

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PNAP/UAB  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

ANDRESSA MACIEL MICHEL

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA COMPANHIA  
ESTADUAL DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA**

Porto Alegre

2015

ANDRESSA MACIEL MICHEL

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA COMPANHIA  
ESTADUAL DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Especialização em Administração - PNAP/UAB - modalidade à distância da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Sidinei Rocha de Oliveira

Porto Alegre

maio/2015

ANDRESSA MACIEL MICHEL

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA COMPANHIA  
ESTADUAL DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Especialização em Administração - PNAP/UAB – modalidade à distância da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Aprovado em..... de..... de 2015.

BANCA EXAMINADORA:

---

Orientador: Prof. Dr. Sidinei Rocha de Oliveira

---

Professor:

---

Professor:

## **AGRADECIMENTOS**

*Primeiramente ao meu noivo, Adriano Martins Dorneles, pessoa que me apoiou imensamente desde o início, sempre contribuindo com o seu conhecimento e dedicando o seu tempo para estudar e debater comigo os assuntos abordados no curso. Obrigada do fundo do meu coração!*

*À minha família, da qual recebi as bases para me tornar a pessoa que sou hoje.*

*Ao meu orientador, Professor Sidinei Rocha de Oliveira, pela orientação que possibilitou o desenvolvimento deste trabalho.*

*Aos professores e tutores do ensino à distância da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pela atenção e comprometimento durante a realização dos fóruns e chats.*

*E a todos os colegas da CEEE-D, que, de uma forma ou de outra, contribuíram para a conclusão deste estudo. Muito obrigada!*

## RESUMO

Este trabalho consiste de estudo sobre o processo de avaliação de desempenho desenvolvido na Companhia Estadual de Distribuição de Energia Elétrica, cujo objetivo geral é analisar a avaliação de desempenho entre os trabalhadores e gestores da Gerência Regional Metropolitana, órgão ligado à CEEE-D. É realizada através de pesquisa documental e bibliográfica a descrição e análise do atual método de avaliação utilizado pela empresa. Através de pesquisa de campo o estudo procura identificar se os objetivos previstos no regulamento do plano de avaliação estão sendo alcançados, bem como verifica a opinião dos trabalhadores e gestores sobre o processo e a relevância de realização de *feedback* dentro do processo de avaliação de desempenho. Para análise dos dados é utilizada uma combinação de métodos exploratórios (qualitativos) e descritivos (quantitativos). A partir do resultado da pesquisa entende-se necessária uma revisão do método adotado, que se apresenta ultrapassado e propicia a ocorrência de disfunções perceptivas. O trabalho está estruturado em cinco capítulos, além da introdução e das considerações finais.

**Palavras-chave:** Avaliação de desempenho. *Feedback*. Administração pública.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Direitos do Avaliador e do Avaliado.....	22
Gráfico 1 - Faixa etária dos respondentes.....	38
Gráfico 2 - Sexo dos respondentes .....	39
Gráfico 3 - Escolaridade .....	39
Gráfico 4 - Tempo de empresa.....	40
Gráfico 5 - Exerce função de chefia atualmente na CEEE.....	40
Gráfico 6 - A avaliação de desempenho realizada na CEEE contribui para a melhora da capacidade produtiva dos profissionais .....	41
Gráfico 7 - Os resultados da avaliação de desempenho orientam para a melhoria dos processos de trabalho.....	42
Gráfico 8 - A avaliação de desempenho realizada na CEEE proporciona o desenvolvimento das pessoas .....	43
Gráfico 9 - A avaliação de desempenho realizada na CEEE permite identificar as potencialidades dos trabalhadores .....	43
Gráfico 10 - A avaliação de desempenho realizada na CEEE permite identificar as carências dos trabalhadores .....	44
Gráfico 11 - A avaliação de desempenho atende ao objetivo de subsidiar o Plano Diretor de Treinamento e Desenvolvimento .....	44
Gráfico 12 - A avaliação de desempenho incentiva o comprometimento do empregado com a aprendizagem contínua .....	45
Gráfico 13 - A avaliação de desempenho permite a contribuição de cada empregado na conquista dos objetivos do seu setor e da empresa .....	46
Gráfico 14 - O <i>feedback</i> é relevante no processo de avaliação de desempenho da CEEE.....	46
Gráfico 15 - Toda a vez em que participei da avaliação de desempenho houve espaço para dar e receber <i>feedback</i> .....	47
Gráfico 16 - O <i>feedback</i> realizado no processo da avaliação de desempenho da CEEE é adequado .....	48
Gráfico 17 - O <i>feedback</i> recebido no momento da avaliação é importante para o direcionamento das ações do empregado.....	48
Gráfico 18 - O <i>feedback</i> realizado na avaliação de desempenho da CEEE permite a comunicação transparente entre avaliado e avaliador.....	49
Gráfico 19 - Os avaliadores são capacitados para realizar a avaliação.....	49
Gráfico 20 - A avaliação de desempenho contribui para o meu crescimento Profissional.....	50
Gráfico 21 - A avaliação de desempenho contribui para a motivação dos Trabalhadores .....	51

Gráfico 22 - Confio plenamente no sistema de avaliação de desempenho da CEEE.....	51
Gráfico 23 - Avaliação geral dos respondentes em relação ao processo de Avaliação de Desempenho desenvolvido na CEEE .....	52
Quadro 2 - Síntese com categorias das respostas à pergunta: Como seria possível melhorar o sistema de avaliação de desempenho na CEEE? .....	53
Quadro 3 - Síntese com categorias das respostas à pergunta: Como seria possível aprimorar a sistemática de realização do <i>feedback</i> ? .....	54

## LISTA DE SIGLAS

ANEEL	–	Agência Nacional de Energia Elétrica
CEEE	–	Companhia Estadual de Energia Elétrica
CEEE-D	–	Companhia Estadual de Distribuição de Energia Elétrica
CEEE-GT	–	Companhia Estadual de Geração e Transmissão de Energia Elétrica
COGE	–	Comitê de Gestão Empresarial
GRM	–	Gerência Regional Metropolitana
PCS	–	Plano de Cargos e Salários
PDV	–	Plano de Desligamento Voluntário
PDI	–	Plano de Desligamento Incentivado

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>2</b>	<b>DELIMITAÇÃO DO TEMA</b> .....	12
2.1	JUSTIFICATIVA.....	14
2.2	QUESTÃO DE PESQUISA .....	15
2.3	OBJETIVO GERAL .....	15
2.4	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
<b>3</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO DA CEEE-D E SEU HISTÓRICO</b> .....	16
3.1	VISÃO E MISSÃO .....	18
3.2	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	18
<b>4</b>	<b>QUADRO TEÓRICO</b> .....	19
4.1	CONTEXTUALIZANDO A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	19
4.2	O QUE É AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO? .....	21
4.3	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SERVIÇO PÚBLICO .....	23
4.4	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E MOTIVAÇÃO .....	24
<b>5</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	27
5.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	27
5.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	28
5.3	INSTRUMENTOS E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	29
5.4	ANÁLISE DOS DADOS .....	30
<b>6</b>	<b>ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS</b> .....	32
6.1	SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO REALIZADO NA CEEE-D... 32	
6.1.1	Objetivos .....	34
6.1.2	Instrumento e operacionalização .....	34
6.1.3	Critérios .....	35
6.1.4	Análise do método de avaliação .....	36
6.2	PESQUISA REALIZADA COM EMPREGADOS DA GRM .....	37
6.2.1	Perfil da amostra.....	38
6.2.2	Opinião dos empregados da GRM .....	41

<b>6.2.3 Sugestões para melhorias no processo</b> .....	52
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	58
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	60
<b>APÊNDICES</b> .....	63
APÊNDICE A - Questionário de Pesquisa .....	64
<b>ANEXOS</b> .....	66
ANEXO A - Organograma do Grupo CEEE .....	67
ANEXO B - Formulário de Avaliação de desempenho para executores .....	68
ANEXO C - Formulário de Avaliação de Desempenho para Chefias .....	73

## 1 INTRODUÇÃO

O presente estudo analisa o processo de avaliação de desempenho desenvolvido na Companhia Estadual de Distribuição de Energia Elétrica. É realizada uma análise documental e pesquisa de campo com empregados da Gerência Regional Metropolitana, unidade vinculada à CEEE-D.

A Companhia possui uma área de concessão de distribuição de energia elétrica, que compreende a Região Metropolitana de Porto Alegre, Litoral e Campanha Gaúcha, atendendo 72 municípios do Estado, o que corresponde aproximadamente a 32% do mercado consumidor do Rio Grande do Sul.

É importante ressaltar que a CEEE-D, assim como as demais organizações, são formadas por pessoas e a incidência das pessoas sobre os processos produtivos (métodos, equipamentos e insumos de produção) resulta no trabalho. Esse resultado da atividade humana no ambiente organizacional, por sua vez, é responsável pela adição de valor aos produtos gerados pelo Estado (bens ou serviços públicos) (BERGUE, 2010). Assim, avaliar o desempenho alcançado por essas pessoas no desenvolvimento do trabalho torna-se relevante e pode trazer benefícios não só para elas próprias, mas também para a organização de modo geral.

Busca-se, primeiramente, compreender, em um contexto histórico, o surgimento da necessidade de se avaliar o desempenho das pessoas na CEEE-D, e, após, apresentar e analisar o atual modelo de avaliação aplicado aos empregados da Companhia.

O trabalho está estruturado em cinco capítulos, além da introdução e das considerações finais. No primeiro capítulo é realizada a delimitação do tema e justificativa, seguindo com a apresentação dos objetivos da pesquisa.

Após, no capítulo segundo, é realizada a caracterização do grupo CEEE a partir do seu histórico, apresentando a visão, missão e estrutura organizacional. No capítulo terceiro busca-se, através do referencial teórico, refletir sobre a avaliação de desempenho em si, sua relação com o setor público e com a motivação das pessoas nas organizações.

No capítulo quarto são apresentados os procedimentos metodológicos, que abrangem o delineamento da pesquisa, a definição da população e amostra, instrumentos e técnicas de coletas de dados e técnicas de análise.

A análise e interpretação dos dados da pesquisa encontram-se no capítulo quinto, onde são apresentados gráficos e quadros que ilustram a opinião dos empregados que responderam ao instrumento de coleta de dados utilizado.

E, por último constam as considerações finais, que sintetizam o estudo realizado, retomando os principais tópicos abordados. Encerra-se com as referências utilizadas, que serviram de base para este trabalho.

## 2 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Na década de 1990 o Brasil passou por uma reforma na Administração pública, migrando de um modelo burocrático para o modelo gerencial. Dasso Júnior (2006) refere que a reforma administrativa, num sentido amplo, é a mudança estruturada teoricamente para modificar práticas e/ou alterar organizações, visando adaptar a Administração Pública a uma determinada concepção de Estado.

Conforme Nascimento (2010), nessa época a abertura do mercado para produtos importados promovida pelo Governo Collor obrigou as empresas brasileiras a investirem na melhoria da qualidade de seus produtos e na modernização dos processos de produção. Neste período houve uma tendência generalizada de revisão dos métodos administrativos.

Na tentativa de adaptar a estrutura do Estado brasileiro às novas realidades da economia mundial, o governo Fernando Henrique Cardoso, a partir de 1994, submeteu à aprovação do Congresso Nacional uma série de medidas visando alterar a Constituição Federal de 1988. Dessa forma, determinados temas passaram a fazer parte do cotidiano político nacional, tais como a reforma administrativa e previdenciária, a desregulamentação de mercados, a flexibilização das regras de contratação de mão de obra e o fim do monopólio estatal nas áreas de siderurgia, energia elétrica e telecomunicações (NASCIMENTO, 2010).

Esse novo modelo de administração apresenta-se orientado para os resultados e possui sua legitimidade pautada na eficiência, com uma visão voltada para atender ao cliente.

Nessa década surgiu também a Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL, criada através da Lei nº 9.427, de 26 de dezembro de 1996, uma autarquia sob regime especial, vinculada ao Ministério das Minas e Energia, com a finalidade de regular e fiscalizar a produção, transmissão e comercialização de energia elétrica, em conformidade com as Políticas e Diretrizes do Governo Federal.

O cenário de alterações no setor elétrico nacional provocou grandes impactos na CEEE. Com a privatização parcial da empresa, em 1997, e com as novas regras regulatórias, a Companhia passou por transformações, que impactaram, dentre outros campos, o corpo técnico da empresa.

O processo ocasionou a perda de muitos funcionários que aderiram ao Plano de Desligamento Voluntário (PDV) ou que ficaram na parte leiloadada da empresa.

Posteriormente, em 2004, a implantação do novo modelo do setor elétrico passou a exigir das empresas resultados e maior eficácia na prestação dos serviços públicos de energia elétrica, incluindo a adoção de um modelo de referência administrativa por parte da ANEEL. A nova realidade exigiu um reposicionamento de práticas de gestão, que incidiram no modelo de gestão de pessoas.

Entende-se por modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Através desses mecanismos, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham. (FISCHER, 2002, p.12).

Inserida na realidade das ações vinculadas à administração pública, a gestão de pessoas tem sido vista como um processo de planejamento, organização, direção e controle no desenvolvimento, treinamento, motivação, avaliação e manutenção de recursos humanos (SANTOS; FEUERSCHÜTTE, 2011).

Nesse momento, a empresa diagnosticava uma necessidade de alteração em sua política de recursos humanos, já que precisava manter e contar com profissionais cada vez mais qualificados. Assim, a CEEE realizou diversos concursos públicos para suprir a carência de recursos humanos após a privatização; entretanto, a cada ano aumentava o número de empregados que solicitavam desligamento.

Na maioria das vezes os empregados mais bem capacitados é que acabavam pedindo para sair da empresa, com a perspectiva de melhores salários e maior valorização do seu desenvolvimento profissional em outros órgãos públicos, pois o Quadro de Cargos e Salários da Companhia, implantado em 1995, se mostrava bastante defasado (SANTOS, 2009).

A partir desse cenário foi identificada a necessidade de desenvolver uma política de valorização das pessoas, contemplando um sistema de cargos e salários que representasse uma dinâmica salarial mais adequada ao mercado e um maior reconhecimento da capacitação dos empregados. O sistema de cargos e salários deveria estar aliado a um instrumento de avaliação de desempenho, que, por sua vez, resultasse numa política de treinamento e desenvolvimento, baseada nas competências individuais, nos cargos e funções e na área de atuação dos empregados (SANTOS, 2009).

Em atenção ao problema, no ano de 2005, a Diretoria da CEEE aprovou a criação de um grupo de trabalho formado por representantes de todas as áreas da Companhia e com o apoio de uma consultoria da Fundação COGE (Fundação Comitê de Gestão Empresarial), com o objetivo de promover estudos para a implantação de um novo Plano de Cargos e Salários. Após os estudos, o PCS foi aprovado, em junho de 2006, passando a ter vigência a partir do mês seguinte.

O novo PCS teve como objetivo permitir que os empregados pudessem vislumbrar uma carreira na empresa, reconhecendo e recompensando o seu desenvolvimento profissional, possibilitando, dessa forma, a retenção dos talentos.

Sendo uma das bases para o Plano de Cargos e Salários, a partir de 2006, a CEEE passou a desenvolver o instrumento de avaliação de desempenho individual dos empregados. Essa avaliação é um dos requisitos estabelecidos no Regulamento do Plano para as promoções por merecimento e desenvolvimento profissional. Conforme documentos da organização (2006), a CEEE define avaliação de desempenho como:

O resultado da atuação das pessoas em relação aos cargos/funções que ocupam na organização, ou as atribuições que lhes são destinadas, conforme responsabilidades, atividades, tarefas e desafios a assumir, com o objetivo de alcançar o pleno desempenho das atribuições. (CEEE, 2006).

A avaliação de desempenho na CEEE-D passou a ser aplicada oficialmente a partir do ano de 2010, e desde então ocorre anualmente, abrangendo o período de doze meses anterior a sua aplicação, cujo resultado deve ser utilizado como subsídio à atualização do Plano Diretor de Treinamento e Desenvolvimento, além de possibilitar melhorias nos processos de trabalho.

## 2.1 JUSTIFICATIVA

No contexto histórico e recente das organizações e empresas, a Avaliação de Desempenho representa um avanço na forma como os gestores e colaboradores se relacionam entre si em suas atividades diárias. Esse instrumento se reporta a algo previamente estabelecido entre o empregado e ao que de fato aconteceu, ou seja, os resultados. A avaliação de desempenho, quando bem sucedida, possibilita ao gestor identificar orientações que irão melhorar o desempenho do empregado ao

longo dos processos de trabalho, tendo em vista a busca de resultados mais efetivos para a organização.

O presente estudo pretende refletir sobre os reais impactos desta ferramenta no dia a dia dos trabalhadores e gestores da CEEE-D, bem como indicar possíveis aspectos a serem trabalhados, visando atender tanto aos interesses institucionais como dos trabalhadores.

## 2.2 QUESTÃO DE PESQUISA

Quais as implicações do atual modelo de avaliação de desempenho na CEEE-D?

## 2.3 OBJETIVO GERAL

Analisar a avaliação de desempenho entre os trabalhadores e gestores da Gerência Regional Metropolitana, órgão ligado à CEEE-D.

## 2.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Descrever o atual sistema de avaliação de desempenho da CEEE-D;
- b) identificar se os objetivos previstos no regulamento do plano de avaliação de desempenho da CEEE-D estão sendo alcançados;
- c) verificar a opinião dos trabalhadores e gestores da CEEE-D/GRM, sobre o processo de avaliação de desempenho realizado na Companhia;
- d) investigar sobre a relevância da realização de *feedback* dentro do processo de avaliação de desempenho na CEEE-D.

### 3 CARACTERIZAÇÃO DA CEEE-D E SEU HISTÓRICO

Até a década de 1930, os serviços de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica no Rio Grande do Sul eram implantados isoladamente a nível municipal, por empresas nacionais e/ou estrangeiras para oferta localizada. Uma dessas empresas era a Companhia de Energia Elétrica Riograndense – CEERG, que abrangia os municípios de Porto Alegre e Canoas.

Esse sistema perdurou até 1943, quando foi criada, em 1º de fevereiro, através do Decreto-Lei Estadual nº 328, a Comissão Estadual de Energia Elétrica – CEEE, cuja missão era implantar um plano geral para o Estado, aproveitando o potencial hidráulico, em conexão com suas reservas carboníferas. Essa data é considerada o início da história da CEEE, que, já na década de 40, encampou inúmeras usinas.

Em 20 de fevereiro de 1952, pela Lei nº 1.744, a CEEE foi transformada em autarquia e assim continuou até dezembro de 1963, em busca do objetivo que lhe fora atribuído quando de sua criação. Em 12 de fevereiro de 1959, pelo Decreto-Lei nº 10.358, ficou subordinada, para todos os fins e efeitos legais administrativos, à Secretaria do Estado dos Negócios de Energia e Comunicações, criada pela Lei Estadual nº 3.602, de 1º de dezembro de 1958.

Em 11 de maio de 1959, através do Decreto nº 10.466, assinado pelo então Governador Leonel Brizola, são encampados os contratos de concessão e declarados de utilidade pública, para fins de desapropriação, os bens aplicados pela Companhia de Energia Elétrica Rio-Grandense (capital americano), nos serviços de eletricidade de Porto Alegre e Canoas.

Em 13 de setembro de 1961, através da Lei Estadual nº 4.136, o Governo do Estado do Rio Grande do Sul foi autorizado a promover a organização de uma sociedade por ações, a ser denominada Companhia Estadual de Energia Elétrica, e destinada a projetar, construir e explorar sistemas de produção, transmissão e distribuição de energia elétrica. Em 19 de dezembro de 1963, de conformidade com a Lei Estadual nº 4.136, de 13 de setembro de 1961, a antiga Comissão Estadual de Energia Elétrica foi transformada em Sociedade de Economia Mista, com a designação de Companhia Estadual de Energia Elétrica e conservando a sigla CEEE.

O regime de pessoal passou a ser regido pela CLT; entretanto, por força de lei, os servidores autárquicos tiveram resguardados seus direitos e vantagens já adquiridos. Nessa época, a CEEE passou a ser responsável pela geração e transmissão de energia elétrica em todo o Estado e pela distribuição direta de 89% do território gaúcho. As demais áreas seguiram sendo atendidas através de permissões a cooperativas e pequenas distribuidoras. Essa situação perdurou até iniciar a fase mais recente no setor elétrico brasileiro, marcada pela diminuição da presença do governo na economia via privatização de empresas estatais ou parte delas.

No caso do Rio Grande do Sul, o poder executivo gaúcho recebeu autorização do Departamento Nacional de Águas e Energia Elétrica em dezembro de 1996, para iniciar o processo de reestruturação societária e patrimonial da CEEE, o qual, na prática, realizou-se em agosto de 1997, com a criação de três novas empresas: uma de geração – a CGTEEE (Companhia de Geração Térmica de Energia Elétrica) – que foi federalizada, e duas de distribuição, ambas vendidas em leilão público realizado em outubro de 1997, as quais hoje se denominam AES Sul e RGE.

A CEEE permaneceu com as concessões para as atividades de geração hidrelétrica, transmissão de energia elétrica no Rio Grande do Sul e distribuição de eletricidade, e passou a atender as regiões Metropolitana, Litoral Norte e Sul do Estado.

Em 15 de maio de 2004 a Lei Federal nº 10.848 estabeleceu as novas regras para o setor elétrico brasileiro, dentre as quais a obrigatoriedade de segregar a atividade de distribuição de energia elétrica das demais. Conforme a Lei, as empresas “verticalizadas”, como a CEEE, teriam que se adequar ao novo modelo setorial.

Em 13 de setembro de 2006 a Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul aprovou a Emenda Constitucional nº 53 e a Lei Estadual nº 12.593, que permitiram a reestruturação societária da CEEE, com a finalidade de atender o modelo setorial definido na Lei n.º 10.848. A Companhia Estadual de Energia Elétrica Participações (CEEE Par), foi criada pelo Estado do Rio Grande do Sul, no dia 26 de outubro de 2006, passando a ser a nova acionista controladora da CEEE.

Em 27 de novembro de 2006 ocorreu a Assembleia Geral de Acionistas, que deliberou pela cisão parcial da CEEE com versão de parcela do seu patrimônio para a constituição da Companhia Estadual de Distribuição de Energia Elétrica (CEEE-D). Na mesma AGE também foi aprovada a mudança da denominação social da CEEE para Companhia Estadual de Geração e Transmissão de Energia Elétrica (CEEE-GT). Em

1º de dezembro de 2006 as empresas que constituem o Grupo CEEE iniciaram formalmente suas operações.

### 3.1 VISÃO E MISSÃO

A CEEE-D tem como visão: “Ser reconhecida na sociedade por excelência na prestação dos serviços de distribuição de energia elétrica”.

Sua Missão é: “Contribuir para o desenvolvimento e bem-estar da sociedade, distribuindo energia elétrica com qualidade, segurança, sustentabilidade e rentabilidade”.

### 3.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Conforme já mencionado, o grupo CEEE é composto atualmente por três empresas, sociedades de economias mistas, regidas pela Lei das Sociedades Anônimas. O Grupo faz parte da administração indireta do Rio Grande do Sul, estando subordinado à Secretaria de Infraestrutura e Logística (SEINFRA).

A administração e o controle superior da Companhia são exercidos pela Assembleia Geral, pelo Conselho Fiscal, pelo Conselho de Consumidores e pelo Conselho de Administração, que são responsáveis pela orientação geral dos negócios e pela fiscalização dos atos da gestão. A Diretoria é o órgão responsável pela Administração ordinária e pela representação da empresa, de acordo com a orientação geral traçada pelos órgãos superiores e os limites estabelecidos pelas leis e pelo Estatuto Social. É composta por um Diretor Presidente e sete diretores, divididos por área, que atuam de forma colegiada e também em regime de responsabilidade individual, visando executar, nas respectivas áreas, as diretrizes, planos e programas definidos.

Para uma melhor visualização da estrutura da empresa, apresentamos no (Anexo A) o organograma do Grupo CEEE).

## 4 QUADRO TEÓRICO

O presente trabalho tem como objetivo principal analisar o sistema de avaliação de desempenho na Companhia Estadual de Distribuição de Energia Elétrica, identificando, na opinião de gestores e colaboradores da organização, aspectos relevantes para possíveis melhorias. A fundamentação teórica será estruturada em tópicos que abrangerão: o contexto em que a avaliação de desempenho assume maior relevância nas organizações; conceitos sobre avaliação de desempenho; apresentação do sistema de avaliação de desempenho realizado na CEEE-D e a abordagem do tema motivação relacionado à avaliação de desempenho.

### 4.1 CONTEXTUALIZANDO A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

De acordo com Chiavenato (2002), desde que uma pessoa deu emprego à outra, seu trabalho passou a ser avaliado em termos de relação entre custo e benefício. Segundo o autor, em plena Idade Média, a Companhia de Jesus, fundada por Santo Inácio de Loyola, já utilizava um sistema combinado de relatórios e notas das atividades e do potencial de cada um de seus jesuítas que pregavam a religião pelos quatro cantos do mundo em uma época em que o navio a vela era a única forma de transporte e de comunicação.

O sistema consistia em autotaxações feitas pelos membros da ordem, relatórios de cada superior a respeito das atividades de seus subordinados e relatórios especiais feitos por qualquer jesuíta que acreditasse possuir informações sobre o seu próprio desempenho ou de seus colegas, às quais o superior poderia não ter acesso de outra maneira. Posteriormente, ao redor de 1948, o Serviço Público Federal dos Estados Unidos implantou um sistema de relatórios anuais para avaliar o desempenho de seus funcionários. O Exército Americano adotou o mesmo sistema em 1880. E, em 1918, a General Motors desenvolveu um sistema de avaliação para os seus executivos. Mas apenas após a Segunda Guerra Mundial é que os sistemas de avaliação de desempenho começam a se proliferar entre as organizações (CHIAVENATO, 2002).

Inicialmente a preocupação estava voltada para a eficiência da máquina, como meio de aumentar a produtividade da organização. No entanto, com o passar

dos tempos verificou-se que a eficiência das organizações estava muito a desejar, pois todos os esforços estavam voltados para resolver os problemas relacionados à máquina, porém nenhum progresso ainda havia sido alcançado com os trabalhadores.

Com a Escola das Relações Humanas ocorreu uma reversão de abordagem e a preocupação principal dos administradores deslocou-se da máquina e passou a ser focalizada no homem. Com o advento das novas teorias administrativas ocorreu o aparecimento de técnicas administrativas capazes de criar condições para uma efetiva melhoria do desempenho humano dentro das organizações, que precisava ser não só planejado e implementado, como também avaliado e orientado para objetivos comuns (CHIAVENATO, 2002).

Segundo Gillen (2000), a avaliação formal tem raízes nas grandes organizações burocráticas, onde era normal dizer aos funcionários qual seu desempenho, qual treinamento deveriam receber, para quais cargos deveriam ser transferidos e em quais níveis seriam promovidos. A avaliação anual era a maneira pela qual as informações relevantes eram comunicadas.

De acordo com Hipólito e Reis (2002), a utilização da avaliação nas organizações, que se intensificou durante as décadas de 1960 e 1970, passou a ser duramente criticada no final dos anos 1980. Os autores citam Deming (1986), um engenheiro que teve forte influência no movimento de qualidade do Japão e do Ocidente. Ele argumenta que as avaliações tendem a atribuir aos indivíduos variações e problemas de desempenho que, na realidade, deveriam ser compreendidos como consequências de falhas no sistema. Outras críticas ressaltam o caráter meramente burocrático que a avaliação acaba assumindo, bem como as distorções perceptivas de avaliados e avaliadores, que interferem nos resultados do processo. Cabe ressaltar que, em parte, as opiniões desfavoráveis à avaliação de desempenho são decorrência natural da ampla gama de transformações experimentadas pelas empresas por anos.

Pontes (1999) refere que inúmeras controversas ocorreram com a implantação de metodologias inadequadas às reais necessidades organizacionais, o que levou muitas empresas a riscarem o tema de suas prioridades.

Mas, com o passar do tempo, as empresas inovaram seus processos de trabalho, diminuíram seus efetivos, surgindo a necessidade de se ter uma metodologia

específica para avaliar o desempenho das pessoas e saber se de fato elas estão ajudando a alcançar os resultados necessários.

#### 4.2 O QUE É AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO?

A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades das pessoas. É um meio através do qual se podem localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado à organização ou ao cargo que ocupa e pode colaborar na determinação e no desenvolvimento de uma política adequada de RH às necessidades da organização (CHIAVENATO, 2002).

De acordo com Pontes (1999, p. 24):

A avaliação ou administração de desempenho é um método que visa, continuamente, 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 mesmo autor ressalta que a avaliação de desempenho deve analisar o comportamento do empregado e não da pessoa, sendo diferente também da avaliação de cargos. A avaliação de cargos visa à hierarquização dos cargos na empresa, enquanto a avaliação de desempenho visa verificar o comportamento do ocupante do cargo frente às responsabilidades impostas (PONTES, 1991).

Segundo Vroom (1997, p. 190), a avaliação de desempenho tem três funções básicas:

[...] (1) fornecer *feedback* adequado a todas as pessoas sobre seu desempenho; (2) servir como base para modificações ou mudanças de comportamento em direção à adoção de hábitos de trabalho mais eficazes; e (3) fornecer aos gerentes dados que possam ser usados para julgar futuras atribuições e remunerações.

Avaliar o desempenho das pessoas no trabalho implica conhecer a dinâmica comportamental própria de cada um, o trabalho a ser realizado e o ambiente organizacional em que essas ações se passam. A eficiência de uma pessoa no desempenho de uma tarefa depende diretamente de uma relação positiva entre as variáveis: maneira de ser ou estilo do indivíduo, a atividade e o ambiente.

Considerando a complexidade dessas variáveis, a efetiva validade da avaliação de desempenho humano, como instrumento a ser realizado pelas organizações, depende do domínio e do conhecimento que se adquire sobre elas, bem como de sua análise integrada (BERGAMINI; BERALDO, 1992).

O autor Terry Gillen relaciona os direitos do avaliado e do avaliador em um processo de avaliação de desempenho, conforme o quadro a seguir.

Quadro 1 - Direitos do Avaliador e do Avaliado

Direitos do avaliador	Direitos do avaliado
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dar <i>feedback</i> honesto e preciso;</li> <li>- Controlar o andamento geral e a direção da discussão;</li> <li>- Criticar construtivamente, admoestar ou disciplinar o avaliado, quando convier;</li> <li>- Ser ouvido e ter seus pontos de vista considerados;</li> <li>- Discordar do avaliado;</li> <li>- Esperar honestidade por parte do avaliado, dar instruções e fazer solicitações ao avaliado;</li> <li>- Receber a cooperação do avaliado;</li> <li>- Não ser “chantageado” pela reação do avaliado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ter recebido suficiente tempo de preparo;</li> <li>- Ter um avaliador que reconheça os seus próprios erros;</li> <li>- Receber tratamento justo e consistente;</li> <li>- Replicar às críticas;</li> <li>- Saber dar razões e explicações sobre as opiniões do avaliador;</li> <li>- Criticar o avaliador;</li> <li>- Ser escutado;</li> <li>- Contar com a honestidade do avaliador;</li> <li>- Optar por não responder perguntas pessoais ou perguntas que não sejam razoáveis;</li> <li>- Sentir-se seguro no caso de uma discussão.</li> </ul>

Fonte: GILLEN (2000, p. 14), adaptado pela autora.

É importante pensarmos que, quando se fala em avaliação de desempenho, deveria estar subentendido o processo sistemático de coleta de dados, orientado por critérios pré-estabelecidos e conhecidos por aqueles que serão avaliados. Esse processo requer que funcionários participem da elaboração de indicadores e da coleta de dados que demonstrem seu desempenho. Entretanto, frequentemente, ao invés de uma avaliação de desempenho, o que se faz é simplesmente um julgamento de valor sem base concreta, sem critérios definidos ou válidos, seguidamente comunicado *post factum* ao funcionário. Essa atitude, decorrente da falta de preparo e entendimento do processo por parte de gerentes e de estrutura institucional para avaliação e treinamento leva à insatisfação dos funcionários (REIFSCHNEIDER, 2008).

A insatisfação dos funcionários também pode decorrer de outras falhas comuns em processos de avaliação, os chamados “vícios de avaliação”, que, de acordo com Bergamini e Beraldo (1992), são todos os desvios cometidos por disfunções perceptivas. Os autores citam os mais comumente cometidos:

- a) subjetivismo: atribuir ao avaliado qualidades e defeitos que são próprios do observador ou avaliador;
- b) unilateralidade: valorizar aspectos que apenas o avaliador julga importantes;
- c) tendência central: não assumir valores extremos por medo de prejudicar os fracos e assumir responsabilidades pelos excelentes;
- d) efeito de halo: constituído pela contaminação de julgamentos, quer de um julgamento geral, que afete a classificação de cada característica em si, quer pelas contaminações de um prognosticador sobre outro;
- e) falta de memória: ater-se apenas aos últimos acontecimentos, esquecendo-se de fatos significativos que possam ter ocorrido durante todo o espaço de tempo ao qual se refere aquela avaliação;
- f) supervalorização da avaliação: acreditar que um simples instrumento de avaliação das diferenças individuais possa corrigir defeitos nas pessoas;
- g) desvalorização da avaliação: acreditar que a avaliação seja um procedimento sem nenhum valor e que nada possa contribuir para o melhor aproveitamento dos recursos humanos na empresa;
- h) falta de técnica: desconhecimento das principais características da avaliação, emitindo julgamentos unicamente através do bom senso;
- i) força do hábito: ocasionada pela insensibilidade ao apontar variações no desempenho do avaliado com relação a ele mesmo no decorrer dos anos ou com relação aos seus demais colegas.

#### 4.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SERVIÇO PÚBLICO

Conforme Bergue (2010), a avaliação de desempenho é um conceito novo e em ascensão na administração pública. Santos e Feuerschütte (2011) afirmam que o processo de avaliação de desempenho em organizações públicas ainda se configura na aplicação de instrumentos quantitativos com resultados pouco utilizados para o desenvolvimento organizacional. Segundo as autoras, isso reflete a carência de ações sistematizadas e técnico-científicas para orientar a gestão de pessoas na

administração pública e relaciona-se também a outras questões polêmicas sobre o funcionalismo público, como a estabilidade, a falta de motivação e de comprometimento com o trabalho.

A falta de resultados da avaliação no serviço público pode ser entendida, conforme Bergue (2005), em razão da resistência à implantação de um processo de avaliação de desempenho mais efetivo, pois a cultura organizacional predominante no setor público está associada à falta de exigência por melhores níveis de desempenho.

É válido ressaltar os fatores de diferenciação do setor público, como a questão da propriedade e a decorrente facilidade de obtenção de vantagens, além da menor intensidade, ou ausência do mecanismo de coerção baseado na possibilidade de afastamento do indivíduo. Tais especificidades que diferenciam as organizações públicas das privadas têm forte impacto no comportamento humano (BERGUE, 2010).

Neste contexto, Bergue (2010) destaca que é necessário que os gestores públicos tenham capacidade de compreensão dos mecanismos motivacionais e de comportamento dos indivíduos no ambiente organizacional e das influências das relações e necessidades pessoais na dinâmica de trabalho, considerando as estruturas funcionais com traços burocráticos e patrimonialistas da Administração Pública.

Contudo, a eficiência nos serviços prestados e a ampliação do controle social são desafios que se colocam para a administração pública em todos os seus níveis, o que requer funcionários cada vez mais qualificados e comprometidos. Assim, a avaliação de desempenho surge como um agente transformador, que pode mudar a postura dos trabalhadores, incidindo, inclusive, na motivação destes.

#### 4.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E MOTIVAÇÃO

A motivação é uma energia que está dentro de nós e que nos impulsiona na direção de algum objetivo. Vergara (2000) refere que a motivação é um processo que se configura a cada momento, no fluxo permanente da vida, ou seja, tem caráter de continuidade, o que significa dizer que sempre teremos a nossa frente algo a nos motivar.

De acordo com Bergamini (1997, p. 34),

[...] quanto mais se aprofunda o estudo do comportamento motivacional humano, mais claramente se percebe que a motivação de cada um está ligada a um aspecto que lhe é muito caro, aquele que diz respeito à sua própria felicidade pessoal.

Para Bergue (2010), o estudo da motivação humana admite diferentes abordagens e perspectivas e, de forma ampla, a motivação pode ser definida como o interesse de uma pessoa para a ação. O autor cita Robbins (2000), o qual refere que a motivação é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual.

Bergue (2010) analisa ainda a abordagem comportamental das teorias administrativas e refere que a análise e a compreensão da dinâmica comportamental nas organizações, a despeito de sua relevância, constituem esforço complexo e resultados incertos. Sendo os principais estudos, sob o ponto de vista de abrangência e de pioneirismo, os de Abraham Maslow e de Frederick Herzberg.

Para Maslow (2003), existe uma hierarquia de necessidades humanas, que orienta o comportamento das pessoas, cujos reflexos podem ser verificados inclusive no ambiente de trabalho. Conforme a proposição inicial de Maslow (2003), as necessidades dos indivíduos obedecem a uma hierarquia, ou seja, a uma escala de valores a serem alcançados segundo uma ordem de prioridades. Essa hierarquia formulada pelo autor é composta dos seguintes estágios de necessidades: fisiológicas, de segurança, sociais, de *status* e, por fim, no estágio mais elevado, de autorrealização. (BERGUE, 2010, p.27).

Herzberg (1973), ao propor a teoria dos dois fatores, argumentou que a compreensão do comportamento das pessoas no trabalho está diretamente relacionada aos fatores identificados com o cargo e a fatores relacionados com o contexto em que o cargo está inserido. Um importante detalhe da proposição de Herzberg (1973) está no fato de o autor afirmar que há um conjunto de fatores que responde pela satisfação e outro conjunto de fatores que responde pela insatisfação do indivíduo no trabalho. (BERGUE, 2010, p.30).

Tamayo e Paschoal (2003) apontam que a relação da motivação com o comportamento e com o desempenho é estabelecida espontaneamente, tanto pelos cientistas como pelas pessoas leigas. O comportamento é percebido como sendo provocado e guiado por metas da pessoa, que realiza um esforço para atingir determinado objetivo. A maioria dos autores considera a motivação humana como

um processo psicológico estreitamente relacionado com o impulso ou com a tendência a realizar com persistência determinados comportamentos. Os autores explicam ainda que a motivação no trabalho, por exemplo, se manifesta pela orientação do empregado para realizar com presteza e precisão as suas tarefas e persistir na sua execução até conseguir o resultado previsto ou esperado.

Para Brunelli (2008), a grande preocupação da administração não deve ser adotar estratégias que motivem as pessoas, mas, acima de tudo, oferecer um ambiente de trabalho no qual a pessoa mantenha o seu tônus motivacional. A autora defende que ninguém consegue motivar alguém, uma vez que a motivação nasce no interior de cada um. No entanto, é possível manter as pessoas motivadas quando se conhece suas necessidades, o que possibilita oferecer fatores de satisfação para supri-las.

Compreende-se, portanto, que a motivação é o que faz com que os indivíduos deem o melhor de si e façam o possível para conquistar o que almejam. É um conjunto de motivos que se manifesta e influencia a conduta das pessoas. Assim, em uma organização, é de fundamental importância que o gestor compreenda o que faz as pessoas agirem ou se comportarem de determinada maneira no ambiente de trabalho, bem como conhecer quais são suas expectativas profissionais e pessoais para que os objetivos institucionais e os individuais possam estar interligados.

Conforme Pontes (1991), devemos lembrar o quanto é importante a realização das necessidades individuais nas organizações e levar as pessoas a alcançarem a satisfação dessas necessidades.

Os resultados da avaliação de desempenho serão, então, utilizados para suprir, subsidiar e apoiar sistemas de recursos humanos, e estes, por sua vez, objetivam contribuir para aumentar a motivação das pessoas nas empresas (BOHMERWALD, 1999, p.33).

Logo, evidencia-se a relevância de um sistema de avaliação de desempenho bem desenvolvido, como instrumento que pode instigar a motivação entre as pessoas no trabalho, uma vez que pode auxiliar na definição de objetivos, na valorização de qualidades, detecção de fatores potenciais a serem desenvolvidos, definindo necessidades de treinamentos e direcionando ações relacionadas à gestão de pessoas.

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar os procedimentos metodológicos utilizados no presente trabalho e encontra-se dividido em: delineamento da pesquisa, população e amostra, instrumentos e técnicas de coletas de dados e análise dos dados.

### 5.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente estudo utiliza uma combinação de métodos exploratórios (qualitativos) e descritivos (quantitativos). De acordo com Malhotra (2006, p. 154), “[...] a pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e, normalmente aplica alguma forma da análise estatística”.

A pesquisa exploratória tem a finalidade de ampliar o conhecimento a respeito de um determinado fenômeno, e explora a realidade, buscando maior conhecimento, para depois planejar uma pesquisa descritiva (ZANELLA, 2009). As técnicas de pesquisa exploratória foram utilizadas para entender o tema e descrever o atual sistema de avaliação de desempenho realizado na CEEE.

O método quantitativo foi utilizado para atingimento dos objetivos de verificar a opinião dos trabalhadores e gestores da CEEE-D, sobre o processo de avaliação de desempenho realizado na Companhia. Conforme Zanella (2009), a pesquisa quantitativa é apropriada para medir tanto opiniões, atitudes e preferências, como comportamentos. Dentro do método quantitativo utilizou-se o tipo de pesquisa descritiva, segundo Roesch (2009 citado por SANTOS, 2009, p.38):

Deve-se optar pela pesquisa descritiva quando se pretende obter informações sobre determinada população: por exemplo, contar quantos, ou em que proporção seus membros têm certa opinião ou característica, ou com que frequência certos eventos estão associados entre si.

Zanella (2009) ressalta que os tipos de pesquisa não são excludentes, isto é, um não exclui a possibilidade de outro tipo estar presente na mesma pesquisa.

## 5.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Conforme Gesser e Dalpiaz (2007, p. 37), “[...] o termo população se refere a todos os indivíduos ou todos os objetivos de um grupo em que estamos interessados”. Malhotra (2006, p. 321) refere que

[...] a elaboração de uma amostragem começa com a especificação da população alvo, a coleção de elementos ou objetos que possuem a informação procurada pelo pesquisador e sobre os quais devem ser feitas inferências.

Assim, a população definida para esta pesquisa é composta pelos empregados da Gerência Regional Metropolitana, órgão ligado à CEEE-D.

Essa Gerência possui 564 empregados no total, destes apenas 15,60% do sexo feminino, e 84,40% do sexo masculino; 73% são funcionários da área técnica (assistentes técnicos, eletricitas, eletrotécnicos, técnicos em segurança e engenheiros) e 27% são da área administrativa e comercial (assistentes administrativos, atendentes comerciais, técnicos em contabilidade e administradores). A Gerência Regional Metropolitana possui 418 funcionários lotados em Porto Alegre e os demais atuam em outros municípios também atendidos por esta Gerência, quais sejam: Alvorada, Viamão, Guaíba, São Jerônimo, Butiá, Arroio dos Ratos, Pantano Grande, Minas do Leão, Charqueadas, Barra do Ribeiro, Eldorado do Sul e Mariana Pimentel.

Conforme Gesser e Dalpiaz (2007), uma amostra é um conjunto de elementos extraídos da população. Três razões justificam a utilização de uma amostra para a realização desta pesquisa: o tamanho da população é muito grande; o tempo necessário para que todos participassem e a localização desta população, distribuída em diversos municípios onde a empresa atua.

Para tornar viável a pesquisa, utilizou-se uma amostragem por conveniência, que, segundo Malhotra (2006), se caracteriza por uma técnica de amostragem não probabilística, que procura obter uma amostra de elementos com base na conveniência do pesquisador; muitas vezes, os entrevistados são escolhidos porque estão no lugar certo, na hora certa.

Optou-se por realizar a pesquisa entre os empregados da Gerência Regional Metropolitana, lotados no município de Porto Alegre e que executam suas atividades no Centro Administrativo da CEEE. O instrumento de coleta de dados foi distribuído a 65 pessoas; entretanto, apenas 54 foram devolvidos. Assim, tem-se um total de 54

respondentes, cujas respostas serão analisadas neste trabalho. Constata-se que a presente pesquisa atingiu 9,57% da população selecionada.

### 5.3 INSTRUMENTOS E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

O presente estudo utilizou técnicas de pesquisa bibliográfica, documental e de campo. Utilizou-se como instrumentos o questionário e a observação.

Para a apresentação dos principais conceitos relacionados ao tema avaliação de desempenho foi realizada uma pesquisa bibliográfica, a fim de revisar a literatura sobre o assunto. De acordo com Tafner e Silva (2008, p. 144), “[...] a pesquisa bibliográfica se utiliza de material já publicado, constituindo basicamente de livros, artigos e periódicos e, atualmente, de informações disponibilizadas na internet”.

A pesquisa documental foi possível através de materiais disponibilizados pela CEEE-D, tais como o Regulamento do plano de avaliação de desempenho, Resoluções de Diretoria, dentre outras publicações internas da Companhia. Conforme Marconi e Lakatos (2012, p. 48), “[...] a característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias”.

A pesquisa de campo foi realizada através da aplicação de um questionário distribuído aos empregados e gestores de vários setores que compõem a Gerência Regional Metropolitana, situada no Centro Administrativo da CEEE, durante o mês de abril do ano de 2015. “A pesquisa de campo consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presume relevantes, para analisá-los” (MARCONI; LAKATOS, 2012, p. 48).

Como instrumento de pesquisa empregado ao universo da amostra, o questionário foi elaborado com perguntas descritivas, onde o objetivo é descrever o perfil das pessoas participantes da pesquisa e perguntas preferenciais, que buscam avaliar a opinião de alguma condição ou circunstância que tem relação com a problemática do estudo (ZANELLA, 2009). Conforme Gil (2008, p.120):

[...] construir um questionário consiste basicamente em traduzir objetivos da pesquisa em questões específicas. As respostas a estas questões é que irão proporcionar os dados requeridos para descrever as características da população pesquisada.

O questionário foi distribuído por conveniência a 65 pessoas. A entrega foi realizada pessoalmente na forma de papel impresso, com 5 questões de múltipla escolha para identificar o perfil dos respondentes, 17 questões fechadas associadas a uma escala de concordância de cinco pontos do tipo *Likert*<sup>1</sup>, 2 questões abertas para que os respondentes pudessem escrever suas opiniões, e, por fim, 1 questão fechada do tipo escolha múltipla para obter a avaliação geral sobre o tema. O questionário foi elaborado com o objetivo de transformar as informações desejadas em perguntas para que os entrevistados pudessem expor suas opiniões e, assim, conseguirmos atingir os objetivos específicos da presente pesquisa. O instrumento elaborado encontra-se no (Apêndice A).

#### 5.4 ANÁLISE DOS DADOS

Para análise do método de avaliação utilizado na CEEE, foi realizada a interpretação de documentos fornecidos pela empresa, organizando os dados de maneira sistemática para facilitar a sua compreensão. Buscou-se, através de fundamentação teórica, classificar o método e refletir sobre os seus pontos positivos e negativos.

Os resultados dos questionários aplicados aos empregados da Gerência Regional Metropolitana foram tabulados em um software, para análise dos dados, de maneira a se extrair algumas considerações objetivas a respeito da opinião de empregados sobre o processo de avaliação de desempenho atual. Para isso, foi utilizada a distribuição de frequência, em que se considera uma variável de cada vez, com o objetivo de obter uma contagem do número de respostas.

Para realizar a análise qualitativa das respostas às questões abertas utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, que conforme Câmara (2013), utilizando a perspectiva de Bardin (2011), consiste em uma técnica metodológica que se pode aplicar em discursos diversos e a todas as formas de comunicação, seja qual for a natureza do seu suporte. Nessa análise, o pesquisador busca compreender as características, estruturas ou modelos que estão por trás dos fragmentos de

---

<sup>1</sup> Uma escala de concordância com cinco categorias de respostas, variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”, que exigem que os participantes indiquem um grau de concordância ou de discordância com cada uma de várias afirmações relacionadas aos objetos de estímulo. (MALHOTRA, 2006, p. 266)

mensagens tornados em consideração. A autora ressalta que o papel de interpretação da realidade social configura ao método de análise de conteúdo um importante papel como ferramenta de análise na pesquisa qualitativa nas ciências sociais aplicadas.

Com base nos procedimentos metodológicos expostos acima, apresentam-se no próximo capítulo os resultados da pesquisa realizada com a amostra supracitada.

## 6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Este capítulo é composto por duas partes. Primeiramente são apresentados os dados coletados na pesquisa documental, que permitem descrever e analisar o funcionamento do sistema de avaliação de desempenho realizado na CEEE-D. Na segunda parte serão apresentados os dados da pesquisa realizada com empregados e gestores da Gerência Regional Metropolitana, com uma análise descritiva dos resultados.

### 6.1 SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO REALIZADO NA CEEE-D

Conforme referido anteriormente, a Avaliação de Desempenho, em conjunto com o Quanti-qualitativo e o Plano Diretor de Treinamento e Desenvolvimento, formam os três pilares de sustentação do atual Plano de Cargos e Salários (PCS) do Grupo CEEE. O sistema de promoções previsto no PCS contempla a Avaliação de Desempenho como requisito para as promoções por merecimento e desenvolvimento profissional.

O processo de avaliação de desempenho na CEEE visa estabelecer os resultados a serem buscados pelos empregados, acompanhar os processos de trabalho e exercitar, constantemente, o *feedback*.

*Feedback* é a comunicação do processo de acompanhamento ou avaliação de desempenho. É importante para a determinação de mudanças no trabalho, também no atendimento de necessidades de reconhecimento do trabalho efetuado ou como auxílio para vencer os obstáculos na caminhada do progresso (PONTES, 1999).

De acordo com o Regulamento da Avaliação de Desempenho da CEEE (2014), são determinadas as seguintes responsabilidades:

- a) da Diretoria: aprovar a implantação e as atualizações pertinentes ao funcionamento do processo de avaliação de desempenho;
- b) da Diretoria Administrativa: constituir Comissão de Acompanhamento da Avaliação de Desempenho, composta por equipe multidisciplinar e em caráter permanente;

- c) da Divisão dos Recursos Humanos:
  - implantar, acompanhar, atualizar e administrar o processo de Avaliação de Desempenho;
  - assessorar os gestores na aplicação do instrumento;
  - divulgar informações pertinentes à preparação dos empregados (avaliadores e avaliados) para participação no processo;
  - manter a Comissão de Acompanhamento da Avaliação de Desempenho para atender as demandas decorrentes do processo de avaliação de desempenho;
- d) da Comissão de Acompanhamento da Avaliação de Desempenho:
  - acolher demandas relativas ao processo de avaliação de desempenho, realizar triagem das mesmas e, caso necessário, direcioná-las para as devidas instâncias, tendo caráter orientativo e consultivo;
  - acompanhar e assessorar avaliadores e avaliados, esclarecendo dúvidas e fornecendo orientações em situações de dificuldades no processo;
  - propor ações de melhorias para o processo de avaliação de desempenho;
- e) dos gestores:
  - participar da divulgação de informações pertinentes à operacionalização do processo, buscando esclarecimentos junto à Divisão de Recursos Humanos;
  - disponibilizar infraestrutura apropriada à operacionalização do processo de avaliação;
  - realizar a avaliação de desempenho de seus subordinados, cumprindo os objetivos, as normas e os procedimentos operacionais estabelecidos;
  - exercitar o *feedback*, reconhecendo o bom desempenho do empregado, bem como criando as condições necessárias para que ocorra o aprimoramento dos fatores que precisem ser melhorados;
  - respeitar o prazo estabelecido para as avaliações;
- e) dos empregados executores:
  - participar da divulgação de informações pertinentes à operacionalização do processo, buscando esclarecimentos junto à Divisão de Recursos Humanos;

- preencher o formulário de autoavaliação;
- interagir com o avaliador, quando do *feedback*;
- assumir compromisso de resultados e/ou mudanças para os atores definidos conjuntamente entre avaliador e avaliado;
- observar o prazo estabelecido para a autoavaliação.

### **6.1.1 Objetivos**

De acordo com o Regulamento da Avaliação de Desempenho da CEEE (2014), os objetivos previstos são:

- a) prover critérios justos de avaliação de desempenho, de modo que seus resultados orientem para a melhoria da capacidade produtiva dos profissionais envolvidos e dos processos de trabalho;
- b) disponibilizar uma ferramenta de comunicação que proporcione aos empregados a identificação e a busca dos meios necessários ao seu desenvolvimento, através de sua participação e conhecimento dos resultados de sua avaliação, em sintonia com as necessidades e objetivos do seu setor e da Empresa;
- c) estabelecer a contribuição de cada empregado na consecução dos objetivos do seu setor e da Empresa;
- d) proporcionar o desenvolvimento das pessoas, identificando potencialidades e carências profissionais;
- e) subsidiar o Plano Diretor de Treinamento e Desenvolvimento, incentivando e apoiando o comprometimento com a aprendizagem contínua;
- f) subsidiar o empregado, o setor e a Empresa no planejamento de ações;
- g) suprir o sistema de promoções do Plano de Cargos e Salários com informações para a sua operacionalização.

### **6.1.2 Instrumento e operacionalização**

O processo de Avaliação de Desempenho é operacionalizado por dois formulários eletrônicos diferentes: um para avaliação dos empregados executores e outro para os empregados que exercem funções gratificadas. Os formulários encontram-se nos (Anexos B e C).

Em caso de indisponibilidade de equipamentos de informática ou rede, os formulários devem ser impressos e preenchidos manualmente pelo avaliado e avaliador e, após o momento do *feedback*, o resultado é lançado no sistema de avaliação de desempenho pelo representante setorial de Recursos Humanos da área.

A avaliação de desempenho, tanto de chefes como de executores, é composta por três momentos: um de autoavaliação, outro de avaliação do executor (realizado pela chefia ou por empregado delegado) e o do *feedback*.

Cada instrumento é composto por: a) cabeçalho preenchido automaticamente com os dados cadastrais do avaliado e do avaliador; b) vinte fatores a serem avaliados, utilizando os seguintes conceitos: Ótimo, Muito Bom, Bom, Regular e Insuficiente, que correspondem aos pontos 5, 4, 3, 2 e 1, respectivamente. Em cada um dos vinte fatores há uma descrição de condutas observáveis para cada conceito. No final do instrumento, existem campos para anotações referentes aos pontos fracos, fortes e identificação de treinamento (a serem preenchidos pelo avaliador) e também um campo de observações (a ser preenchido pelo avaliado), todos resultantes do momento do *feedback*.

O resultado final será traduzido nos termos Satisfatório ou Insatisfatório. De 60 a 100 pontos, o resultado será considerado Satisfatório, e, abaixo de 60 pontos, Insatisfatório. Esse resultado da avaliação é obtido pelo somatório dos conceitos da autoavaliação multiplicado por 0,25, acrescido do somatório dos conceitos do avaliador, multiplicado por 0,75:

$$RF = [(\Sigma faa) \times 0,25 + (\Sigma fa) \times 0,75]$$

RF = Resultado final.

$\Sigma faa$  = Somatório dos conceitos dos fatores da autoavaliação

$\Sigma fa$  = Somatório dos conceitos dos fatores do avaliador

O cálculo para identificação do resultado final da avaliação de desempenho utiliza arredondamento para número inteiro seguindo critérios matemáticos utilizados nas planilhas eletrônicas, exemplos: 59,49 arredondamento para 59 (Insatisfatório); 59,50 arredondamento para 60 (Satisfatório).

### 6.1.3 Critérios

O período avaliativo para o processo de avaliação de desempenho são os últimos doze meses que antecedem o período de operacionalização da avaliação no

sistema corporativo (maio de um ano a abril do ano seguinte).

A operacionalização da avaliação via sistema corporativo tem duração de 50 (cinquenta) dias, abrangendo o período de 01 de maio a 20 de junho de cada ano. O empregado, para ser avaliado, deve contar com, no mínimo, seis meses de efetivo serviço na empresa.

A avaliação de desempenho é independente da avaliação que ocorre no período de experiência (primeiros noventa dias na empresa), previsto em contrato de trabalho. O Sistema de avaliação de desempenho abrange todos os níveis de funções gratificadas, até o nível máximo de Assistente Executivo de Diretor. E os empregados são avaliados pelos mesmos fatores, independente de estarem enquadrados em cargos de carreira Administrativa, Operacional, Técnica ou Superior.

#### **6.1.4 Análise do método de avaliação**

Conforme o Regulamento da Avaliação de Desempenho (2014), desenvolvido pela CEEE, o método utilizado trata-se do modelo escala gráfica.

A escala gráfica é um método que permite a avaliação do desempenho das pessoas através de características ou fatores previamente estabelecidos. Esses fatores são graduados através da descrição de desempenho, prevendo variações de ruim a excepcional. Portanto, para cada graduação são dados exemplos de comportamentos esperados pelos funcionários em seus respectivos cargos. São escolhidas, normalmente, cerca de dez características mais aplicáveis a um conjunto de cargos, que servirão de parâmetros para a avaliação de seus ocupantes. (PONTES, 1999, p.41).

É possível classificar o modelo utilizado pela CEEE como escala gráfica descontínua, que consiste numa escala em que a posição das marcações já está previamente fixada e descrita e o avaliador terá de escolher uma delas para avaliar o desempenho do avaliado. As escalas descontínuas são representadas por gráficos de duas entradas. Nas entradas horizontais (linhas) são colocados os fatores de avaliação de desempenho e, nas entradas verticais (colunas), os graus ou graduações dos fatores (CHIAVENATO, 2002).

De acordo com Pontes (1999), a escala gráfica foi o método mais largamente empregado e divulgado pelas empresas e com extensa bibliografia sobre o assunto. Segundo o autor, na prática a metodologia tornou-se extremamente subjetiva, e, em

vez de avaliar o desempenho das pessoas, termina-se por avaliar as próprias pessoas.

O método traz as vantagens da facilidade do entendimento por parte de todas as pessoas da organização, pela sua simplicidade durante a aplicação e por permitir a avaliação do desempenho dos funcionários em face das características mais preconizadas pelas empresas. No entanto, apresenta uma série de desvantagens, como a inflexibilidade na aplicação, pois o líder deve se ajustar à redação da ficha de avaliação. Também, porque a preocupação do método é com o passado, obrigando o líder a desempenhar o papel de juiz e as pessoas de sua equipe o papel de réus. Também é complicado o processo de comunicação entre o líder e sua equipe por ocasião do *feedback* do resultado, principalmente quando o desempenho constatado não foi bom (PONTES, 1999).

Verificou-se a utilização do método da escala gráfica com atribuição de pontos, no sentido de quantificar os resultados, os quais são conhecidos com base nas notas obtidas. Segundo Chiavenato (2002, p. 335):

Tal supersimplificação da avaliação do desempenho constitui uma grosseria paradoxal: se, de um lado, quantifica os resultados e facilita as comparações em termos globais, de outro, reduz a complexa gama de desempenho a um simples número sem significado.

Levando em consideração que no processo ora avaliado o resultado final é traduzido nos termos Satisfatório ou Insatisfatório, de acordo com a pontuação calculada, verifica-se certo grau de superficialidade e subjetividade no resultado. De acordo com Bergamini e Beraldo (1992), a técnica de escalas gráficas é a que mais favorece o “efeito halo” e a “tendência central” na avaliação de desempenho.

Assim, o modelo de avaliação adotado pela CEEE enquadra-se na vertente mais tradicional, composta pela avaliação vertical/unilateral realizada pela chefia imediata, em combinação com a autoavaliação. Tal método, apesar de ser um instrumento de fácil entendimento aos envolvidos, não oferece flexibilidade na aplicação, exigindo ajustamento do avaliador à ficha de avaliação.

## 6.2 PESQUISA REALIZADA COM EMPREGADOS DA GRM

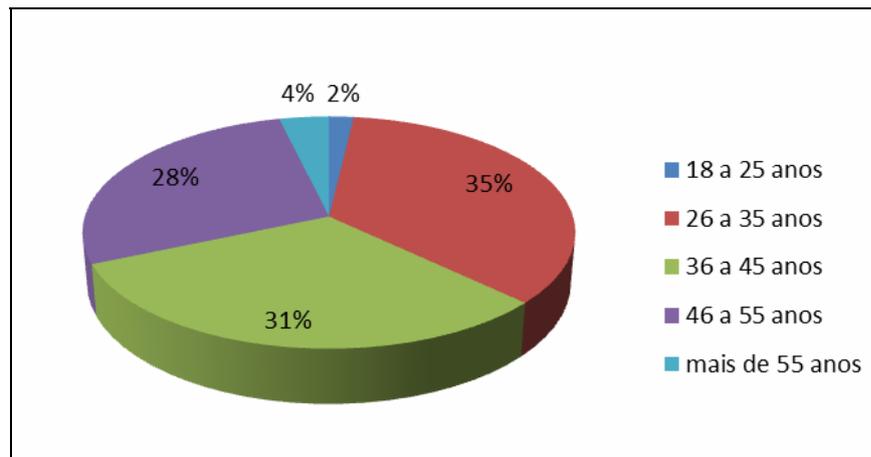
Inicialmente serão apresentados os dados das questões que visam identificar o perfil da amostra, com a participação de 54 respondentes. Após, serão expostos

os resultados das questões que buscam verificar a opinião destes. Primeiramente com questões fechadas associadas a uma escala de concordância de 5 pontos, em que 5 corresponde a concordo totalmente e 1 a discordo totalmente. Em seguida, apresentaremos o resultado da questão fechada do tipo escolha múltipla, finalizando com a análise dos resultados das questões abertas, os quais geraram sugestões para melhorias do processo.

### 6.2.1 Perfil da amostra

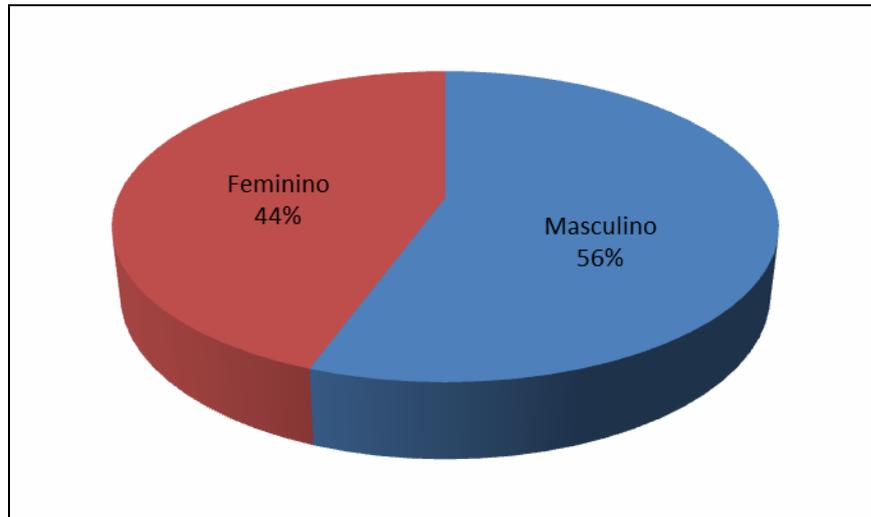
Os gráficos 1 e 2 ilustram a faixa etária e o sexo dos respondentes, respectivamente. Entre os 54 respondentes, 66% têm entre 26 e 45 anos de idade; 56% são do sexo masculino e 44% do sexo feminino.

Gráfico 1 - Faixa etária dos respondentes



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

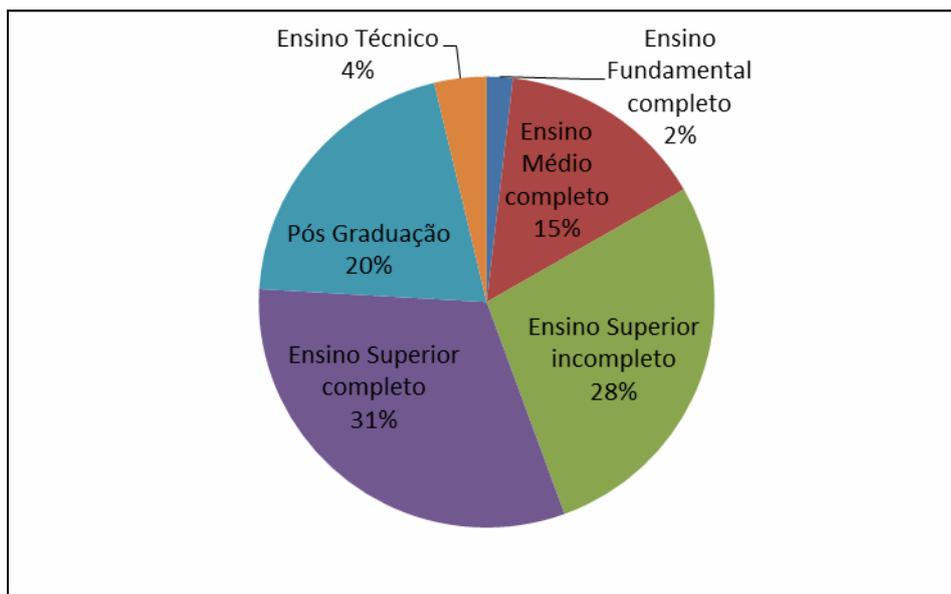
Gráfico 2 - Sexo dos respondentes



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

A maioria dos respondentes tem ensino superior completo (31%). E 28% tem ensino superior incompleto, conforme ilustra o gráfico 3. Esse dado reflete uma ligação com o novo Plano de Cargos e Salários da CEEE, que tem o objetivo de permitir que os empregados possam vislumbrar uma carreira na empresa, reconhecendo e recompensando o seu desenvolvimento profissional.

Gráfico 3 - Escolaridade



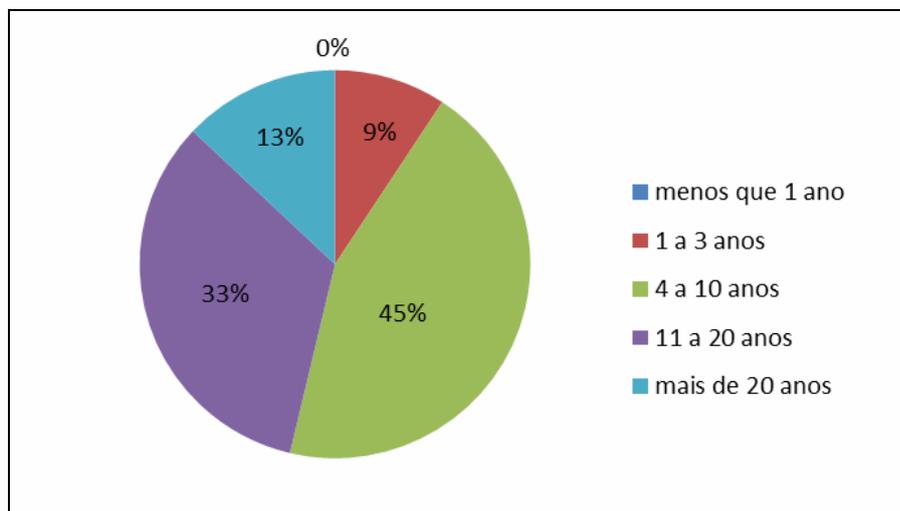
Fonte: Elaborado pela autora (2015).

O Gráfico 4 apresenta o tempo de empresa dos respondentes. A maioria (45%) tem entre 4 a 10 anos de empresa, e apenas 13% tem mais de 20 anos de

serviços prestados à CEEE-D. Esse dado vem ao encontro do crescente número de desligamentos de funcionários percebido nos últimos anos, decorrente do Plano de Desligamento Incentivado (PDI) que ainda está em vigência. O Plano prevê incentivos para o desligamento de empregados que tenham no mínimo 10 anos de vínculo empregatício com a Companhia.

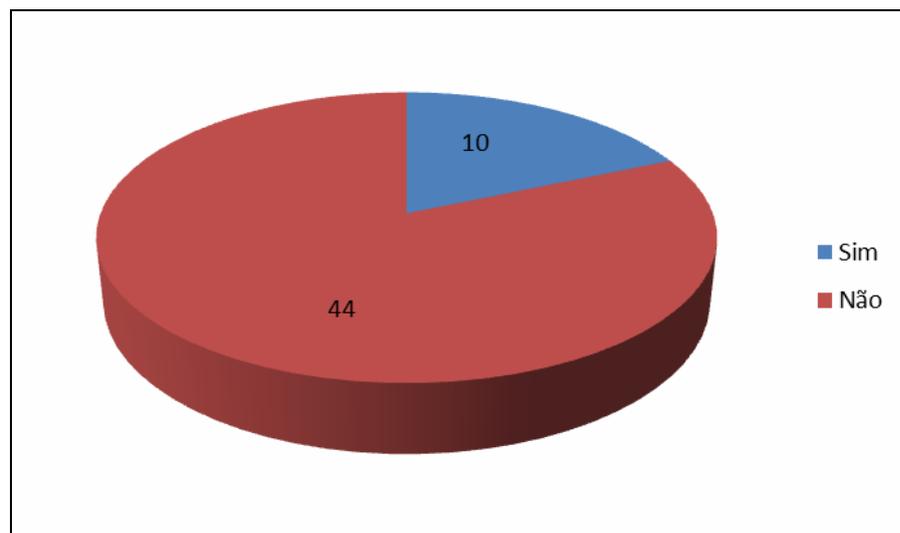
Em seguida, o gráfico 5 apresenta o número de respondentes que exercem função de chefia atualmente na empresa, 10 pessoas, ou seja, 18,5% da amostra.

Gráfico 4 - Tempo de empresa



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Gráfico 5 - Exerce função de chefia atualmente na CEEE



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

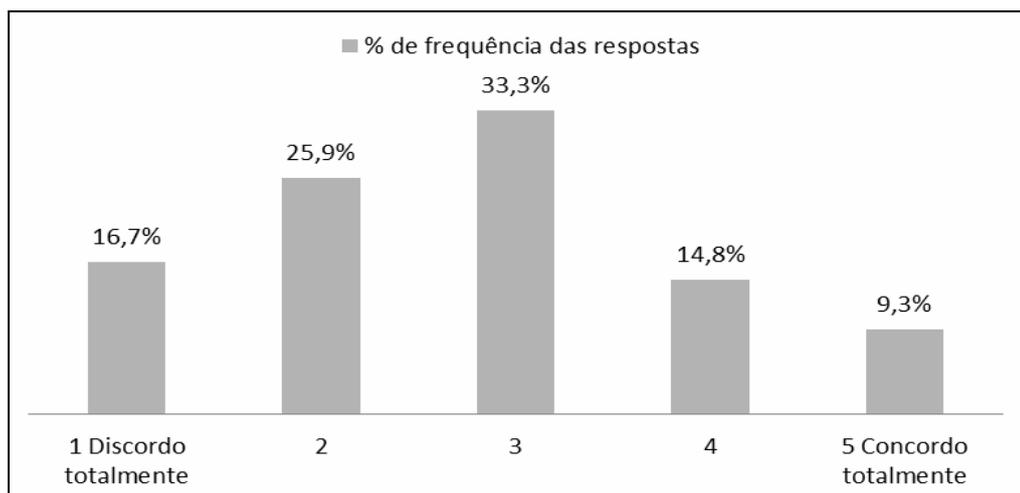
## 6.2.2 Opinião dos empregados da GRM

As questões subsequentes referem-se a afirmações, em que os empregados indicaram os seus níveis de concordância em uma escala de 1 a 5. Os gráficos 6 a 13 ilustram as respostas das afirmações 1 a 8 do questionário aplicado e referem-se aos objetivos previstos no Regulamento da Avaliação de Desempenho da CEEE. Os gráficos 14 a 18 demonstram as respostas às afirmações 9 a 13 do questionário, referentes ao *feedback* dentro do processo de avaliação. E, por fim, as respostas às afirmações 14 a 17 do questionário estão representadas pelos gráficos 19 a 22.

O gráfico 6 ilustra as respostas referentes à afirmação “a avaliação de desempenho realizada na CEEE contribui para a melhora da capacidade produtiva dos profissionais”. Nesse item, apesar da resposta mais frequente ser a de número 3, ou seja, um ponto neutro, 42,6% dos respondentes indicaram discordar, pelo menos parcialmente, da afirmação.

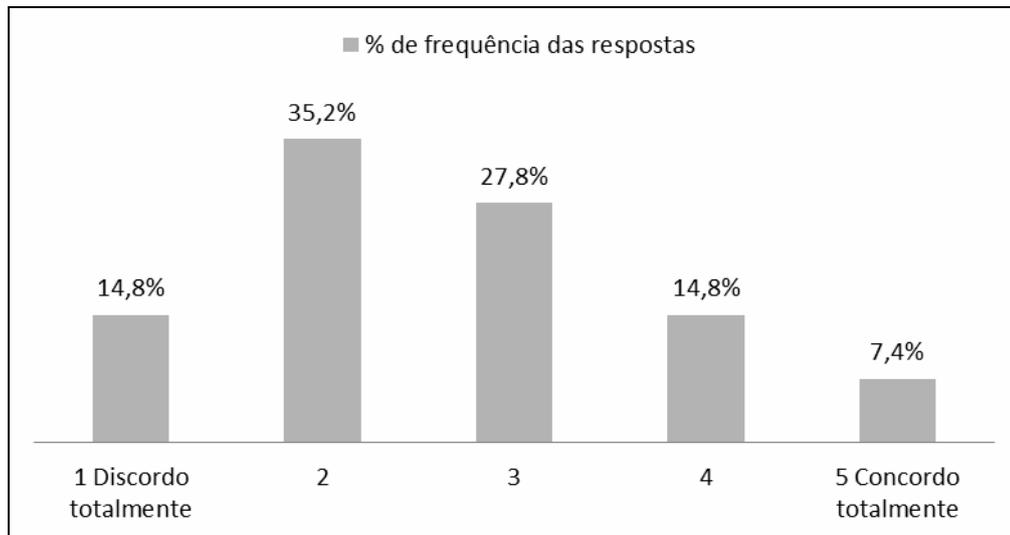
Já a afirmação seguinte, “os resultados da avaliação de desempenho orientam para a melhoria dos processos de trabalho”, teve 50% das respostas indicando discordância, pelo menos parcialmente, da afirmação, conforme demonstra o gráfico 7.

Gráfico 6 - A avaliação de desempenho realizada na CEEE contribui para a melhora da capacidade produtiva dos profissionais



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Gráfico 7 - Os resultados da avaliação de desempenho orientam para a melhoria dos processos de trabalho

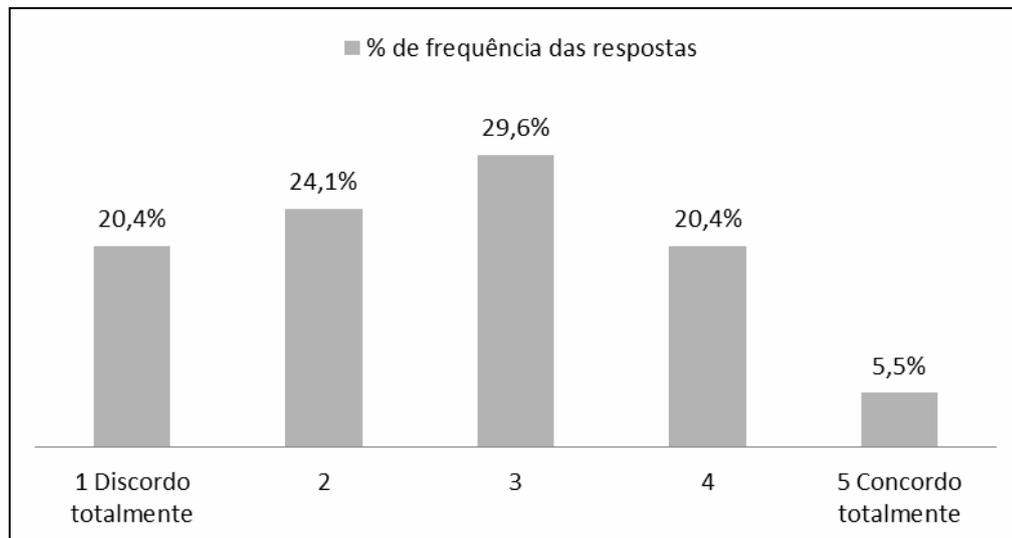


Fonte: Elaborado pela autora (2015).

As respostas ilustradas nos gráficos 8, 9 e 10 apresentam resultados semelhantes para as três afirmações seguintes. As afirmações apontam aspectos positivos sobre o processo de avaliação de desempenho realizado na CEEE e compõem os objetivos previstos no regulamento do programa, quais sejam: “proporcionar o desenvolvimento das pessoas”; “permitir identificar as potencialidades dos trabalhadores” e “permitir identificar as carências dos trabalhadores”. A resposta mais frequente foi o ponto 3 na escala, ou seja, não concorda nem discorda. A segunda maior frequência das respostas foi o número dois, indicando a não concordância com as afirmações.

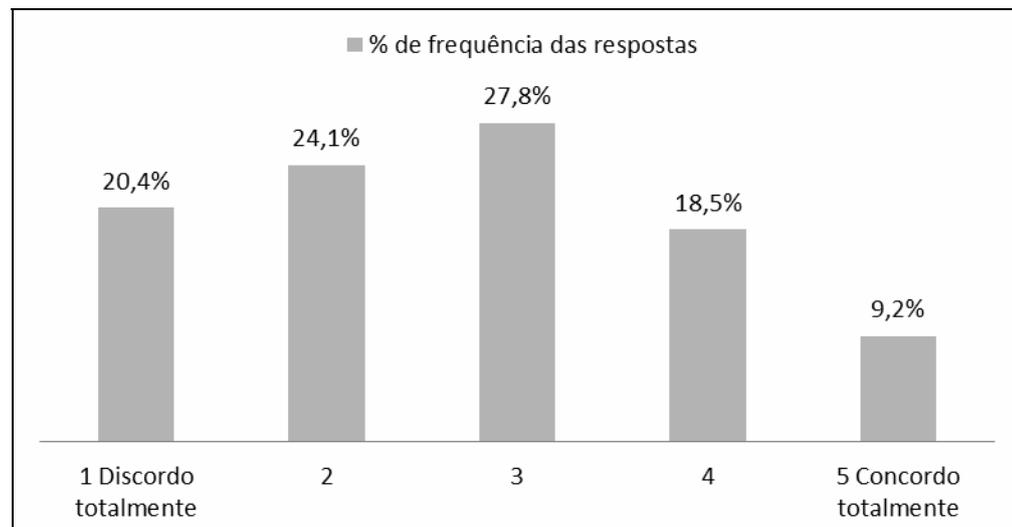
De acordo com Muller (2014), as razões para os insucessos nos sistemas de avaliação de desempenho são diversos. Percebe-se muitas vezes por parte dos envolvidos, a resistência às práticas de avaliação, julgando-as como meras formalidades. Dessa forma o processo não é realizado com a seriedade necessária e pode não servir para atender aos objetivos inicialmente propostos, gerando insatisfação, conforme a pesquisa está demonstrando.

Gráfico 8 - A avaliação de desempenho realizada na CEEE proporciona o desenvolvimento das pessoas



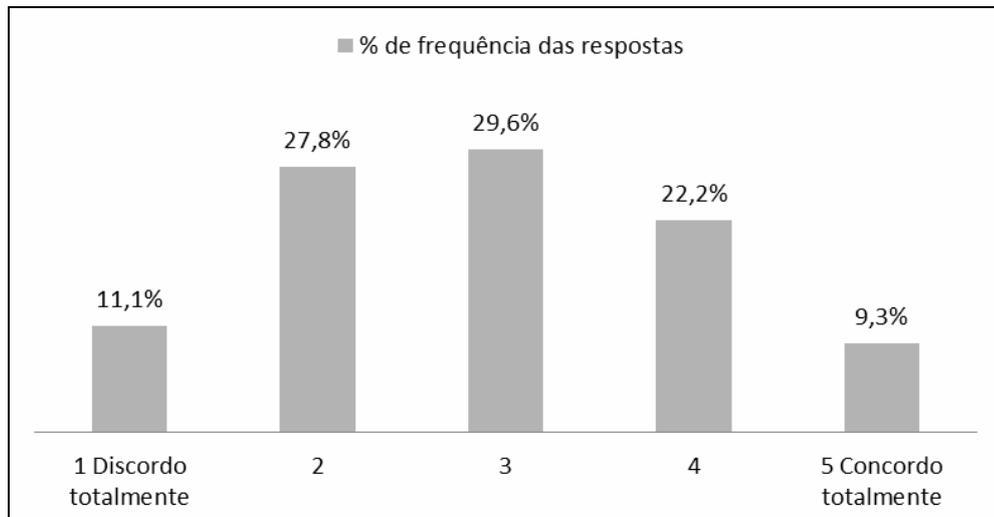
Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Gráfico 9 - A avaliação de desempenho realizada na CEEE permite identificar as potencialidades dos trabalhadores



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

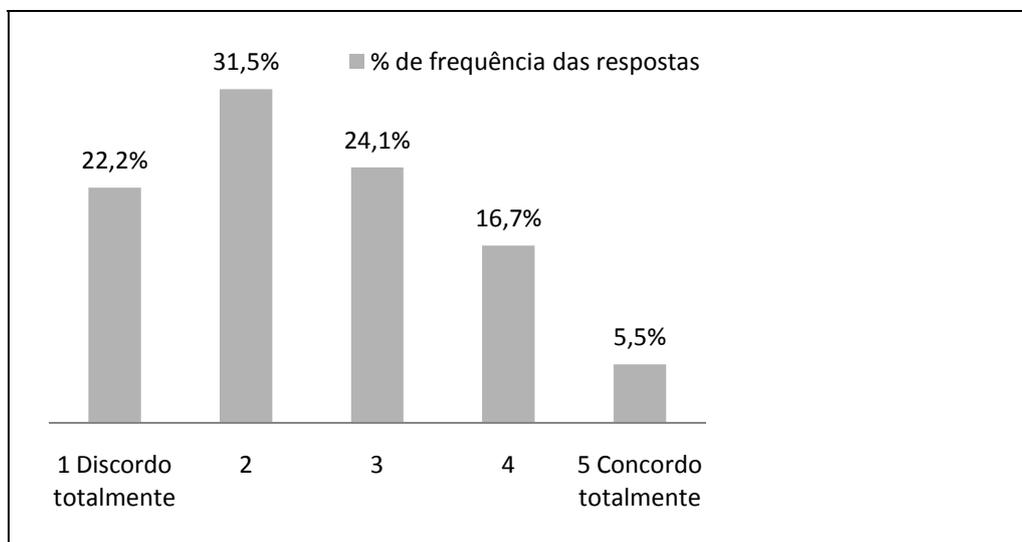
Gráfico 10 - A avaliação de desempenho realizada na CEEE permite identificar as carências dos trabalhadores



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

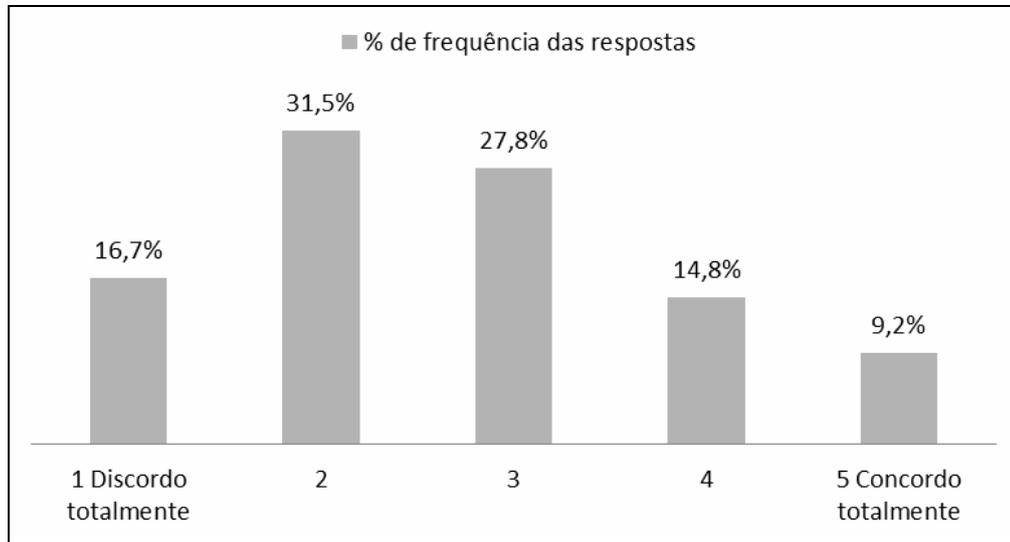
Conforme o gráfico 11, apenas 22,2% dos respondentes concordam com a afirmação “a avaliação de desempenho atende ao objetivo de subsidiar o Plano Diretor de Treinamento e Desenvolvimento”. A maior frequência foi o ponto 2 (discordo), 31,5% dos respondentes. Assim, 53,7% dos respondentes não concordam, pelo menos parcialmente, com a afirmação. O gráfico 12 apresenta as respostas para a afirmação: “a avaliação de desempenho incentiva o comprometimento do empregado com a aprendizagem contínua”. 48,20% da amostra discordou, pelo menos parcialmente dessa afirmação.

Gráfico 11 - A avaliação de desempenho atende ao objetivo de subsidiar o Plano Diretor de Treinamento e Desenvolvimento



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Gráfico 12 - A avaliação de desempenho incentiva o comprometimento do empregado com a aprendizagem contínua

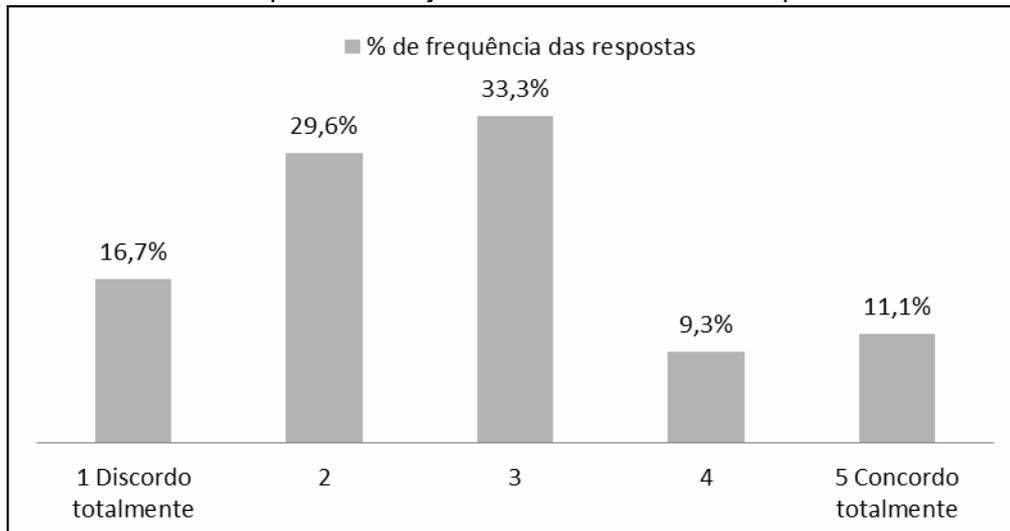


Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Em relação à afirmação de que a “avaliação de desempenho permite a contribuição de cada empregado na conquista dos objetivos do seu setor e da empresa”, a maior frequência foi o ponto 3 da escala, opção de 33,3% dos respondentes. No entanto, 46,3% discordaram, pelo menos parcialmente, do enunciado, seguindo a tendência de todas as respostas às afirmações relacionadas aos objetivos previstos no regulamento do programa, ou seja, na opinião dos respondentes, não estão sendo atingidos os objetivos.

Os objetivos frequentemente expressos dos programas de avaliação de desempenho enfatizam a importância de tais programas para qualquer empresa ativa. Na prática, entretanto, programas formais de avaliação de desempenho muitas vezes geram resultados insatisfatórios e decepcionantes, como atesta o crescente número de trabalhos sobre o assunto. Alguns críticos sugerem até que abandonemos a avaliação de desempenho como uma esperança perdida. Porém, considerando-se o potencial dos programas de avaliação, a questão não deveria ser se devemos ou não abandoná-los; ao contrário, deveria ser como aperfeiçoá-los (VROOM, 1997).

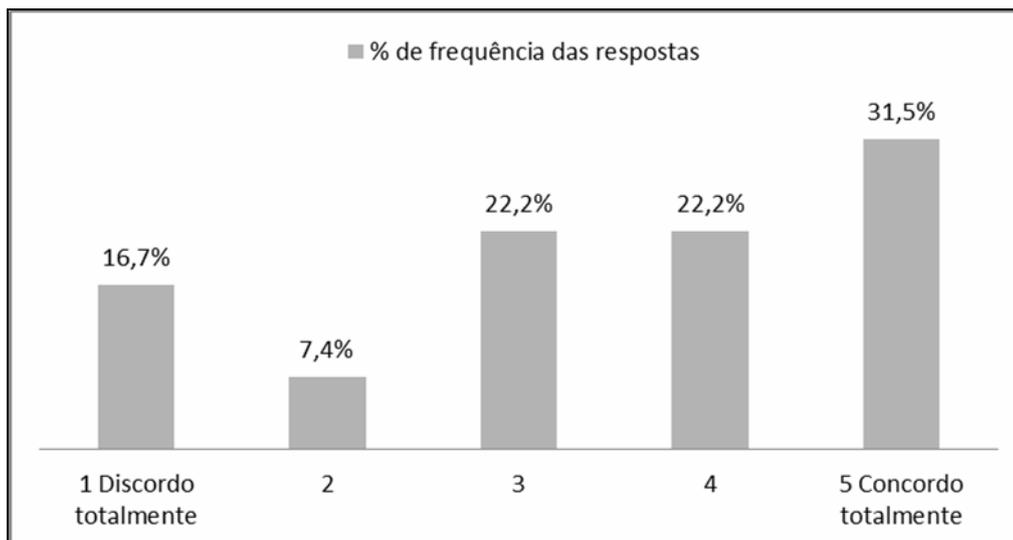
Gráfico 13 - A avaliação de desempenho permite a contribuição de cada empregado na conquista dos objetivos do seu setor e da empresa



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

O gráfico 14 apresenta as respostas relacionadas à relevância do *feedback* no processo de avaliação de desempenho na CEEE. A maioria dos respondentes (53,7%) concorda pelo menos parcialmente, com a afirmação, demonstrando a relevância da realização do *feedback*, também evidenciada nas demais questões relacionadas ao tema.

Gráfico 14 - O *feedback* é relevante no processo de avaliação de desempenho da CEEE



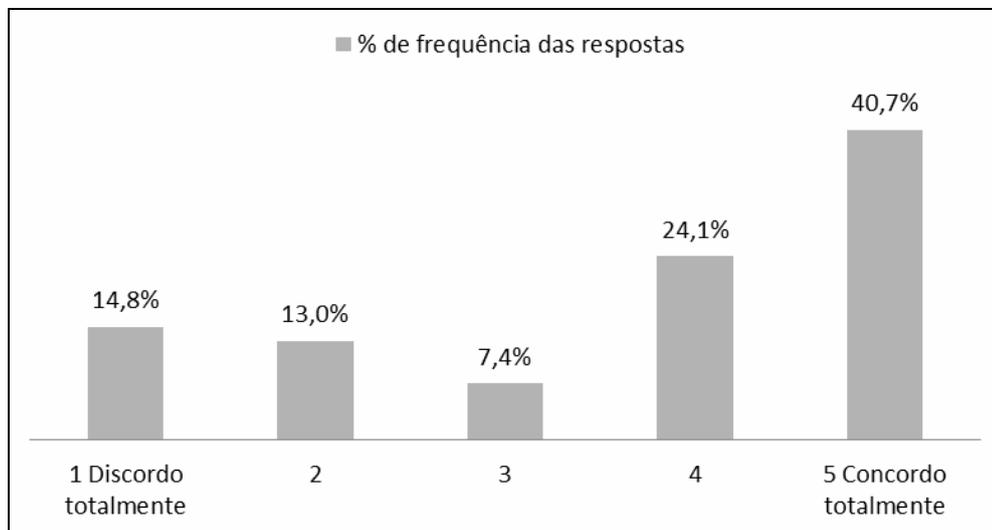
Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Conforme o gráfico número 15, a maior frequência das respostas foi o ponto cinco; 40,7% dos respondentes concordaram totalmente com a afirmação e 64,8%

concordaram, pelo menos parcialmente, que todas as vezes em que participaram da avaliação de desempenho houve espaço para dar e receber *feedback*.

O *feedback* acerca do desempenho realizado em comparação com o desempenho esperado, configura-se como etapa extremamente relevante, em que possibilita a reflexão e ação para os ajustes necessários aos processos de trabalho. Assim, ressalta-se como fator positivo para o sistema de avaliação de desempenho da CEEE-D o fato de os empregados reconhecerem que há espaço para sua realização, conforme previsto no regulamento.

Gráfico 15 - Toda a vez em que participei da avaliação de desempenho houve espaço para dar e receber *feedback*



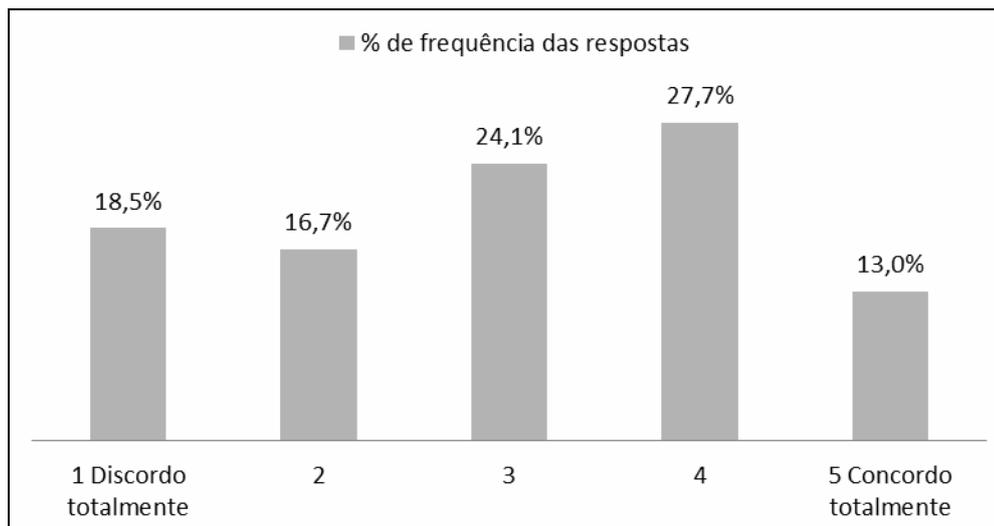
Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Ainda em relação aos pontos positivos sobre o *feedback*, os gráficos 16, 17 e 18 demonstram que a maior frequência das respostas indicam concordância com as afirmações. Entretanto, em relação à afirmação “o *feedback* realizado no processo da avaliação de desempenho da CEEE é adequado”, 35,2% dos respondentes não concordam. Já para as afirmações seguintes: “o *feedback* recebido no momento da avaliação é importante para o direcionamento das ações do empregado” e “o *feedback* realizado na avaliação de desempenho da CEEE permite a comunicação transparente entre avaliado e avaliador”, tiveram, respectivamente, 59,2% e 51,9% respondentes que concordaram, pelo menos parcialmente.

É importante ressaltar que receber críticas por meio de um *feedback* negativo, por exemplo, é um processo delicado, tendo em vista que muitas pessoas tem dificuldade em aceitá-las. Assim, é necessário o uso de uma abordagem sensível

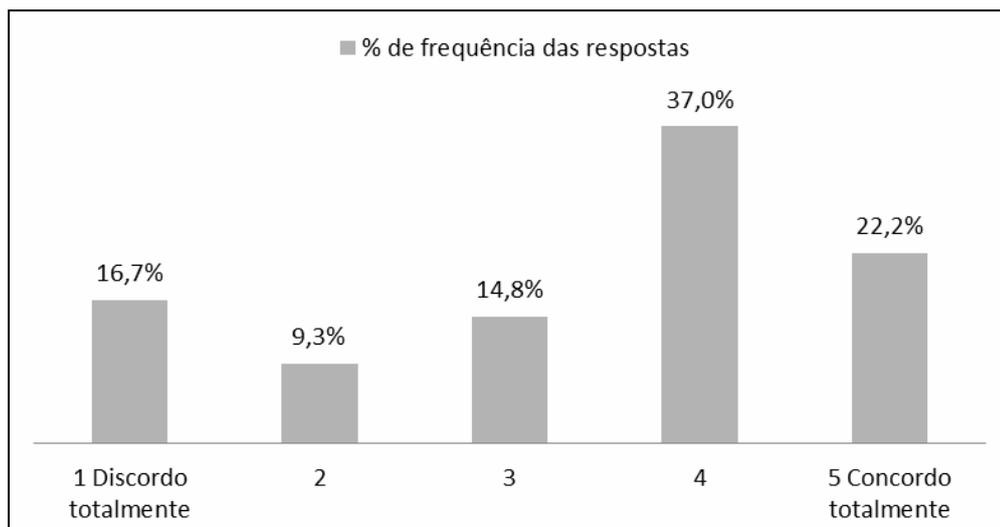
para evitar um comportamento defensivo. Contudo, conforme afirma Chiavenato (2002), é necessário dar conhecimento ao empregado das informações relevantes e significativas de seu desempenho, mesmo que este retorno não seja positivo, pois de nada adianta a avaliação sem que o maior interessado - o próprio empregado - tome conhecimento dela.

Gráfico 16 - O *feedback* realizado no processo da avaliação de desempenho da CEEE é adequado



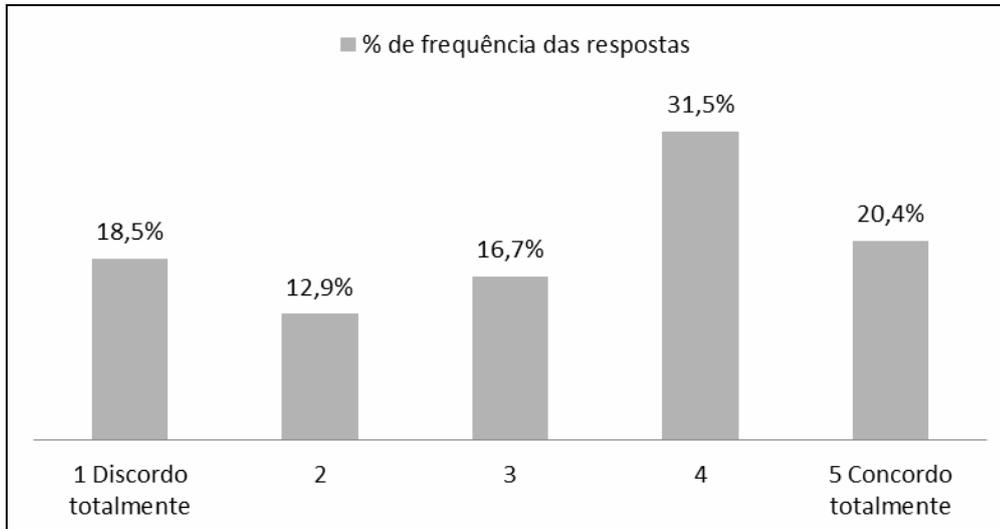
Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Gráfico 17 - O *feedback* recebido no momento da avaliação é importante para o direcionamento das ações do empregado



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

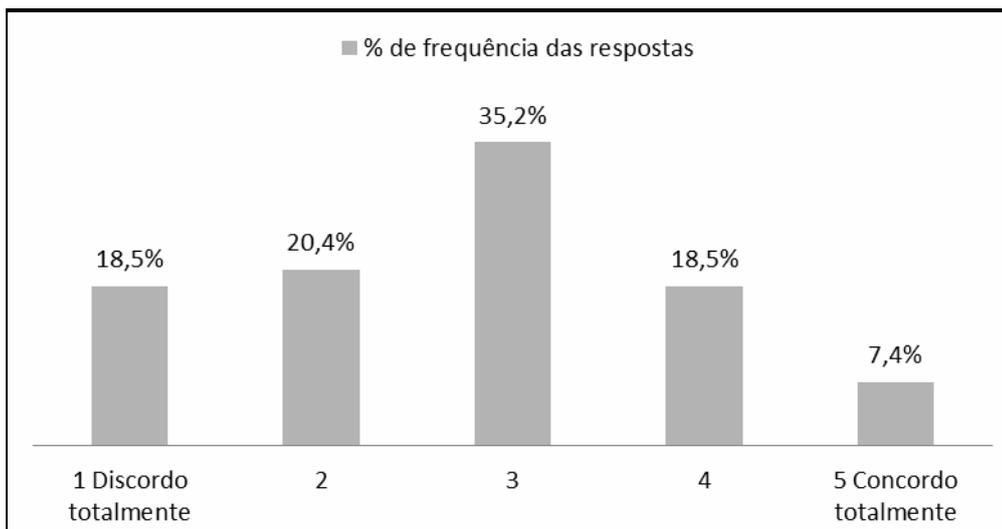
Gráfico 18 - O *feedback* realizado na avaliação de desempenho da CEEE permite a comunicação transparente entre avaliado e avaliador



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Sobre a afirmação “os avaliadores são capacitados para realizar a avaliação”, a maioria 35,2% indicou o número 3 na escala, ou seja, não concordando nem discordando. No entanto, a porcentagem acumulada indica que 38,9% dos respondentes não concordam com o enunciado, demonstrando que, na opinião de grande parte da amostra, falta capacitação aos gestores responsáveis pela avaliação.

Gráfico 19 - Os avaliadores são capacitados para realizar a avaliação

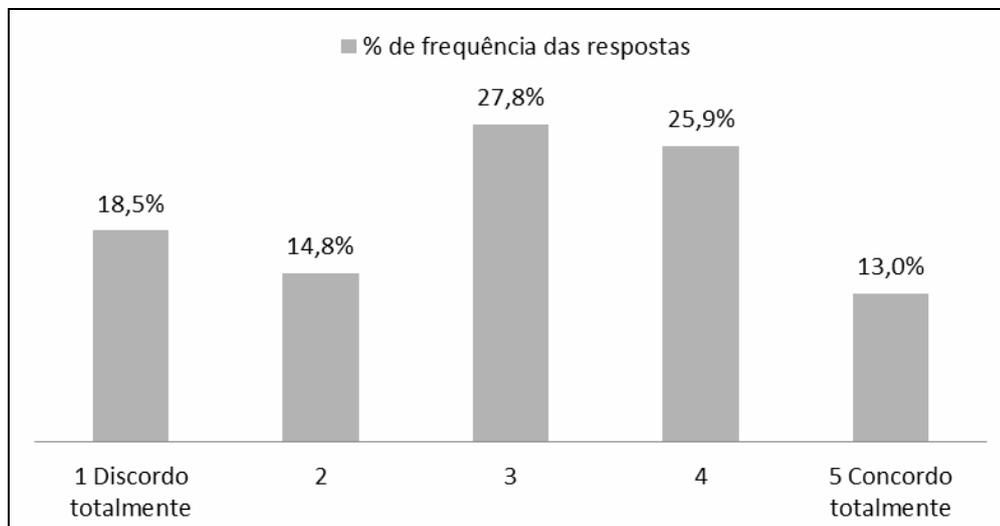


Fonte: Elaborado pela autora (2015).

O gráfico 20 demonstra o resultado da afirmação “a avaliação de desempenho contribui para o meu crescimento profissional”. A maior frequência de respostas ficou no ponto neutro, 27,8%. Mas 38,9% dos respondentes concordam, pelo menos parcialmente, com a afirmação. Já em relação à motivação dos trabalhadores, 42,6% dos respondentes não concordam com a afirmativa. Ou seja, para a maioria dos empregados que não foi imparcial, a avaliação de desempenho não contribui para a motivação dos trabalhadores na CEEE, conforme ilustra o gráfico 21.

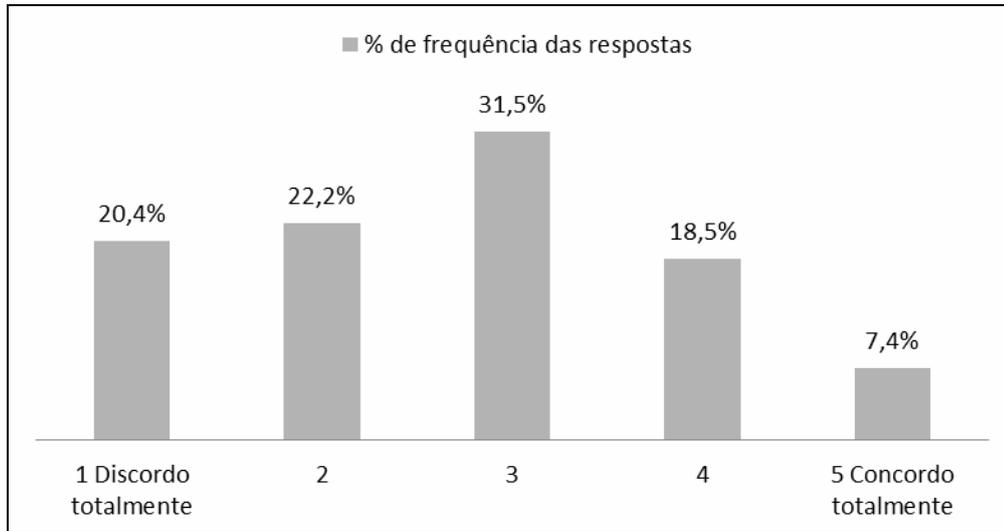
De acordo com Casado (2002), a motivação tem sido vista como uma saída para melhorar o desempenho profissional no que diz respeito tanto à produtividade quanto à saúde organizacional e à satisfação dos trabalhadores. O autor ressalta que o papel do gestor deverá ser sempre o de identificar os norteadores de comportamento de seus subordinados, assumindo a natureza intrínseca e individual da motivação de modo a gerir a direção da energia que naturalmente se encontra dentro de cada um, num sentido compatível com os objetivos da organização.

Gráfico 20 - A avaliação de desempenho contribui para o meu crescimento profissional



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

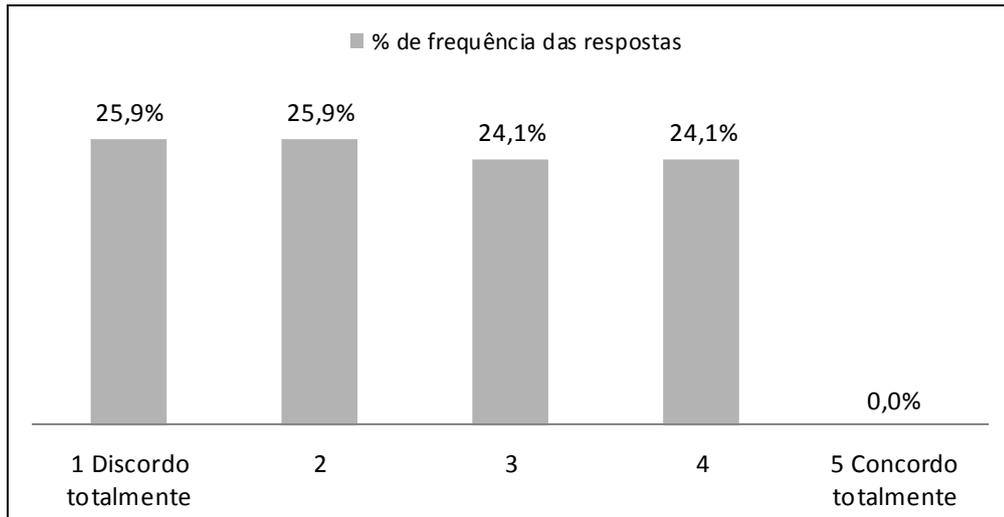
Gráfico 21 - A avaliação de desempenho contribui para a motivação dos trabalhadores



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

De acordo com o gráfico 22, em relação à confiança no sistema de avaliação de desempenho da CEEE, as respostas ficaram distribuídas entre os níveis 1 e 4 da escala, e nenhuma pessoa concordou totalmente com a afirmação. Considerando a porcentagem acumulada, 51,8% dos respondentes discordam, pelo menos parcialmente, da afirmativa, ou seja, mais da metade da amostra não confia plenamente no sistema.

Gráfico 22 - Confo plenamente no sistema de avaliação de desempenho da CEEE

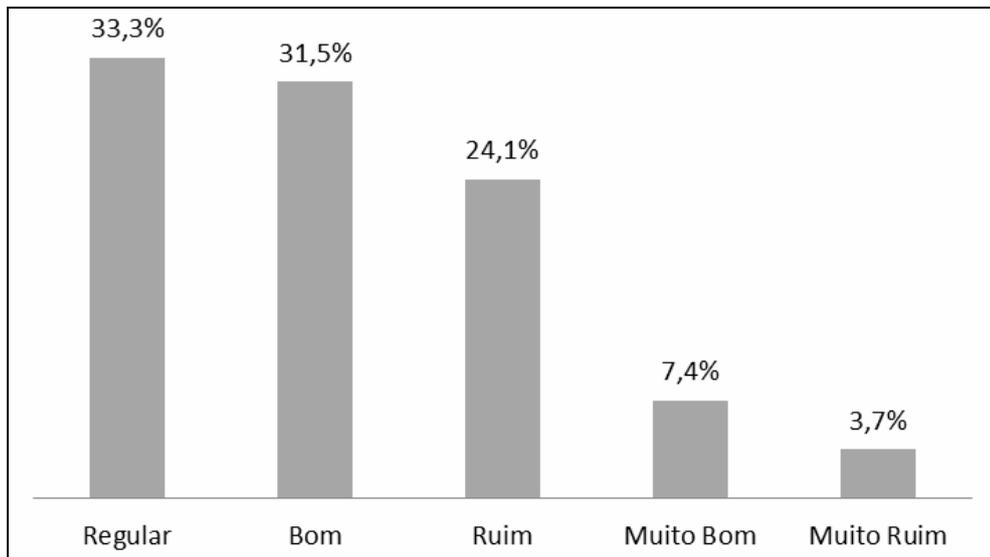


Fonte: Elaborado pela autora (2015).

A avaliação geral do sistema ficou distribuída em 33,3% como “regular”, 31,5% como “bom”, 24,1% como “ruim”, 7,4% como “muito bom” e 3,7% como “muito

ruim”, conforme ilustra o gráfico 23. Podemos considerar que a maioria, 61,1%, da amostra considera o processo de avaliação de desempenho desenvolvido na CEEE de regular a muito ruim e apenas 38,9% considera bom ou muito bom.

Gráfico 23 - Avaliação geral dos respondentes em relação ao processo de Avaliação de Desempenho desenvolvido na CEEE



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Os dados apresentados a partir da opinião dos empregados revelam fragilidades no processo de avaliação de desempenho da CEEE-D, os quais merecem atenção, pois,

[...] nessa nova ordem empresarial, uma metodologia qualquer não serve mais. As empresas necessitam de uma metodologia que não só eleve o nível de produtividade, qualidade e satisfação dos clientes, mas também o nível de motivação das pessoas, e que tudo culmine com o sucesso cada vez maior da empresa. (PONTES, 1999, p.19).

Ainda a partir das respostas obtidas através do instrumento de coleta de dados utilizado na presente pesquisa, foi possível identificar sugestões para melhorias no processo de avaliação de desempenho, as quais serão analisadas e expostas na sessão seguinte.

### 6.2.3 Sugestões para melhorias no processo

Nesta seção apresenta-se inicialmente um quadro síntese para cada uma das perguntas abertas no questionário, em que, a partir da análise de conteúdo, foram

identificadas categorias com base nas respostas obtidas. Importante ressaltar que algumas categorias são mais frequentes que outras. No entanto, nesta etapa valoriza-se principalmente a diversidade e não a frequência das respostas. Posteriormente faz-se um detalhamento sobre as categorias identificadas na descrição dos empregados da CEEE-D/Gerência Regional Metropolitana.

Quadro 2 - Síntese com categorias das respostas à pergunta: Como seria possível melhorar o sistema de avaliação de desempenho na CEEE?

<b>Categoria</b>	<b>Descrição</b>	<b>Exemplos de expressões utilizadas</b>
Capacitando gestores	Os gestores precisam ser capacitados para realizar avaliação de desempenho.	“Acho que deveria haver um treinamento, uma capacitação maior dos avaliadores para que se consiga de fato captar as necessidades de aperfeiçoamento e/ou adequação do avaliado.”
Utilizar avaliação 360 graus	Considera-se importante a possibilidade de a chefia ser avaliada pelo empregado.	“Atualmente a avaliação de desempenho da CEEE é 180 graus, não permitindo que o avaliado também exponha a sua percepção com relação aos itens da aferição de desempenho e também do avaliador. Uma mudança nesse critério deveria ser a alteração dessa análise para uma avaliação 360 graus, onde o <i>feedback</i> das duas partes seriam discutidos”.
Frequencia das avaliações	A avaliação de desempenho deveria ocorrer mais de uma vez por ano.	“Deveria ocorrer uma avaliação a cada seis meses, e ao final de 12 meses, uma avaliação final”.
Comprometimento das chefias	O caráter político-partidário presente na designação de chefias influencia negativamente o processo.	“Acredito que as pessoas responsáveis pela avaliação do funcionário, no caso as chefias, deveriam ser mais comprometidas com a empresa. Meros cargos políticos não condizem com o interesse da empresa por bons profissionais”.
Modificar o método	Percebe-se a necessidade de alterar o método de avaliação na empresa.	“Seria interessante que o resultado da avaliação de desempenho fosse uma nota. Hoje temos o resultado "satisfatório" ou "não satisfatório", ou seja, todos colaboradores que foram avaliados como "satisfatório" estão nivelados iguais, não há como verificar através da avaliação quem tem um melhor desempenho”.
Orientação aos funcionários	Carência de orientação aos funcionários sobre o processo de avaliação de desempenho.	“Dar esclarecimento a todos os funcionários, que em sua maioria, têm conhecimento superficial do assunto...”.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados coletados (2015).

Quadro 3 - Síntese com categorias das respostas à pergunta: Como seria possível aprimorar a sistemática de realização do *feedback*?

<b>Categoria</b>	<b>Descrição</b>	<b>Exemplos de expressões utilizadas</b>
Avaliação bilateral	Considera-se importante a possibilidade de a chefia ser avaliada pelo empregado.	“A maioria dos chefes está pronto somente para dar o <i>feedback</i> , não para receber. Desta forma a mudança ocorre somente em um sentido. Abrindo espaço para que a chefia seja avaliada, melhoraria o processo”.
Capacitação das chefias	As chefias devem receber capacitação para realizarem o <i>feedback</i> .	“As chefias devem ser capacitadas e orientadas a respeito do que deve ser abordado em uma avaliação de desempenho no momento do <i>feedback</i> . O <i>feedback</i> feito da maneira correta traz um bom retorno”.
Dispensar um tempo adequado	O avaliador deve reservar um tempo adequado para realizar o <i>feedback</i> .	“Que o avaliador tenha um tempo mais direcionado para o <i>feedback</i> e não uma obrigação do último dia do fim do prazo obrigatório”.
Local adequado	A avaliação deve ser realizada em um lugar adequado.	“Acredito que o momento do <i>feedback</i> deve ser num ambiente tranquilo e isolado...”.
Frequencia na realização	A avaliação deveria ocorrer com maior frequência.	“O fato da avaliação ser realizada apenas uma vez no ano, faz com que ocorrências ou situações mais antigas tendam a ser esquecidas, valorizando os fatos ocorridos apenas nos meses próximos a avaliação”.
Comprometimento	Compreende-se que por vezes não há comprometimento dos envolvidos no momento do <i>feedback</i> .	“O <i>feedback</i> deveria ser mais sincero e realizado com o comprometimento de ambas as partes”.
Eliminação do caráter político das chefias	O caráter político-partidário presente na designação de chefias influencia negativamente o processo.	“A eliminação do caráter político nas escolhas das chefias, na minha opinião, ajudaria a aprimorar”.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados coletados

Entre as falas mais frequentes relacionadas tanto à primeira quanto à segunda pergunta, está a capacitação de gestores/chefes como meio para melhorar o sistema de avaliação de desempenho atual. Evidencia-se um descontentamento dos empregados entrevistados com a capacidade de avaliação dos avaliadores. Pode-se entender como um dos motivos a falta de comprometimento destes, quando não há a compreensão da real importância e dos resultados de uma avaliação de desempenho adequada. Tanto a capacitação como o comprometimento foram evidenciados conforme as transcrições

das respostas a seguir: “Capacitando os avaliadores, e estes entendendo a importância do mesmo”. “Primeiro as chefias deveriam ser capacitadas para exercer liderança dos grupos e a avaliação deveria ser encarada com maior seriedade”. “As chefias devem ser capacitadas e orientadas a respeito do que deve ser abordado em uma avaliação de desempenho no momento do *feedback*”.

Bergamini e Beraldo (1992) referem que uma medida que muito contribui para despertar o interesse e reavivar a motivação dos gestores com relação aos benefícios posteriores de uma avaliação de desempenho bem feita são os programas de treinamento dos chefes como avaliadores de pessoal.

Sentindo-se seguro de todos os benefícios objetivados pelo sistema, em termos de melhor aproveitamento dos recursos humanos da empresa, bem como estando avisado a respeito daqueles problemas humanos que os níveis de chefia geralmente enfrentam, muito provavelmente o avaliador se transformará num adepto ao processo. Além de procurar se desenvolver pessoalmente o máximo que lhe for possível em termos de contribuir com informações precisas e orientações adequadas (BERGAMINI; BERALDO, 1992).

A carência de orientação aos funcionários sobre o processo de avaliação de desempenho também foi apreendida como uma das categorias. Apesar de o Regulamento do plano de avaliação prever ações para evitar este problema, na prática, identificaram-se carências. Para o bom resultado da avaliação, assim como o avaliador deve ter as informações necessárias através de uma capacitação, os avaliados também devem receber orientações e informações precisas para se envolverem no processo, evitando assim enxergar a avaliação como algo necessário simplesmente para cumprir uma burocracia exigida pela empresa.

Como categoria, também se destaca a necessidade de modificação do método, a fim de buscar melhores resultados. Considera-se importante a possibilidade de a chefia também ser avaliada; por isso, como principal alternativa foi citada a avaliação 360 graus. Segundo Pontes (1999, p. 164):

Novas técnicas de avaliação surgiram, como, por exemplo, a avaliação 360 graus, cuja ideia é a de que, além da avaliação tradicional do subordinado pelo seu líder, que este também avalie o líder, e a de que os funcionários façam avaliações recíprocas. Na avaliação de “baixo para cima” os fatores tradicionais de avaliação são substituídos por questões voltadas à forma como o líder conduz sua equipe.

Ainda, segundo o autor, o método é interessante, apesar dos constrangimentos que a avaliação possa provocar ao funcionário que deve avaliar o seu líder. Muller (2014) refere que no método 360 graus todas as pessoas que se relacionam com o empregado, os chamados *stakeholders*, sejam eles internos ou externos à empresa, fornecem *inputs* para a avaliação, tais como supervisores, clientes, fornecedores, pares. No processo, cada um dos avaliadores, dependendo da relação com o avaliado, poderá fornecer uma informação diferente sobre o mesmo. A autora destaca que a dificuldade reside na sua implantação, pois algumas pessoas podem não aceitar com facilidade o fato de serem avaliadas por pessoas hierarquicamente inferiores.

De acordo com as respostas analisadas, a frequência com que a avaliação de desempenho é realizada também poderia ser repensada. Dentre várias expressões que justificaram esse entendimento destacamos esta: “O fato de a avaliação ser realizada apenas uma vez no ano faz com que ocorrências ou situações mais antigas tendam a ser esquecidas, valorizando os fatos ocorridos apenas nos meses próximos à avaliação”. O exemplo caracteriza a disfunção de percepção “falta de memória” abordada por Bergamini e Beraldo (1992) e apresentada na seção 3.2 do presente trabalho. De acordo com os autores, as disfunções devem ser identificadas, administradas e controladas, visando minimizar os danos que possam ser causados, tal como o comprometimento dos resultados.

No que diz respeito à realização do *feedback*, destacam-se as categorias “dispensar tempo” e “lugar adequado” para realizá-lo, conforme as transcrições na sequência: “*Um ponto importante que marcou as avaliações passadas que tive foi o local. Acho que o feedback deve acontecer em local mais reservado e que haja impessoalidade entre ambos para um bom resultado*”. “*Que o avaliador tenha um tempo mais direcionado para o feedback e não uma obrigação do último dia do fim do prazo obrigatório*”.

*Acredito que o momento do feedback deve ser num ambiente tranquilo e isolado, onde o avaliador deva ressaltar os pontos favoráveis e tentar, junto com o avaliado, entender as dificuldades do mesmo, buscando uma forma concreta de saná-las.*

De acordo com as expressões apresentadas, percebe-se a necessidade de maior atenção com a preparação do *feedback*, ou seja, o gestor deve programar uma reunião com antecedência com cada funcionário, estipulando um tempo e um

local adequado. Essa programação busca evitar os imprevistos de última hora e oportunizar um espaço reservado para diálogo entre avaliado e avaliador em que os dois lados possam discutir e esclarecer todos os pontos sobre a avaliação.

Por fim, mas não menos importante, destaca-se a visão de que o caráter político-partidário presente na designação de chefias influencia negativamente o processo, percebido através de expressões, tais como: “A eliminação do caráter político nas escolhas das chefias, na minha opinião, ajudaria a aprimorar”.

Pode-se compreender que, em decorrência das escolhas políticas para os cargos de chefia, apresentam-se como avaliadores pessoas despreparadas, sem o devido conhecimento dos objetivos da avaliação. Essa situação incide mais uma vez na importância da capacitação dos gestores antes do início de cada período avaliativo, a fim de sensibilizá-los, promovendo e difundindo a cultura de gestão de desempenho da empresa.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho possibilitou a ampliação dos conhecimentos na área da administração pública voltados para o tema avaliação de desempenho, principalmente o método utilizado pela CEEE-D, considerando o objetivo geral do estudo, de analisar a avaliação de desempenho entre os trabalhadores e gestores da Companhia.

Ao descrever o atual sistema de avaliação de desempenho adotado pela empresa buscou-se analisá-lo a partir de um referencial teórico para compreender o seu funcionamento, bem como identificar as facilidades e limites do mesmo. O método utilizado, modelo escala gráfica, apresenta-se em forma de um formulário com fatores claros, de fácil compreensão, inseridos em uma escala que mede a conformidade de adequação a cada fator. Como vantagens pode-se citar o fácil entendimento pelo envolvidos e a simples aplicação; por outro lado, como desvantagens destaca-se a subjetividade associada a esse método e também o aspecto unilateral, em que o empregado não tem a oportunidade de também avaliar a sua chefia.

Verificou-se que os objetivos previstos no regulamento do plano da avaliação de desempenho da CEEE-D estão sendo alcançados parcialmente. Destaca-se como objetivo alcançado o de “suprir o sistema de promoções do Plano de Cargos e Salários com informações para a sua operacionalização”, pois o resultado da avaliação habilita ou não o empregado a concorrer a promoções no Plano de Cargos e Salários da empresa.

De acordo com a opinião da amostra na pesquisa realizada, a maioria dos respondentes não concordou com as afirmações relacionadas ao alcance dos demais objetivos previstos no regulamento. É importante ressaltar que não se teve acesso a dados oficiais da empresa que demonstrassem essas informações, o que limitou se atingir totalmente um dos objetivos específicos desta pesquisa.

Ainda de acordo com a opinião de empregados da Gerência Regional Metropolitana, o processo de avaliação de desempenho é considerado regular, por 33,3% dos respondentes, ruim por 24,1%, e muito ruim por 3,7% dos respondentes. Por outro lado, 31,5% consideram bom, e apenas 7,4% muito bom. Sobre a relevância da realização de *feedback* dentro do processo de avaliação de desempenho, verificou-se que grande parte dos respondentes concordou com as

afirmações positivas relacionadas. Entretanto, foram apontados fatores que comprometem a efetividade do *feedback*, bem como sugestões para melhorias.

A partir do resultado da pesquisa entende-se necessária uma revisão do método adotado, que se apresenta ultrapassado e propicia a ocorrência de disfunções perceptivas. Torna-se importante um estudo que evidencie a melhor técnica voltada aos empregados da empresa em questão.

Uma alternativa seria avaliação 360 graus, também conhecida como avaliação de *feedback*, pois busca caracterizar a potencialidade de cada pessoa com base na opinião do grupo. Esse método também foi sugerido por parte dos respondentes na pesquisa. O método tem sido considerado o mais democrático, pois pode ser realizado por diversas pessoas, evitando a centralização do poder e favorecendo pontos de vistas diversificados. Entretanto, salienta-se que se faz necessário um estudo mais aprofundado sobre o modelo, a fim de verificar a sua aplicabilidade na CEEE-D.

Em relação às limitações deste trabalho, além do já citado, pode-se apontar a possibilidade de interferência do viés da autora na análise dos dados, através da manifestação inconsciente de sua percepção sobre o tema da pesquisa. Isso decorre do fato de a autora trabalhar dentro da organização estudada, tendo proximidade com a população do estudo.

Outro fator importante que limitou o aprofundamento do estudo foi o curto tempo para sua realização, que impediu a participação de um número maior de empregados, reduzindo a amostra, tendo em vista o tamanho da empresa, que atua em diversos municípios do Estado.

De qualquer forma, acredita-se que se conseguiu analisar de forma detalhada como se dá o processo de avaliação de desempenho na CEEE, apontando fraquezas e oportunidades de melhorias, atingindo quase em sua totalidade os objetivos propostos.

## REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2 ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2005.

\_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2010.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

\_\_\_\_\_. **Motivação nas organizações**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BOHMERWALD, Pedro. **Gerenciando o Sistema de Avaliação de Desempenho**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. **Revista do Serviço Público**, Brasília, 50(4), p.5-30, 1999.

BRUNELLI, Maria da Graça Mello. Motivação no Serviço Público. Trabalho de Conclusão de Pós-Graduação em MBA em Gestão Pública da Faculdade IBGEN. Porto Alegre, 2008. Disponível em: <[http://proweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu\\_doc/maria\\_da\\_graca\\_mello\\_brunelli.\\_tcc.pdf](http://proweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu_doc/maria_da_graca_mello_brunelli._tcc.pdf)>. Acesso em: 31 ago. 2014.

CASADO, Tânia. A motivação e o trabalho. *In*: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. 15 ed. São Paulo: Gente, 2002, p.247-58.

CÂMARA, Rosana Hoffman. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. Gerais: **Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 6, n. 2, p. 179-91, jul./dez. 2013. Disponível em: <<http://www.fafich.ufmg.br/gerais/index.php/gerais/article/viewFile/306/284>>. Acesso em: 9 maio 2015.

CEEE. **História do Grupo CEEE**. Disponível em: <<http://www.ceee.com.br/portal/ceee/Component/Controller.aspx?CC=3237>>. Acesso em: 1 mar. 2015.

CEEE-D. **Regulamento da Avaliação de Desempenho**. Versão 4.1. Porto Alegre, 2014.

\_\_\_\_\_. **Resolução de Diretoria n. 034 de 14.02.2013**. Porto Alegre, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Ed. compacta, 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DASSO JÚNIOR, Aragon Érico. **Reforma do Estado com Participação Cidadã? Déficit Democrático das Agências Reguladoras Brasileiras**. Florianópolis: UFSC, 2006.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. *In*: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. 15 ed. São Paulo: Gente, 2002, p. 11-34.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GILLEN, Terry. **A avaliação de Desempenho**. Tradução André M. Andrade. São Paulo: Nobel, 2000.

HIPÓLITO, José Antônio Monteiro; REIS, Germando Glufke. A avaliação como instrumento de gestão. *In*: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. 15 ed. São Paulo: Gente, 2002, p. 73-86.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MULLER, Francine. **Análise da nova sistemática de avaliação de Desempenho em um banco de desenvolvimento**. Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2014.

NASCIMENTO, Edson Ronaldo. **Gestão Pública: gestão pública aplicada: União, Estados e Municípios, gestão pública no Brasil, de JK à Lula, gestão orçamentária e financeira, a gestão fiscal responsável, tributação e orçamento, tópicos especiais em contabilidade pública, gestão das contas nacionais, gestão ecológica e ambiental**. 2 ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2010.

PONTES, B. R. **Avaliação de Desempenho: uma abordagem sistêmica**. 5 ed. rev. e ampl. São Paulo: LTr, 1991.

\_\_\_\_\_. **Avaliação de desempenho: nova abordagem**. 7 ed. São Paulo: LTr, 1999.

REIFSCHNEIDER, Marina Becker. Considerações sobre avaliação de desempenho. Ensaio: aval.pol.públ.Educ. [online]. 2008, v.16, n.58, p. 47-58. ISSN 0104-4036. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v16n58/a04v1658.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2015.

RIBEIRO, Flávio Antônio. **A privatização como alternativa estratégica para empresas públicas: o caso da CEEE**. (Dissertação de Mestrado em Administração e Negócios) – PUCRS, Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Porto Alegre, 2001.

SANTOS, Laís Silveira; FEUERSCHÜTTE, Simone Ghisi. O processo de avaliação de desempenho sob o olhar do avaliado: estudo da percepção de servidores da Universidade Federal de Santa Catarina. **Análise, a revista acadêmica da FACE**. Porto Alegre, v. 22, n. 2, p. 134-145, jul./dez. 2011.

SANTOS, Fabiano Ramos dos. **Análise do Plano de Cargos e Salários do Grupo CEEE**. Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2009.

TAFNER, Elizabeth Penzlien; SILVA, Everaldo da. **Metodologia do trabalho acadêmico**. Indaial: Grupo Uniasselvi, 2008.

TAMAYO, Alvaro; PASCHOAL, Tatiane. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Rev. adm. contemp.** Curitiba, v.7 n.4 oct./dec. 2003. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552003000400003&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552003000400003&script=sci_arttext)>. Acesso em: 31 ago. 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2000.

VROOM, Victor H. **Gestão de Pessoas, não de pessoal**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A – Questionário de Pesquisa

Esta pesquisa faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso - Especialização em Gestão Pública pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul em parceria com a Universidade Aberta do Brasil. A pesquisa tem o objetivo de analisar a avaliação de desempenho entre os trabalhadores e gestores da CEEE-D. O questionário não é identificado e os resultados obtidos serão conhecidos através da média obtida nas respostas. Obrigada pela sua colaboração!

### Qual sua faixa etária?

18 a 25 anos    26 a 35 anos    36 a 45 anos    46 a 55 anos    mais de 55 anos

Qual seu Sexo?  Masculino    Feminino

### Qual sua escolaridade:

- Ensino Fundamental completo  
 Ensino Médio completo  
 Ensino Superior incompleto  
 Ensino Superior completo  
 Pós Graduação  
 Outro. Qual? \_\_\_\_\_

### Qual o seu tempo de empresa? Considere o tempo em anos completos.

menos que 1 ano.    1 a 3 anos    4 a 10 anos    11 a 20 anos    mais de 20 anos

### Você exerce função de chefia atualmente na CEEE?

Sim    Não

Você verá a seguir uma série de afirmativas sobre o sistema de avaliação da CEEE. Por favor, indique em que medida você concorda com cada uma delas (**5 para concordo totalmente e 1 para discordo totalmente**), marque com um X sobre o número correspondente.

1	A avaliação de desempenho realizada na CEEE contribui para a melhora da capacidade produtiva dos profissionais.	1	2	3	4	5
2	Os resultados da avaliação de desempenho orientam para a melhoria dos processos de trabalho.	1	2	3	4	5
3	A avaliação de desempenho realizada na CEEE proporciona o desenvolvimento das pessoas.	1	2	3	4	5
4	A avaliação de desempenho realizada na CEEE permite identificar as potencialidades dos trabalhadores.	1	2	3	4	5

5	A avaliação de desempenho realizada na CEEE permite identificar as carências dos trabalhadores.	1	2	3	4	5
6	A avaliação de desempenho atende ao objetivo de Subsidiar o Plano Diretor de Treinamento e Desenvolvimento.	1	2	3	4	5
7	A avaliação de desempenho incentiva o comprometimento do empregado com a aprendizagem contínua.	1	2	3	4	5
8	A avaliação de desempenho permite a contribuição de cada empregado na conquista dos objetivos do seu setor e da empresa.	1	2	3	4	5
9	O <i>feedback</i> é relevante no processo de avaliação de desempenho da CEEE.	1	2	3	4	5
10	Toda a vez em que participei da avaliação de desempenho houve espaço para dar e receber <i>feedback</i> .	1	2	3	4	5
11	O <i>feedback</i> realizado no processo da avaliação de desempenho da CEEE é adequado.	1	2	3	4	5
12	O <i>feedback</i> recebido no momento da avaliação é importante para o direcionamento das ações do empregado.	1	2	3	4	5
13	O <i>feedback</i> realizado na avaliação de desempenho da CEEE permite a comunicação transparente entre avaliado e avaliador.	1	2	3	4	5
14	Os avaliadores são capacitados para realizar a avaliação.	1	2	3	4	5
15	A avaliação de desempenho contribui para o meu crescimento profissional.	1	2	3	4	5
16	A avaliação de desempenho contribui para a motivação dos trabalhadores.	1	2	3	4	5
17	Confio plenamente no sistema de avaliação de desempenho da CEEE.	1	2	3	4	5

Como seria possível melhorar o sistema de avaliação de desempenho na CEEE?

---



---



---

Como seria possível aprimorar a sistemática de realização do *feedback*?

---



---



---

Qual sua avaliação geral em relação ao processo de Avaliação de Desempenho desenvolvido na CEEE?

( ) Ruim  
( ) Muito Ruim

( ) Bom  
( ) Muito Bom

( ) Regular

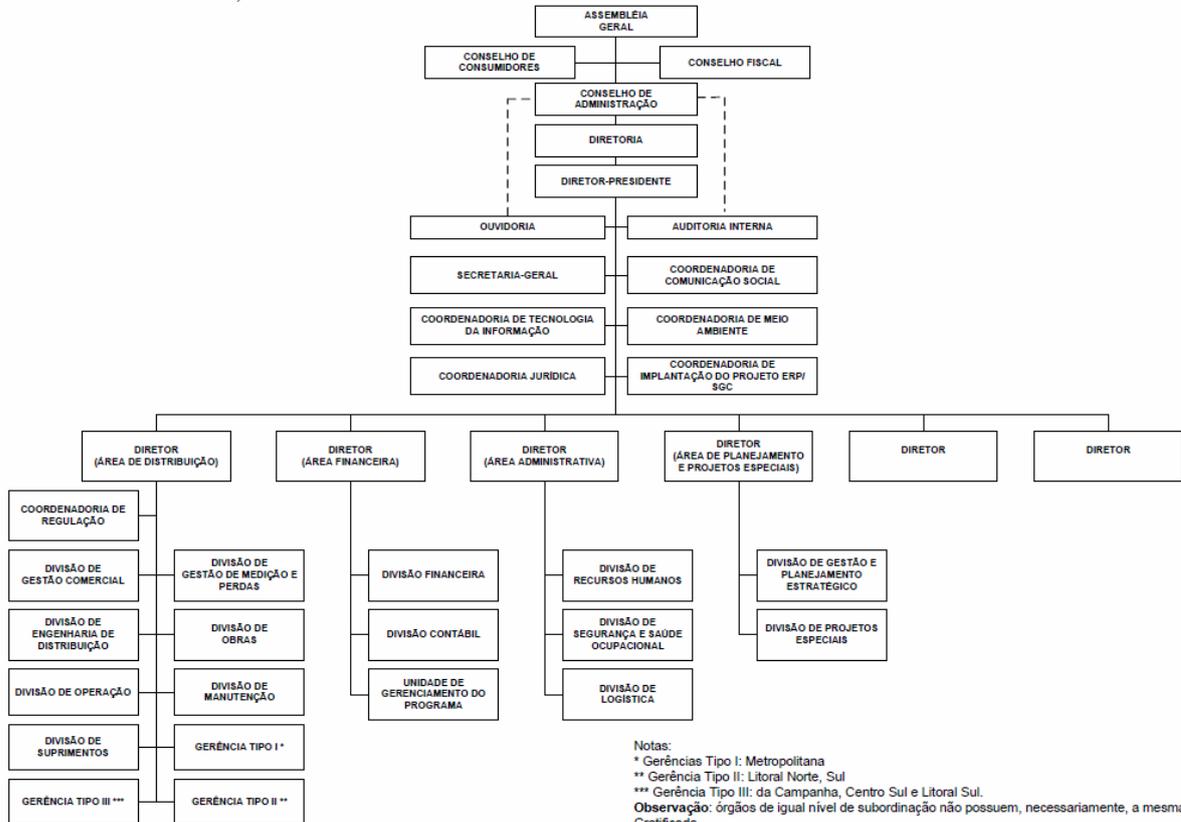
**ANEXOS**

## ANEXO A - Organograma do Grupo CEEE



## COMPANHIA ESTADUAL DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA - CEEE D

(Estrutura organizacional aprovada pela Diretoria - Ata n.º 2.230, de 20-10-06; alterada pelo Conselho de Administração - Atas n.º 008 de 2007 e 093 de 2012; e pelas Resoluções 036, 052, 101, 135, 146, 194, 233 e 246 de 2007; 109, 147, 201 e 266 de 2008; 142 e 152 de 2009; 235, 243, 278 e 320 de 2010; 003, 056, 057, 087, 094, 121, 125, 153, 192, 197 e 214 de 2011; 074 de 2012; 086, 087, 088, 094, 097, 148, 152 e 183 de 2013; 022, 069, 084 e 088 de 2014)



ANEXO B - Formulário de Avaliação de desempenho para executores



FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA EXECUTORES

RE/D:	NOME DO AVALIADO:	DATA DA ADMISSÃO: / /
CARGO/FUNÇÃO:		
SETOR:	UOLT:	
RE/D:	NOME DO AVALIADOR:	DATA DA AVALIAÇÃO: / /
CARGO/FUNÇÃO:		

FATORES	ÓTIMO	MUITO BOM	BOM	REGULAR	INSUFICIENTE
1. Compromisso com a imagem da Empresa perante a coletividade em geral.	<p>Sempre que necessário ou quando tem oportunidade, destaca a importância da Empresa perante a sociedade.</p> <p>Compreende que sua conduta influencia na imagem da Empresa.</p> <p>Busca dar orientações adequadas e atender as pessoas da melhor forma.</p>	<p>Quando solicitado, destaca a importância da Empresa perante a sociedade.</p> <p>Compreende que sua conduta influencia na imagem da Empresa.</p> <p>Busca dar orientações adequadas e atender as pessoas da melhor forma.</p>	<p>Sua conduta não compromete a imagem da Empresa.</p> <p>Se solicitado, orienta as pessoas da melhor forma sobre assuntos da Empresa.</p>	<p>Demonstra postura indiferente e, às vezes, fornece informações que prejudicam a imagem da Empresa.</p>	<p>Com frequência, sua conduta ou desrespeito com as pessoas prejudica a imagem da Empresa.</p>
2. Zelo pelo patrimônio da Empresa.	<p>Tem cuidado exemplar com os equipamentos, materiais, mobiliário e instalações.</p> <p>Atua preventivamente quando percebe risco de avarias.</p>	<p>Empenha-se em manter em bom estado os equipamentos, materiais, mobiliário e instalações.</p> <p>Quando percebe avarias, reporta-se à pessoa ou ao setor responsável para providências.</p>	<p>Cuida dos equipamentos, materiais, mobiliário e instalações.</p>	<p>Por descuido, danifica equipamentos, materiais, mobiliário e instalações, mas providencia sua manutenção ou reposição.</p>	<p>Não se importa com a forma de uso dos equipamentos, materiais, mobiliário e instalações, bem como não providencia sua manutenção ou reposição.</p>
3. Conhecimento da identidade organizacional do Grupo CEEE (Missão, Visão e Valores).	<p>Conhece a identidade organizacional do Grupo CEEE, entendendo como fundamental para o exercício de suas atividades.</p>	<p>Conhece a identidade organizacional do Grupo CEEE e baseia suas atividades na mesma.</p>	<p>Tem ideia do que seja a identidade organizacional do Grupo CEEE, e busca adaptar seu trabalho a esta.</p>	<p>Tem ideia do que seja a identidade organizacional do Grupo CEEE, mas não busca adaptar seu trabalho a esta.</p>	<p>Desconsidera a identidade organizacional do Grupo CEEE, apesar de lhe terem sido fornecidas tais informações.</p>
4. Apresentação e higiene.	<p>Sempre preza pela apresentação pessoal sendo esta totalmente adequada ao ambiente de trabalho.</p> <p>Sempre mantém seu posto de trabalho limpo e organizado.</p>	<p>Sua apresentação pessoal é adequada ao ambiente de trabalho.</p> <p>Habitualmente, mantém seu posto de trabalho em muito boas condições de higiene e organização.</p>	<p>Geralmente sua apresentação pessoal é adequada ao ambiente de trabalho.</p> <p>Habitualmente, mantém seu posto de trabalho em boas condições de higiene e organização.</p>	<p>Por vezes, apresenta-se de forma inadequada podendo gerar desconforto nas pessoas.</p> <p>Às vezes, negligencia a apresentação de seu posto de trabalho.</p>	<p>Frequentemente apresenta-se de forma inadequada gerando desconforto nas pessoas.</p> <p>Sempre negligencia a apresentação de seu posto de trabalho.</p>

FATORES	ÓTIMO	MUITO BOM	BOM	REGULAR	INSUFICIENTE
5. Assiduidade e pontualidade (com relação à jornada e aos compromissos de trabalho).	<input type="checkbox"/> É sempre pontual e assíduo.  <input type="checkbox"/> Está sempre disponível para as demandas de trabalho.	<input type="checkbox"/> Raramente, apresenta faltas ou atrasos.  <input type="checkbox"/> Quando ocorrem são sempre justificados.  <input type="checkbox"/> Está sempre disponível para as demandas de trabalho.	<input type="checkbox"/> Apresenta alguns atrasos ou faltas, mas, com justificativas aceitáveis.	<input type="checkbox"/> Habitualmente, apresenta atrasos ou faltas e, na maioria das vezes, sem justificativas aceitáveis.	<input type="checkbox"/> Sempre apresenta atrasos ou faltas e, na maioria das vezes, sem justificativas aceitáveis.
6. Conhecimento de suas atividades	<input type="checkbox"/> Conhece plenamente suas atividades.	<input type="checkbox"/> Conhece muito bem suas atividades.	<input type="checkbox"/> Conhece suas atividades o suficiente para realizá-las de forma segura/convicta.	<input type="checkbox"/> Conhece pouco suas atividades, mas demonstra interesse em conhecê-las.	<input type="checkbox"/> Conhece pouco suas atividades e não demonstra interesse em conhecê-las.
7. Qualidade com que realiza suas atividades.	<input type="checkbox"/> Não apresenta falhas nos serviços e estes superam as expectativas quanto à qualidade, à produtividade e aos prazos estabelecidos.	<input type="checkbox"/> Raramente apresenta falhas nos serviços e, quando ocorrem, atua de modo a evitar sua reincidência.	<input type="checkbox"/> Os serviços, às vezes, apresentam falhas, esforça-se para diminuir os erros.	<input type="checkbox"/> Os serviços, na maioria das vezes, apresentam falhas que comprometem muito as atividades.  <input type="checkbox"/> Não demonstra empenho para minimizá-las.	<input type="checkbox"/> Os serviços sempre apresentam falhas graves e não demonstra empenho para minimizá-las.
8. Alinhamento de suas atividades com as metas do setor de trabalho.	<input type="checkbox"/> Contribui decisivamente para o alcance ou a superação das metas.  <input type="checkbox"/> Toma iniciativa de estabelecer metas com a chefia, discutindo objetivos e resultados esperados.	<input type="checkbox"/> Empenha-se na execução das suas atividades para o alcance das metas.  <input type="checkbox"/> Mantém sua chefia informada sobre o seu trabalho, permitindo o acompanhamento.	<input type="checkbox"/> Empenha-se na execução das suas atividades para o alcance das metas.	<input type="checkbox"/> Na maioria das vezes, falta empenho na execução de suas atividades.	<input type="checkbox"/> Não se envolve com suas atividades, sendo completamente desinteressado na execução das mesmas.
9. Respeito à hierarquia funcional.	<input type="checkbox"/> Respeita e contribui com as orientações/determinações de seus superiores hierárquicos, desde que elas não atentem contra o patrimônio da Empresa, bem como a segurança e a saúde.  <input type="checkbox"/> Compartilha informações pertinentes com a equipe e com seu superior.	<input type="checkbox"/> Respeita as orientações/determinações de seus superiores hierárquicos, desde que elas não atentem contra o patrimônio da Empresa, bem como a segurança e a saúde.  <input type="checkbox"/> Compartilha informações pertinentes com a equipe e com seu superior.	<input type="checkbox"/> Respeita as orientações/determinações de seus superiores hierárquicos, desde que elas não atentem contra o patrimônio da Empresa, bem como a segurança e a saúde.	<input type="checkbox"/> Apresenta dificuldades em cumprir as determinações de seus superiores hierárquicos.	<input type="checkbox"/> Ignora o que é determinado por seus superiores hierárquicos.
10. Proatividade	<input type="checkbox"/> É sempre dedicado, demonstrando iniciativa, interesse e determinação na execução de suas atividades.  <input type="checkbox"/> É solícito e antecipa-se na resolução de problemas que influenciam diretamente no trabalho.	<input type="checkbox"/> Na maioria das vezes, é dedicado, demonstrando iniciativa, interesse e determinação na execução de suas atividades.  <input type="checkbox"/> Resolve os problemas pertinentes às suas funções sem necessitar de ajuda ou ordens.	<input type="checkbox"/> Às vezes, demonstra iniciativa, interesse e determinação na execução de suas atividades.	<input type="checkbox"/> Raramente, demonstra iniciativa, interesse e determinação na execução de suas atividades.	<input type="checkbox"/> Nunca demonstra iniciativa, interesse e determinação na execução de suas atividades.  <input type="checkbox"/> Deixa os problemas acontecerem aguardando solução de alguém.

FATORES	ÓTIMO	MUITO BOM	BOM	REGULAR	INSUFICIENTE
11. Conhecimento e cumprimento de regras (leis, resoluções, circulares, normas).	Procura sempre conhecer e atualizar-se quanto às regras em geral, e cumpre aquelas relacionadas as suas atividades e ambiente de trabalho.	Possui um bom nível de conhecimento sobre regras relacionadas as suas atividades e ambiente de trabalho.	Procura exercer suas atividades conforme as regras e orientações que lhe são passadas pela chefia.	Algumas vezes, apesar de ter acesso às regras, acaba por descumpri-las no exercício de suas atividades.	Desconsidera as regras relacionadas as suas atividades.
12. Conduta ética	Sempre age com responsabilidade e transparência, respeitando as pessoas, buscando a contínua melhoria das relações internas, e entre a Empresa e os diferentes públicos com os quais interage.	Quase sempre age com responsabilidade e transparência, respeitando as pessoas, buscando a contínua melhoria das relações internas, e entre a Empresa e os diferentes públicos com os quais interage.	Muitas vezes, age com responsabilidade e transparência, respeitando as pessoas, buscando a contínua melhoria das relações internas, e entre a Empresa e os diferentes públicos com os quais interage.	Algumas vezes, falta com respeito às pessoas, bem como desconsidera as relações internas e/ou externas.	Costuma desrespeitar as pessoas, não busca a melhoria das relações internas e/ou externas.  Não parece se orientar por princípios éticos.
13. Uso de materiais e de recursos disponíveis	Sempre utiliza corretamente os materiais e recursos disponibilizados evitando o desperdício e ajuda a conscientizar os demais sobre a importância de ações sustentáveis, seguindo as políticas da Empresa.	Na maioria das vezes, utiliza corretamente os materiais e recursos disponibilizados evitando o desperdício, buscando junto aos demais a realização de ações sustentáveis, seguindo as políticas da Empresa.	Procura exercer suas atividades seguindo as orientações quanto ao uso apropriado de materiais e recursos.	Frequentemente, desperdiça materiais e recursos e, na maioria das vezes, não segue as orientações quanto ao uso dos mesmos.	Faz uso excessivo ou indevido de materiais e recursos desconsiderando orientações quanto as ações sustentáveis e as políticas da Empresa.
14. Adaptação às mudanças	Busca sempre às melhores alternativas frente às mudanças, propondo melhorias nos processos de trabalho.	Com facilidade, adapta-se às mudanças nos processos de trabalho.	Adapta-se às mudanças nos processos de trabalho.	Em geral, não se adapta às mudanças nos processos de trabalho.	Sempre se opõe às mudanças, não se adaptando à nova realidade.
15. Trabalho em condições adversas.	Demonstra plena habilidade para trabalhar em condições adversas como: pressão, prazos e ambientes desfavoráveis, buscando alternativas de melhorias para minimizar os efeitos negativos.	Demonstra habilidade para trabalhar em condições adversas como: pressão, prazos e ambientes desfavoráveis, buscando alternativas de melhorias para minimizar os efeitos negativos.	Demonstra habilidade para trabalhar em condições adversas como: pressão, prazos e ambientes desfavoráveis.	Demonstra dificuldades para trabalhar em condições adversas como: pressão, prazos e ambientes desfavoráveis.	Em condições adversas, não consegue trabalhar e apresenta conduta inadequada.
16. Troca de conhecimentos e informações de trabalho.	Está sempre pronto a cooperar, compartilhando suas experiências, conhecimentos e informações de forma a melhorar o desempenho da equipe.	Costuma cooperar com a equipe, colocando-se à disposição para esclarecimentos e informações.	Quando solicitado, compartilha conhecimentos de trabalho.	Raramente, compartilha conhecimentos de trabalho.	Não compartilha informações e conhecimentos de trabalho.

FATORES	ÓTIMO	MUITO BOM	BOM	REGULAR	INSUFICIENTE
17. Relacionamento com chefias, colegas, clientes e fornecedores.	<p>Sempre busca colaborar e manter um clima harmonioso nos relacionamentos com chefias, colegas, clientes, fornecedores e outros agentes da sociedade e tenta solucionar possíveis conflitos.</p> <p>Tem empatia (capacidade de se colocar no lugar do outro) e respeita as individualidades.</p>	<p>Busca colaborar e manter um clima harmonioso nos relacionamentos com chefias, colegas, clientes, fornecedores e outros agentes da sociedade.</p> <p>Tem empatia (capacidade de se colocar no lugar do outro) e respeita as individualidades de chefias, colegas, clientes, fornecedores e outros agentes da sociedade.</p>	<p>Busca colaborar e manter um clima harmonioso nos relacionamentos com chefias, colegas, clientes, fornecedores e outros agentes da sociedade, às vezes, colaborando com os demais.</p>	<p>Às vezes, apresenta dificuldades de relacionamento e, ainda que não intencionalmente, desrespeita chefias, colegas, clientes ou fornecedores e outros agentes da sociedade.</p>	<p>Apresenta um convívio muito difícil e, frequentemente trata de forma desrespeitosa chefias, colegas, clientes ou fornecedores e outros agentes da sociedade.</p>
18. Comunicação interpessoal	<p>Comunica-se de modo claro e objetivo, possibilitando perfeito entendimento da informação.</p> <p>Escuta, argumenta e busca esclarecer suas dúvidas de forma cordial.</p> <p>Demonstra plena capacidade de dar e receber feedback, refletindo sobre os assuntos abordados e aplicando-os em sua conduta.</p>	<p>Comunica-se de modo claro e objetivo.</p> <p>Escuta, argumenta e busca esclarecer suas dúvidas de forma cordial.</p> <p>Demonstra capacidade de dar e receber feedback, refletindo sobre os assuntos abordados.</p>	<p>Comunica-se de modo claro e objetivo.</p> <p>Escuta, argumenta e busca esclarecer suas dúvidas de forma cordial.</p>	<p>Apresenta dificuldades de comunicação, não sendo claro e objetivo.</p> <p>Demonstra pouca capacidade de dar e receber feedback.</p>	<p>Não transmite interesse no que o outro diz e/ou torna-se hostil quando diferem da sua opinião.</p> <p>É incapaz de receber feedback.</p>
19. Segurança do Trabalho e Saúde Ocupacional	<p>Sempre exerce suas atividades priorizando sua segurança e sua saúde, bem como as de outras pessoas, conforme normas da Empresa e orientações legais.</p> <p>Sempre avalia os riscos inerentes ao trabalho e age de forma a minimizar seus efeitos, buscando os meios adequados.</p>	<p>Frequentemente, exerce suas atividades priorizando sua segurança e sua saúde, bem como as de outras pessoas, conforme normas da Empresa e orientações legais.</p> <p>Frequentemente, avalia os riscos inerentes ao trabalho e age de forma a minimizar seus efeitos, buscando os meios adequados.</p>	<p>Exerce suas atividades com atitudes seguras e saudáveis, conforme normas da Empresa e orientações legais.</p>	<p>É desatento quanto às questões de segurança e saúde ocupacional, podendo colocar em risco a si e a outras pessoas.</p>	<p>Banaliza os riscos e mantém atitudes de negligência quanto às medidas preventivas.</p>
20. Aperfeiçoamento profissional.	<p>Busca, espontaneamente, a melhoria contínua de seu desempenho profissional através de treinamentos, leituras, cursos e outros eventos</p> <p>Informa-se a respeito das inovações relativas ao seu trabalho e a sua área de atuação.</p>	<p>Busca, quando solicitado, melhorar seu desempenho profissional através de treinamentos, leituras, cursos e outros eventos. Informa-se a respeito das inovações relativas ao seu trabalho e a sua área de atuação.</p>	<p>Quando solicitado, participa de cursos e eventos direcionados as suas atividades.</p>	<p>Não demonstra interesse em se desenvolver profissionalmente.</p>	<p>Mostra-se resistente a inovações e, sem apresentar motivo relevante, evita participar de cursos quando solicitado.</p>



## ANEXO C - Formulário de Avaliação de Desempenho para Chefias



### FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA CHEFIAS

<b>RE/D:</b>	<b>NOME DO AVALIADO:</b>	<b>DATA DA ADMISSÃO:</b> /    /
<b>CARGO/FUNÇÃO:</b>		
<b>SETOR:</b>	<b>UOLT:</b>	
<b>RE/D:</b>	<b>NOME DO AVALIADOR:</b>	<b>DATA DA AVALIAÇÃO:</b> /    /
<b>CARGO/FUNÇÃO:</b>		

FATORES	ÓTIMO	MUITO BOM	BOM	REGULAR	INSUFICIENTE
1. Compromisso com a imagem da Empresa perante a coletividade em geral.	<p>Sempre que necessário ou quando tem oportunidade destaca a importância da Empresa perante a sociedade.</p> <p>Compreende que sua conduta influencia na imagem da Empresa.</p> <p>Busca dar orientações adequadas e atender as pessoas da melhor forma.</p>	<p>Quando solicitado, destaca a importância da Empresa perante a sociedade.</p> <p>Compreende que sua conduta influencia na imagem da Empresa.</p> <p>Busca dar orientações adequadas e atender as pessoas da melhor forma.</p>	<p>Sua conduta não prejudica a imagem da Empresa.</p> <p>Se solicitado, orienta as pessoas da melhor forma sobre assuntos da Empresa.</p>	<p>Demonstra postura indiferente e, às vezes, fornece informações que prejudicam a imagem da Empresa.</p>	<p>Com frequência, sua conduta ou desrespeito com as pessoas prejudica a imagem da Empresa.</p>
2. Zelo pelo patrimônio da Empresa.	<p>Tem cuidado exemplar com a manutenção e utilização de equipamentos, mobiliário, instalações e recursos disponíveis.</p> <p>Planeja a aquisição de materiais de acordo com as necessidades do setor.</p> <p>Atua preventivamente, orientando a equipe sobre a importância de ações sustentáveis, seguindo as políticas da Empresa.</p>	<p>Empenha-se em manter equipamentos, mobiliário, instalações e recursos disponíveis em bom estado.</p> <p>Planeja a aquisição de materiais de acordo com as necessidades do setor.</p> <p>Atua preventivamente, orientando a equipe sobre a importância de ações sustentáveis, seguindo as políticas da Empresa.</p>	<p>Cuida dos equipamentos, mobiliário, instalações e recursos disponíveis.</p> <p>Planeja a aquisição de materiais de acordo com as necessidades do setor.</p>	<p>É descuidado quanto à manutenção dos equipamentos, mobiliário, instalações e recursos disponíveis.</p> <p>Não costuma providenciar a aquisição de materiais necessários ao setor.</p>	<p>Desconsidera a necessidade de manutenção dos equipamentos, mobiliário, instalações e recursos disponíveis.</p>
3. Conhecimento da identidade organizacional do Grupo CEEE (Missão, Visão e Valores).	<p>Tem visão sistêmica e conhece a identidade organizacional do Grupo CEEE.</p> <p>Dá conhecimento à equipe sobre a identidade organizacional e alinha as atribuições do setor a estes preceitos.</p>	<p>Conhece a identidade organizacional do Grupo CEEE.</p> <p>Dá conhecimento à equipe sobre a identidade organizacional e alinha as atribuições do setor a estes preceitos.</p>	<p>Tem ideia do que seja a identidade organizacional do Grupo CEEE, e busca adaptar seu trabalho a esta.</p>	<p>Tem ideia do que seja a identidade organizacional do Grupo CEEE, mas não busca adaptar seu trabalho a esta.</p>	<p>Desconsidera a identidade organizacional do Grupo CEEE, apesar de lhe terem sido fornecidas tais informações.</p>

FATORES	ÓTIMO	MUITO BOM	BOM	REGULAR	INSUFICIENTE
4. Apresentação e higiene.	<input type="checkbox"/> Preza pela apresentação pessoal sendo esta totalmente adequada às circunstâncias de trabalho.  <input type="checkbox"/> Zela pela apresentação da equipe e da higiene no ambiente de trabalho.	<input type="checkbox"/> Preza pela apresentação pessoal sendo esta adequada às circunstâncias de trabalho.  <input type="checkbox"/> Zela pela apresentação da equipe e da higiene no ambiente de trabalho.	<input type="checkbox"/> Preza pela apresentação pessoal sendo esta adequada às circunstâncias de trabalho.	<input type="checkbox"/> Por vezes, apresenta-se de forma inadequada podendo gerar desconforto nas pessoas.	<input type="checkbox"/> Frequentemente, apresenta-se de forma inadequada gerando desconforto nas pessoas.
5. Assiduidade e pontualidade (com relação à jornada e aos compromissos de trabalho).	<input type="checkbox"/> É sempre pontual e assíduo.  <input type="checkbox"/> Está sempre disponível para as pessoas e demandas de trabalho.	<input type="checkbox"/> Raramente, apresenta falta ou atrasos, quando ocorrem são sempre justificados.  <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes está disponível para as pessoas e demandas de trabalho.	<input type="checkbox"/> Geralmente, apresenta atrasos ou faltas, mas, na maioria das vezes, com justificativas aceitáveis.	<input type="checkbox"/> Geralmente, apresenta atrasos ou faltas e, na maioria das vezes, sem justificativas aceitáveis.	<input type="checkbox"/> Sempre apresenta atrasos ou faltas e, na maioria das vezes, sem justificativas aceitáveis.
6. Conhecimento de suas atividades	<input type="checkbox"/> Tem pleno conhecimento, planeja e analisa os processos em que sua equipe atua e propõe ações de melhoria, quando necessário.	<input type="checkbox"/> Conhece em grande parte, planeja e analisa alguns processos em que sua equipe atua e propõe ações de melhoria, quando necessário.	<input type="checkbox"/> Conhece pouco os processos de trabalho em que sua equipe atua, mas demonstra interesse em conhecê-los, assessorando-se de profissionais competentes.	<input type="checkbox"/> Conhece pouco os processos de trabalho em que sua equipe atua, mas demonstra interesse em conhecê-los.	<input type="checkbox"/> Conhece pouco os processos de trabalho em que sua equipe atua, não demonstra interesse em conhecê-los.
7. Qualidade com que realiza suas atividades.	<input type="checkbox"/> Compreende a realidade institucional e busca as melhores práticas para o gerenciamento do trabalho.  <input type="checkbox"/> Planeja, organiza, controla e avalia as atividades em seu setor conjuntamente com a equipe.  <input type="checkbox"/> Demonstra plenas condições de orientar a equipe, de administrar prazos/solicitações e de avaliar alternativas, visando à melhoria dos resultados.	<input type="checkbox"/> Compreende a realidade institucional. Planeja, organiza, controla e avalia as atividades em seu setor conjuntamente com a equipe.  <input type="checkbox"/> Demonstra condições de orientar a equipe, de administrar prazos/solicitações e de avaliar alternativas, visando à melhoria dos resultados.	<input type="checkbox"/> Planeja, organiza, controla e avalia as atividades em seu setor conjuntamente com a equipe.	<input type="checkbox"/> Demonstra dificuldade em controlar e avaliar as atividades de seu setor, bem como de orientar a equipe, possibilitando a ocorrência de falhas nos serviços.	<input type="checkbox"/> Desconsidera o controle e avaliação das atividades de seu setor, trazendo como consequência a ocorrência de falhas consideráveis nos serviços.
8. Alinhamento de suas atividades com as metas do setor de trabalho.	<input type="checkbox"/> Compreende a realidade institucional, as metas do seu setor de trabalho, assim como conhece o potencial dos integrantes da equipe.  <input type="checkbox"/> Analisa adequadamente as demandas, e distribui as atividades, buscando sempre o alcance das metas. Incentiva e oportuniza a apresentação de ideias dos componentes da equipe, e, quando viáveis, aplica-as para o alcance das metas.	<input type="checkbox"/> Compreende a realidade institucional, as metas do seu setor de trabalho, assim como conhece o potencial dos integrantes da equipe.  <input type="checkbox"/> Analisa adequadamente as demandas, e distribui as atividades, buscando o alcance das metas.  <input type="checkbox"/> Quando a equipe sugere ideias viáveis, aplica-as para o alcance das metas.	<input type="checkbox"/> Compreende as metas do seu setor de trabalho. Analisa adequadamente as demandas, e distribui as atividades, buscando o alcance das metas.	<input type="checkbox"/> Demonstra dificuldades em analisar as demandas e em distribuir as atividades para alcançar as metas.	<input type="checkbox"/> Desconsidera as demandas e não distribui adequadamente as atividades para alcançar as metas.

FATORES	ÓTIMO	MUITO BOM	BOM	REGULAR	INSUFICIENTE
9. Respeito à hierarquia funcional.	<p>Cumprir com as determinações de seus superiores hierárquicos, e contribui com sugestões viáveis de melhoria.</p> <p>Compartilha informações pertinentes da equipe, entre os seus pares e com seu superior.</p> <p>Mantém-se disponível para seu superior sem prejudicar sua disponibilidade com a equipe.</p>	<p>Cumprir com as determinações de seus superiores hierárquicos, e contribui com sugestões viáveis de melhoria.</p> <p>Compartilha informações pertinentes da equipe, entre os seus pares e com seu superior.</p>	<p>Cumprir com as determinações de seus superiores hierárquicos.</p> <p>Compartilha informações pertinentes da equipe e com seu superior.</p>	<p>Apresenta dificuldades em cumprir as determinações de seus superiores hierárquicos.</p>	<p>Ignora o que é determinado por seus superiores hierárquicos.</p>
10. Proatividade	<p>É sempre dedicado, demonstrando iniciativa, interesse e determinação na sua área de competência, bem como apresenta contribuições para melhoria dos processos da Empresa.</p> <p>É solícito e antecipa-se na resolução de problemas que influenciam no trabalho da equipe.</p>	<p>Demonstra iniciativa, interesse e determinação na sua área de competência.</p> <p>É solícito e antecipa-se na resolução de problemas que influenciam no trabalho da equipe.</p>	<p>Demonstra iniciativa, interesse e determinação na sua área de competência.</p>	<p>Raramente demonstra iniciativa, interesse e determinação no exercício de sua função e na solução dos problemas pertinentes a sua equipe.</p>	<p>Não demonstra iniciativa, interesse e determinação na solução dos problemas pertinentes a sua equipe.</p>
11. Conhecimento e cumprimento de regras (leis, resoluções, circulares, normas).	<p>Conhece, cumpre e faz cumprir as leis, políticas institucionais, resoluções, circulares e normas de procedimentos relativas ao serviço e à equipe, as exigências de segurança e saúde no trabalho e aspectos relativos ao meio ambiente.</p> <p>Auxilia na elaboração e atualização de normas e procedimentos relativos à sua área de competência.</p>	<p>Conhece, cumpre e faz cumprir as leis, políticas institucionais, resoluções, circulares e normas de procedimentos relativos ao serviço e à equipe, as exigências de segurança e saúde no trabalho e aspectos relativos ao meio ambiente.</p>	<p>Conhece parcialmente as leis, políticas institucionais, resoluções, circulares e normas de procedimentos relativos ao serviço e à equipe, as exigências de segurança e saúde no trabalho e aspectos relativos ao meio ambiente.</p>	<p>Desconhece algumas leis, políticas institucionais, resoluções, circulares e normas de procedimentos relativos ao serviço e à equipe, as exigências de segurança e saúde no trabalho e aspectos relativos ao meio ambiente.</p>	<p>Desconsidera as políticas institucionais, resoluções, circulares e normas de procedimentos relativos ao serviço e à equipe, as exigências de segurança e saúde no trabalho e aspectos relativos ao meio ambiente.</p>
12. Conduta ética	<p>Sempre age com responsabilidade e transparência, respeitando as pessoas, buscando a contínua melhoria das relações internas, e entre a Empresa e os diferentes públicos com os quais interage.</p>	<p>Quase sempre, age com responsabilidade e transparência, respeitando as pessoas, buscando a contínua melhoria das relações internas, e entre a Empresa e os diferentes públicos com os quais interage.</p>	<p>Muitas vezes, age com responsabilidade e transparência, respeitando as pessoas, buscando a contínua melhoria das relações internas, e entre a Empresa e os diferentes públicos com os quais interage.</p>	<p>Algumas vezes, falta com respeito às pessoas, bem como desconsidera as relações internas e/ou externas.</p>	<p>Costuma desrespeitar as pessoas, não busca a melhoria das relações internas e/ou externas.</p> <p>Não parece se orientar por princípios éticos.</p>

FATORES	ÓTIMO	MUITO BOM	BOM	REGULAR	INSUFICIENTE
13. Gestão da disciplina	<p>Sempre zela pela manutenção da disciplina e da ordem.</p> <p>Elogia seus subordinados, salientando seus pontos positivos no trabalho, quando pertinente.</p> <p>Aplica ou propõe aplicação de penalidades, quando necessário.</p>	<p>Quase sempre, zela pela manutenção da disciplina e da ordem.</p> <p>Elogia seus subordinados, salientando seus pontos positivos no trabalho, quando pertinente.</p> <p>Aplica ou propõe aplicação de penalidades, quando necessário.</p>	<p>Elogia seus subordinados, salientando seus pontos positivos no trabalho, quando pertinente.</p> <p>Aplica ou propõe aplicação de penalidades, quando necessário.</p>	<p>Tem dificuldade de elogiar ou aplicar sanções e penalidades aos subordinados, quando necessário.</p>	<p>Não zela pela manutenção da disciplina e da ordem.</p> <p>Tampouco, elogia ou aplica sanções e penalidades aos subordinados, quando necessário.</p>
14. Adaptação às mudanças	<p>Busca sempre as melhores alternativas frente às mudanças, propondo melhorias no processo.</p> <p>Atua como facilitador junto a sua equipe nos processos de mudança.</p>	<p>Com facilidade, adapta-se às mudanças nos processos de trabalho.</p> <p>Atua como facilitador junto a sua equipe nos processos de mudança.</p>	<p>Adapta-se às mudanças nos processos de trabalho.</p> <p>Procura atuar como facilitador junto a sua equipe nos processos de mudança.</p>	<p>Em geral, não se adapta às mudanças nos processos de trabalho.</p> <p>Omite-se de atuar como facilitador junto a sua equipe nos processos de mudança.</p>	<p>Sempre se opõe às mudanças, não se adaptando a novas realidades.</p> <p>Dificulta a adaptação de sua equipe frente aos processos de mudança.</p>
15. Trabalho em condições adversas.	<p>Demonstra plena habilidade para gerenciar o trabalho em condições adversas, implantando melhorias para prevenir os efeitos negativos para si, para equipe e para a Empresa.</p>	<p>Demonstra habilidade para gerenciar o trabalho em condições adversas, buscando alternativas de melhorias para prevenir os efeitos negativos para si, para equipe e para a Empresa.</p>	<p>Demonstra habilidade para gerenciar o trabalho em condições adversas.</p>	<p>Demonstra dificuldade para gerenciar o trabalho em condições adversas.</p>	<p>Não consegue gerenciar o trabalho em condições adversas, apresentando condutas inadequadas.</p>
16. Relacionamento com chefias, colegas, clientes e fornecedores.	<p>Sempre colabora e mantém um clima de harmonia e cooperação, gerenciando possíveis conflitos.</p> <p>Tem empatia (capacidade de se colocar no lugar do outro) e respeita as individualidades de chefias, colegas, clientes, fornecedores e outros agentes da sociedade.</p>	<p>Busca colaborar e manter um clima de harmonia e cooperação, gerenciando possíveis conflitos.</p> <p>Tem empatia (capacidade de se colocar no lugar do outro) e respeita as individualidades de chefias, colegas, clientes, fornecedores e outros agentes da sociedade.</p>	<p>Procura manter um clima harmonioso no ambiente de trabalho, respeitando as individualidades e buscando gerenciar conflitos.</p>	<p>Apresenta dificuldades de relacionamento e de gerenciar conflitos.</p>	<p>Apresenta um convívio muito difícil e, frequentemente trata de forma desrespeitosa chefias, colegas, clientes, fornecedores ou outros agentes da sociedade. Através de suas atitudes, favorece o surgimento de conflitos.</p>
17. Troca de conhecimentos e informações de trabalho.	<p>Comunica-se de modo claro e objetivo.</p> <p>Escuta e esclarece as dúvidas de forma cordial.</p> <p>Está sempre disponível para o diálogo e é capaz de dar e receber feedback, refletindo sobre os assuntos abordados.</p>	<p>Comunica-se de modo claro e objetivo.</p> <p>Escuta e busca esclarecer as dúvidas de forma cordial.</p> <p>Demonstra alguma capacidade de dar e receber feedback, refletindo sobre os assuntos abordados.</p>	<p>Comunica-se de modo claro e objetivo.</p> <p>Escuta e busca esclarecer as dúvidas de forma cordial.</p> <p>Utiliza pouco o feedback como ferramenta de gestão.</p>	<p>Apresenta dificuldades de comunicação, não sendo claro e objetivo.</p>	<p>Não demonstra interesse no que o outro diz e/ou torna-se hostil quando discordam de sua opinião.</p>

FATORES	ÓTIMO	MUITO BOM	BOM	REGULAR	INSUFICIENTE
18. Segurança do Trabalho e Saúde Ocupacional	<p>Sempre planeja as atividades priorizando a segurança e a saúde de sua equipe e de terceiros, conforme normas da Empresa e orientações legais.</p> <p>Sempre avalia os riscos inerentes ao trabalho e age de forma preventiva.</p>	<p>Sempre planeja as atividades priorizando a segurança e a saúde de sua equipe e de terceiros, conforme normas da Empresa e orientações legais.</p> <p>Sempre avalia os riscos inerentes ao trabalho, agindo de forma a minimizá-los.</p>	<p>Sempre planeja as atividades priorizando a segurança e a saúde de sua equipe e de terceiros, conforme normas da Empresa e orientações legais.</p> <p>Quase sempre avalia os riscos inerentes ao trabalho, agindo de forma a minimizá-los.</p>	<p>É desatento quanto às questões de segurança e saúde ocupacional, colocando em risco a equipe e terceiros.</p>	<p>Banaliza os riscos e mantém atitudes de negligência quanto às medidas preventivas que deveria tomar.</p>
19. Aperfeiçoamento profissional	<p>Identifica necessidades de qualificação quanto a conhecimentos, habilidades e atitudes, para a melhoria dos processos e desenvolvimento da equipe, participando na elaboração de programas de treinamento e desenvolvimento (T&amp;D) específicos.</p> <p>Informa-se a respeito das inovações e atualizações relativas ao seu trabalho e a sua área de atuação, promovendo o aperfeiçoamento e desenvolvimento próprio e de sua equipe.</p>	<p>Identifica necessidades de qualificação quanto a conhecimentos, habilidades e atitudes, para a melhoria dos processos e desenvolvimento da equipe.</p> <p>Informa-se a respeito das inovações e atualizações relativas ao seu trabalho e a sua área de atuação, promovendo o aperfeiçoamento e desenvolvimento próprio e de sua equipe.</p>	<p>Informa-se a respeito das inovações relativas ao seu trabalho e a sua área de atuação.</p> <p>Quando solicitado, promove o aperfeiçoamento e desenvolvimento próprio e de sua equipe.</p>	<p>Quando solicitado promove o aperfeiçoamento e desenvolvimento próprio e de sua equipe.</p>	<p>Mostra-se resistente em promover o aperfeiçoamento próprio e de sua equipe, sem apresentar motivo relevante.</p>
20. Incentivo à participação da equipe	<p>Realiza reuniões periódicas na qual oportuniza a participação de todos os presentes, incentivando a apresentação de ideias e sugestões, aplicando-as quando contribuem na melhoria do processo de trabalho.</p> <p>Possibilita que cada empregado possa ver o resultado de seu trabalho e tê-lo reconhecido.</p>	<p>Realiza reuniões periódicas na qual oportuniza a participação de todos os presentes, incentivando a apresentação de ideias e sugestões, aplicando-as quando contribuem na melhoria do processo de trabalho.</p>	<p>Realiza reuniões com a sua equipe.</p> <p>Quando procurado, dispõe-se a receber sugestões e/ou ideias.</p>	<p>Raramente realiza reuniões com a sua equipe.</p> <p>Não costuma estar disposto a receber sugestões e/ou ideias.</p>	<p>Não realiza reuniões com a sua equipe e não se dispõe a receber sugestões e/ou ideias.</p>

## Avaliação de Desempenho (momento de feedback: anotações)

**Recomendações:** Neste campo, avaliador e avaliado farão suas sugestões para o próximo período de avaliação de desempenho, com o comprometimento de ambos para o alcance das sugestões propostas.

CÓDIGO FATOR	PONTOS FRACOS / AÇÕES DE MELHORIA (Avaliador)	PONTOS FORTES (Avaliador)	OBSERVAÇÕES (Avaliado)	NECESSIDADE DE TREINAMENTO (identifique a área de conhecimento e/ou habilidades e/ou atitudes no Mapa de Competências)

**Assinatura Avaliador:**

**Assinatura Avaliado:**

\_\_\_\_\_

**Data:**