

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS
FINANCEIROS**

Marcos Antônio de Paula

**APLICAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA E
AVALIAÇÃO 360° COMO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO**

**Porto Alegre
2012**

Marcos Antônio de Paula

**APLICAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA E
AVALIAÇÃO 360º COMO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Orientadora: Elaine Antunes

**Porto Alegre
2012**

Marcos Antônio de Paula

**APLICAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA E
AVALIAÇÃO 360º COMO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Aprovado emde 2012.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Takeyoshi Imasato

Prof. Tiago Pascoal Filomena

Dedico este trabalho a Deus primeiramente, a minha família e a todas as pessoas que amo e que de uma forma ou de outra se mantiveram sempre ao meu lado, apoiando e iluminando meu caminho com exemplo e afeto. A eles, portanto, dedico os méritos dessa conquista.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de deixar registrado meu profundo agradecimento às pessoas que participaram deste período inesquecível de minha vida. Com a sensação enganosa de estar caminhando sozinho, são pessoas que foram imprescindíveis para o início e término deste trabalho. Muito obrigado:

Aos professores e orientadores pela paciência e dedicação.

Aos amigos de sala que sempre compartilharam suas informações.

Minha querida esposa e meus filhos devo toda minha formação, meu coração e minha eterna gratidão.

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é analisar a percepção dos funcionários do Banco do Procopense em Cornélio Procopio (PR), referente à gestão de competência e a avaliação 360 graus. A necessidade das empresas em avaliar e atuar sempre na melhoria do desempenho e das competências dos seus colaboradores, mantendo a gestão do conhecimento se não trata de procedimentos de manutenção e melhoria da sua base de conhecimentos, mas principalmente de um diferencial competitivo. A Gestão por competências é importante para as empresas que visam os maiores níveis de desempenho, pois a utilização de instrumentos de avaliação possibilita verificar os pontos que necessitam melhorias e identifica os que já estão apresentando retorno para organização. Foi realizada no primeiro momento a pesquisa exploratória através de materiais bibliográficos depois a pesquisa quantitativa através de um questionário para coleta de dados para melhor avaliar o desenvolvimento da equipe, suas expectativas sobre o desempenho das pessoas.

Palavras-chave: Empresa. Profissionais. Tecnologia. Gestão de Competência.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 01 - Qual seu tempo de colaborador do banco.....	23
FIGURA 02 - Importância da Avaliação de 360 graus em relação ao seu crescimento profissional?.....	24
FIGURA 03 - Conhecimento das normas da Avaliação de 360 graus que estão no capítulo “Gestão de Desempenho”	25
FIGURA 04 - Utilização da Avaliação de 360 graus como instrumento de Gestão de Recursos Humanos.....	26
FIGURA 05 - Para você a Avaliação de 360 graus deve	27
FIGURA 06 - Discussão dos padrões de desempenho na entrevista.....	28
FIGURA 07 - Registra na Avaliação de 360 graus fatos relevantes	29
FIGURA 08 - Acompanhamento e orientação do avaliador ao avaliado	30
FIGURA 09 - Você sabe exatamente no que esta sendo avaliado.....	31
FIGURA 10 - O funcionário desenvolve uma ideia para melhoria, o superior	32
FIGURA 11 - O avaliador identifica as potencialidades.....	33
FIGURA 12 - Acompanhamento pelo avaliado	34
FIGURA 13 - Enfoque de Avaliação 360 graus na expectativa do trabalho	35
FIGURA 14 - Habilidade e conhecimento do avaliador	36
FIGURA 15 - Em sua opinião o sistema de Avaliação de 360 graus.....	37

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 OBJETIVOS	11
1.1.1 Objetivo Geral	11
1.1.2 Objetivos Específicos	11
1.2 JUSTIFICATIVA	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 GESTÃO DE PESSOAS	13
2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	14
2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	17
2.4 AVALIAÇÃO 360 GRAUS	19
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	21
3.1 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO	22
CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	40
APÊNDICE A	42

1 INTRODUÇÃO

O principal diferencial competitivo das empresas do século XXI está sendo sua capacidade de conseguir, manter e utilizar, de forma eficiente, a inteligência de seus recursos humanos. No modelo de gestão por competências, o funcionário assume o papel mais importante para o desempenho da empresa, através de suas competências individuais. Isso acontece devido à competitividade e à globalização, que vêm mudando o foco da gestão de pessoas nas empresas brasileiras e estas buscam se adaptar aos novos tempos.

Para Ulrich (1998) é importante que os gestores dos novos tempos entendam essas mudanças e as maneiras com que elas influenciam o clima e a produtividade de uma organização. Portanto, segundo o autor, as empresas que querem se estabelecer globalmente devem se preocupar em desenvolver capacidades e competências internas para competir com sucesso neste nível global. Ulrich (1998, p. 18) complementa que as empresas “terão de criar infra-estrutura empregatícia para contratar, treinar e motivar os funcionários a adotarem uma perspectiva global e não nacional. Demandam lidar com diferentes formas de pensamentos gerenciais”.

Para Brandão (1999), nos últimos anos, as organizações, cada vez mais conscientes de que seu sucesso será determinado pelas habilidades, aptidões, talentos e experiências de seus empregados, passaram a atribuir maior relevância à gestão estratégica de recursos humanos, principalmente no que diz respeito ao desenvolvimento de competências profissionais. O interesse pelo assunto estimulou a realização de pesquisas e estudos verificar a satisfação dos funcionários referente a gestão de competência e a avaliação 360 graus implantado pelo banco, dando origem a uma corrente teórica que propõe a gestão de competências como mecanismo para gerar e sustentar vantagem competitiva.

Barney (1991) advoga que as competências diferenciam a empresa das demais e geram vantagem competitiva.

Como a avaliação de desempenho tem a finalidade incentivar ou julgar as qualidade de funcionários então torna uma técnica imprescindível para as empresas,

onde podem localizar os problemas e as soluções, as necessidades de treinamento as competências essenciais de uma organização.

A Gestão de Desempenho por Competências - GDP é o sistema de avaliação de desempenho adotado pela empresa Banco do Brasil desde 2005. Avaliar desempenho é utilizar um padrão proposto pela Organização, compará-lo com um comportamento ou resultado observado ao longo do ciclo e emitir conceito a respeito da aproximação ou do afastamento entre esse padrão e o comportamento ou resultado observado.

Este trabalho pretende responder à seguinte questão: qual é a percepção que os funcionários do Banco do Procopense de Cornélio Procópio têm das propostas da avaliação 360 graus utilizada por esta instituição?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a percepção dos funcionários do Banco do Procopense em Cornélio Procópio (PR), referente à gestão de competência e a avaliação 360 graus.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever a avaliação 360 graus desenvolvida na empresa Banco do Procopense de Cornélio Procópio como instrumento da gestão por competência;
- b) Analisar os pontos positivos e negativos na utilização da ferramenta de avaliação 360 graus em relação à gestão de competência;
- c) Verificar a impressão dos funcionários desta agência em relação a este instrumento de avaliação.

1.2 JUSTIFICATIVA

A empresa pesquisada se utiliza a Gestão do Desempenho, desde a década de 1960, como instrumentos para avaliar o desempenho de seus funcionários, porém, foi somente em 1998 que a empresa aperfeiçoou esse processo, implementando um modelo denominado Internamente Gestão do Desempenho Profissional. Esse instrumento objetivava alinhar os desempenhos individual, departamental e organizacional, a partir de parâmetros definidos pela estratégia corporativa.

Atualmente para as empresas se manterem no mercado tão competitivo é necessário analisar a validade da utilização de um instrumento de avaliação, no qual cada componente de uma equipe de trabalho passa a ser avaliado por seu gerente e pelos demais colegas identificados como elementos de contato.

A Avaliação 360 graus é usada nas empresas como uma ferramenta na análise sistemática do desempenho profissional na sua área, em metas estabelecidas, resultados alcançados e o potencial dos funcionários, e também identifica deficiências ou carências de competências profissionais, que precisam encontrar caminhos para superá-las.

Para que se obtenha o sucesso no programa de avaliação é necessário o comprometimento de todos na empresa, é preciso que seja conduzido com apoio gerencial, condizente com a gestão de qualidade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Dutra (2002, p. 17) caracteriza a área de Gestão de Pessoas como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

Segundo Levy (1999) a Gestão de Pessoas é a arte de conseguir que as pessoas façam as coisas. É o processo de planejamento, organização, liderança e controle do trabalho dos membros de uma organização e da utilização simultânea dos recursos materiais e financeiros necessários para que os objetivos sejam atingidos.

Já para Fischer (2002) a intenção de criar vínculos cada vez mais próximos entre desempenho e resultados das empresas requer uma nova definição conceitual de modelo de gestão. Com o papel cada vez maior de assessorar as outras áreas da empresa na atração e retenção de talentos, seu foco passa a ser a gestão de competência necessária para o sucesso da empresa e a satisfação do empregado e, ao menos no discurso, já foram percebidas preocupações com a construção de modelos de gestão mais flexíveis e orgânicos.

Segundo Mowday, Porter e Steers (1982), a ligação entre indivíduo, organização e seus objetivos representa algo além da simples lealdade passiva a uma organização. Ela envolve uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja dar algo de si próprio para contribuir para o bem-estar da organização.

Segundo DuBrin (1974), existem fatores internos e externos que podem influenciar o comportamento das pessoas na organização.

O comportamento das pessoas em uma organização depende de fatores internos como capacidade de aprendizagem, motivação, percepção, atitude, emoções, frustrações e de fatores externos como tensão, sistema de recompensas, graus de confiança, coesão grupal, nível de ruído, fatores sociais e políticas [...] O indivíduo na organização é influenciado por fatores potenciais como condições ambientais, estados de energia interna, pressões do superior, influências dos colegas, sistemas pessoais, mudanças na tecnologia, demandas da família e programas de treinamento e desenvolvimento.

A área de Gestão de Pessoas continuará a tornar-se cada vez mais estratégica, orientada para o negócio da organização, voltada para o cliente, em busca de valor agregado e abrangente em suas perspectivas e, assumindo o papel de gestor da responsabilidade social. Marras (2002, p. 323) afirma que:

Nunca foi tão importante e necessário investir na gestão de recursos humanos de forma estratégica, não somente para que a empresa cumpra com sua responsabilidade social, mas também e principalmente para a sua própria sobrevivência em época de mercado altamente turbulenta, globalizada e competitiva.

De acordo com Dutra (2002), uma nova forma de pensar a gestão de pessoas se torna necessária para dar conta das novas relações que se estabelece, entre a organização e as pessoas. Esse processo abre caminho para o surgimento de um novo modelo de gestão, um modelo articulado por competências.

Para os autores Mowday, Porter e Steers (1982), estar comprometido com a organização significa a identificação e o envolvimento com ela. O indivíduo comprometido realiza esforço considerável e pode apresentar determinados pontos, como uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização, uma significativa tendência a manifestar um esforço considerável em favor dela e a manifestação de um forte desejo de permanecer como membro integrante.

2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Dutra (2002) alega que a Gestão deve oferecer ferramentas que permitam ao executivo desenvolver-se por si mesmo para entregar o que é demandado pela organização ou pelo ambiente profissional. Para o autor, o estímulo as pessoas para que elas planejem suas carreiras tem sido um instrumento importante para torna-la empreendedoras consigo próprio.

Segundo Fleury e Fleury (2000), o aumento da competitividade, da instabilidade econômica e a política dos mercados cada vez mais globalizada, tem

levado as empresas a se especializarem em *core business*, gerando mais competência interna.

Fleury e Fleury (2000, p.21), Complementa que a competência deve agregar valor em duas dimensões: valor econômico para organização e valor social para o indivíduo, definindo-se como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

De acordo com Carbone (2006), a Gestão por Competências surgiu para responder a questões particulares do cenário empresarial. A emergência desta metodologia de gestão representa uma tentativa de resposta à necessidade de superação da concorrência num mercado globalizado, às exigências por agilidade, diferenciação e inovação contínua, às demandas de aprendizagem e de criação do conhecimento para lidar com questões inéditas e surpreendentes que surgem a cada dia no contexto organizacional. Seu foco principal está orientado no desenvolvimento de competências e novos conhecimentos, fontes por excelência para a conquista de vantagem competitiva sustentável. Carbone (2006) complementa que este modelo está situado no contexto maior da economia das organizações e possui o pressuposto de que a posse de recursos raros, valiosos e de difícil imitação confere à organização vantagem competitiva. Tais recursos, por sua vez, são representados, sobretudo pelos conhecimentos e pelas competências das pessoas que trabalham na organização.

A gestão por competências é uma nova tendência da gestão de pessoas. Esta nova forma de gestão, na prática, desenvolve as seguintes atividades, conforme observam Fleury e Fleury (2001, p. 65):

- captação de pessoas, visando adequar as competências necessárias às estratégias de negócio formuladas. As empresas buscam por pessoas que tenham um nível educacional elevado e, para tal, se valem de programas de *trainees*, por exemplo, considerados fundamentais para atrair novos talentos;

- desenvolvimento de competências, visto que as empresas contam ainda com a possibilidade de desenvolver as competências essenciais dos indivíduos, através das mais diversas práticas, visando adequá-las às necessidades organizacionais; e

- remuneração por competência, que é uma prática utilizada por empresas preocupadas em resguardar parte do conhecimento tácito de seus colaboradores e mantê-los nas organizações, e vem servindo para que empresas implantem novas formas de remuneração de seus empregados, dentre elas: participação nos resultados, remuneração variável e remuneração baseada nas competências desenvolvidas.

De acordo com Dutra (2002), num sistema de gestão por competências as premissas são:

1- Foco no desenvolvimento em vez de foco no controle. Nos sistemas tradicionais, as práticas e políticas de pessoas têm como objetivo principal o controle sobre os trabalhadores, cabendo a esses um papel passivo. Entretanto, a obtenção do comprometimento entre as organizações e as pessoas, estratégia que orienta o novo modelo, tem como premissa um papel ativo das pessoas em sua gestão, pautado nas ideias de desenvolvimento e satisfação de ambas.

2- Foco nos processos em vez de foco nos instrumentos. As organizações tendem a buscar instrumentos ou procedimentos para equacionar seus problemas na gestão de pessoas. Entretanto, o foco dos problemas geralmente recai sobre o descontentamento da empresa ou da pessoa com a relação que ambas estabelecem. Assim, é com base na discussão dessas questões que os problemas podem vir a ser solucionado, o que pressupõe a participação de ambos agentes na construção de instrumentos e procedimentos, garantindo transparência, simplicidade e flexibilidade necessárias.

3- Foco no interesse conciliado em vez de foco no interesse da empresa. Os modelos tradicionais não conseguem contemplar o dinamismo inerente à busca de desenvolvimento e satisfação mútua, pois privilegiam o interesse da empresa. O novo modelo propõem uma alavancagem mútua, respeitando-se as diferenças individuais e grupais.

4- Foco no modelo integrado e estratégico em vez de práticas desarticuladas. Rompendo com visões funcionalistas e sistêmicas sobre a gestão de pessoas, seus processos dever ser considerados como um todo monolítico que garante a conciliação de interesses entre empresas e pessoas de formas transparentes, simplesmente flexíveis. Além disso, a gestão de pessoas deve influenciar e ser influenciada pela estratégia organizacional, integrando-se a ela.

2. 3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

De acordo Bergamini e Beraldo (1988), ao avaliar pessoas é natural que uma série de variáveis pessoais interferem no trabalho causando certa distorção na realidade do que se queira fazer. Mas deve-se evitar que os avaliadores apresentem predisposições negativas ou intenção prévia de utilizar a avaliação para perseguir ou proteger o avaliado ou ainda extravasar simpatias e antipatias pessoais, ou defender interesses pessoais em desacordo com os objetivos organizacionais.

A avaliação de desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos (Marras, 2002).

Para Lucena (1977), o desempenho é avaliado em confronto com a contribuição que a organização espera do empregado a fim de que seus objetivos sejam alcançados e o potencial é dimensionado em termos do investimento que a instituição estará disposta a assumir para o desenvolvimento de seus recursos humanos, cujo retorno deverá refletir em maiores índices de lucratividade. Tal concepção parte da ideia de que o empregado crescerá até se tornar no que é capaz de ser, desde que seja possível criar as condições convenientes para esse crescimento.

Lacombe (2008, p. 285) explica que o plano de cargos e salários não tem vínculo direto com o sistema de avaliação de desempenho. O referido plano tem por finalidade atrair, reter e motivar as pessoas, além de obter coerência interna entre os salários e coerência externa com o mercado. Já o sistema de avaliação tem por objetivo avaliar o desempenho para subsidiar decisões administrativas ou o potencial e as qualificações das pessoas para tomar decisões sobre promoções, treinamentos e demissões.

Para elaborar um programa de avaliação de desempenho é preciso ter sempre em mente os negócios da empresa; definir e conciliar as tarefas chave, ou seja, os objetivos, as prioridades e os critérios de avaliação (Ribeiro, 2005).

O processo de avaliação de desempenho, conforme assinala Lucena (1992), abrange cinco (5) fases:

Negociação do desempenho – A chefia e o subordinado, juntos, vão negociar o desempenho esperado. Definir o desempenho esperado significa especificar as atribuições/projetos/atividades/tarefas que compõem o campo de responsabilidade profissional do empregado. Mas é preciso definir para cada tarefa padrões de desempenho, ou seja, o quanto é esperado, qual o nível de qualidade desejado e quais os prazos para apresentar resultados.

Análise da capacitação profissional – Uma condição básica para a realização do trabalho é a qualificação profissional do empregado. Não é possível exigir de alguém alguma coisa para a qual não está habilitado.

Acompanhamento do desempenho – O acompanhamento do desempenho é operacionalizado através de reuniões periódicas entre chefia e subordinado, para analisar o andamento dos trabalhos e os resultados, parciais ou finais, obtidos. É o *feedback* contínuo.

Avaliação do desempenho – Esta fase será uma conclusão de todo o processo que se desenvolveu durante o ciclo determinado para o seu funcionamento. Não haverá expectativas, nem surpresas, pois o desempenho registrado já é conhecido e foi amplamente discutido.

Comprometimento – O comprometimento é o resultado da aprovação, da aceitação e do empenho em adotar algo que se julgou necessário e construtivo.

Segundo Guimarães et. al. (1998), sustentam que as organizações modernas necessitam dispor de mecanismos de avaliação de desempenho em seus diversos níveis, desde o corporativo até o individual.

Um sistema de gestão de desempenho em diferentes níveis da organização é descrito por Guimarães et al. (1998), que o divide em: nível corporativo, nível funcional, nível grupal, nível individual.

No nível corporativo, o planejamento, o acompanhamento e a avaliação restringem-se à missão, visão e objetivos macros, e a sustentabilidade da organização é o resultado esperado. No nível divisional ou funcional, o interesse recai sobre os objetivos e metas de cada unidade produtiva da empresa, visando à eficácia organizacional.

Para os referidos autores, no nível grupal, a avaliação concentra-se sobre os projetos e processos de trabalho, isto é, sobre as equipes e, finalmente, no nível individual, o objeto a ser avaliado é o resultado do trabalho do indivíduo, do seu

comportamento no ambiente de trabalho, ou de ambos. Nestes dois últimos níveis, busca-se a qualidade e produtividade dos produtos e serviços gerados pela organização.

Guimarães et. al. (1998) concluem afirmando que a alta administração da empresa deve decidir pela implantação do Sistema de Avaliação de Desempenho. Para isso, deve conhecer o Sistema, estar seguro de que ele é aplicável na sua empresa e, ainda, que constitui em um meio cujos resultados serão utilizados em outros sistemas de Recursos Humanos, contribuindo, dessa forma, para viabilização de cada um deles. A decisão de implantar o Sistema de Avaliação de Desempenho deve ser formalizada e levada ao conhecimento de todos.

Para Lucena (1992) a avaliação de desempenho vem da preocupação permanente com o desempenho humano, em como torná-lo mais eficaz na obtenção de resultados, gerando aumento na produtividade, com objetivo do retorno rentável e a participação no sucesso do negócio. Como consequência, as diretrizes para a formulação e implantação do processo de Avaliação de Desempenho são inspiradas na percepção e no reconhecimento do desempenho humano como fator impulsionador do sucesso da empresa.

2.4 AVALIAÇÃO 360 GRAUS

Para Pontes (2005) a Avaliação de Desempenho 360º graus é definida como sendo a combinação entre a análise dos colegas (pares), superior imediato, subordinados diretos e sua auto-análise, tornando assim um círculo 360º graus, onde a pessoa avaliada recebe um gap das análises através das respostas de um questionário previamente definido pela alta administração da organização, relatando como ela se avalia e como os outros a avaliam com relação ao seu trabalho.

O momento de análise de desempenho tornou-se uma oportunidade para reavaliar a imagem pessoal e descobrir os pontos que precisam ser melhorados para avançar na carreira. Dentre as empresas que utilizam o processo de avaliação, a avaliação por competência 360 graus é, segundo Gramigna (2007), a mais conhecida e utilizada pelas empresas.

De acordo Marras (2002) a avaliação 360º é, antes de tudo, uma filosofia de avaliação de desempenho e, por estar relacionado com ambientes democráticos e participativos, possui grande aceitação nas organizações.

No que diz respeito à responsabilidade pela avaliação, conforme afirmam Edwards e Ewen (1996), essas técnicas evoluíram de um modelo de avaliação de mão única, por meio do qual o chefe realizava unilateralmente um diagnóstico dos pontos fortes e fracos do subordinado, para outros modelos como a avaliação bilateral, em que chefe e subordinado discutem em conjunto o desempenho deste último e, mais recentemente, a avaliação 360 graus, que propõe a utilização de múltiplas fontes, ou seja, a avaliação do empregado por diversos atores envolvidos no trabalho, como clientes, pares, chefe e subordinados, conforme proposto por Edwards & Ewen (1996).

Segundo Pontes (2005), a principal novidade no método de avaliação de desempenho 360 Graus, com a finalidade de que os líderes possam elaborar um plano de melhorias para suprir suas próprias deficiências.

Segundo Gramigna (2002), as vantagens para o avaliado são:

- as entrevistas de retorno trazem possibilidade de reflexão e tomada de consciência das dificuldades;
- por ser um processo participativo, o resultado é visto como orientação, pois diz respeito à sua posição perante o grupo;
- quando bem feito, possibilita ao avaliado criar um plano pessoal de desenvolvimento, definido claramente metas e objetivos;
- como a abrangência é bem ampla, possibilita a descoberta de potenciais ainda não percebido pelo avaliado;

Para a empresa, conforme Gramigna (2002) as vantagens são:

- por ser uma avaliação em rede, contribui para a retenção de talentos, já que permite o crescimento e desenvolvimento do indivíduo;
- traz o discurso para perto da prática, o que valoriza a relação de confiança da empresa;
- o processo como um todo traz um conceito de aprendizado permanente;
- os resultados têm influenciado na motivação, geração de clima mais estimulante e aumento da produtividade.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Gil (1996, p.57): “método deriva da Metodologia e trata do conjunto de processos pelos quais se torna possível conhecer uma determinada realidade, produzir determinado objeto ou desenvolver certos procedimentos ou comportamentos”.

A presente pesquisa, quanto aos seus objetivos se caracteriza como quantitativa exploratória, uma vez que busca conhecer uma realidade em termos da quantidade com que ela é representativa para determinada população. Conforme Gil (1996), as pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.

A empresa pesquisada é bicentenária uma instituição bancária organizada de forma de Sociedade Anônima de Capital Aberto, sob controle acionário majoritário do Governo Federal. A agência de Cornélio Procópio foi inaugurada no ano de 1966 onde até hoje acompanhando as mudanças internas ela utiliza a Gestão de Desempenho por Competências - GDP é o sistema de avaliação de desempenho adotado pelo Banco. Seus objetivos são: orientar o processo de desenvolvimento profissional; contribuir com o planejamento de carreira; facilitar a consecução dos objetivos organizacionais; 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).

Este trabalho pretende responder à seguinte questão: qual é a percepção que os funcionários do Banco do Procopense de Cornélio Procópio têm das propostas da avaliação 360 graus utilizada por esta instituição.

O método utilizado foi o questionário como instrumento básico de coleta de dados na pesquisa Survey, com 15 perguntas fechadas para facilitar a coleta de informações sobre a percepção dos funcionários da agência bancária de Cornélio Procópio.

Este questionário foi criado pelo autor da presente pesquisa e respondido por 32 funcionários da agência do Banco do Procopense de Cornélio Procópio, de

diversos setores, pois assim acreditou-se que a amostra pudesse ser representativa da realidade vivida no banco.

Para Marconi e Lakatos (2003), o questionário possui as vantagens de economia de tempo para aplicação, atinge um maior número de pessoas simultaneamente e dá maior liberdade nas respostas em razão do anonimato.

O questionário foi dividido em 3 partes.

A primeira etapa aborda questões que pretendem fazer uma análise da percepção do avaliado em relação ao sistema de avaliação utilizado pela empresa;

Na segunda etapa, as questões são direcionadas para analisar se o avaliador cumpre as instruções da empresa referente ao sistema de Avaliação 360 graus e ao mesmo a utiliza para gerenciar o trabalho sob sua responsabilidade em unicidade com o gerenciamento de sua equipe de trabalho e a

Terceira e última etapa analisa qual a finalidade da Avaliação 360 graus utilizados na empresa pelos funcionários.

As respostas às perguntas fechadas do questionário foram tabuladas e tratadas de forma quantitativa, utilizando o Excel como ferramenta para os procedimentos estatísticos descritivos simples, como média.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir será apresentada a análise dos dados do questionário aplicado tendo por base o objetivo geral da pesquisa, que é analisar a percepção dos funcionários do Banco do Procopense em Cornélio Procopio (PR), referente à gestão de competência e a avaliação 360 graus, evidenciando os aspectos que contribuem para o desenvolvimento pessoal e assinalando as possíveis dificuldades no processo.

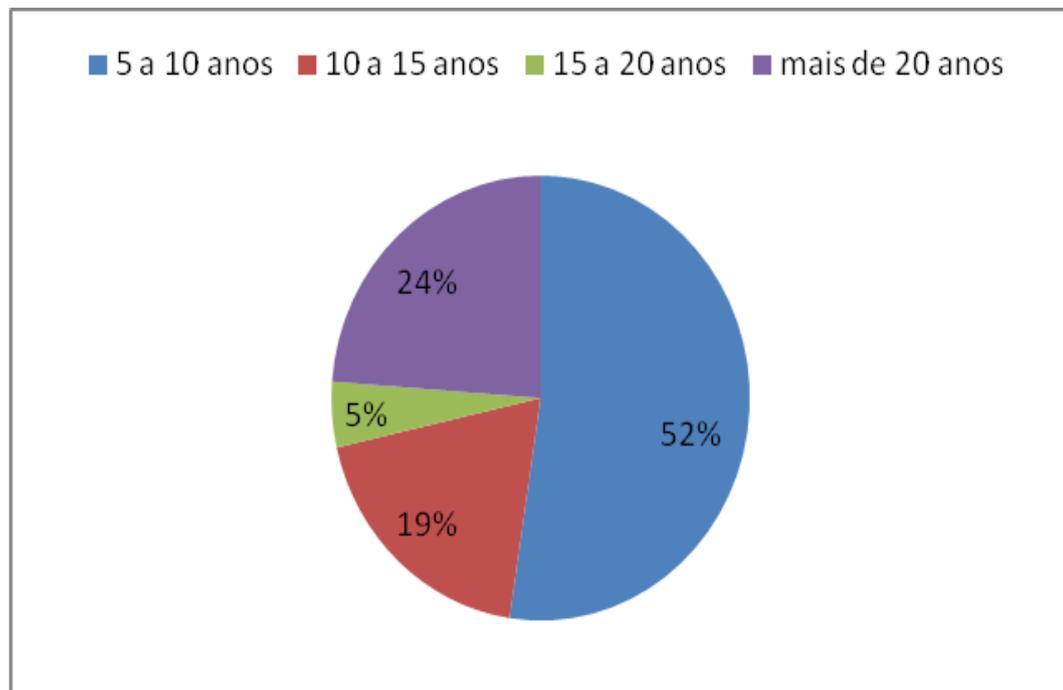
A figura 01 permite identificar que grande número dos entrevistados (52%) tem entre 5 e 20 anos de trabalho na empresa.

A observação dos dados demonstra que a maioria dos colaboradores se encaixa no grupo com menor tempo de serviço na empresa. A empresa deve buscar

novas estratégias de gerenciamento, para que os funcionários fiquem mais satisfeitos para permanecerem mais tempo na empresa.

De acordo com Fischer (2002), a intenção de criar vínculos cada vez mais próximos entre o desempenho e resultados da empresa, está requerendo uma nova definição conceitual de modelo de gestão. Com o papel cada vez maior de assessorar outras áreas da empresa na atração e retenção de talentos, seu foco passa a ser a gestão das competências necessárias para o sucesso da empresa e a satisfação do empregado.

FIGURA 01 – Qual seu tempo de colaborador do banco



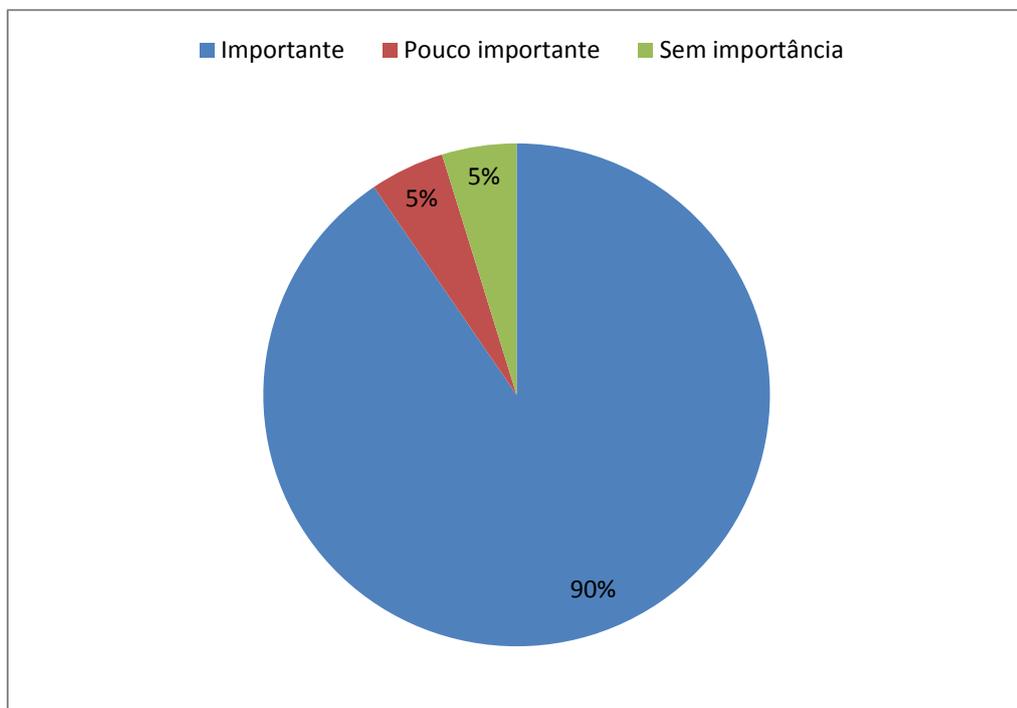
A figura 02 apresenta o dado de que 90% dos entrevistados consideram a Avaliação 360 graus importante para seu crescimento profissional e 5% consideram-na pouco importante ou sem importância.

À empresa deve mostrar aos funcionários a importância de ser avaliado por todos os indivíduos que tenham algum contato com ele, sejam gerentes, supervisores, subordinados, pares, clientes internos e externos ou fornecedores para melhorar os seus desempenhos profissionais. A avaliação 360 graus, além de ser um instrumento para reconhecimento dos resultados alcançados, também é

utilizado para identificar competências humanas importantes à pesquisa e nortear as práticas de seleção, treinamento e recompensa.

Este resultado está de acordo com a afirmação de Marras de que a avaliação 360º é, antes de tudo, uma filosofia de avaliação de desempenho e, por estar relacionado com ambientes democráticos e participativos, possui grande aceitação nas organizações (Marras, 2002).

FIGURA 02- Qual o grau de importância que você atribui a Avaliação de 360 graus em relação ao seu crescimento profissional?

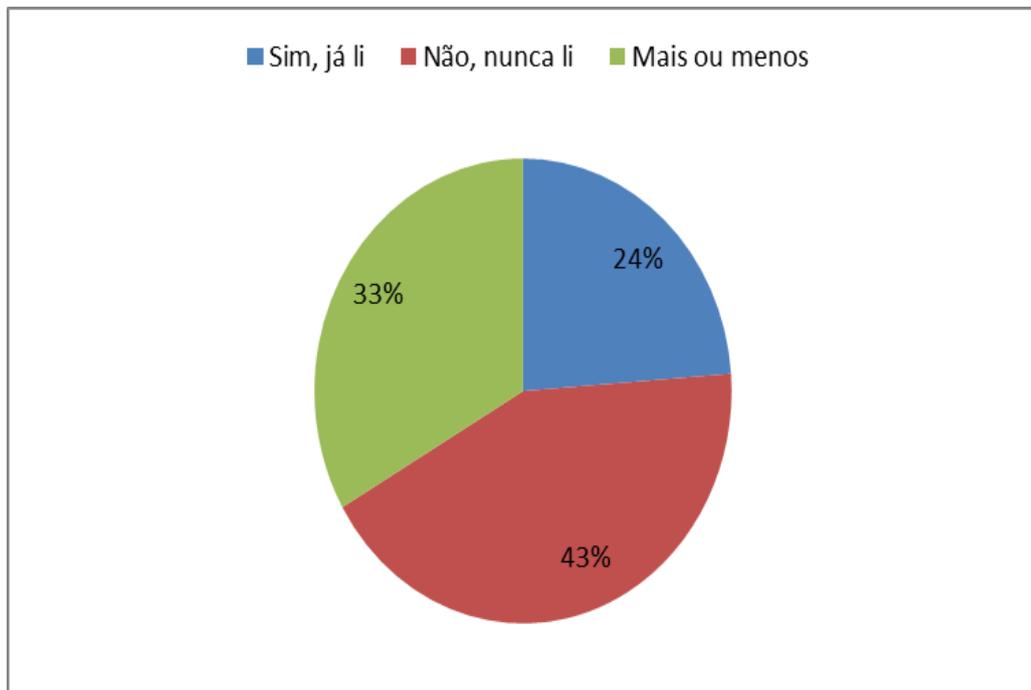


A figura 3 mostra que a grande maioria dos entrevistados não leu as normas de Avaliação 360 graus que a empresa disponibiliza a todos os funcionários.

Os objetivos da avaliação devem ser específicos quanto a produtos, planos e projetos. Devem ser realistas, alcançáveis e mensuráveis. Focando sempre os resultados realmente importantes, evitando a rotina (Ribeiro, 2005).

Quando a empresa adota um programa como Avaliação 360 graus e utiliza como ferramenta gerencial, faz-se necessário que ocorra uma integração entre o método a ser utilizado e seus funcionários, disponibilizando informações sistematizadas que permitem o gerenciamento do desempenho dos funcionários.

FIGURA 03 – Você tem conhecimento das normas da Avaliação 360 graus que estão no capítulo “Gestão de Desempenho”, que esclarecem as dimensões que representa ângulo de observação do desempenho?



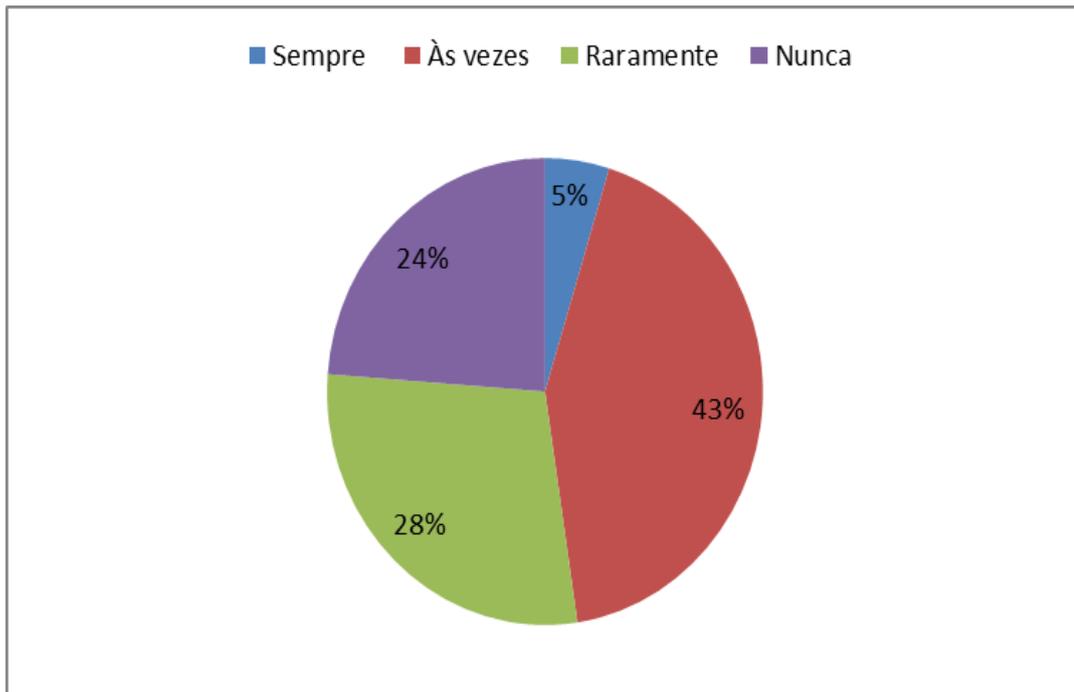
A figura 04 mostra que, apesar de toda a estrutura se manter no Sistema de Avaliação 360 graus, apenas 5% dos entrevistados acreditam que o sistema seja utilizado para subsidiar as decisões administrativas em relação aos funcionários. Para a grande maioria pesquisada, isto é, 71% dos respondentes, a avaliação é utilizada algumas vezes ou raramente para este fim.

Para Brandão e Guimarães (2001) a gestão de desempenho faz parte de um processo maior de gestão organizacional, uma vez que permitem rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de recursos humanos entre outros, objetivando a correção de desvio e dando sentido de continuidade e sustentabilidade a organização.

Com o resultado da avaliação 360 graus o setor de Recursos humanos pode utilizar destas informações para visualizar as maiores carências dos colaboradores,

os pontos que necessitam de melhoria organizacional, assim os recursos necessários.

FIGURA 04 – Em sua opinião o Comitê de Administração utilização da Avaliação 360 graus como instrumento de Gestão de Recursos Humanos para subsidiar as decisões administrativas em relação aos colaboradores.

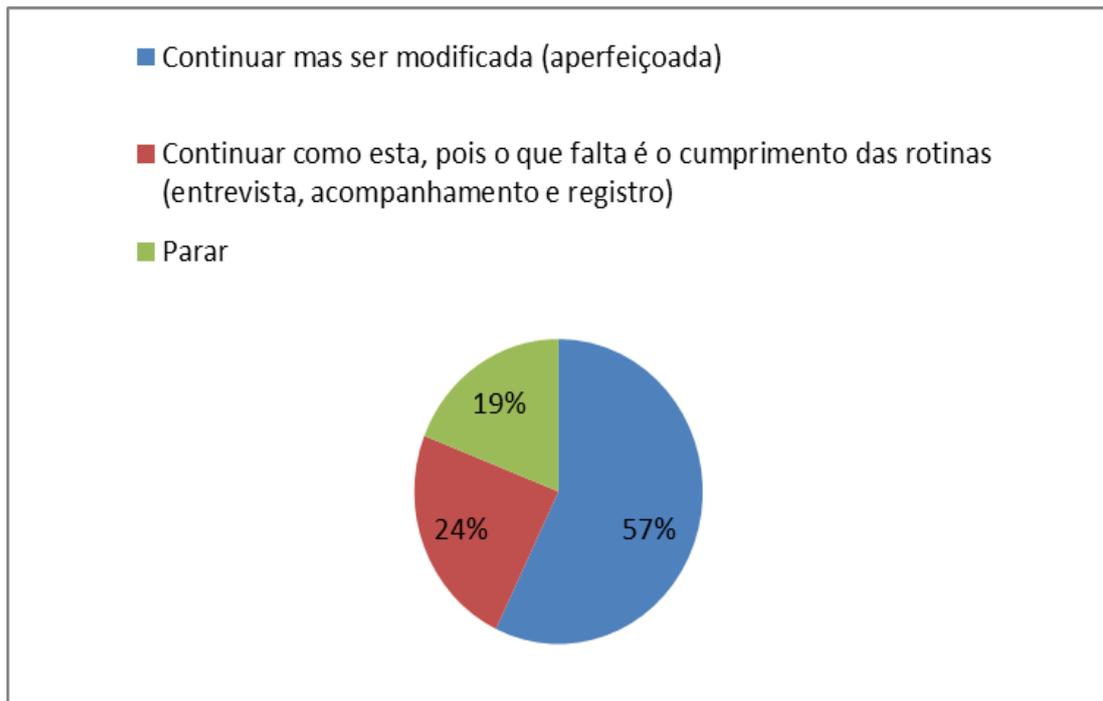


A figura 5 revela que 57% dos funcionários concordam com o sistema de avaliação utilizado pela empresa, desde que seja aperfeiçoado, pois um processo mais participativo e dinâmico seria bem recebido pelos empregados, desde que a gerência da empresa demonstre também estar comprometida com o sistema.

Segundo Lacombe (2008, p. 287), a organização deve ter diferentes tipos de avaliação de desempenho. Para as pessoas do nível operacional, a avaliação deve ser bem simples, de periodicidade trimestral e restrita à quantidade e produtividade no trabalho, além do relacionamento com as pessoas. A avaliação do nível intermediário deve ser contínua, em função do cumprimento das metas estabelecidas. Já para as pessoas de níveis hierárquicos mais elevados, a avaliação deve ser anual e tende a ser menos estruturada, focada nos resultados alcançados pelas áreas.

O colaborador só vai aprovar a avaliação 360 graus quando ela notar mudanças como pontos de melhoria e oportunidade de avançar na sua carreira na empresa.

FIGURA 05 - Para você a Avaliação 360 graus deve:

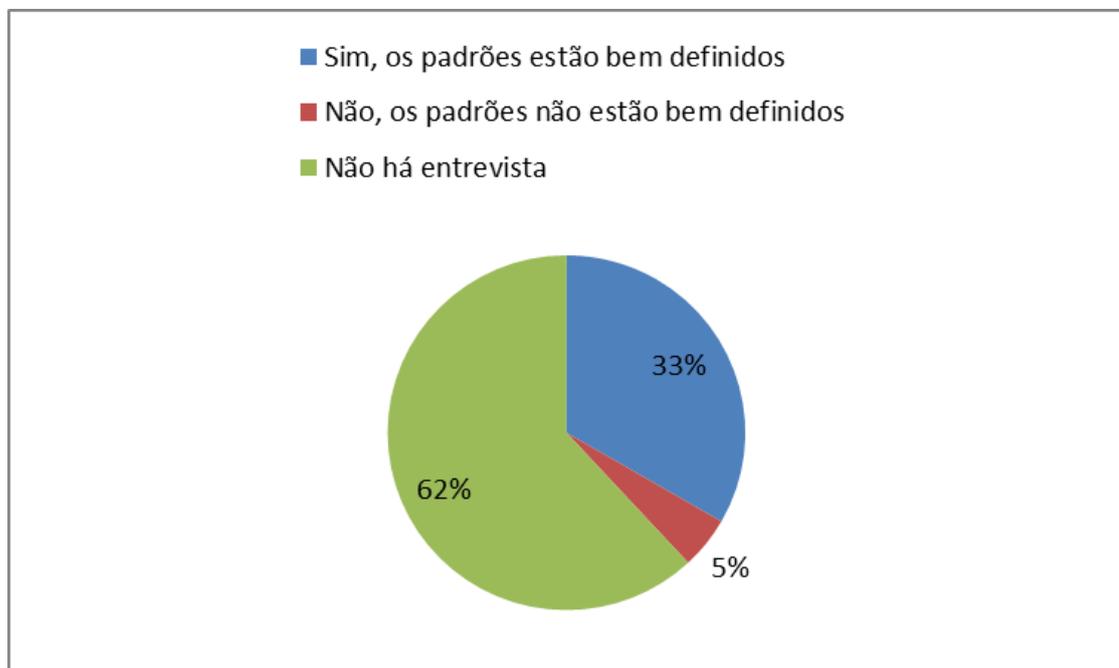


Na pergunta em que a figura 06 apresenta os resultados, procura-se verificar se na entrevista de avaliação, as partes envolvidas estavam conscientes da sua importância para desenrolá-lo do processo de avaliação. Contrariando toda filosofia da avaliação, observa-se que a grande maioria dos funcionários 62% não participa da entrevista de avaliação. Este resultado demonstra que após a avaliação não existe um feedback onde os avaliados não tem informações sobre o resultado, assim fica difícil para saber onde devem melhorar para tornar mais produtivos.

Segundo Lucena (1992) definir o desempenho esperado significa especificar as atribuições/projetos/atividades/tarefas que compõem o campo de responsabilidade profissional do empregado. Mas é preciso definir para cada tarefa padrões de desempenho, ou seja, o quanto é esperado, qual o nível de qualidade desejado e quais os prazos para apresentar resultados.

Para dar feedback é preciso seguir algumas orientações como: não deixar o funcionário muito tempo sem feedback; focar no desempenho e não na personalidade; faça um balanço negativo e outro positivo; trate um ponto de cada vez; não prometa o que não pode cumprir; obtenha compromisso (Ribeiro, 2005).

FIGURA 06 – Na entrevista da Avaliação de 360 graus, avaliado e avaliador discutem e respeitam os padrões de desempenho esperados para que no final do período de avaliação possam ser comparados com os resultados alcançados.

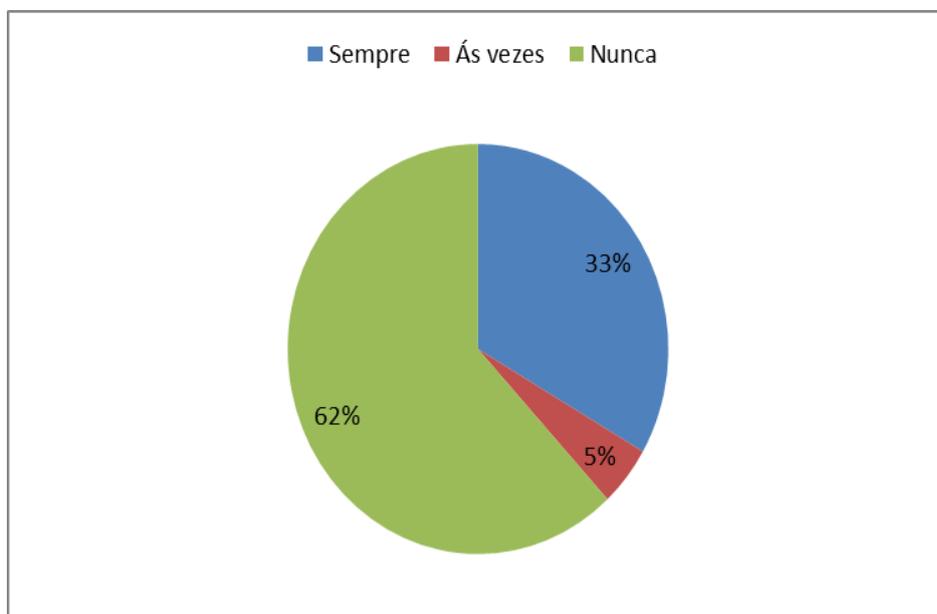


A figura 07 observa-se que a maioria dos pesquisados nunca utiliza o instrumento de avaliação para registrar fatos relevantes de desempenho ou pontos fracos que precisam ser trabalhados para que o funcionário possa se desenvolver cada vez mais.

O funcionário precisa estabelecer para si mesmo objetivos de desempenho, fazer balanço cuidadoso sobre seu potencial e fraqueza, formular alguns planos específicos para atingir seus objetivos. Buscar junto ao avaliador ajuda para cada vez mais superar seu desempenho atual e crescer profissionalmente dentro da empresa.

A responsabilidade pela execução da Avaliação de Desempenho é primeiramente do gerente imediato do empregado a ser avaliado. A avaliação pode ser realizada também por auto-avaliação, dessa forma, a responsabilidade é do próprio empregado. É comum nas empresas haver uma comissão de avaliação de desempenho especialmente constituída para esse fim (Bergamini e Beraldo, 1988).

FIGURA 07 – Você registra na Avaliação 360 graus fatos relevante, tanto as melhorias como os pontos de baixo desempenho?



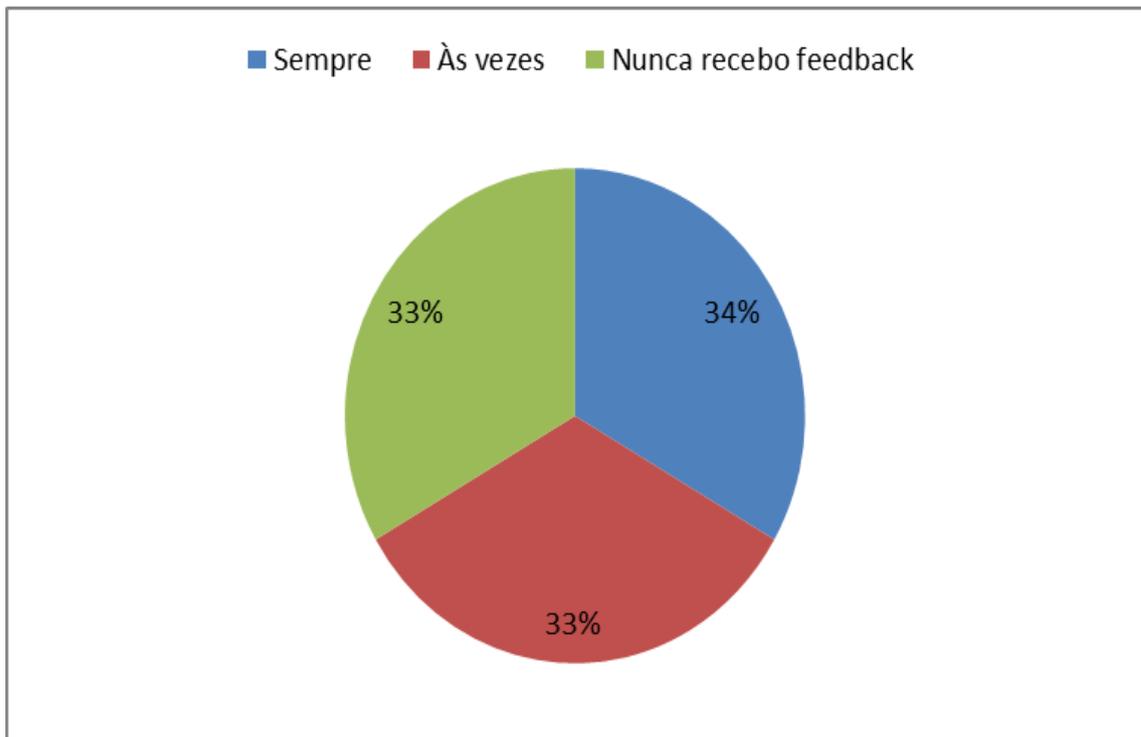
A figura 08 mostra um percentual igual para todas as repostas. O *feedback* é responsabilidade da gerência em ela precisa acompanhar sua equipe e desenvolver uma cultura gerencial adequada para não correr risco de não utilizar a avaliação 360 graus como uma ferramenta para administrar o trabalho do trabalhador.

Segundo Pontes (2005) avaliação ou administração de desempenho é um método que visa, continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos.

O acompanhamento também faz todo o ciclo avaliatório e nesta etapa que ocorre o registro das anotações, com base na observação da expressão das

competências no trabalho.

FIGURA 08 – Existe acompanhamento e orientação do avaliador ao avaliado para as metas estabelecidas sejam atingidas?

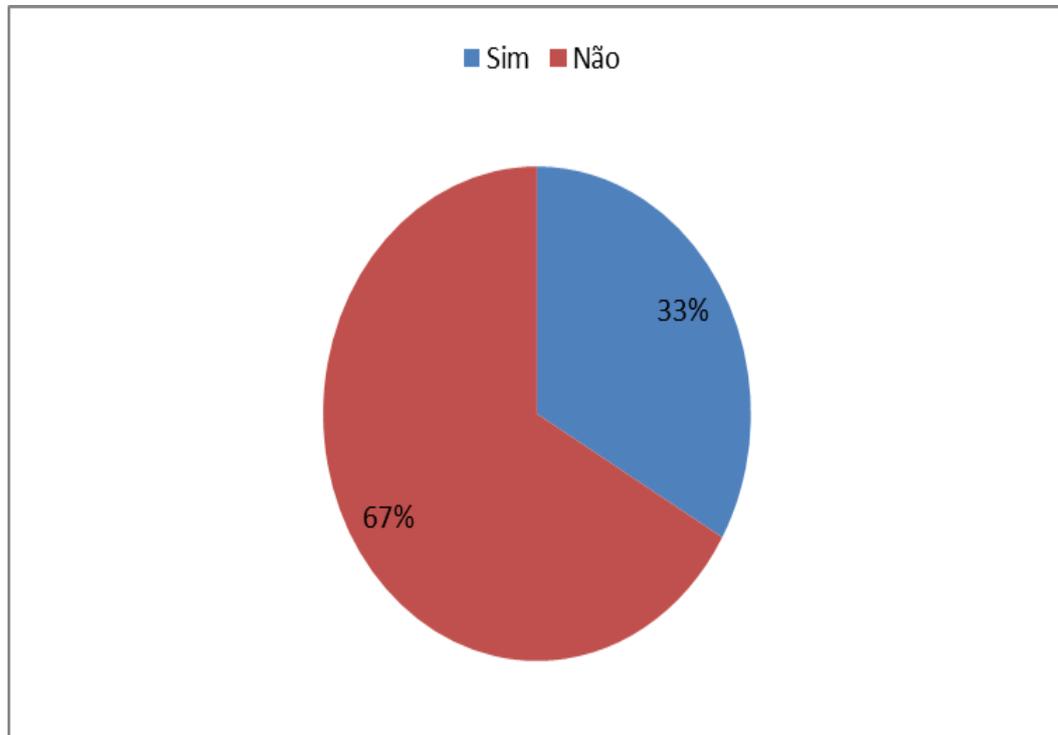


A figura 9 mostra que 67% dos entrevistados não sabem exatamente no que esta sendo avaliado, pois se não há formalização nem definição de metas de desempenho, fica difícil tomar medidas preventivas em relação a fatos que possam impactar negativamente nos resultados do negócio da empresa.

Segundo Gramigna (2002), uma das vantagens para o avaliado quando bem feito, possibilita ao avaliado criar um plano pessoal de desenvolvimento, definido claramente metas e objetivos.

Perfil de competências é um código numérico que representa o posicionamento da área na estrutura organizacional. Nele estão agrupadas as competências específicas pelas quais cada funcionário é avaliado. Está vinculado ao prefixo de localização e obedece ao mapeamento definido por cada unidade.

FIGURA 09 - Você sabe exatamente no que esta sendo avaliado, porque as metas formalizadas no instrumento de Avaliação 360 graus.



A figura 10 aborda a receptividade de ideias apresentadas pelos funcionários a seus superiores. A tabela revela que 62% analisam a receptividade das ideias e valorizam sua criatividade, levando o funcionário a desempenhar suas tarefas motivadas. Apesar de que 38% responderam que seu superior escuta-o rapidamente e esquece é um alerta para a agência, que adota a gestão de qualidade total. É muito importante que o líder busque um diálogo aberto com seus liderados para mudanças na organização.

Para Marras (2002) as empresas devem adotam o papel do líder organizacional, como sendo aquele que faz o grupo participar, que delega responsabilidades (e não só tarefas) e que recompensa à altura (não só financeira, mas psicologicamente também).

Para Lucena (1977), a concepção parte da ideia de que o empregado crescerá até se tornar no que é capaz de ser, desde que seja possível criar as condições convenientes para esse crescimento.

FIGURA10 - O funcionário desenvolve uma ideia para melhoria, o superior.

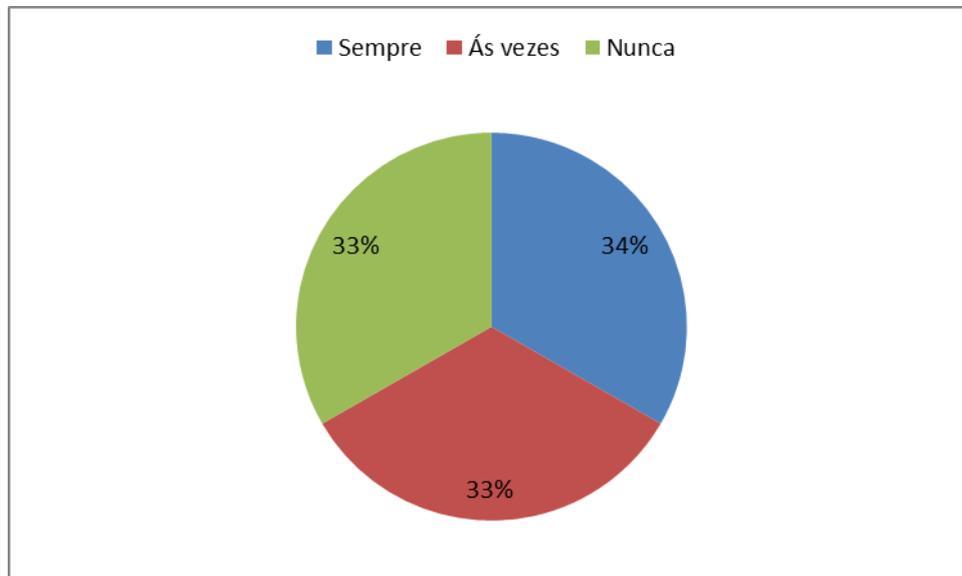


A figura 11 demonstra que as respostas dos funcionários possuem percentual parecido em relação à gerência da agência. esta questão é um alerta para a organização, que deve procurar desenvolver em seus líderes o estilo orientado também para os empregados, que tenta motivar, em vez de controlar. Distribuir tarefas de acordo com a potencialidade e capacidade de seus subordinados.

Segundo DuBrin (1974), existem fatores internos e externos que podem influenciar o comportamento das pessoas na organização. O comportamento das pessoas em uma organização depende de fatores internos como capacidade de aprendizagem, motivação, percepção, atitude, emoções, frustrações e de fatores externos como tensão, sistema de recompensas, graus de confiança, coesão grupal, nível de ruído, fatores sociais e políticas.

O desempenho do funcionário deve ser acompanhado e também sua 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.

FIGURA 11 - O avaliador identifica as potencialidades, acompanhada seu desenvolvimento e contribui para motivação do avaliado?

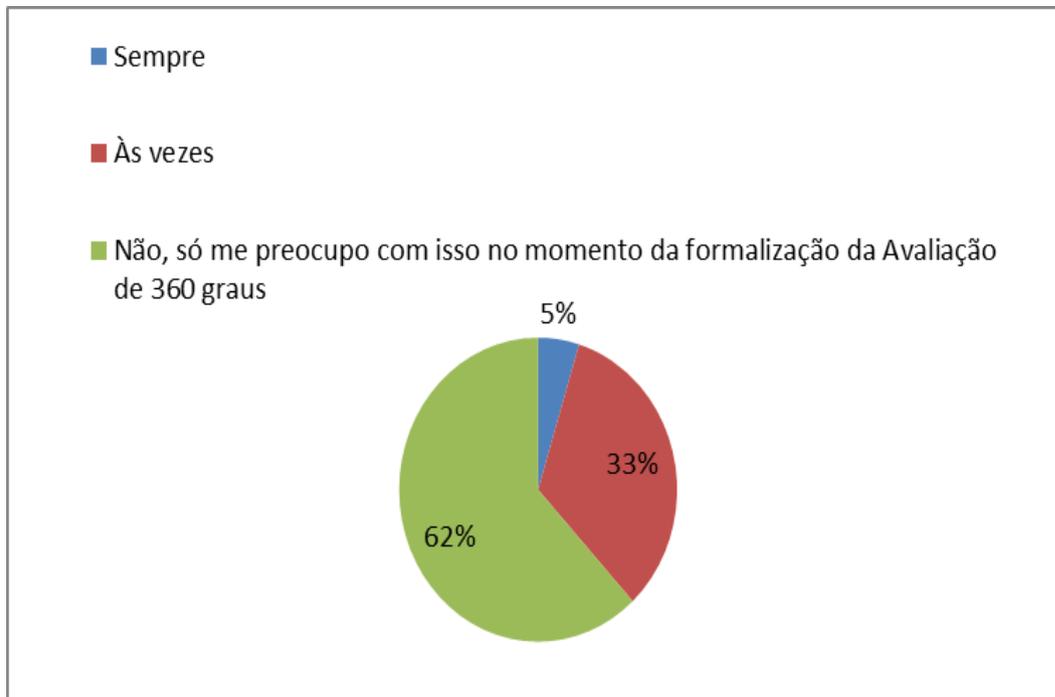


A figura 12 permite observar que o funcionário só demonstra preocupação com a avaliação de seu desempenho no momento da formalização da Avaliação 360 graus. Para 62% dos entrevistados essa preocupação ocorre uma vez no ano, pois na agência pesquisada o prazo para formalização de avaliação de desempenho é de 12 meses.

Com a avaliação de desempenho os funcionários despertam para a importância do sistema de avaliação 360 graus.

A gestão de desempenho faz parte de um processo maior de gestão organizacional, à medida que, por intermédio de técnicas de planejamento, acompanhamento e avaliação sistemáticos, aplicados nos diversos níveis da organização, permite a ela rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de recursos humanos, entre outros, visando a correção de desvios e dando sentido de continuidade e sustentabilidade à organização (Guimarães, 1998).

FIGURA 12 - Você acompanha as informações sobre seu desempenho cobrando do seu avaliador o cumprimento de todas as etapas do processo de Avaliação 360 graus?

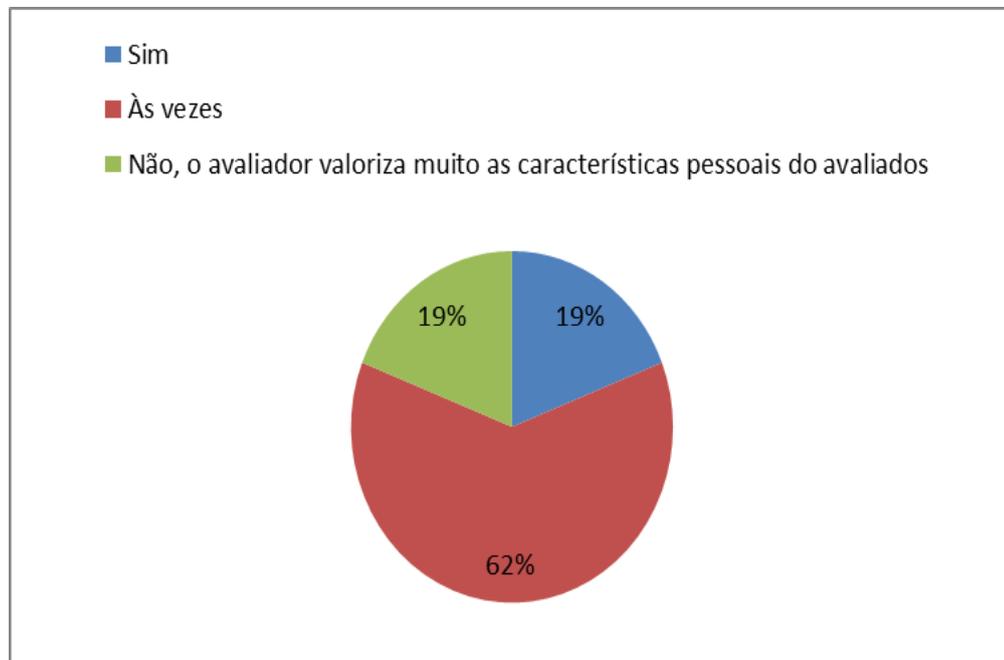


A figura 13 verifica a maior parte das dificuldades surgida nos procedimentos que visam avaliar o desempenho do humano nas organizações tem como ponto de partida a dificuldade de os avaliadores discriminarem com precisão, as verdadeiras características das diferenças individuais de acompanhamento no trabalho daqueles subordinados que devem avaliar.

No que diz respeito à responsabilidade pela avaliação, conforme afirmam Edwards e Ewen (1996), essas técnicas evoluíram de um modelo de avaliação de mão única, por meio do qual o chefe realizava unilateralmente um diagnóstico dos pontos fortes e fracos do subordinado, para outros modelos como a avaliação bilateral, em que chefe e subordinado discutem em conjunto o desempenho deste último e, mais recentemente, a avaliação 360 graus, que propõe a utilização de múltiplas fontes, ou seja, a avaliação do empregado por diversos atores envolvidos no trabalho, como clientes, pares, chefe e subordinados.

O sistema de avaliação vincula os funcionários do mesmo gestor, integrantes de uma mesma equipe, independentemente de pertencerem a um mesmo nível hierárquico ou prefixo.

FIGURA 13 - O sistema de avaliação reduz conflitos, pois propõe relacionamento centrado na expectativa do trabalho e não na característica da personalidade?

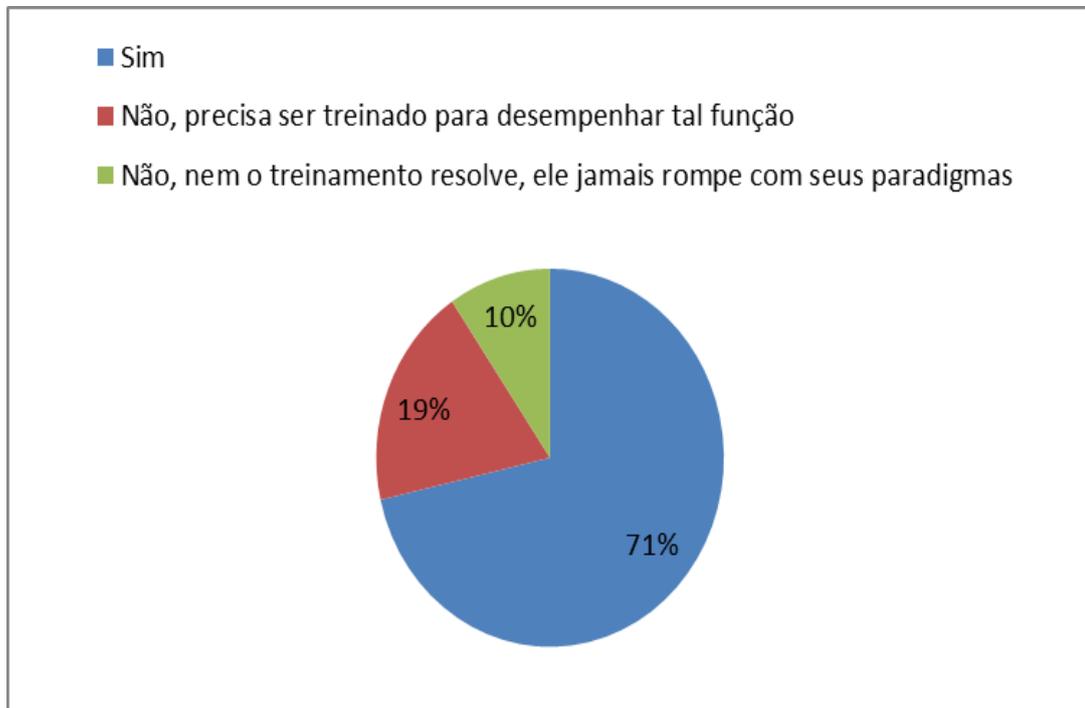


A figura 14 possibilita observar que 71% dos acreditam que o avaliador possui habilidades e conhecimento para desempenhar sua função. Um percentual 19% acredita que o avaliador precisa ser treinado para desempenhar sua função.

Os avaliados confirmam que o avaliador possui conhecimentos necessários para aplicação da avaliação e as dúvidas que aparecem no decorrer são esclarecidas.

De acordo Bergamini e Beraldo (1988), ao avaliar pessoas é natural que uma série de variáveis pessoais interferem no trabalho causando certa distorção na realidade do que se queira fazer. Mas deve-se evitar que os avaliadores apresentem predisposições negativas ou intenção prévia de utilizar a avaliação para perseguir ou proteger o avaliado ou ainda extravasar simpatias e antipatias pessoais, ou defender interesses pessoais ou defender interesses pessoais em desacordo com os objetivos organizacionais.

FIGURA 14 - Em sua opinião, seu avaliador possui habilidades e conhecimento necessários para desempenho da tal função?

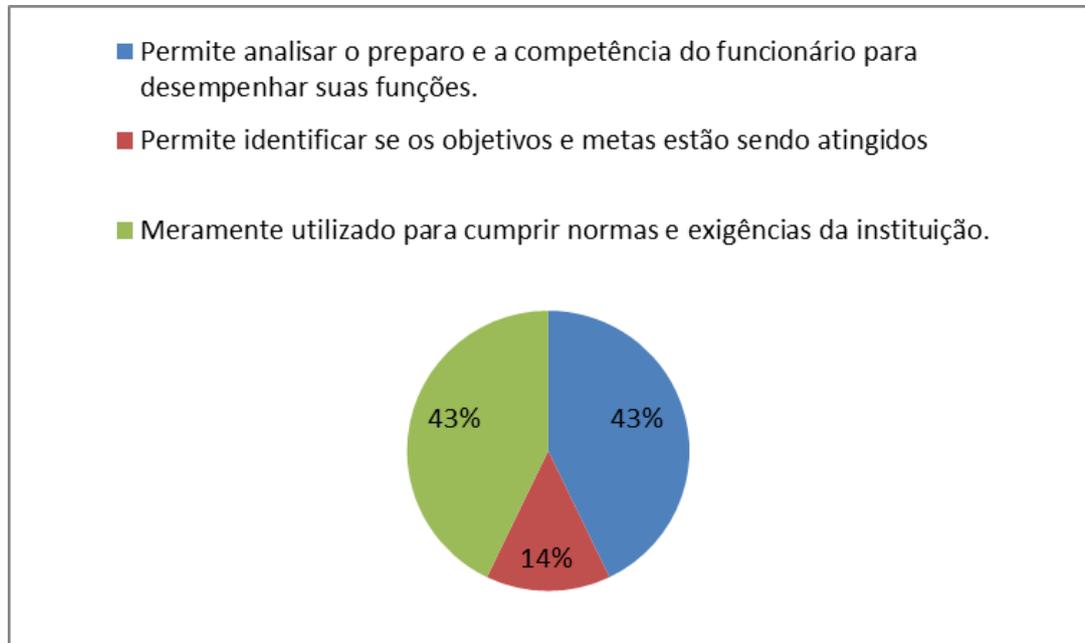


A figura 15 permite identificar que 43% dos entrevistados acham que a avaliação permite analisar o preparo e a competência do funcionário para desempenhar sua função e outros 43% encaram a avaliação 360 graus como um instrumento meramente burocrático.

Os funcionários da agência bancária pesquisada apresentam níveis de satisfação diferenciados em relação ao sistema de avaliação 360 graus adotado pela empresa, apesar de algumas dificuldades. O sistema de avaliação é a participação ativa e efetiva de todos os funcionários no processo e, por conseqüência, no desenvolvimento e ascensão profissional de cada um.

Bohlander et al. (2005) citam a falta de suporte de alta administração como um dos principais fatores de fracasso de avaliação. Para que um programa de avaliação tenha êxito, a alta gerência precisa dar suporte necessário, incentivo os avaliadores a levar o programa a sério. Para ressaltar a importância dessa responsabilidade, a alta gerência deve anunciar que a efetividade na avaliação dos subordinados é um padrão pelo quais os próprios avaliadores serão avaliados.

FIGURA 15 - Em sua opinião o sistema de Avaliação 360 graus



CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como propósito principal verificar percepção que os funcionários do Banco do Procopense de Cornélio Procopio tem sobre o sistema de avaliação de desempenho pela organização onde contribuiu para a aproximação das pessoas, para a melhoria do clima na empresa e na equipe pesquisada e para a identificação das competências necessárias ao desenvolvimento profissional. Pode-se considerar que a avaliação é um dos mais fundamentais instrumentos para avaliar a quantidade e qualidade dos resultados obtidos pelas pessoas na execução de suas tarefas.

Ela permite reconhecer e recompensar de forma justa a contribuição do desempenho dos empregados aos resultados empresariais permite também identificar os principais motivos dos resultados abaixo do esperado e traçar com clareza as ações corretivas.

A avaliação 360 graus é uma ferramenta gerencial do trabalho e das pessoas, pois contribui para o desenvolvimento profissional e oferece alternativas para o aprimoramento do ser humano.

Assim, a avaliação 360 graus pauta-se em comportamentos observados, isto é, nas percepções que as pessoas têm sobre determinados comportamentos do colaborador avaliado. Adicionalmente, as próprias percepções do avaliado são registradas na sua autoavaliação.

Mas na empresa pesquisada não existe concordância entre a filosofia básica da avaliação 360 graus adotada pela instituição e os objetivos da agência e os seus colaboradores. Os funcionários não veem o sistema de avaliação como uma ferramenta auxiliar para seu crescimento profissional dentro da empresa.

Estes resultados demonstram que os gerentes precisam reavaliar seu estilo gerencial, pois a essência do papel do administrador está na obtenção de resultados que contribuam efetivamente para a consecução das finalidades empresariais externas e internas. Isto o administrador não consegue através apenas de seu trabalho, mas em conjunto com as pessoas que integram a organização. O sucesso na obtenção da adesão e do entusiasmo das pessoas para a consecução dos

resultados da empresa em grande parte depende da forma com que o administrador exerce influência sobre elas.

Avaliação 360 graus é um momento importante na relação entre chefe e subordinados, permite o consenso sobre as dificuldades e necessidades, é uma oportunidade para a orientação e para a aprendizagem.

Desta forma, os resultados obtidos demonstram que existe a necessidade de que a empresa pesquisada repense o seu estilo gerencial, com treinamento intensivo junto aos administradores, visando nova postura na utilização do instrumento de avaliação, com a busca constante da melhoria do processo de avaliação.

Esta postura não é fácil e ser colocada em prática exige tempo e paciência, pois implica em mudanças de cultura organizacional, que contemple a expectativa de dotar a organização de um processo de gerência do desempenho integrado à gerência do negócio.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARBONE, Pedro Paulo. **GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: uma nova metodologia de gerenciamento do capital humano.** Revista Mundo PM – Project Management, Edição 11, out./nov.2006, Curitiba, Editora Mundo, 2006.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v.17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BRANDÃO, H. P. **Gestão baseada por competências: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária.** Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília, 1999.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologia distintas ou instrumento de um mesmo construto?**, REA – Revista de Administração de Empresa. São Paulo, v.41, n.1, jan./mar. 2001.

BERGAMINI, C.W.; BERALDO, D.G.R. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa.** 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1988.

BHOLANDER, George. *Et ali.* **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Thomson, 2005.

DUBIND, A. J. **Fundamentals of organizational behavior: an applied perspective.** New York: Pergaman Press, 1974.

EDWARDS, M.R. & Ewen, A.J. **360º Feedback: The New Model for Employee Assessment & Performance Improvement.** New York: American Management Association, 1996.

FERREIRA, A. B.H. **Novo Dicionário Aurélio.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1995.

FISCHER, André Luiz. **Um resgate conceitual dos modelos de gestão de pessoas.** In: VERGARA, Sylvia (Coord.) **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, Allonso. & FLEURY, M. T. Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, A. & FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências – um quebra-cabeças caleidoscópico da indústria brasileira.** Rio de Janeiro: Ed. Atlas, 2001

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 3.ed.São Paulo: Atlas, 1996.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

_____. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

GUIMARÃES, T.A.; Nader, Rosa M. & Ramagem, Sérgio P. **Avaliação de Desempenho de Pessoal: Uma Metodologia Integrada ao Planejamento e Avaliação Organizacionais**. Revista de Administração Pública, v. 32, n. 6, pp. 43-61, 1998.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2008.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEVY, A. **Competitividade Organizacional**. São Paulo; Makron Books, 1999.

LUCENA, M.D.S. **Avaliação de desempenho: métodos e acompanhamento**. São Paulo: McGraw- Hill do Brasil, 1977.

_____. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2002.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MOWDAY, R. T., STEERS, R. M. e PORTER, L. W. **Employee organizational linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover**. New York: Academic Press, 1982.

PONTES, B.R. **A avaliação de desempenho: uma nova abordagem**. São Paulo: Ltda, 2005

RIBEIRO, A. de L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SAMARA, Beatriz S; Barros, Jose Carlos. **Pesquisa de Marketing: conceitos e metodologias**. 3º Ed. São Paulo: Pretince hall, 2002.

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

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA COM OS FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO BRASIL DE CORNÉLIO PROCÓPIO – PR.

1) Qual seu tempo de colaborador do banco?

- (a) 5 a 10 anos
- (b) 10 a 15 anos
- (c) 15 a 20 anos
- (d) Mais de 20 anos

2) Qual o grau de importância que você atribui a Avaliação 360 graus em relação ao seu crescimento profissional?

- (a) Importante
- (b) Pouco importante
- (c) Sem importância

3) Você tem conhecimento das normas da Avaliação 360 graus que estão no capítulo “Gestão de Desempenho”, que esclarecem as dimensões que representa ângulo de observação do desempenho?

- (a) Sim, já li
- (b) Não, nunca li
- (c) Mais ou menos

4) Em sua opinião, o Comitê de Administração da agência utiliza a Avaliação 360 graus como instrumento de Gestão de Recursos Humanos para subsidiar as decisões administrativas em relação aos colaboradores.

- (a) Sempre
- (b) Às vezes
- (c) Raramente
- (d) Nunca

5) Para você a Avaliação 360 graus deve:

- (a) Continuar mas ser modificada (aperfeiçoada)

(b) Continuar como esta, pois o que falta é o cumprimento das rotinas (entrevista, acompanhamento e registro)

(c) Parar

6) Na entrevista da Avaliação de 360 graus, avaliado e avaliador discutem e respeitam os padrões de desempenho esperados para que no final do período de avaliação possam ser comparados com os resultados alcançados?

(a) Sim, os padrões estão bem definidos.

(b) Não, os padrões não estão bem definidos.

(c) Não há entrevista

7) Você registra na Avaliação 360 graus fatos relevante, tanto as melhorias como os pontos de baixo desempenho?

(a) Sempre

(b) Às vezes

(c) Nunca

8) Existe acompanhamento e orientação do avaliador ao avaliado para que as metas estabelecidas sejam atingidas?

(a) Sempre

(b) Às vezes

(c) Nunca recebo feedback

9) Você sabe exatamente no que esta sendo avaliado, porque as metas estão formalizadas no instrumento de Avaliação 360 graus.

(a) Sim

(b) Não

10) Se um funcionário desenvolve uma idéia para melhoria, o superior.

(a) Acata e valoriza a ideia

(b) Ignora a ideia

(c) Escuta-o rapidamente e esquece

11) O avaliador identifica as potencialidades, acompanhada seu desenvolvimento e contribui para a motivação do avaliado?

- (a) Sempre
- (b) Às vezes
- (c) Nunca

12) Você acompanha as informações sobre seu desempenho cobrando do seu avaliador o cumprimento de todas as etapas do processo de Avaliação 360 graus?

- (a) Sempre
- (b) Às vezes
- (c) Não, só me preocupo com isso no momento da formalização da Avaliação 360 graus.

13) O sistema de avaliação reduz conflitos, pois propõe relacionamento centrado na expectativa do trabalho e não na característica da personalidade?

- (a) Sim
- (b) Às vezes
- (c) Não, o avaliador valoriza muito as características pessoais do avaliados.

14) Em sua opinião, seu avaliador possui habilidades e conhecimento necessários para desempenho da tal função?

- (a) Sim
- (b) Não, precisa ser treinado para desempenhar tal função.
- (c) Não, nem o treinamento resolve, ele jamais rompe com seus paradigmas.

15) Em sua opinião o sistema de Avaliação 360 graus:

- (a) Permite analisar o preparo e a competência do funcionário para desempenhar suas funções.
- (b) Permite identificar se os objetivos e metas estão sendo atingidos.
- (c) Meramente utilizado para cumprir normas e exigências da instituição