 Incidentes críticos

Neste método, são registrados fatos reais, identificados como positivos ou negativos, em geral decorrentes de situações extremas, que destacam o indivíduo em relação à equipe.

O autor considera este método bem interessante, por ter preocupação com fatos reais.

Defende que o sucesso de sua implantação se dará justamente se o avaliador não tentar extrapolar os incidentes para críticas gerais, focando sempre nas condições que levaram a cada incidente. Segundo o autor, o modelo é mais eficiente se aplicado em conjunto com outro mais moderno.

2.5.7 Pesquisa ou revisão de campo

Procura minimizar a subjetividade de avaliação por meio de reuniões entre um técnico da área de Recursos Humanos (RH) com cada líder para avaliação do desempenho de cada funcionário da equipe. O técnico leva o líder a verificar o seguinte: classificação geral do desempenho do empregado (pode-se utilizar um método parecido com o da escala gráfica); análise dos motivos do desempenho; plano de ação; comunicação da avaliação ao empregado; conclusão geral após a comunicação.

Segundo o autor, este método inicia o rompimento com o passado, pois começa a se preocupar com o desenvolvimento e com o planejamento do futuro do funcionário na

empresa. Enxerga o método, entretanto, como de difícil implementação, pela gama de profissionais de RH dedicados e pelo tempo despendido pelos líderes no processo.

2.5.8 Avaliação de atividades

Caracteriza-se pela avaliação do comportamento do funcionário em relação às atividades previstas para seu cargo. É necessário existir uma descrição detalhada e atualizada dessas atividades, para as quais se estabelecem os padrões de desempenho. Com base neste padrão, o funcionário recebe uma nota, que pode ser 1 (não atendeu os resultados esperados), 2 (atendeu em parte), 3 (atendeu) ou 4 (excedeu).

O autor considera este um método objetivo que pressupõe a negociação prévia do que constitui um bom desempenho na organização. Também pertence à escola que começa a romper com o passado e é o que mais se aproxima com a avaliação por objetivos, defendido pelo autor. Argumenta que o modelo funciona bem em empresas que possuem cargos bem definidos e requeiram pessoas que atuem dentro das limitações do cargo, mas tem aplicação limitada em organizações que mantêm cargos amplos e requeiram atuação multidisciplinar ou polivalência de seus trabalhadores, o que parece ser a tendência geral.

2.5.9 Métodos combinados

O autor afirma que vários métodos tradicionais foram e são combinados em várias organizações, como a já citada utilização de conceitos da escala gráfica na pesquisa de campo.

2.6 A subjetividade na avaliação de desempenho

Conforme Pontes (1999), os métodos tradicionais, principalmente os apresentados anteriormente ao método dos incidentes críticos, têm como séria desvantagem a grande subjetividade do avaliador, que assume o papel de juiz no processo, no qual acabam

ocorrendo distorções, oriundas de certas propensões do avaliador, motivadas pela dificuldade em separar, no momento da avaliação, a pessoa de seu comportamento.

Souza et al. (2007) afirmam que a subjetividade pode afetar a avaliação em seus dois pólos: avaliadores e avaliados. Lembrando os estudos que forneceram a base da psicologia da Gestalt, os autores defendem que é impossível discorrer sobre a avaliação de desempenho humano sem abordar o fenômeno da percepção sob a ótica desta teoria. Explicam os autores:

[...] Experiências passadas, emoções, motivações e outras diferenças individuais funcionam como filtros que influenciam na percepção de mundo pelo indivíduo, o que se reflete em seu comportamento. Assim, o desempenho humano está revestido da forma como a pessoa interpreta os conteúdos percebidos o que pode gerar ou não distorções significativas na performance esperada e na avaliação do desempenho desenvolvida pela organização. (SOUZA et al., 2007, p. 104).

Bergamini e Beraldo (1988), citam o estudo da “percepção social” como um dos mais intensos na área de psicologia, no sentido de que o comportamento dos indivíduos é orientado pela maneira pela qual o mundo das coisas e das pessoas é percebido por eles. Afirmam que todo homem vive e se comporta segundo seu próprio mundo interior, que é representado por suas percepções, seus sentimentos, seus pensamentos e sua imaginação e que é fruto do ambiente físico e social no qual vive e da sua natureza biológica, especialmente o cérebro e o sistema nervoso. Argumentam, então, que as formas particulares de pensar de cada indivíduo foram adquiridas por meio de um “sistema de lentes” de percepção inerente a cada pessoa, resultante das experiências vividas. Estas lentes podem distorcer significativamente a realidade, de maneira a afastá-la da objetividade. Chamam de “vícios de avaliação” as distorções que podem ocorrer na avaliação, como consequência destas disfunções perceptivas dos avaliadores. Pontes (1999) considera ainda outros tipos possíveis de desvios além dos apontados por Bergamini e Beraldo (1988).

2.7 Métodos contemporâneos de avaliação

Os estudos apresentados mostram que a existência da percepção própria de mundo, inerente a todo indivíduo, traz grande risco à opção por métodos de avaliação nos quais o líder da equipe assume o papel de juiz, sobre quem recai toda a responsabilidade da atribuição da nota para o desempenho de cada membro da equipe. Além disso, como já mostrado, nestas abordagens a nota recebida ou o próprio processo pode indicar uma recompensa inadequada e

servir de fator de desmotivação ou de insatisfação dos indivíduos. Dessa maneira, alguns autores vêm defendendo métodos que procuram minimizar a subjetividade. Estes métodos são apresentados a seguir.

2.7.1 Avaliação por objetivos

Pontes (1999) defende este método de avaliação e faz uma apresentação bastante didática do modelo. Portanto, as explicações deste autor serão também utilizadas como referencial para a descrição desta metodologia.

O método baseia-se na Administração por Objetivos (APO), preconizada por Peter Drucker em 1954, e que consiste no estabelecimento de objetivos globais, que derivam em objetivos departamentais, que são apoiados nos objetivos individuais. O estabelecimento dos objetivos é feito de forma participativa pelos funcionários, pois estes negociam os objetivos individuais que tornarão possível a realização dos objetivos departamentais, sem os quais é impossível atingir os objetivos globais.

Além dos objetivos, o líder e os funcionários negociam também o estilo de liderança (segundo a teoria de Liderança Situacional) que será utilizado para atingimento destes objetivos: dirigir, treinar, compartilhar ou delegar. Combinados estes aspectos, são acordados os padrões de desempenho desejados e é avaliada a eventual necessidade de treinamento para que o funcionário possa cumprir as metas negociadas.

A avaliação é feita em reuniões periódicas. Se existirem desvios negativos em relação ao esperado, o líder procura identificar, juntamente com o funcionário, os obstáculos existentes e os meios de superá-los, podendo inclusive alterar o estilo de liderança. Se existirem desvios positivos o líder deve reforçar positivamente o funcionário. O processo culmina na avaliação final, na qual são registrados os resultados obtidos e as eventuais ações necessárias. Este também é o momento em que se negociam as metas do próximo período avaliativo.

Souza et al. (2007) optam pela utilização do *balanced scorecard* (BSC), concebido por Kaplan e Norton (1997), para apoiar a avaliação do desempenho humano, alinhando-o ao organizacional. Argumentam que os *balanced scorecards* dos níveis estratégicos das organizações são desdobrados nos *scorecards* das unidades de negócio que subsidiam os *scorecards* das equipes que, por fim, estarão interligados aos planos de desempenho das pessoas.

Como já apresentado neste estudo, Kaplan e Norton (1997) mostram que, no *balanced scorecard*, os objetivos e as medidas irão focalizar o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: “financeira”; “do cliente”; “dos processos internos”; e “de aprendizado e crescimento”. Pela comunicação da missão e da estratégia, informa aos funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Então as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas são canalizados para alcançar as metas de longo prazo.

É importante, entretanto, alertar para a ressalva feita pelos autores de que o BSC não se presta ao controle do comportamento, nem à avaliação do desempenho passado. E, em vez de manter as unidades individuais e organizacionais em conformidade com um plano preestabelecido (o que seria objetivo dos sistemas de controle tradicionais), deve ser utilizado como um sistema de comunicação, informação e aprendizado.

Pontes (1999), embora afirme que até mesmo um papel em branco pudesse ser utilizado para combinar os objetivos a serem atingidos, observa que o uso de algum formulário pode apoiar o processo. Assim sugere, entre outras possibilidades, uma ficha onde são indicados os objetivos e os padrões de desempenho, seus pesos e a pontuação obtida, além das necessidades de treinamento.

Pontes (1999) ressalta sua confiança na avaliação por objetivos, com a ressalva de que ela é melhor quando utilizada no contexto de equipes. Afirma que a metodologia foi empregada por muitas organizações e, quando corretamente implementada, trouxe vários benefícios relativos aos resultados alcançados pelas equipes. Constata, entretanto, que existem alguns inconvenientes, principalmente quando a avaliação por objetivos é mal implementada.

Souza et al. (2007), alertam para o fato de a avaliação baseada na Administração por Objetivos não considerar a possibilidade de discrepâncias de desempenho derivarem de disfunções organizacionais e citam ainda a ausência de alternativas para enfrentar as barreiras impostas pela transformação organizacional, lembrando ainda que, por vezes, a APO carrega uma elevada carga de temores. Bergamini e Beraldo (1988) também apresentam críticas à APO. Embora considerem a avaliação por traços e características de personalidade subjetiva e pouco precisa, afirmam que a avaliação por objetivos transformou-se num veículo de burocratização das organizações, de forma que atender aos trâmites burocráticos ficou mais importante que avaliar o desempenho propriamente dito.

2.7.2 Avaliação 360 graus

Hipólito e Reis (in FLEURY et al., 2002) explicam a avaliação 360 graus como um instrumento que consiste na coleta de *feedbacks* sobre o avaliado a partir de pessoas situadas em diferentes posições ao seu redor e que fazem parte do seu *network*: superior imediato, pares, subordinados, clientes e outros *stakeholders*. Também há o uso da auto-avaliação, que permite que o avaliado contraste sua autopercepção com a dos colegas de trabalho.

Conforme os autores, o processo contribui para o autoconhecimento do participante e permite identificar claramente os pontos fortes e as oportunidades de melhoria, além de possibilitar a construção de um plano pessoal de desenvolvimento. Os autores apontam que pesquisas sugerem que a avaliação 360 graus leva os avaliados a uma percepção mais acurada de si mesmos e de sua atuação, o que implica positivamente no desempenho. Afirmam ainda que as pessoas que participam do processo modificam comportamentos ao longo do tempo.

Alertam, entretanto, para o risco de tal método ser implementado por modismo ou imitação, sem considerar que nem todo contexto é propício para sua utilização.

Segundo Souza et al. (2007) a avaliação 360° constitui-se prática avançada a reduzir o potencial de distorções de percepção ao privilegiar o olhar plural, criando um clima de sinceridade entre as partes.

Pontes (1999), por outro lado, tem uma postura crítica ao fato de este tipo de avaliação ser uma aplicação de métodos tradicionais, só que, neste caso, a partir de múltiplas fontes, sem relação com objetivos estratégicos ou fatos determinados, e com base apenas no passado e no desempenho individual, com alta carga de subjetividade, que pode ser contestada, e sem previsão de planos de desenvolvimento para o futuro.

2.7.3 Avaliação de potencial

Bergamini e Beraldo (1988) esclarecem que a avaliação de potencial consiste no diagnóstico dos traços de personalidade das pessoas, por meio de instrumentos que podem incluir testes psicológicos estruturais ou testes projetivos de personalidade, como, por exemplo: teste das pirâmides coloridas de Pfister; psicomiocinético de Myra y Lopes; teste de Rorschach; etc. Podem envolver, também, inventários de estilos, voltados principalmente à

identificação dos estilos gerenciais. Entre estes, as autoras destacam: a identificação do tipo de liderança situacional, de Paul Hersey; o teste 3D, de Reddin; o LIFO, de Katcher e Atkins; o LEMO, de Cecília W. Bergamini; e outros.

Conforme as autoras, a avaliação do potencial do indivíduo não garante a precisão do diagnóstico de seu desempenho no futuro, pois as circunstâncias vindouras é que darão ou não ao indivíduo a capacidade de utilizar, em suas atividades, todo o seu potencial. Afirmam, assim, que a avaliação de potencial não substitui de modo algum a avaliação de desempenho, pois a realização do potencial previsto deve ser posteriormente confirmada com instrumentos de avaliação de desempenho, que medirão os resultados e o desenvolvimento alcançado.

Ressaltam, porém, que a avaliação de potencial é muito importante, pois sugere uma alocação mais adequada do indivíduo em atividades que melhor aproveitem sua personalidade ou estilo comportamental.

2.7.4 Avaliação de competências

Fleury (in FLEURY et al., 2002) apresenta diferentes visões sobre o tema “competências”. Segundo a autora, em uma perspectiva fortemente presente na literatura norte-americana, competência é um conjunto de “conhecimentos”, “habilidades” e “atitudes” (o “CHA”) que, unidos, provocam uma alta *performance*, ou seja, é um estoque de recursos que o indivíduo detém e o fato de possuir estes recursos implica que o indivíduo terá desempenho superior. Em outra linha, mais presente na escola européia (principalmente francesa e inglesa), os conceitos procuram ir além deste conceito de qualificação ou estoque, observando a competência como estes *inputs* “mobilizados”, contribuindo para a construção de uma abordagem na qual a autora define competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY in FLEURY et al., 2002, p. 55). Considerando estas linhas distintas, é possível encontrar enfoques diferentes para a avaliação de competências.

Gramigna (2002), por exemplo, segue o modelo em que as competências são um composto de: “conhecimentos” específicos ou essenciais (inclusive técnico) para a realização de cada trabalho; “habilidades”, ou seja, a utilização dos conhecimentos de forma adequada (se não resultam em benefícios, os cursos, as leituras e as informações não têm utilidade); e “atitudes” agregadas à ação cotidiana, como: sensibilidade interpessoal, energia, iniciativa, disponibilidade para ouvir, tenacidade, flexibilidade e outras. Desta maneira, avaliar

competências, implica em avaliar as atitudes em conjunto com os conhecimentos e habilidades. Neste enfoque, a autora aponta como instrumento ideal, para a avaliação de competências, a avaliação 360 graus, ressaltando que, no instrumento avaliativo, devem ser incluídos apenas indicadores de desempenho passíveis de mensuração no cotidiano empresarial, excluindo os que dependem de observação direta na função e na convivência diária, tais como: atendimento a prazos, ética e comprometimento com resultados. Não há, portanto, neste caso, a proposição de uma metodologia própria para a avaliação de competências.

Dutra (2002), também entendendo a competência no sentido de insumos mobilizados para agregar valor, relaciona as competências aos conceitos de “entrega” e “padrão de complexidade”. Segundo o autor, como as pessoas articulam seus conhecimentos, habilidades e atitudes com o contexto ambiental de diferentes formas, elas podem entregar o que a organização espera ou necessita realizando tarefas completamente diferentes. Afirma, então, que, ao se olhar as pessoas pelo que elas entregam à organização, tem-se uma perspectiva mais adequada para avaliá-las, para orientar seu desenvolvimento e para estabelecer recompensas, do que quando enxergadas simplesmente pelas tarefas que realizam. O autor acredita que, formalizando este conceito de “entrega” para efetuar a avaliação, pode-se evitar distorções como as que fazem com que uma pessoa que resolve eficientemente os problemas (realizando várias tarefas) seja mais bem avaliada do que uma pessoa que simplesmente não deixa os problemas acontecerem.

O autor acrescenta que as entregas das pessoas, por sua vez, são feitas em níveis diferentes de “complexidade”. Este outro conceito é defendido pelo autor como mais adequado para avaliar o nível de agregação de valor das pessoas ao negócio do que o conceito de “cargo”. Segundo ele, com base na complexidade é possível avaliar o desenvolvimento da pessoa e estabelecer uma remuneração mais justa para pessoas que assumam responsabilidades e atribuições de maior complexidade.

Com base nestes dois conceitos, o autor apresenta um modelo para a avaliação de competências. Na explicação do modelo apresentado a seguir, todos os conceitos são os expostos por Dutra (2002), no que ele chama de “sistema de gestão de desenvolvimento”. No modelo proposto, as entregas efetuadas pelos indivíduos (e não os *inputs* componentes do “CHA”) é que são avaliados, dentro dos níveis de complexidade.

Primeiro são definidas as atribuições e responsabilidades para os diversos níveis de complexidade de cada carreira. Também são estabelecidos os requisitos de acesso, para que as pessoas possam encarar com tranquilidade as exigências de complexidade. Para avaliar uma

pessoa, escolhe-se um nível de complexidade e identifica-se em que gradação encontra-se a pessoa em relação às competências e aos requisitos esperados, de acordo com a seguinte escala: NA (não atende), quando pessoa não entrega a competência; D (em desenvolvimento), quando a pessoa não atende totalmente ao que é esperado na competência; A (atende), quando a pessoa entrega a competência; S (supera), quando a pessoa entrega a competência com um grau de complexidade acima do seu.

Por fim, classifica-se o indivíduo em um gráfico chamado “matriz de endereçamento”. Com base nesta matriz, é possível perceber se a pessoa precisa de ações de desenvolvimento ou se está pronta para ser convidada ou propor sua elevação para outro nível de complexidade.

Após a avaliação, o processo conclui-se com o planejamento e execução de ações de desenvolvimento com foco em competências ou de processos sucessórios. O autor elenca possíveis encaminhamentos e decisões sobre a equipe, após o enquadramento das pessoas na matriz de endereçamento.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo de metodologia de pesquisa visa esclarecer como o estudo foi realizado com propósito de responder o questionamento abordado no problema de pesquisa e nos objetivos propostos. Com isso, foram abordados os seguintes itens: Método escolhido e Justificativa, Instrumento de Coleta de Dados, Amostra dos Respondentes, Aplicação do Instrumento de Pesquisa e Análise dos Dados.

Vergara (1998) sugere a utilização de dois critérios básicos para a realização da classificação das pesquisas: classificação quanto aos fins e quanto aos meios.

O estudo realizado, no que tange aos fins, foi exploratório. Salienta-se, contudo, que as informações advindas deste estudo devem ser ratificadas, na seqüência, por uma pesquisa quantitativa/descritiva. A utilização da pesquisa exploratória, de acordo com Gil (1996, p.54), é cada vez mais freqüente nas ciências humanas, “sobretudo na Psicologia, na Psicologia Social (por exemplo: medição de atitudes, estudo do comportamento de pequenos grupos, análise dos efeitos da propaganda, etc.) e na Sociologia do Trabalho”.

Assim, em razão do caráter flexível da pesquisa exploratória, buscou-se determinar os fatores de influência no processo de entendimento do sistema de avaliação de desempenho por parte dos funcionários, tendo-se estes como sujeitos da pesquisa. Optou-se por uma pesquisa de caráter quantitativo por ser mais prática e objetiva.

A pesquisa tem uma abordagem quantitativa, com a realização de um questionário com perguntas fechadas. Os/as pesquisados/as foram questionados a respeito do que entendem sobre a avaliação de desempenho praticada pelo banco, se estão satisfeitos com a mesma, bem como se sentiram ou não dificuldades no momento de decidir pela carreira profissional. Suas respostas foram posteriormente sistematizadas e analisadas de forma a garantir a uniformidade de entendimento dos entrevistados e conseqüentemente a padronização dos resultados, este questionário foi aplicado com funcionários do Banco Arco Íris de diferentes níveis hierárquicos, de diferentes faixas etárias, sem distinção de sexo e em três diferentes agências. Nesta investigação os dados foram coletados através de distribuição de questionários, realizados pela autora do trabalho.

Antônio Carlos Gil diz que “para a coleta de dados nos levantamentos são utilizados as técnicas de interrogação: o questionário, a entrevista, e o formulário”.

O levantamento se caracteriza pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se conclusões correspondentes aos dados coletados.

Foram utilizados questionários para a coleta de dados, os quais se caracterizam, conforme Marina de Andrade Marconi, por “uma séries ordenada de perguntas, que serão respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”, sendo que os questionários foram aplicados diretamente aos sujeitos da pesquisa. O questionário foi composto por perguntas fechadas, definidas por Gilberto de Andrade Martins como “questões que apresentam categorias ou alternativas de respostas fixas”.

Conforme aponta Malhotra (2001, p. 106), “a amostra, selecionada para gerar o máximo de discernimento, é pequena e não representativa”. Sendo assim o trabalho, pretendia-se inicialmente questionar cinquenta funcionários das três agências da cidade de Bento Gonçalves, dos quais apenas vinte e cinco funcionários retornaram os questionários respondidos. Os questionários foram distribuídos e recolhidos após dez dias, pessoalmente pela autora.

O método utilizado para o desenvolvimento do trabalho foi feito através de pesquisa quantitativa realizada a partir de questionário com vinte e cinco funcionários das três agências do Banco Arco Íris da cidade de Bento Gonçalves, fundamentada a partir do registro disponível em materiais impressos como livros, artigos, teses e também em publicações on-line. A pesquisa documental foi utilizada para informar como funciona a ascensão profissional, programa que fornece subsídios para a gestão de carreira do funcionário utilizado pelo Banco Arco Íris. As informações foram buscadas em Livros de Instruções do Banco, manuais, ofícios, correios e publicações enviados às agências e todas as formas encontradas que deixem claro o funcionamento deste programa.

Os dados coletados foram tratados de forma quantitativa e estruturados em gráficos e tabelas que possam traduzir o mais fielmente possível a visão atual dos funcionários em relação aos métodos utilizados para avaliação de desempenho.

4 RESULTADOS

Neste capítulo serão demonstrados através de tabelas e gráficos os resultados da pesquisa feita com os funcionários sobre a Avaliação de Desempenho do Banco Arco Íris, processo conhecido com GDP.

4.1 Avaliação de Desempenho

O processo avaliativo para a percepção da Avaliação por Desempenho do Banco Arco Íris (GDP) é feito por meio do método 360 Graus, uma vez que foca a auto avaliação e avaliação de várias pessoas ao redor do avaliado, o que proporciona o *feedback*.

4.2 Interpretação dos dados da pesquisa

4.2.1 Percepção dos entrevistados quanto ao processo avaliativo

A seguir serão demonstradas as análises das respostas obtidas de acordo com os questionários aplicados, conforme o maior percentual de respostas. As respostas positivas (concordo totalmente e concordo) e as negativas (discordo e discordo totalmente) foram agrupadas.

Conforme o quadro 4.1 “O método de avaliação do Banco Arco Íris é uma forma justa de avaliação de desempenho.”, 48% dos entrevistados concordaram.

	Frequência	Percentual %
Concordo Totalmente + Concordo	12	48

Não concordo nem discordo	7	28
Discordo + Discordo Totalmente	6	24

Quadro 4.1 - O método de avaliação do Banco Arco Íris é uma forma justa de avaliação de desempenho.

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com o quadro 4.2, “Participo do processo avaliativo por acreditar que possa trazer benefícios como reconhecimento e valorização das competências.”, 68% dos entrevistados concordaram.

	Frequência	Percentual %
Concordo Totalmente + Concordo	17	68
Não concordo nem discordo	2	8
Discordo + Discordo Totalmente	6	24

Quadro 4.2 - Participo do processo avaliativo por acreditar que possa trazer benefícios como reconhecimento e valorização das competências.

Fonte: Elaborado pela autora.

Pelo quadro 4.3, “Tenho domínio do conteúdo e das normas que regem a avaliação de desempenho no Banco Arco Íris.”, 52% dos entrevistados concordaram.

	Frequência	Percentual %
Concordo Totalmente + Concordo	13	52
Não concordo nem discordo	3	12
Discordo + Discordo Totalmente	9	36

Quadro 4.3 - Tenho domínio do conteúdo e das normas que regem a avaliação de desempenho no Banco Arco Íris.

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com o quadro 4.4, “Eu avalio meus colegas de forma imparcial, não me deixando influenciar por minhas relações de amizade.”, 80% dos entrevistados concordaram.

	Frequência	Percentual %
Concordo Totalmente + Concordo	20	80
Não concordo nem discordo	3	12
Discordo + Discordo Totalmente	2	8

Quadro 4.4 - Eu avalio meus colegas de forma imparcial, não me deixando influenciar por minhas relações de amizade.

Fonte: Elaborado pela autora.

No fator “Eu delego praticamente toda a avaliação aos superiores imediatos dos avaliados e, ao final, após rápida revisão, apenas providencio o registro das pontuações.”, quadro 4.5, 44% dos entrevistados não concordam nem discordaram e 62% discordaram.

	Frequência	Percentual %
Concordo Totalmente + Concordo	1	4
Não concordo nem discordo	11	44
Discordo + Discordo Totalmente	13	62

Quadro 4.5 - Eu delego praticamente toda a avaliação aos superiores imediatos dos avaliados e, ao final, após rápida revisão, apenas providencio o registro das pontuações.

Fonte: Elaborado pela autora.

A questão do quadro 4.5 foi respondida por todos os entrevistados, embora para a maioria deles não se aplicava, pois apenas os administradores estariam na condição de delegar a avaliação a superiores imediatos. Dos cinquenta questionários distribuídos foram entregues quatro a administradores.

Quanto ao fator “Eu não acredito no processo avaliativo do Banco Arco Íris e participo somente para não perder a pontuação de participação.”, quadro 4.6, 56% dos entrevistados discordaram.

	Frequência	Percentual %
Concordo Totalmente + Concordo	8	32
Não concordo nem discordo	3	12

Discordo + Discordo Totalmente	14	56
-----------------------------------	----	----

Quadro 4.6 - Eu não acredito no processo avaliativo do Banco Arco Íris e participo somente para não perder a pontuação de participação.

Fonte: Elaborado pela autora.

No fator “Eu já negocie com colegas as notas de avaliação.”, quadro 4.7, 72% dos entrevistados discordaram totalmente.

	Frequência	Percentual %
Concordo Totalmente + Concordo	4	16
Não concordo nem discordo	3	12
Discordo + Discordo Totalmente	18	72

Quadro 4.7 - Eu já negocie com colegas as notas de avaliação.

Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação ao fator “Eu sofro influências de colegas ou superiores para compor as avaliações do meu grupo.”, quadro 4.8, 48% dos entrevistados discordaram.

	Frequência	Percentual %
Concordo Totalmente + Concordo	8	32
Não concordo nem discordo	5	20
Discordo + Discordo Totalmente	12	48

Quadro 4.8 - Eu sofro influências de colegas ou superiores para compor as avaliações do meu grupo.

Fonte: Elaborado pela autora.

Já no fator “Considero, ao atribuir a pontuação da avaliação, o cumprimento ou não de METAS pelo avaliado.”, quadro 4.9, 52% dos entrevistados concordaram.

	Frequência	Percentual %
Concordo Totalmente + Concordo	13	52

Não concordo nem discordo	4	16
Discordo + Discordo	8	32
Totalmente		

Quadro 4.9 - Considero, ao atribuir a pontuação da avaliação, o cumprimento ou não de METAS pelo avaliado.

Fonte: Elaborado pela autora.

No quadro 4.10, “Antes do período avaliativo, combino todas as metas a serem atingidas pelo avaliado.”, 40% dos entrevistados concordaram.

	Frequência	Percentual %
Concordo Totalmente + Concordo	10	40
Não concordo nem discordo	9	36
Discordo + Discordo	6	24
Totalmente		

Quadro 4.10 - Antes do período avaliativo, combino todas as metas a serem atingidas pelo avaliado.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para a questão do quadro 4.10, temos muita diversidade de respostas dos avaliados.

Pelo quadro 4.11, “Quando faço uma avaliação, levo em consideração as ATITUDES como por exemplo relacionamento interpessoal, comprometimento, iniciativa, proatividade, administração do tempo, criatividade, pontualidade ou disciplina.”, 96% dos entrevistados concordaram.

	Frequência	Percentual %
Concordo Totalmente + Concordo	24	96
Não concordo nem discordo	0	0
Discordo + Discordo	1	4
Totalmente		

Quadro 4.11 - Quando faço uma avaliação, levo em consideração as ATITUDES como por exemplo relacionamento interpessoal, comprometimento, iniciativa, proatividade, administração do tempo, criatividade, pontualidade ou disciplina.

Fonte: Elaborado pela autora.

Nesta questão a do quadro 4.11 existiu a maior concordância entre os entrevistados, podendo-se assim concluir que estes participam da avaliação utilizando corretamente os critérios propostos no processo avaliativo.

Conforme o quadro 4.12, “Antes do período avaliativo defino claramente junto aos meus avaliados as atitudes que são esperadas deles.”, 64% dos entrevistados concordaram.

	Frequência	Percentual %
Concordo Totalmente + Concordo	16	64
Não concordo nem discordo	5	20
Discordo + Discordo Totalmente	4	16

Quadro 4.12 - Antes do período avaliativo defino claramente junto aos meus avaliados as atitudes que são esperadas deles.

Fonte: Elaborado pela autora.

Na questão do quadro 4.12 todos os entrevistados responderam, embora a muitos deles não se aplicava, pois apenas os gerentes e administradores estariam na condição de definir metas com seus avaliados. Assim conclui-se que a maioria dos chefes de equipes definem as metas esperadas de seus subordinados antes do período avaliativo.

Referindo-se ao fator “Eu avalio meus colegas considerando as contribuições esperadas dentro de cada nível de COMPETÊNCIA. Por exemplo, é possível um superior receber uma pontuação menor que a do seu subordinado.”, quadro 4.13, 80% dos entrevistados concordaram.

	Frequência	Percentual %
Concordo Totalmente + Concordo	20	80
Não concordo nem discordo	3	12
Discordo + Discordo Totalmente	2	8

Quadro 4.13 - Eu avalio meus colegas considerando as contribuições esperadas dentro de cada nível de COMPETÊNCIA. Por exemplo, é possível um superior receber uma pontuação menor que a do seu subordinado.

Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto à questão do quadro 4.13 a grande maioria dos entrevistados, 80%, demonstra não ser influenciado pela hierarquia no critério relativo à competência, sendo capazes de avaliar mais algum subordinado do que o superior.

Quanto ao fator “Estão bem definidas, na minha agência, as competências requeridas dos avaliados (contribuições esperadas em cada nível de competência).”, quadro 4.14, 56% dos entrevistados concordaram.

	Frequência	Percentual %
Concordo + Totalmente Concordo	14	56
Não concordo nem discordo	4	16
Discordo + Discordo Totalmente	7	28

Quadro 4.14 - Estão bem definidas, na minha agência, as competências requeridas dos avaliados (contribuições esperadas em cada nível de competência).

Fonte: Elaborado pela autora.

No fator “Eu passei por um treinamento específico e eficiente para ser avaliador.”, quadro 4.15, 48% dos entrevistados não concordaram nem discordaram.

	Frequência	Percentual %
Concordo Totalmente + Concordo	5	20
Não concordo nem discordo	12	48
Discordo + Discordo Totalmente	8	32

Quadro 4.15 - Eu passei por um treinamento específico e eficiente para ser avaliador.

Fonte: Elaborado pela autora.

A questão do quadro 4.15 mostra que os avaliados não reconhecem que o treinamento tenha sido eficiente para o processo avaliativo.

Conforme o quadro 4.16, “No momento da avaliação, converso com cada avaliado, de forma a passar a ele os motivos pelos quais a pontuação foi concedida (ou oriento o superior imediato a conversar, quando faço alguma delegação).”, 48% dos entrevistados concordaram.

	Frequência	Percentual %
Concordo Totalmente + Concordo	12	48
Não concordo nem discordo	4	16
Discordo + Discordo Totalmente	9	36

Quadro 4.16 - No momento da avaliação, conversei com cada avaliado, de forma a passar a ele os motivos pelos quais a pontuação foi concedida (ou oriento o superior imediato a conversar, quando faço alguma delegação).

Fonte: Elaborado pela autora.

No quadro 4.17 do fator “É comum meus avaliados discordarem da pontuação atribuída ou de outros aspectos da avaliação de desempenho.”, tivemos o maior impasse da pesquisa onde 36% dos entrevistados concordaram e 36% discordaram.

	Frequência	Percentual %
Concordo Totalmente + Concordo	9	36
Não concordo nem discordo	7	28
Discordo + Discordo Totalmente	9	36

Quadro 4.17 - É comum meus avaliados discordarem da pontuação atribuída ou de outros aspectos da avaliação de desempenho.

Fonte: Elaborado pela autora.

Pelo quadro 4.18, “Acredito que exista no Banco um método de avaliação de desempenho objetivo e estruturado de forma a permitir a concessão justa de REMUNERAÇÃO VARIÁVEL (Gratificação de Desempenho).”, 52% dos entrevistados discordaram.

	Frequência	Percentual %
Concordo Totalmente + Concordo	5	20
Não concordo nem discordo	7	28
Discordo + Discordo Totalmente	13	52

Quadro 4.18 - Acredito que exista no Banco um método de avaliação de desempenho objetivo e estruturado de forma a permitir a concessão justa de REMUNERAÇÃO VARIÁVEL (Gratificação de Desempenho).

Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto ao fator “Acredito que existe no Banco um método de avaliação de desempenho estruturado de forma a permitir identificar em que competências o avaliado se destaca ou precisa se desenvolver, de modo a assumir outras posições na CARREIRA (por exemplo, nomeação para cargos comissionados).”, quadro 4.19, 62% dos entrevistados concordaram.

	Frequência	Percentual %
Concordo Totalmente + Concordo	16	62
Não concordo nem discordo	2	8
Discordo + Discordo Totalmente	7	28

Quadro 4.19 - Acredito que existe no Banco um método de avaliação de desempenho estruturado de forma a permitir identificar em que competências o avaliado se destaca ou precisa se desenvolver, de modo a assumir outras posições na CARREIRA (por exemplo, nomeação para cargos comissionados).

Fonte: Elaborado pela autora.

No fator “Acredito que existe no Banco um método de avaliação de desempenho estruturado que permite CORRIGIR OU REFORÇAR DETERMINADOS COMPORTAMENTOS E ATITUDES do avaliado.”, quadro 4.20, 52% dos entrevistados concordaram.

	Frequência	Percentual %
Concordo Totalmente + Concordo	13	52
Não concordo nem discordo	4	16
Discordo + Discordo Totalmente	8	32

Quadro 4.20 - Acredito que existe no Banco um método de avaliação de desempenho estruturado que permite CORRIGIR OU REFORÇAR DETERMINADOS COMPORTAMENTOS E ATITUDES do avaliado.

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme o fator “Acredito que as METAS a serem alcançadas no período avaliativo devem ser acordadas previamente com o avaliado tomando como ponto de partida os objetivos organizacionais definidos no Banco.”, quadro 4.21, 72% dos entrevistados concordaram.

	Frequência	Percentual %
Concordo Totalmente + Concordo	18	72
Não concordo nem discordo	5	20
Discordo + Discordo Totalmente	2	8

Quadro 4.21 - Acredito que as METAS a serem alcançadas no período avaliativo devem ser acordadas previamente com o avaliado tomando como ponto de partida os objetivos organizacionais definidos no Banco.

Fonte: Elaborado pela autora.

Referindo-se ao fator “Acredito que é interessante o subordinado avaliar seu superior nas questões ATITUDINAIS (como por exemplo, relacionamento interpessoal, comprometimento, proatividade, iniciativa, administração do tempo, criatividade).”, quadro 4.22, 72% dos entrevistados concordaram.

	Frequência	Percentual %
Concordo Totalmente + Concordo	18	72
Não concordo nem discordo	4	16
Discordo + Discordo Totalmente	3	12

Quadro 4.22 - Acredito que é interessante o subordinado avaliar seu superior nas questões ATITUDINAIS (como por exemplo, relacionamento interpessoal, comprometimento, proatividade, iniciativa, administração do tempo, criatividade).

Fonte: Elaborado pela autora.

Relativo ao fator “Acredito que é interessante o subordinado avaliar seu superior nas questões de COMPETÊNCIA (o nível das contribuições esperadas do avaliado para a organização).”, quadro 4.23, 72% dos entrevistados concordaram.

	Frequência	Percentual %
Concordo Totalmente + Concordo	18	72
Não concordo nem discordo	5	20
Discordo + Discordo Totalmente	2	8

Quadro 4.23 - Acredito que é interessante o subordinado avaliar seu superior nas questões de COMPETÊNCIA (o nível das contribuições esperadas do avaliado para a organização).

Fonte: Elaborado pela autora.

No quadro 4.24 do fator “Considerando o âmbito do Banco, eu acredito que a atual metodologia de avaliação pode causar distorções, como, por exemplo, um funcionário obter uma pontuação menor que a de outra pessoa com desempenho bem inferior ao seu.”, 72% dos entrevistados concordaram.

	Frequência	Percentual %
Concordo Totalmente + Concordo	18	72
Não concordo nem discordo	5	20
Discordo + Discordo Totalmente	2	8

Quadro 4.24 - Considerando o âmbito do Banco, eu acredito que a atual metodologia de avaliação pode causar distorções, como, por exemplo, um funcionário obter uma pontuação menor que a de outra pessoa com desempenho bem inferior ao seu.

Fonte: Elaborado pela autora.

Pelo resultado da questão do quadro 4.24 a grande maioria dos entrevistados, 72%, não acredita que o processo avaliativo adotado seja livre de distorções.

Conforme o quadro 4.25 do fator “Eu acredito que o método de avaliação do Banco Arco Íris precisa ser aperfeiçoado.”, 72% dos entrevistados concordaram.

	Frequência	Percentual %
Concordo Totalmente + Concordo	18	72
Não concordo nem discordo	6	24

Discordo + Discordo Totalmente	1	4
-----------------------------------	---	---

Quadro 4.25 - "Eu acredito que o método de avaliação do Banco Arco Íris precisa ser aperfeiçoado."
Fonte: Elaborado pela autora.

Com 72% dos entrevistados concordando com o que pede a questão do quadro 4.25 conclui-se que estão abertos a mudanças no processo avaliativo.

As questões referentes aos quadros 4.1, 4.6, 4.14, 4.18, 4.19, 4.20, 4.24 e 4.25 tratam de como os entrevistados percebem o método de avaliação do Banco Arco Íris.

Pelos resultados apurados nestas questões pode-se avaliar que metade dos entrevistados acreditam e participam do processo, aprovam o método aplicado, embora não concordem que este seja suficientemente objetivo para definir uma forma justa de remuneração variável, mas sim para identificar competências e ajudar nas escolhas em nomeações. Também acreditam que o método possa sofrer distorções e deva ser melhorado.

O tema das questões dos quadros 4.2, 4.3 e 4.15 é relativo ao conhecimento e participação no processo.

Assim podemos concluir que os entrevistados participam do processo de avaliação por desempenho e acreditam nos benefícios que este possa lhes trazer.

As tabelas 4.4, 4.5, 4.7, 4.8, 4.9, 4.10, 4.11, 4.12, 4.13, 4.16, 4.17, 4.21, 4.22 e 4.23 demonstram o que os entrevistados pensam e como agem em relação às formas de avaliação.

Quanto à maneira de avaliar os colegas os entrevistados mostraram-se imparciais e coerentes com processo, definindo em conversas com os avaliados os termos para avaliação e o modo de como os avaliam, tais como atitudes e competências, além de fornecer *feedback* sobre as avaliações.

Pela presente pesquisa verifica-se que os funcionários aprovam e participam do processo avaliativo do Banco Arco Íris, embora fosse esperado um resultado menos consensual e ainda percebam-se muitas manifestações contrárias nos ambientes das agências.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar o entendimento dos funcionários das agências da cidade de Bento Gonçalves do Banco Arco Íris S/A acerca da Avaliação 360°, de forma a identificar se esta avaliação está alcançando seus objetivos.

Consistiu, primeiramente, em identificar, na bibliografia existente, a necessidade de se avaliar adequadamente o desempenho, para o indivíduo e para as organizações. Nesta revisão, foi verificada também a evolução dos pressupostos da avaliação de desempenho e dos modelos avaliativos. O referencial teórico consultado indicou, uma série de problemas relativos à subjetividade, possivelmente verificados em decorrência da adoção dos modelos tradicionais. A literatura consultada apontou, para um conjunto de distorções de avaliação que podem ser geradas em função da utilização de métodos subjetivos. Não obstante a bibliografia tenha indicado que a eliminação da subjetividade não é possível nem desejada, por ser natural e inerente ao ser humano, foi levantada uma série de modelos, instrumentos e aplicações que podem facilitar a relação avaliado / avaliador, pela utilização de parâmetros e definições mais claras e consistentes.

Por meio da verificação documental, foi identificado que o Banco, não obstante possua um modelo de gestão de pessoas e um referencial estratégico alinhado com os modelos modernos, utiliza sistemas de avaliação de desempenho baseados no modelo contemporâneo de avaliação “360 graus”. Analisando os modelos existentes de avaliação de desempenho, em comparação com dados oriundos do questionário aplicado na pesquisa, foi confirmado forte indicativo de subjetividade nos modelos de avaliação de desempenho adotados no Banco. Além disso, foi observada a ocorrência de disfunções de avaliação, notadamente complacência e tendência central. Foram identificados, ainda, indicativos de hábito na avaliação. Todas estas conseqüências estavam previstas no modelo teórico que abrangeu as questões de subjetividade. Restaram confirmadas, portanto, as previsões teóricas das conseqüências da utilização do modelo contemporâneo de avaliação “360 graus”.

Com base nas conclusões deste trabalho, recomenda-se a continuidade dos esforços do Banco Arco Íris no sentido da conscientização dos funcionários quanto à sistemática de avaliação de desempenho, com o objetivo de melhorar a participação e entendimento do

processo de gestão por competências, já em uso no Banco. A sistemática de avaliação a ser adotada deve estar balizada por clara definição dos objetivos a serem atingidos com o processo e dos compromissos assumidos por avaliadores e avaliados, com relação às metas, parâmetros e níveis de complexidade a serem alcançados.

Recomenda-se a discussão de novos métodos de participação dos funcionários no processo de avaliação 360 graus do banco (GDP) por um conjunto significativo de gestores, tomando-se o cuidado, entretanto, de oferecer previamente um treinamento consistente em avaliação de desempenho, para que se possa decidir pelos modelos e características ideais, com base em conhecimentos sólidos, além da própria experiência dos avaliadores e avaliados.

Como sugestão fica o estudo de avaliações que contemplem os objetivos e resultados esperados pela empresa, bem como diagnósticos de personalidade. Estudos referenciados na Avaliação de Potencial e por Objetivos, por exemplo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 35-50.

ALMEIDA, João Ferreira de. **Bíblia Apologética de Estudo**. São Paulo; Icp.2007

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 3. ed. Florianópolis: Editora UFSC, 1999. 286 p.

BARBOSA, L. **Igualdade e meritocracia**: a ética do desempenho nas sociedades modernas. 4.3. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003. 216 p.

_____ **Meritocracia à brasileira**: o que é desempenho no Brasil. Revista do serviço público. Ano 47, volume 120, n. 3, set-dez, 1996.

BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988. 290 p.

BERGAMINI, Cecília W. e outros. **Psicodinâmica da Vida Organizacional – Motivação e Liderança**. 2ª edição, São Paulo, Ed. Atlas, 1997.

_____ **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 1ª ed.rev. e ampl. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1971.

_____ Novo exame preocupado da Avaliação de desempenho. **Revista de Administração**. São Paulo, v 18-n.2, abr/jun.1983.

BOHMERWALD Pedro. **Gerenciando o Sistema de Avaliação de Desempenho**. Belo Horizonte: UFMG, Escola de Engenharia, Fundação Christiano Ottoni, 1996.

CARVALHO, Antônio Vieira e outros. **Administração de recursos humanos**. 2ª ed. São Paulo: Pioneira Administração e Negócios, 1997.v.1

CASTRO, Gardênia Abbad de Oliveira e outros. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. **Revista de Administração**. São Paulo, v 31- n.3, jul/set.1996.

CASADO, T. A motivação e o trabalho. In: FLEURY, M. T. L. et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 247-258.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 457 p.

_____ **Desempenho humano nas empresas:** como desenhar cargos e avaliar o desempenho. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 165 p.

_____ **Administração de Recursos Humanos.** 2^a. ed. – São Paulo: Atlas, 1981.

_____ **Administração de recursos humanos.** 5^a. ed. – São Paulo: Atlas, 2003.

_____ **Gerenciando pessoas:** o passo decisivo para administração participativa. 3^a. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

_____ **Recursos humanos:** o capital humano das organizações. 8^a. ed. – São Paulo: Atlas, 2008.

_____ **Remuneração, benefícios e relações de trabalho.** São Paulo: Atlas, 1998.

DEMO, G. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações:** papel dos valores pessoais e da justiça organizacional. São Paulo: Atlas, 2005. 172 p.

DECENZO, David A. *e outros.* **Administração de recursos humanos.** Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas:** modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002. 210 p.

_____ **Competências:** conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo, Atlas, 2002. 206 p.

DRUCKER, P. F. **Fator humano e desempenho:** o melhor de Peter F. Drucker sobre administração. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1997. 451 p.

FARIAS, Antônio Carrilho. **A influência da avaliação de desempenho humano nos resultados e na produtividade na empresa.** 2001. 132 f. Tese (Mestrado em Administracion de Empresas y Comercio Internacional) – Universidad de Extremadura, Espanha, 2001.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. et al. **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002. p. 11-34.

FLANERRY, T. P.; HOFRICHTER, D.; PLATTEN, P. E. **Pessoas, desempenho e salários:** as mudanças na forma de remuneração nas empresas. São Paulo: Futura, 1997. 281 p.

FLAUZINO, Dulce Pires e outros. Auditoria de desempenho em laboratório de análises clínicas. **Revista de Administração.** São Paulo, v 35 – n.3, jul/set.2000.

FLEURY, Afonso e outros. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** 2^a ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, M. T. L. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: _____ et al. **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002. p. 51-61.

- GAMA, Ana L. G. **Percepção do sistema de avaliação de desempenho e o comprometimento organizacional**. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Universidade de Brasília – Instituto de Psicologia, 1997.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- _____. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.
- _____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2006.
- GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competência e gestão de talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002. 161 p.
- GRANDIN, Bernado – **O Fim do Emprego para o Indivíduo de Conhecimento** – Prétexos para discussão Novas Subjetividades &.../ Universidade Salvador – Ano I, vol. 1, número 1 (jul/dez, 1996), Salvador, Unifacs, 1996.
- GRILLO. Antônio Nicolló. **Avaliação de Desempenho: A experiência Brasileira na Administração Pública**. Revista de Administração IA – USP. São Paulo, v 17 – n.1, jan/mar.1982.
- GUIMARÃES, Tomás de Aquino e outros. Avaliação de desempenho baseada em resultados em organização e pesquisa e desenvolvimento: a percepção de pesquisadores sobre sua finalidade, objetivos e limitações. **Revista de Administração**. São Paulo, v 34- n.3, jul/set. 1999.
- HIPÓLITO, J.A.M. **Administração salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo**. São Paulo: Atlas, 2006. 129 p.
- HIPÓLITO, J.A.M.; REIS G. G. A avaliação como instrumento de gestão. In: FLEURY, M. T. L. et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 73-86.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 344 p.
- LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 311 p.
- _____. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- LOBOS, Júlio A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1979.
- LODI, João Bosco. **História da Administração**. 6ª. ed. São Paulo: Pioneira, 1978.
- _____. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.
- LOTTA, G. S. **Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos**. RAE-eletrônica. São Paulo, v. 1, n. 2, jul-dez, 2002.
- LUCENA, M. D. S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992. 159 p.

_____. **Planejamento de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 1995.

MAIA, F.; BUSSONS, J. **Avaliação de cargos e de desempenhos:** uma nova metodologia. 2. ed. São Paulo: Livros Técnicos e Científico S.A., 1978. 120 p.

MARCONI, Marina de Andrade *e outros*. **Fundamentos de metodologia científica.** 5ª. ed. Atlas: São Paulo, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. 10ª.ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso:** uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, Luciano. **Reforma da administração pública e cultura política no Brasil:** uma visão geral. Cadernos ENAP, n.º 8. Brasília, ENAP, 1997.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração.** 5ª. ed. – São Paulo: Atlas, 2000.

MILKOVICH, George T. e outros. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.

MORESI, E. A. D. **Manual de metodologia da pesquisa.** Brasília-DF: Universidade Católica de Brasília - UCB, 2003. 108 p.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria Geral da Administração: uma introdução.** 20ª ed. rev e ampl. São Paulo : Pioneira, 1996.

PELL, R. A. **Administrando através das pessoas.** Rio de Janeiro: Artenova, 1975. 297 p.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho:** nova abordagem. 6ª ed. – São Paulo: LTr, 1996.

_____. **Avaliação de desempenho:** nova abordagem. 7ª ed. – São Paulo: LTr, 1999. 168 p.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. A competência essencial da corporação. In: MONTGOMERY C. A.; PORTER M. (Org.). **Estratégia:** a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 293-316.

SHIGUNOV NETO, Alexandre. **Avaliação de Desempenho.** Rio de Janeiro: Book, Express, 2000.

SIQUEIRA, Wagner. **Avaliação de Desempenho: como romper amarras e superar modelos ultrapassados.** Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Ed., 2002.

SOUZA, V. L.; SOUZA, I. B.; SARDINHA, R .L.; ALVES, C. **Gestão de desempenho.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007. 152 p.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas:** uma

abordagem aplicada às estratégias de negócio. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001. 264 p.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998. 344 p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WERTHER, William B. Jr. *e outros*. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: MCGraw, 1983.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO RESPONDIDO PELOS ENTREVISTADOS

Objetivo: o presente questionário tem por objetivo servir de suporte para o Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração e, posteriormente, apresentar-se como mais um possível subsídio a futuros estudos acerca da metodologia de avaliação de desempenho utilizada pelo Banco Arco Íris.

Muito obrigado pela sua contribuição!

Considerando a atual metodologia de avaliação de desempenho empregada no Banco Arco Íris e a sua atuação como avaliador/avaliado hoje, por favor, responda as afirmativas abaixo:

1. O método de avaliação do Banco Arco Íris é uma forma justa de avaliação de desempenho.
 - a) () Concordo totalmente
 - b) () Concordo
 - c) () Não concordo nem discordo
 - d) () Discordo
 - e) () Discordo totalmente

2. Participo do processo avaliativo por acreditar que possa trazer benefícios como reconhecimento e valorização das competências.
 - a) () Concordo totalmente
 - b) () Concordo
 - c) () Não concordo nem discordo
 - d) () Discordo
 - e) () Discordo totalmente

3. Tenho domínio do conteúdo e das normas que regem a avaliação de desempenho no Banco Arco Íris.
 - a) () Concordo totalmente
 - b) () Concordo
 - c) () Não concordo nem discordo
 - d) () Discordo
 - e) () Discordo totalmente

4. Eu avalio meus colegas de forma imparcial, não me deixando influenciar por minhas relações de amizade.
 - a) () Concordo totalmente
 - b) () Concordo
 - c) () Não concordo nem discordo
 - d) () Discordo
 - e) () Discordo totalmente

5. Eu delego praticamente toda a avaliação aos superiores imediatos dos avaliados e, ao final, após rápida revisão, apenas providencio o registro das pontuações.

- a) () Concordo totalmente
- b) () Concordo
- c) () Não concordo nem discordo
- d) () Discordo
- e) () Discordo totalmente

6. Eu não acredito no processo avaliativo do Banco Arco Íris e participo somente para não perder a pontuação de participação.

- a) () Concordo totalmente
- b) () Concordo
- c) () Não concordo nem discordo
- d) () Discordo
- e) () Discordo totalmente

7. Eu já negocieei com colegas as notas de avaliação.

- a) () Concordo totalmente
- b) () Concordo
- c) () Não concordo nem discordo
- d) () Discordo
- e) () Discordo totalmente

8. Eu sofro influências de colegas ou superiores para compor as avaliações do meu grupo.

- a) () Concordo totalmente
- b) () Concordo
- c) () Não concordo nem discordo
- d) () Discordo
- e) () Discordo totalmente

9. Considero, ao atribuir a pontuação da avaliação, o cumprimento ou não de METAS pelo avaliado.

- a) () Concordo totalmente
- b) () Concordo
- c) () Não concordo nem discordo
- d) () Discordo
- e) () Discordo totalmente

10. Antes do período avaliativo, combino todas as metas a serem atingidas pelo avaliado:

- a) () Concordo totalmente
- b) () Concordo
- c) () Não concordo nem discordo
- d) () Discordo
- e) () Discordo totalmente

11. Quando faço uma avaliação, levo em consideração as ATITUDES como por exemplo relacionamento interpessoal, comprometimento, iniciativa, proatividade, administração do tempo, criatividade, pontualidade ou disciplina:

- a) () Concordo totalmente

- b) () Concordo
- c) () Não concordo nem discordo
- d) () Discordo
- e) () Discordo totalmente

12. Antes do período avaliativo defino claramente junto aos meus avaliados as atitudes que são esperadas deles.

- a) () Concordo totalmente
- b) () Concordo
- c) () Não concordo nem discordo
- d) () Discordo
- e) () Discordo totalmente

13. Eu avalio meus colegas considerando as contribuições esperadas dentro de cada nível de COMPETÊNCIA. Por exemplo, é possível um superior receber uma pontuação menor que a do seu subordinado.

- a) () Concordo totalmente
- b) () Concordo
- c) () Não concordo nem discordo
- d) () Discordo
- e) () Discordo totalmente

14. Estão bem definidas, na minha agência, as competências requeridas dos avaliados (contribuições esperadas em cada nível de competência).

- a) () Concordo totalmente
- b) () Concordo
- c) () Não concordo nem discordo
- d) () Discordo
- e) () Discordo totalmente

15. Eu passei por um treinamento específico e eficiente para ser avaliador.

- a) () Concordo totalmente
- b) () Concordo
- c) () Não concordo nem discordo
- d) () Discordo
- e) () Discordo totalmente

16. No momento da avaliação, converso com cada avaliado, de forma a passar a ele os motivos pelos quais a pontuação foi concedida (ou oriento o superior imediato a conversar, quando faço alguma delegação).

- a) () Concordo totalmente
- b) () Concordo
- c) () Não concordo nem discordo
- d) () Discordo
- e) () Discordo totalmente

17. É comum meus avaliados discordarem da pontuação atribuída ou de outros aspectos da avaliação de desempenho.

- a) () Concordo totalmente
- b) () Concordo

- c) () Não concordo nem discordo
- d) () Discordo
- e) () Discordo totalmente

18. Acredito que exista no Banco um método de avaliação de desempenho objetivo e estruturado de forma a permitir a concessão justa de REMUNERAÇÃO VARIÁVEL (Gratificação de Desempenho).

- a) () Concordo totalmente
- b) () Concordo
- c) () Não concordo nem discordo
- d) () Discordo
- e) () Discordo totalmente

19. Acredito que existe no Banco um método de avaliação de desempenho estruturado de forma a permitir identificar em que competências o avaliado se destaca ou precisa se desenvolver, de modo a assumir outras posições na CARREIRA (por exemplo, nomeação para cargos comissionados).

- a) () Concordo totalmente
- b) () Concordo
- c) () Não concordo nem discordo
- d) () Discordo
- e) () Discordo totalmente

20. Acredito que existe no Banco um método de avaliação de desempenho estruturado que permite CORRIGIR OU REFORÇAR DETERMINADOS COMPORTAMENTOS E ATITUDES do avaliado.

- a) () Concordo totalmente
- b) () Concordo
- c) () Não concordo nem discordo
- d) () Discordo
- e) () Discordo totalmente

21. Acredito que as METAS a serem alcançadas no período avaliativo devem ser acordadas previamente com o avaliado tomando como ponto de partida os objetivos organizacionais definidos no Banco.

- a) () Concordo totalmente
- b) () Concordo
- c) () Não concordo nem discordo
- d) () Discordo
- e) () Discordo totalmente

22. Acredito que é interessante o subordinado avaliar seu superior nas questões ATITUDINAIS (como por exemplo, relacionamento interpessoal, comprometimento, proatividade, iniciativa, administração do tempo, criatividade).

- a) () Concordo totalmente
- b) () Concordo

- c) () Não concordo nem discordo
- d) () Discordo
- e) () Discordo totalmente

23. Acredito que é interessante o subordinado avaliar seu superior nas questões de COMPETÊNCIA (o nível das contribuições esperadas do avaliado para a organização).

- a) () Concordo totalmente
- b) () Concordo
- c) () Não concordo nem discordo
- d) () Discordo
- e) () Discordo totalmente

24. Considerando o âmbito do Banco, eu acredito que a atual metodologia de avaliação pode causar distorções, como, por exemplo, um funcionário obter uma pontuação menor que a de outra pessoa com desempenho bem inferior ao seu.

- a) () Concordo totalmente
- b) () Concordo
- c) () Não concordo nem discordo
- d) () Discordo
- e) () Discordo totalmente

25. Eu acredito que o método de avaliação do Banco Arco Íris precisa ser aperfeiçoado.

- a) () Concordo totalmente
- b) () Concordo
- c) () Não concordo nem discordo
- d) () Discordo
- e) () Discordo totalmente