

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**LEONARDO CARNEIRO DA COSTA**

**PROPOSTAS PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS  
EMPREGADOS DE UMA SOCIEDADE DE ECONOMIA MISTA: UM  
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE GRANDE PORTE**

**VITÓRIA**

**2016**

**LEONARDO CARNEIRO DA COSTA**

**PROPOSTAS PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS  
EMPREGADOS DE UMA SOCIEDADE DE ECONOMIA MISTA: UM  
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE GRANDE PORTE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre Profissional em Gestão Pública.  
Orientador: Prof. Dr. Thalmó de Paiva Coelho Júnior

**VITÓRIA**

**2016**

**LEONARDO CARNEIRO DA COSTA**

**PROPOSTAS PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS  
EMPREGADOS DE UMA SOCIEDADE DE ECONOMIA MISTA: UM  
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE GRANDE PORTE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre Profissional em Gestão Pública.  
Orientador: Prof. Dr. Thalmó de Paiva Coelho Júnior

Aprovada em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2016.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

Prof<sup>o</sup>. Dr. Thalmó de Paiva Coelho Júnior  
Universidade Federal do Espírito Santo  
Orientador

---

Prof<sup>o</sup>. Dr. Antônio Carlos de Francisco  
Universidade Federal Tecnológica do  
Paraná

---

Prof<sup>o</sup>. Dr. Roquemar de Lima Baldam  
Universidade Federal do Espírito Santo

## **RESUMO**

Esta pesquisa é produto de um estudo de caso sobre um processo de melhoria na avaliação de desempenho dos empregados em uma sociedade de economia mista de grande porte. Trata-se de uma pesquisa descritiva através de uma abordagem exploratória e qualitativa utilizando-se do estudo de caso para confrontar a prática com a teoria. Portanto, consistiu em, primeiramente, identificar os problemas enfrentados pela empresa durante o processo de melhoria, as mudanças ocorridas na gestão e na avaliação do desempenho dos empregados, além de os objetivos da empresa com a implementação das referidas mudanças. Posteriormente, foram identificados problemas que persistiram na gestão e na avaliação do desempenho, mesmo após o processo de melhoria. Fundamentada em produções científicas sobre o assunto, foram também elaboradas propostas de soluções para esses problemas.

## **ABSTRACT**

This research is a product of a case study of an improvement process on employees' performance assessment and management that happened in a large mixed economy company. This is a descriptive research beyond an exploratory and qualitative approach, using case study to confront practice with theory. Therefore, this research consists in, firstly, identifying the problems faced for the company during the improvement process, the changes happened at the employees' performance assessment and management and the company's objectives with these changes implementation. Posteriorly, problems that persists at the employees' performance assessment and management after the improvement process were identified and, grounded in scientific productions about these theme, proposes of solutions to these problems were done.

*Primeiramente, agradeço a Deus,  
por ter me dado forças e saúde para perseguir meu objetivo até o fim.  
Agradeço aos profissionais e colegas de trabalho da empresa pesquisada,  
porque sem eles, nada desta pesquisa teria virado realidade.  
Agradeço ao meu pai, por ser o exemplo de ser humano que é,  
responsável pela formação do meu caráter, por ter trabalhado duro para me  
sustentar, me educar, e, assim, permitir que eu pudesse lutar para estar aqui hoje.  
Agradeço à minha mãe (saudades eternas), por todo amor e lições de vida enquanto  
esteve entre nós. Eu te amo pra sempre, mãezinha.  
Agradeço também à Mariana, minha mulher, companheira, meu amor,  
pela compreensão e pelo apoio incondicional,  
que me ajudou do início ao fim dessa jornada.  
E, por fim, agradeço ao meu filhote, Luis Fernando,  
por ter entrado na minha vida no meio dessa caminhada,  
trazendo um sentimento que só quem é pai pode compreender,  
e por me receber sempre com sorriso e alegria,  
mesmo quando não pude estar presente tanto quanto ele merece.*

## LISTA DE ABREVIATURAS

AC – Avaliação de Competências  
AD – Avaliação de Desempenho  
ADM – Carreira de Nível Médio na Área Administrativa  
BSC – Balanced Scorecard  
CA – Crescimento por Aprendizagem  
CF/88 – Constituição da República Federativa do Brasil de 1988  
CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes  
CPH – Crescimento Profissional Horizontal  
ECC – Escala de Classificação Comportamental  
EFQM – European Foundation for Quality Management  
EOC – Escala de Observação Comportamental  
EPP – Empresa de Pequeno Porte  
ERP – Enterprise Resource Planning  
ES – Posição Funcional Especialista  
FNQ – Fundação Nacional da Qualidade  
FPNQ – Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade  
GPO – Gestão por Objetivos  
GQT – Gestão da Qualidade Total  
GRH – Gerenciamento de Recursos Humanos  
LNT – Levantamento de Necessidades de Treinamento  
M/C – Relação entre Valor de Mercado e Valor Contábil de uma Empresa  
ME – Microempresa  
MEG – Modelo de Excelência da Gestão  
MS – Microsoft  
OPE – Carreira de Nível Médio na Área Operacional  
PCCS – Plano de Carreiras, Cargos e Salários  
PEC – Programa de Educação Corporativa  
PL – Posição Funcional Pleno  
POP – Procedimento Operacional Padrão  
PR – Posição Funcional Profissional  
PRP – Performance-related Pay  
RH – Recursos Humanos  
SAP - Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung (em português: Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados)  
SCOR – Supply Chain Operations Reference  
SEM – Sociedade de Economia Mista  
SET – Social Exchange Teory  
SPRH – Superintendência de Recursos Humanos  
SR – Posição Funcional Sênior  
SUP ADM – Carreira de Nível Superior na Área Administrativa  
SUP OPE – Carreira de Nível Superior na Área Operacional  
TEC ADM – Carreira de Nível Médio Técnico na Área Administrativa  
TEC OPE – Carreira de Nível Médio Técnico na Área Operacional

## SUMÁRIO

1.	<b>APRESENTAÇÃO</b> .....	<b>Erro!</b>
	<b>Indicador não definido.1</b>	
1.1.	Formulação do problema.....	133
1.2.	Objetivo geral.....	144
1.2.1.	Objetivos específicos.....	144
2.	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	166
2.1.	O que é uma Sociedade de Economia Mista?.....	166
2.2.	O que é uma empresa de grande porte?.....	177
2.3.	Gerenciamento de Recursos Humanos como estratégia empresarial.....	19
	2.3.1. Gestão de Competências.....	211
	2.3.2. Gestão e Avaliação de Desempenho.....	266
	2.3.2.1. O que é Avaliação de Desempenho?.....	322
	2.3.2.2. A responsabilidade pela Avaliação de Desempenho.....	333
	2.3.2.3. Objetivos da Avaliação de Desempenho.....	37
	2.3.2.4. Benefícios da Avaliação de Desempenho.....	411
	2.3.2.5. Métodos de Avaliação de Desempenho Individual e as Novas Tendências.....	43
	2.3.2.6. Fatores que influenciam o desempenho.....	61
3.	<b>A PESQUISA</b> .....	74
3.1.	Público Alvo.....	74
3.2.	Metodologia da Pesquisa.....	74
3.3.	Coleta dos Dados.....	77
	3.3.1. Grupo Focal.....	80
	3.3.1.1. Planejamento dos grupos e recrutamento dos participantes.....	81
	3.3.1.2. Implementação da sessão de grupo focal.....	82
	3.3.1.3. Tabulação dos dados.....	83
	3.3.2. Pesquisa documental.....	83
	3.3.3. Observação direta.....	85
4.	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	88
4.1.	Introdução.....	88

4.2.	Resultados de acordo com a coleta dos dados.....	91
4.2.1.	Grupo Focal.....	91
4.2.2.	Pesquisa documental.....	93
4.2.3.	Observação.....	96
4.3.	A empresa e seu modelo de gestão.....	97
4.3.1.	FNQ.....	99
4.4.	Plano de Carreiras, Cargos e Salários – PCCS.....	101
4.4.1.	Introdução às regras do PCCS.....	101
4.4.2.	Movimentações Funcionais.....	106
4.4.3.	Crescimento, Promoção e Avaliação de Desempenho.....	109
4.5.	Levantamento de Necessidades de Treinamento – LNT.....	112
4.6.	SAP.....	112
4.7.	Indicadores de desempenho utilizados pela empresa.....	113
4.8.	Processo de Melhoria nas Avaliações de Desempenho.....	116
4.8.1.	Os motivos que deram origem às propostas de mudança.....	116
4.8.1.1.	Atender ao objetivo estratégico de “Buscar o permanente desenvolvimento dos Recursos Humanos da empresa”.....	116
4.8.1.2.	Dificuldade no tratamento dos dados coletados nas avaliações.....	118
4.8.1.3.	Perda de informações a respeito do desempenho do empregado.....	119
4.8.1.4.	Escala utilizada.....	121
4.8.1.5.	Necessidade de Integração do Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT) com a Avaliação de Desempenho (AD).....	121
4.8.2.	As mudanças propostas pelo trabalho de melhoria na empresa para sanar os problemas mapeados.....	122
4.8.2.1.	Revisão do CHA.....	122
4.8.2.2.	Mapeamento de líderes.....	131
4.8.2.3.	Alteração da escala utilizada e adoção de pesos diferenciados.....	131
4.8.2.4.	Utilização de Sistema de Informação para automação do processo de Avaliação.....	134

4.8.2.5. Integração do Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT) e Avaliação de Desempenho (AD).....	136
4.8.3. Resultados esperados pela empresa após o processo de melhoria da AD.....	138
4.9. Identificação dos problemas que persistiram após o processo de Melhoria.....	140
4.10. Como propor soluções para os problemas encontrados na gestão e avaliação de desempenho dos empregados de uma sociedade de economia mista após um processo de melhoria.....	144
<b>5. CONCLUSÃO.....</b>	<b>176</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>181</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>188</b>
Apêndice 1 - Protocolo para estudo de caso .....	188
Apêndice 2 - Declaração de sigilo .....	191
Apêndice 3 - Roteiro de entrevista - Grupo de Foco .....	192
<b>ANEXOS.....</b>	<b>193</b>
Anexos 1 - Avaliações antes da Melhoria.....	193
Anexo 1.1 – Avaliação por Competência (Superior Administrativa, Superior Operacional e Técnica Administrativa).....	193
Anexo 1.2 – Avaliação por Competência (Administrativo, Operacional e Técnico Operacional).....	195
Anexo 1.3 – Avaliação para Crescimento Profissional Horizontal (Superior Administrativa e Superior Operacional).....	197
Anexo 1.4 – Avaliação para Crescimento Profissional Horizontal (Administrativa e Operacional).....	199
Anexo 1.5 – Avaliação para Crescimento Profissional Horizontal (Técnica Administrativa e Técnica Operacional).....	201
Anexo 1.6 – Avaliação para Crescimento por Aprendizagem (Administrativa e Operacional).....	203
Anexo 1.7 – Avaliação para Crescimento por Aprendizagem (Superior Administrativa e Superior Operacional).....	205
Anexo 1.8 – Avaliação para Crescimento por Aprendizagem (Técnica Administrativa e Técnica Operacional).....	207

Anexos 2 – Avaliações após a Melhoria.....	209
Anexo 2.1 – Avaliação de Competência (Superior Administrativa e Superior Operacional).....	209
Anexo 2.2 – Avaliação de Competência (Técnica Administrativa e Técnica Operacional).....	211
Anexo 2.3 – Avaliação de Competência (Administrativa e Operacional).....	213
Anexo 2.4 – Avaliação de Crescimento Profissional Horizontal (Superior Administrativa, Superior Operacional).....	215
Anexo 2.5 – Avaliação de Crescimento Profissional Horizontal (Administrativa e Operacional).....	217
Anexo 2.6 – Avaliação de Crescimento Profissional Horizontal (Técnica Administrativa e Técnica Operacional).....	219
Anexo 2.7 – Avaliação para Crescimento por Aprendizagem (Administrativa e Operacional).....	221
Anexo 2.8 – Avaliação para Crescimento por Aprendizagem (Superior Administrativa e Superior Operacional).....	223
Anexo 2.9 – Avaliação para Crescimento por Aprendizagem (Técnica Administrativa e Técnica Operacional).....	225

## 1. APRESENTAÇÃO

Para que uma empresa aumente sua competitividade, deve valorizar as pessoas, levando em consideração suas ideias e suas preferências. Para estimular a participação dos trabalhadores, a empresa deve oferecer a eles uma perspectiva coletiva do significado do seu trabalho. Além disso, as pessoas devem perceber na empresa uma perspectiva positiva quanto às suas situações no futuro. Em décadas anteriores, os empregados de uma organização estavam associados apenas à sua função dentro da empresa. Seus conhecimentos técnicos, suas experiências e suas habilidades, que hoje podemos chamar de competências individuais, não eram devidamente valorizados.

Atualmente, as empresas procuram otimizar as competências individuais de seus empregados para conseguir novas vantagens competitivas que facilitem o alcance aos objetivos e metas organizacionais. Para que a empresa otimize seus resultados e aumente sua competitividade, ela deve criar condições adequadas de trabalho, oportunidades de treinamento e desenvolvimento profissional além de recompensas aliadas a resultados.

É justamente nesse cenário que a gestão de competências é muito importante para a gestão organizacional. A identificação de competências em todos os setores e níveis da organização através da avaliação dos resultados obtidos permite a melhoria do desempenho dos empregados na realização de suas tarefas e melhoria das técnicas empregadas na produção.

Aliada à gestão de competências, a gestão do desempenho possibilita a identificação e mapeamento de entraves para o crescimento da empresa e ajuda a racionalizar a tomada de decisão por parte dos gestores da organização. Uma das ferramentas mais utilizadas para gestão de competências e gestão do desempenho é a Avaliação de Desempenho (AD).

Com a avaliação de desempenho, além da melhoria das técnicas e práticas de produção, ocorre também a contribuição para a melhoria das práticas de gestão de recursos humanos dentro da empresa e o subsídio para a construção e implementação de um plano de carreiras, além de processos de treinamento e

desenvolvimento, graças ao *feedback* dessas avaliações de desempenho realizadas na organização.

Quando tratamos de organizações públicas, Beuren e Zonatto (2014) destacam que estas organizações possuem um importante papel social. Por meio delas, uma série de serviços são estruturados e prestados à comunidade. É responsabilidade de o Estado manter a ordem e oferecer aos cidadãos serviços como educação, saúde e segurança. Para os autores, uma das formas de se monitorar as ações desenvolvidas pelos gestores, bem como analisar a eficiência dos serviços prestados pelo Estado, é com o estabelecimento de um ambiente adequado de controle. E é em função dessa necessidade de controle que a Avaliação de Desempenho dos funcionários e empregados públicos se tornou obrigatória no Brasil, com a promulgação da Emenda Constitucional nº 19. Esta emenda também foi responsável pela instituição do princípio da eficiência no texto da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (CF/88).

De acordo com Souza (2002), o governo passou a considerar como estratégico para a mudança de um modelo burocrático controlador de processos, para um modelo gerencial controlador de resultados, a capacitação de seus servidores, além da valorização da função pública e da realização de avaliações de desempenho regulares.

Akim e Mergulhão (2015) afirmam que a medição do desempenho na gestão pública é um campo emergente e necessita ser pesquisada considerando o contexto público. Afirmam ainda que a literatura sobre o tema é recente e dispersa. Esta afirmação dos autores é uma das razões que justificam a presente pesquisa, ou seja, a justificativa da presente pesquisa está relacionada à dificuldade de se encontrar trabalhos científicos sobre a avaliação de desempenho de empregados públicos aliada à necessidade de alterações no processo de avaliação do desempenho dos empregados da empresa estudada com o objetivo de aumentar sua eficiência e sua efetividade.

Para que a avaliação de desempenho traga benefícios à empresa, deve ser utilizada de forma sistemática e correta. Lotta (2002) encontrou, em seus estudos falhas na forma de AD utilizada em duas prefeituras (Município de São Paulo e Município de Sonthofen, na Alemanha). Dentre os problemas identificados destaca-se a falta de parâmetros de avaliação. Segundo Lotta (2002, p. 7), “Ambas as avaliações de

desempenho não constam atualmente parâmetros de comparação entre os diversos desempenhos”. Outros problemas encontrados pelo pesquisador foram: desvinculação da avaliação ao gerenciamento de recursos humanos; cultura organizacional que subestima a importância da avaliação de desempenho, avaliação restrita a uma pessoa de nível hierárquico superior, formulários falhos e restrição da avaliação à política salarial.

O presente estudo de caso tem a pretensão de descrever o processo de melhoria da avaliação de desempenho de uma sociedade de economia mista, destacando as falhas encontradas na avaliação de desempenho (AD) e as mudanças ocorridas nas avaliações baseadas nas estratégias traçadas pela empresa estudada. Posteriormente, identificamos problemas que ainda persistiram no processo de AD e na Gestão do Desempenho como um todo, mesmo após o trabalho de melhoria desenvolvido pela empresa. Por último, propusemos soluções para os problemas identificados. O processo de realização deste trabalho encontra-se esquematizado na Figura 01 (página 15).

## **1.1 Formulação do problema**

A AD contribui para muitos aspectos na gestão de uma empresa, como por exemplo, permitir que os gestores: meçam a produtividade dos empregados; identifiquem oportunidades de melhoria em produtos e processos; identifiquem potenciais talentos e equipes de alto desempenho dentro da empresa; recebam contribuições para a tomada de decisão de como alocar empregados levando em consideração as características e potencialidades de cada indivíduo, bem como sua atividade laboral.

Com relação à empresa estudada, devido à insatisfação da organização com a forma como era realizada a avaliação de seus empregados, foi realizado um estudo para a melhoria dessas avaliações. Um dos principais problemas que se observou na avaliação de desempenho praticada era a dificuldade de se mensurar a evolução do empregado ao longo de sua carreira. Ou seja, o Plano de Carreiras, Cargos e Salários (PCCS) da empresa permite uma enorme variedade de movimentações do empregado ao longo da carreira, fazendo com que o funcionário possa, através das regras de movimentação funcional, transitar pelas categorias operacional,

administrativa, técnico operacional e técnico administrativa. Essa gama de possibilidades contribuía por dificultar a percepção da evolução do desempenho do empregado.

No estudo de caso em questão, a empresa promoveu ações de melhoria na Avaliação de Desempenho, com o objetivo de enfrentar os problemas que foram diagnosticados nas avaliações. Entretanto, a realização do processo de melhoria da AD dentro da organização nos leva a fazer a seguinte pergunta: **O que pode ser feito para solucionar os problemas que persistiram na gestão e na avaliação de desempenho dos empregados da empresa pesquisada?**

Para o desenvolvimento do presente trabalho, procuramos identificar os problemas existentes e diagnosticados na Avaliação de Desempenho praticada pela empresa e as mudanças propostas para a nova Avaliação de Desempenho, mudanças essas que a empresa entendeu como suficientes para sanar os problemas apresentados. Posteriormente, procuramos identificar problemas que não foram diagnosticados pela empresa durante o processo de melhoria e, baseados em estudos sobre o tema, sugerimos ações para se promover novas mudanças na gestão e na avaliação do desempenho dentro da organização.

## **1.2 Objetivo geral**

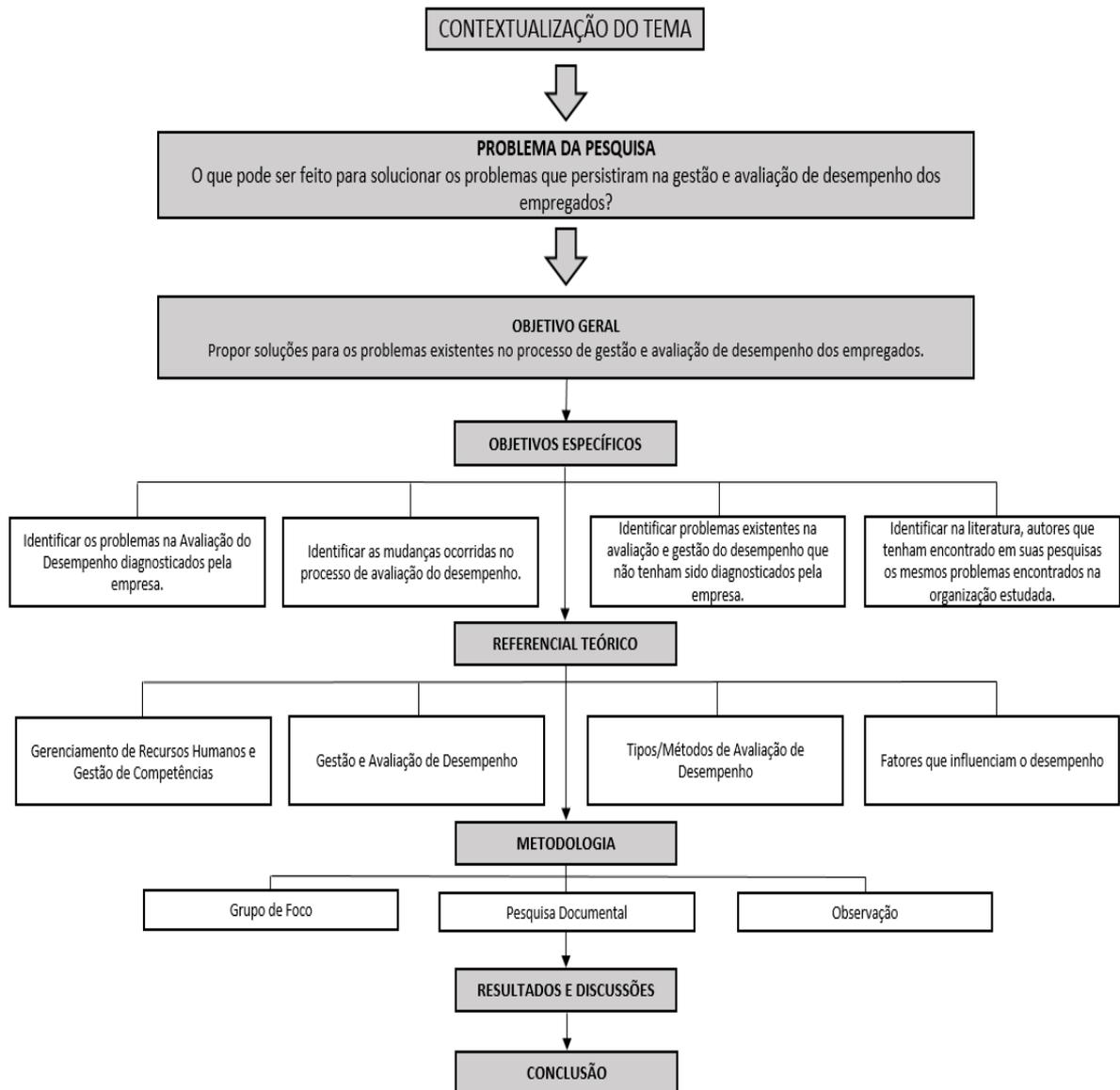
- Propor soluções para os problemas existentes no processo de gestão e avaliação do desempenho dos empregados.

### **1.2.1 Objetivos específicos**

- Identificar os problemas na Avaliação de Desempenho diagnosticados pela direção da empresa;
- Identificar as mudanças ocorridas no processo de Avaliação de Desempenho com a implementação das melhorias;
- Identificar problemas existentes na avaliação e na gestão de desempenho que não tenham sido diagnosticados pela empresa;

- Identificar na literatura autores que tenham encontrado em suas pesquisas os mesmos problemas encontrados na organização estudada.

Figura 01: Procedimento de pesquisa



## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 O que é uma Sociedade de Economia Mista?

De acordo com conceituado jurista brasileiro, Celso Antônio Bandeira de Mello, uma Sociedade de Economia Mista (SEM):

“É uma pessoa jurídica cuja criação é autorizada por lei, como instrumento de ação do Estado, dotada de personalidade de Direito Privado, mas submetidas a certas regras especiais decorrentes desta sua natureza auxiliar de atuação governamental, constituída sob a forma de Sociedade Anônima, cujas ações com direito a voto pertençam em sua maioria à União ou entidade de sua Administração indireta, sobre remanescente acionária de propriedade particular.” (MELLO, 2009, p. 190-1)

Já o Decreto-Lei 200, em seu artigo 5º, inciso III, define SEM como:

“Artigo 5º - Para os fins desta lei, considera-se: (...)

III – Sociedade de Economia Mista – a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, criada por lei para a exploração de atividade econômica, sob a forma de sociedade anônima, cujas ações com direito a voto pertençam em sua maioria à União ou entidade da Administração Indireta”.

Na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (CF/88), as SEM também são citadas em seu texto. Destacamos o artigo 37, incisos XIX e XX. No inciso XIX, a CF/88 destaca que só é possível a criação de uma SEM se for autorizada por lei e no inciso XX o texto define a dependência de autorização legislativa para criação de subsidiárias ou para participação acionária em outras empresas.

Ainda em seu Curso de Direito Administrativo (p. 198-9), Celso A. B. de Mello esclarece que existem 02 (duas) espécies de SEM: a exploradora de atividades econômicas e a prestadora de serviços públicos.

No caso em questão, a empresa estudada se trata de uma Sociedade de Economia Mista prestadora de serviços públicos cujo controle acionário pertence ao Governo do Estado de Minas Gerais.

## 2.2 O que é uma empresa de grande porte?

Não existe uma única forma de se classificar uma organização quanto ao seu porte. No Brasil, a forma mais usual de se classificar o porte de uma empresa é em relação ao número de funcionários ou de acordo com o faturamento anual.

Inicialmente, o Estatuto das Microempresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP) foi instituído pela Lei nº 9.841/99 onde havia previsão de tratamento diferenciado às ME(s) e EPP(s) nos em vários campos, como o previdenciário e o trabalhista, por exemplo. Em 14 de dezembro de 2006, essa lei foi revogada pela Lei Federal nº 123, o que alterou a forma de classificação do porte das Micro e Pequenas Empresas (vide Quadro 01 abaixo). Segundo Lei 9.732/98 (Lei do Simples Nacional), que regula o Sistema Integrado de Pagamentos de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, o porte das empresas deve ser classificado de forma um pouco diferente. No quadro 01 destacamos um quadro comparativo:

Quadro 01: Classificação do porte da empresa segundo faturamento bruto anual

Porte da Empresa	Faturamento Bruto Anual		
	Lei nº 9.841/99	Simples Federal	Lei nº 123/06
Microempresa	Até R\$ 244.000,00	Até R\$ 120.000,00	Até R\$ 360.000,00
Empresa de Pequeno Porte	De R\$244.000,01 a R\$ 1.200.000,00	De R\$ 120.000,01 a R\$ 1.200.000,00	De R\$ 360.000,01 a R\$ 3.600.000,00

Fonte: Leis Federais nº 123/06, 9.841/99 e 9.317/96 alterada pela Lei 9.732/98.

De acordo com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), a classificação dos portes das empresas foi definida nas circulares nº 11/2010 e nº 34/2011 em conformidade com a Receita Operacional Bruta Anual (ROB) de cada organização. Considera-se Receita Operacional Bruta, a receita com o produto da venda de bens e serviços nas operações de conta própria, o preço dos serviços prestados e o resultado nas operações em conta alheia, não incluídas as vendas canceladas e os descontos incondicionais concedidos. O BNDES ainda definiu um porte de empresa não visto em outros modelos: a Média-grande empresa. A classificação se dá conforme ilustra o Quadro 02:

Quadro 02: Classificação do porte da empresa segundo Receita Operacional Bruta Anual

Porte da Empresa	Receita Operacional Bruta Anual (X)
Microempresa	$X < \text{ou} = \text{R\$ } 2,4 \text{ milhões}$
Empresa de Pequeno Porte	$\text{R\$ } 2,4 \text{ milhões} < X < \text{ou} = \text{R\$ } 16 \text{ milhões}$
Empresa de Médio Porte	$\text{R\$ } 16 \text{ milhões} < X < \text{ou} = \text{R\$ } 90 \text{ milhões}$
Média-grande empresa	$\text{R\$ } 90 \text{ milhões} < X < \text{ou} = \text{R\$ } 300 \text{ milhões}$
Empresa de Grande Porte	$X > \text{R\$ } 300 \text{ milhões}$

Fonte: Circulares 11/2010 e 34/2011 do BNDES

De acordo com a área de pesquisa do Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), a classificação pode se dar conforme o número de empregados (Quadro 03):

Quadro 03: Classificação do porte da empresa segundo número de empregados

Porte da Empresa	Número de empregados	
	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa	Até 9	Até 19
Empresa de Pequeno Porte	10 a 49	20 a 99
Empresa de Médio Porte	50 a 99	100 a 499
Empresa de Grande Porte	> 99	> 499

Fonte: Sebrae (classificação utilizada pela área de pesquisa do Sebrae).

Poderíamos destacar outras formas de classificação das empresas segundo o porte, entretanto, não é esse o foco do nosso estudo. Porém, mesmo com a grande discrepância na classificação demonstrada nos quadros 01, 02 e 03 acima, classificamos a empresa estudada como de Grande Porte, visto que se trata de uma empresa prestadora de serviços com mais de 12 mil (doze mil) empregados e Receita Líquida Anual em 2014 que supera a casa dos R\$ 3 Bilhões (três bilhões de reais) ultrapassando em muito os parâmetros destacados (dados obtidos são de 2014 em função de ainda não ter sido apurado os valores exatos para o ano de 2015).

### 2.3 Gerenciamento de Recursos Humanos como estratégia empresarial

Segundo Ahmad e Schroeder (2003), os recursos humanos são considerados o mais importante ativo de uma organização, mas muito poucas empresas são capazes de aproveitar plenamente seu potencial. Diferentemente de outros recursos utilizados pelas empresas, recursos humanos de qualidade tendem a ser muito mais difíceis de serem copiados pelos concorrentes (FLANAGAN e DESHPAND, 1996).

Os recursos humanos de uma empresa são os maiores detentores do conhecimento organizacional e o conhecimento, ou capital intelectual, é fonte de vantagem

competitiva para uma organização. Joia (2001), em seu artigo “Medindo o capital intelectual”, propõe que a relação entre o valor de mercado e o valor contábil (M/C) é um padrão eficaz para se medir os ativos intangíveis de uma empresa. Para o autor, calcula-se:

“Valor de Mercado (M) = Valor Contábil + Capital Intelectual;

Valor Contábil (C) = Capital Monetário + Capital Físico;

Capital Intelectual = Capital Humano + Capital Estrutural;

Capital Estrutural = Capital de Processos + Capital de Relacionamento + Capital de Inovação;

Capital Intelectual = Capital Humano + Capital de Processos + Capital de Relacionamento + Capital de Inovação.” (Joia, 2001)

O autor exemplifica em uma tabela: a IBM detinha a época do artigo, valor de mercado de US\$ 70,7 bilhões enquanto seu valor contábil era de US\$ 16,6 bilhões (M/C=4,25); a Microsoft tinha US\$ 85 bilhões de valor de mercado e US\$ 930 milhões de valor contábil (M/C=91,93). Quanto maior o valor de M/C, mais conhecimento a empresa possui.

Outros estudos vêm sendo realizados ao longo dos anos com o objetivo de comprovar que o gerenciamento de recursos humanos (GRH) tem importante participação no desempenho das empresas, dentre os quais podemos destacar: MacDuffie (1995) realizou estudo onde liga o GRH ao aumento de produtividade; Fox, Byrne e Rouault (1999) ligaram ao GRH, além do aumento de produtividade, a qualidade na prestação de serviços ao cliente; Becker e Gerhart (1996), Huselid (1995) e Delery e Doty (1996) identificaram a importância da gestão de recursos humanos como ferramenta competitiva além da relação entre o GRH e o desempenho da empresa; na mesma linha, Stavrou, Charalambous e Spiliotis (2007) estudaram sobre a relação entre o GRH como fonte de vantagem competitiva e o desempenho organizacional nos setores público e privado da União Europeia.

Outras pesquisas examinaram algumas práticas de GRH como importantes para o desenvolvimento de vantagens competitivas para a empresa: Flanagan e Deshpande (1996); Pfeffer e Veiga (1999); Ferris et al. (1999); Leewu e Berg (2011); Vosloban (2012).

“Para atingir as metas financeiras e não financeiras, gestores devem contar com os esforços e iniciativa dos funcionários. Os funcionários, em toda a organização, devem compreender a estratégia do negócio e seu papel no atingimento das metas organizacionais”. (SIMONS, 2000)

Em estudo realizado por Ahmad e Schroeder (2003), os resultados apoiam sete práticas de GRH de Pfeffer, quais sejam:

- Segurança no emprego;
- Contratação seletiva de novos trabalhadores;
- Descentralização da tomada de decisão e equipes de auto-gestão como princípios básicos da organização;
- Elevada compensação de contingente no desempenho organizacional;
- Treinamento extensivo;
- Distinção e barreiras de status reduzidas incluindo vestimentas, linguagem, arranjos de escritório e diferenças salariais entre os diferentes níveis;
- Amplo compartilhamento de informações financeiras e de desempenho por toda a organização.

Em estudo anterior, Vosloban (2012) havia constatado que o gerente tem importante papel no desempenho dos empregados e este desempenho influencia diretamente no crescimento e desenvolvimento da organização. A autora destaca em seus estudos alguns aspectos que influenciam no desempenho dos empregados, estratégias que estão sendo utilizadas atualmente para estimular o potencial dos empregados e formas de retê-los na empresa.

Destacamos a seguir uma das formas de GRH mais praticadas no mercado que é a de Gestão por Competências.

### **2.3.1 Gestão de Competências**

A palavra “Competência” vem do latim COMPETERE (COM = Conjunto; PETERE = Esforço). Portanto, pode-se concluir que “Competência” quer dizer um conjunto de esforços.

“Em 1973 McClelland publicou o artigo *Testing for Competence rather than Intelligence* o que foi considerado o início das discussões sobre o tema “Competências” nos Estados Unidos”. (FLEURY E FLEURY, 2001)

Para Parry (1996), “Competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes inter-relacionados, que afetam o desempenho no trabalho e que podem ser desenvolvidos por meio de treinamento e desenvolvimento.”

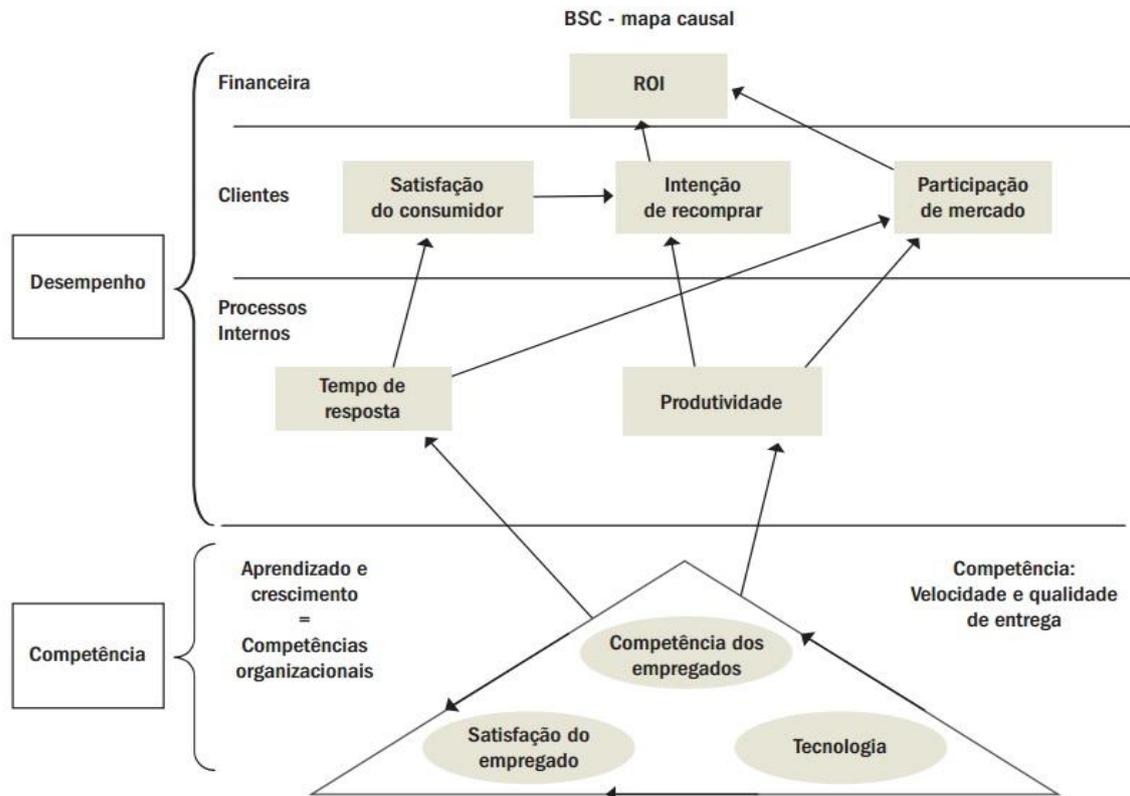
Fleury e Fleury (2001) entendem que a competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (o que chama de conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, e acredita que o desempenho está fundamentado na inteligência e personalidade das pessoas. Para esses autores, nos últimos anos, o tema “Competência” vem sendo discutido no âmbito acadêmico e empresarial associado a diferentes instâncias: no nível da pessoa (competência individual), das organizações (as “core competences”, ou competência organizacional) e dos países (a respeito dos sistemas educacionais e formações de competências).

Para Fernandes, Fleury e Mills (2006), existem duas formas de competências: a organizacional e a pessoal (ou individual).

Conforme se pode depreender da Figura 02, a Competência Organizacional é o aprendizado e o crescimento que a organização obtém através da competência de seus empregados, das tecnologias à disposição da organização que permitem à empresa boa produtividade e bom tempo de resposta às suas demandas.

Fernandes, Fleury e Mills (2006) identificaram em seus estudos uma relação direta entre as competências organizacionais, competências dos empregados e o desempenho dentro de uma organização (Figura 02).

Figura 02: Relação entre competências e desempenho organizacional



Fonte: Fernandes, Fleury e Mills, 2006, p. 52.

As competências da organização dizem respeito a um conjunto de habilidades dentro da organização que permite com que ela possa oferecer benefícios a seus clientes. Ou seja, trata-se de um conjunto de conhecimentos existentes em uma organização que a torne diferente das demais e que lhe dê vantagem competitiva perante o mercado.

“As competências organizacionais se relacionam com habilidades, conhecimentos e know-how tecnológico para fornecer vantagem especial a pontos específicos da cadeia de valor, e quando combinadas com processos estratégicos fazem o link para as capacidades essenciais”. (UBEDA E SANTOS, 2008)

Por outro lado, as competências das pessoas, também chamadas de competências individuais (competências humanas segundo Ubeda e Santos, 2008), dizem respeito

aos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) necessárias para o exercício de determinada atividade.

Quadro 04: Definições do CHA segundo Gramigna, 2007.

CHA	Definições
<b>Conhecimento</b>	Informações, fatos, procedimentos e conceitos (SABER).
<b>Habilidade</b>	Capacidade de colocar seus conhecimentos em ação para gerar resultados, domínio de técnicas, talentos e capacidades (SABER FAZER).
<b>Atitude</b>	Valores, princípios, comportamentos, pontos de vista, opiniões e percepções, atos pessoais (QUERER).

Fonte: Próprio (Adaptado de Gramigna, 2007)

Ao longo dos anos, inúmeras abordagens foram realizadas acerca do tema “Competências”.

Dutra (2004) credita a falta de consenso ao fato do conceito de “Competência” estar ainda em construção. Para Maturro (2005), é praticamente impossível haver consenso pelo fato das abordagens estarem inseridas cada uma em seu próprio momento histórico.

Entretanto, não é tão simples para que uma empresa utilize a gestão por competência como ferramenta de gestão. Ubeda e Santos (2008) afirmam que apesar das empresas reconhecerem a importância do gerenciamento das competências individuais de seus funcionários, ainda não conseguem operacionalizá-lo em suas rotinas. Russel et al. (2015) por sua vez, afirmam que empregados com qualificação acima da média muitas vezes são subutilizados dentro das organizações.

Enquanto os conhecimentos e habilidades são adquiridos por meio de capacitação somados à experiência de vida de cada pessoa, a atitude depende de um terceiro fator: a vontade do empregado em utilizar seus conhecimentos e habilidades (ver Quadro 04). Para Leme (2006), o diferencial competitivo dos empregados está no

comportamento de cada um. O autor cita dois esportistas brasileiros que se destacaram em suas profissões: Rogério Ceni (futebol) e Oscar (basquete). Quando o treinamento desses atletas terminava, enquanto os colegas iam para casa, eles permaneciam treinando, cobrando faltas e arremessos de três pontos. Depois disso, durante o jogo, tinham a coragem de realizar os arremessos de três pontos e cobrar faltas e pênaltis. Portanto, esse diferencial competitivo é a competência comportamental de cada um (ou seja, o diferencial competitivo dos empregados está na atitude de cada um).

Adicionalmente, autores identificaram que um fator que interfere diretamente na atitude do empregado é sua satisfação no trabalho (FERNANDES, FLEURY E MILLS, 2006; ANDREW E SOFIAN, 2012; VOSLOBAN, 2012). Ou seja, não adianta o empregado ter apenas os conhecimentos e as habilidades necessárias se ele não tem atitude de colocá-los em prática em prol dos objetivos da empresa e, segundo os autores acima, a satisfação do empregado está intimamente ligada a essa atitude durante a execução de suas atividades. Conseqüentemente, o desempenho empresarial é positivamente ou negativamente afetado também pelo grau de satisfação de seus empregados.

Na Figura 02, pode-se perceber que a satisfação do empregado está diretamente relacionada com os desempenhos individual e organizacional, sendo importante fator quando se estuda “competência” e “desempenho”.

Como ponto de partida para a implementação da Gestão por Competência em uma organização, Gramigna (2007) afirma que existem 04 premissas básicas:

“Conscientização de que cada tipo de negócio necessita de pessoas com perfis específicos;

Saber que cada posto de trabalho no quadro de pessoal da empresa tem características próprias e, portanto, deve ser ocupado por pessoas que apresentem determinados perfis de competências;

Ter consciência de que aqueles que ocupam cargos de gerência são os responsáveis por oferecer as oportunidades aos funcionários, que permitam o desenvolvimento e a aquisição de novas competências;

Percepção de que sempre haverá demanda para o desenvolvimento de novas competências (o que hoje é essencial, amanhã já podem haver novas exigências para a boa execução de um trabalho).”

Obedecendo tais premissas definidas por Gramigna (2007), quando uma organização decide pela adoção da Gestão de Competências, deve-se preocupar com o mapeamento das competências necessárias para a execução de cada um de seus processos e, não menos importante, identificar as competências individuais disponíveis em seu quadro de pessoal. Nessa perspectiva, uma importante ferramenta para monitoramento, desenvolvimento e aprimoramento dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos empregados na organização é a Avaliação de Desempenho.

A AD é uma ferramenta gerencial importante para uma organização que decide implementar a Gestão por Competências no seu negócio. Através desta ferramenta, decisões importantes podem ser tomadas para a melhor gestão da empresa. A AD será melhor abordada no próximo item desse estudo.

### **2.3.2 Gestão e Avaliação de Desempenho**

Neely, Gregory e Platts (2005) afirmam que a medição do desempenho é um termo que é discutido constantemente, mas raramente é definido. Para os autores, o desempenho que uma empresa alcança é uma função entre a sua eficiência e a sua eficácia. Assim, os autores definem:

“Medição do desempenho: é um processo de quantificação da eficiência e da eficácia de uma ação;

Medida de desempenho: é a métrica utilizada para quantificar a eficiência e a eficácia de uma ação;

Sistema de medição de desempenho: é o conjunto de métricas utilizadas para a quantificação da eficiência e da eficácia das ações.”

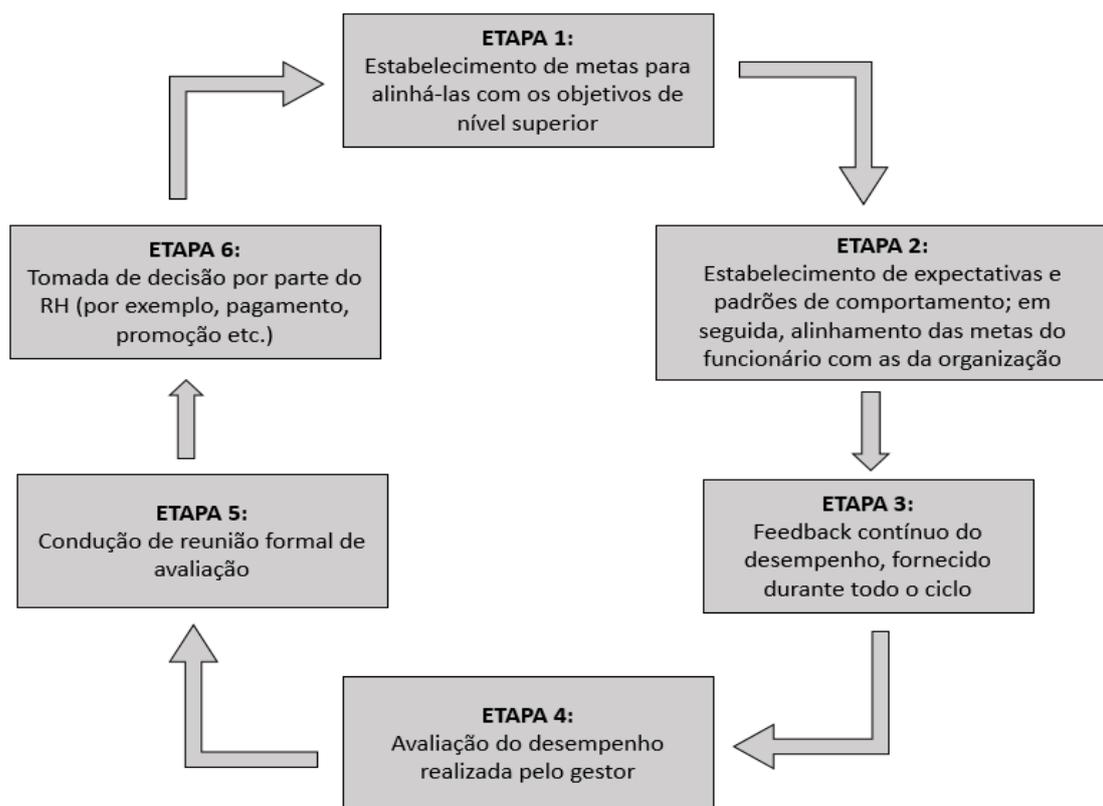
Para Bohlander e Snell (2015), “a Gestão do Desempenho é o processo de criar um ambiente de trabalho no qual as pessoas podem realizar o melhor de suas habilidades, a fim de alcançar as metas da empresa” (2015, p.306). Para os autores, “trata-se de um sistema de trabalho que emana das metas organizacionais” (2015, p. 306).

Jardeweski e Jardeweski (2014), por sua vez, afirmam que mensurar o desempenho de uma pessoa pode parecer uma tarefa fácil, porém, para que seja realizada de forma

imparcial, específica e objetiva, ela deve abranger aspectos muito além das atividades diárias, englobando a real potencialidade do indivíduo, o que é esperado dele, as condições de trabalho, as ferramentas disponíveis, as descrições do cargo que ele ocupa e suas responsabilidades, metas e objetivos definidos, entre outros aspectos.

Segundo Bohlander e Snell (2015), o processo de Gestão do Desempenho possui 6 etapas e pode ser esquematizado conforme Figura 03.

Figura 03: Etapas do processo de Gestão do Desempenho.



Fonte: Bohlander e Snell (2015, p. 307).

Os autores salientam que, as avaliações são apenas parte do processo de Gestão do Desempenho e que, alinhar os objetivos dos funcionários com os da empresa, dar feedback contínuo ao empregado durante o período a ser avaliado e recompensá-los também são essenciais no processo.

Inúmeros estudos contribuem por demonstrar os benefícios de se implantar uma Gestão do Desempenho dentro da organização. Para Leewu e Berg (2011), a decisão

pela implementação de um sistema de gestão do desempenho na organização é baseada em diferentes argumentos (pode haver razões comerciais como as necessidades do cliente ou mesmo as necessidades de quaisquer outras partes interessadas).

Esses autores realizaram uma pesquisa em 102 empresas para identificar as relações entre as práticas de gestão do desempenho, o comportamento da parte operacional e a melhoria do desempenho. Das empresas pesquisadas, 38 tinham entre 1000 e 25.000 funcionários e 25, mais de 25.000 funcionários.

Inicialmente foram identificados 3 grupos de comportamento dos trabalhadores que se relacionam positivamente com a melhoria do desempenho: “Entendimento”, “Motivação” e “Foco na melhoria”. Os autores identificaram 20 práticas de gestão do desempenho encontradas na literatura e identificaram quais delas têm impacto positivo no comportamento do trabalhador. Posteriormente, eles identificaram 14 efeitos do comportamento e analisaram se contribuem positivamente com a melhoria de desempenho alcançada pelas empresas pesquisadas.

As práticas de gestão do desempenho identificadas na literatura foram divididas no que os autores chamam de 4 fases da gestão do desempenho:

“A definição (Definition);

Diz respeito a seleção e estabelecimento de métricas.

Relativas à implementação (Implementation);

O próprio nome já traduz o que se trata, ou seja, a implementação do sistema de gestão do desempenho.

Relativas à Coleta de dados e elaboração de relatórios (Data collection and reporting);

Diz respeito a como a informação e os sistemas de informação estão recebendo cada vez mais um papel importante na gestão do desempenho.

Relativas ao Gerenciamento (Management);

Esta fase é focada na gestão do desempenho, seja na melhoria ou na comunicação.”

Baseado então nas 4 fases da gestão do desempenho, foram identificadas na literatura, as seguintes práticas de gestão do desempenho que têm impacto positivo no comportamento dos empregados:

“Relativas à Definição:

A - Definição de indicadores de desempenho de acordo com modelos padrões (ex: Balanced Scorecard, EFQM, SCOR, modelos customizados etc.).

B - Derivar indicadores de desempenho operacionais de acordo com objetivos táticos e estratégicos da empresa.

C - Cobrir os 3 aspectos (Eficiência, Efetividade e Flexibilidade) nos indicadores de desempenho.

D - Definição dos indicadores de desempenho operacional em conjunto com os departamentos envolvidos, em vez de cada departamento separadamente.

E - Uso de critérios objetivos para a definição de padrões e metas, seja externo (padrões de mercado, benchmarking, requisições de clientes) ou interno (estudos de tempos e movimentos, dados históricos), em vez de estimativas por parte da administração ou trabalhadores.

Relativas à Implementação:

F - Iniciar a gestão do desempenho com objetivo de desenvolver os negócios (cortar custos, melhorar atendimento ao cliente) e não por razões alheias ao negócio (conformidade com legislação ou avaliar e recompensar empregados).

G - Fazer com que os líderes de equipes e / ou os trabalhadores façam parte da equipe de implementação do sistema de gestão de desempenho.

H - Implementar indicadores de desempenho como parte de um projeto maior da organização.

I - Envolver especialistas externos em medição de desempenho ou mudança organizacional na implementação.

J - Dar atenção especial à mudança de cultura organizacional e no treinamento dos trabalhadores sobre a nova forma de trabalhar durante a implementação.

Relativas à Coleta de dados e relatório:

K - Ter um setor independente responsável pela inserção de dados, computar os dados e reportar os indicadores de desempenho.

L - Utilizar um sistema computacional pré-definido em MS Excel/ MS Access/ Sistema de Inteligência Empresarial (Business Intelligence System) para coleta e cálculo das métricas de desempenho em vez de cálculos manuais ou relatórios-padrão.

M - Elaborar indicadores de desempenho com seus respectivos detalhes disponíveis eletronicamente.

N - Fazer relatório dos indicadores de desempenho individuais (seja público ou confidencial).

O - Exibir relatório dos indicadores de desempenho aos trabalhadores pelo menos diariamente.

Relativas ao Gerenciamento:

P - Definir as metas dos trabalhadores de forma individual ou de acordo com o desempenho da equipe e não de acordo com o desempenho do departamento ou da organização como um todo.

Q - Utilizar metodologia padrão de melhoria contínua que relacione as atitudes com as medições (ex: Ciclo de Deming).

R - Aplicar um estilo de liderança que se concentra no relacionamento igualitário e na tarefa.

S - Criar relação direta entre desempenho e recompensas salariais ou aumento de salário dos trabalhadores.

T - Discutir os indicadores de desempenho alcançados com os departamentos de forma estrutural.”

Sobre essa parte da pesquisa (impacto positivo das práticas de gestão do desempenho no comportamento do trabalhador), destacamos que os autores concluíram que todas as práticas relacionadas à definição e implementação (itens “A” a “J”) da gestão do desempenho estão diretamente ligadas a efeitos positivos no comportamento dos empregados (lembrando que os grupos de comportamento levados em consideração nesse estudo são “Entendimento”, “Motivação” e “Foco na melhoria”). Isso indica que sem uma boa definição e implementação das métricas é difícil aumentar o desempenho.

No que diz respeito à “Coleta de dados e Relatório” apenas o item “K” não tem relação nenhuma com os efeitos positivos no comportamento. Os autores ponderam no sentido de que, apesar de haver opiniões de que seria desejável haver um setor independente para o gerenciamento do desempenho dentro da empresa, as práticas de gestão do desempenho atuais sugerem que existem poucas vantagens em se fazer isso.

Sobre as práticas de gerenciamento do desempenho (itens “P” a “T”), 4 das 5 práticas causam efeitos positivos no comportamento dos empregados. Segundo os autores, os sistemas de recompensa prestam pouca atenção à motivação intrínseca das pessoas e buscam somente os resultados da organização. Eles alertam também que recompensas relacionadas ao desempenho podem levar à ocultação de informações como forma de corromper o sistema de gestão.

Sobre os efeitos do comportamento no gerenciamento de desempenho operacional, os autores encontraram 4 efeitos ligados ao entendimento e 10 ligados às condutas observáveis. Os efeitos são:

“Ligados ao entendimento:

I - Os indicadores de desempenho fornecem uma visão equilibrada e completa do desempenho operacional.

II - Há um conflito saudável entre as metas dos diferentes departamentos.

III - As principais informações de gestão necessárias para uma análise mais aprofundada dos gargalos estão diretamente disponíveis.

IV - Os gestores têm uma visão atualizada dos gargalos operacionais através dos indicadores de desempenho.

Ligados às condutas observáveis:

V - Trabalhadores estão motivados a alcançar as metas dos indicadores de desempenho.

VI - Trabalhadores aceitam os indicadores de desempenho.

VII - Não existe oposição (ou apenas uma oposição limitada) contra a implementação dos indicadores de desempenho.

VIII - Trabalhadores nunca manipulam conscientemente os dados de desempenho.

IX - Trabalhadores discutem ativamente entre eles sobre os indicadores de desempenho, seja de maneira neutra ou crítica;

X - Trabalhadores têm comportamento mais colaborativo;

XI - Trabalhadores demonstram muito foco na melhoria de seu comportamento.

XII - Trabalhadores demonstram comportamento proativo.

XIII - Trabalhadores ainda se mostram motivados a realizar trabalhos que não são recompensados via indicadores de desempenho.

XIV - Trabalhadores estão focados em melhorar seu desempenho nos processos que envolvem os outros departamentos e não apenas em seu próprio departamento.”

A respeito dessa outra parte da pesquisa realizada por Leewu e Berg (2011), os autores chegaram às seguintes conclusões:

“Das 102 empresas pesquisadas, nenhuma empresa apresentou queda de produtividade;

Dentre os itens de I a IV, apenas o item II não tem relação com a melhoria do desempenho alcançada (conflito saudável entre metas dos diferentes departamentos);

Dentre os itens V a XIV, 4 itens não estão relacionados à melhoria do desempenho (itens VII, VIII, X e XIII).

Apesar do nível de oposição dos empregados a respeito da implementação da gestão do desempenho não está relacionado à melhoria do desempenho, entretanto, observaram que as organizações que tiveram que lidar com a oposição, centrou-se da gestão da mudança de cultura e treinamento dos empregados do que aqueles que não tiveram que enfrentar oposição.

No item X (comportamento mais colaborativo), os pesquisadores entendem que o resultado pode ter sido influenciado em função de como estava exposto no questionário (eram 3 itens: “sem mudança no comportamento”, “maior

comportamento colaborativo” e “maior comportamento competitivo”). Entretanto, eles não viram grandes diferenças de melhoria de desempenho entre as empresas que não apresentaram mudança de comportamento de seus empregados, comparadas com as que tiveram aumento da colaboração entre eles.”

Leewu e Berg (2011) constataram que existe uma correlação positiva entre o número de práticas de gestão do desempenho e a melhoria do desempenho nas organizações pesquisadas. Segundo os autores, isso sugere que não importa somente se são aplicadas essas práticas, mas também a quantidade de práticas de gestão do desempenho que são aplicadas nas empresas. Os autores entendem que, a partir dos resultados encontrados, seus estudos permitem aos gestores identificar quais mudanças de comportamento são desejados para melhorar o desempenho além de ajudar a selecionar as práticas de gestão do desempenho que influenciam o comportamento desejado.

Por fim, Leewu e Berg (2011) concluíram através de seus estudos que 71% das empresas pesquisadas perceberam um aumento da produtividade e 73%, aumento da qualidade, como resultado da implementação e uso da gestão de desempenho. O estudo desses autores retrata bem como a gestão do desempenho pode contribuir com a melhoria dos resultados de uma organização.

### **2.3.2.1 O que é Avaliação de Desempenho?**

Segundo Bohlander e Snell (2015), o governo federal dos Estados Unidos iniciou a avaliação de seus funcionários em 1842, quando o Congresso aprovou uma lei tornando obrigatória a avaliação dos empregados administrativos. A partir de então, os programas de avaliação de desempenho espalharam por todos os tipos e tamanhos de empresas, tanto no setor público como no setor privado (BOHLANDER e SNELL, 2015).

Avaliação de Desempenho, segundo Bohlander e Snell (2015), é o resultado de um processo periódico (trimestral, semestral ou anual) em que um gerente avalia o desempenho de um empregado de acordo com as exigências do cargo que ocupa e utiliza as informações para mostrar ao funcionário onde seu desempenho deve ser melhorado e por qual razão.

### 2.3.2.2 A responsabilidade pela Avaliação de Desempenho

Inicialmente, as avaliações de desempenho eram realizadas de forma sigilosa e de responsabilidade única e exclusiva das chefias (Gramigna, 2007). A estratégia era unilateral e o avaliado não tinha acesso nem mesmo aos indicadores de desempenho utilizados nos formulários.

Segundo Chiavenato (2006) e Bohlander e Snell (2015), dependendo da política de recursos humanos utilizada pela empresa, a responsabilidade pela a avaliação do desempenho dos empregados pode ser: do gerente, do próprio empregado avaliado, da equipe de trabalho a qual o avaliado pertence, do órgão de RH, do gerente em conjunto com o avaliado, de uma comissão de avaliação de desempenho, a avaliação do gerente pelo subordinado, clientes, distribuidores e fornecedores. Passamos a discorrer, portanto, sobre essas alternativas de avaliadores.

- **Gerente**

Na maior parte das organizações, é responsabilidade do gerente a avaliação de seus subordinados bem como seu desempenho (Chiavenato, 2006).

Segundo Bohlander e Snell (2015), os gerentes frequentemente reclamam de não ter tempo para observar plenamente o desempenho de seus empregados e, por isso, devem confiar nos registros dos desempenhos. Esses autores ainda destacam que as avaliações, de funcionários com menos de 01 ano, realizadas pelos gerentes, são menos confiáveis.

- **Autoavaliação**

O empregado, às vezes, é solicitado que realize sua própria avaliação, de acordo com um formulário de autoavaliação. Segundo Chiavenato (2006), os empregados devem se avaliar de acordo com o desempenho, eficiência e eficácia de acordo com os parâmetros fornecidos pela empresa ou pelo superior hierárquico.

Para Bohlander e Snell (2015), esse tipo de avaliação contribui para que o empregado possa refletir sobre seus pontos fortes e fracos e favorece para eliminar barreiras para a discussão de seu desempenho efetivo.

- **Avaliação do gerente pelo subordinado**

Tendo em vista que os empregados estão sempre em contato com o gerente, esses profissionais estão aptos para avaliá-los (BOHLANDER e SNELL, 2015). Esse tipo de avaliação tem sido utilizado por empresas grandes e pequenas como forma de dar feedback aos gerentes sobre a forma como seus empregados o veem.

Para que o empregado faça uma avaliação correta de seu superior, é de extrema importância que a avaliação seja realizada de forma anônima e combinada com as avaliações de outros avaliadores (Bohlander e Snell, 2015).

- **O empregado e o gerente**

Segundo Chiavenato (2006), essa é uma nova roupagem da Avaliação por Objetivos (APO). Entretanto sem a tradicional arbitrariedade que envolve o método. Nesses moldes, o APO é essencialmente democrático, participativo e fortemente motivador. Trata-se da utilização dos avaliadores conforme os métodos: Avaliação Participativa Por Objetivos (APPO segundo Chiavenato, 2006) e Gestão por Objetivos (GPO segundo Bohlander e Snell, 2015). Trataremos desse assunto quando formos discutir os métodos de avaliação de desempenho mais adiante, no item 2.3.2.5.

- **Avaliação pelos pares**

Segundo Bohlander e Snell (2015), os indivíduos que estão em posições similares dentro da organização, estão sendo cada vez mais induzidos a avaliar seus colegas mutuamente.

Para os autores, esse tipo de avaliação traz informações diferentes (mais exatas e válidas) das que são realizadas pelos gerentes pela diferença de visão que existe entre o superior e os colegas de trabalho, passando, dessa forma, um quadro mais realista da situação.

Bohlander e Snell (2015) salientam, entretanto, que essas avaliações não devem ser utilizadas para tomar decisões administrativas como relacionadas a salários, bônus e promoções. Deve haver também confidencialidade pelo fato da quebra de sigilo provocar ressentimentos e hostilidades entre colegas.

- **Avaliação pela equipe**

Para Chiavenato (2006), trata-se de outra alternativa, que é fazer com que a própria equipe avalie cada empregado que a integre. Nesse caso, a própria equipe é responsável pela avaliação dos desempenhos de seus membros e também pela definição de objetivos e metas a serem alcançados.

Para Bohlander e Snell (2015), trata-se de uma extensão da avaliação pelos pares. Entretanto, esses autores citam que no trabalho em equipe, pode ser quase impossível distinguir a contribuição de cada indivíduo. Segundo os autores, para os defensores de avaliações pela equipe, quando for o caso de utilizá-la, as avaliações individuais podem distrair a equipe do foco das questões críticas.

A avaliação pela equipe desenvolveu-se na década de 80 com a Gestão da Qualidade Total (GQT). Como a GQT estabelece padrões para medir desempenho e aprimoramento contínuo, a GQT e a avaliação de desempenho são perfeitamente complementares (BOHLANDER e SNELL, 2015).

- **Avaliação pelo cliente**

Quando falamos de avaliação pelo cliente, devemos abranger clientes internos e externos.

O cliente interno pode ser qualquer funcionário da empresa que tenha interação com o avaliado, ou seja, que dependa do trabalho executado por ele (por exemplo, gerentes que dependam do setor de RH seriam candidatos a avaliar o desempenho de funcionários desse departamento, segundo Bohlander e Snell (2015).

E, quando tratamos de clientes externos, podemos falar de fornecedores, distribuidores e o próprio consumidor final. Para Bohlander e Snell (2015), quando se inclui os parceiros de negócio nas avaliações e análises de desempenho, os gestores procuram obter avaliações mais objetivas, maior eficiência dos empregados, clientes mais satisfeitos e, conseqüentemente, maior desempenho da organização como um todo.

- **Comissão de avaliação**

Algumas organizações designam uma comissão de avaliação composta por membros permanentes e provisórios, de diversos departamentos da organização.

Dentre os membros permanentes estão o dirigente da organização, o gestor de RH e o especialista em avaliação de desempenho. Dentre os provisórios estão o gerente do avaliado e seu superior (CHIAVENATO, 2006).

Devido ao seu caráter centralizador e o espírito de julgamento são aspectos que costumam render críticas às comissões de avaliação (CHIAVENATO, 2006).

- **Órgão de RH**

Esta alternativa também está sendo abandonada pelo seu caráter centralizador e burocrático. Nesse caso, cabe ao departamento de RH a avaliação de desempenho de todos os empregados dentro de uma organização (CHIAVENATO, 2006). Esse sistema exige regras burocráticas que tiram toda a flexibilidade das pessoas envolvidas na avaliação.

As informações de cada empregado são obtidas com o gerente do avaliado. Essas informações são processadas e interpretadas gerando relatórios. Esses relatórios serão utilizados para elaboração de um programa de providências que serão coordenados pelo órgão de RH.

- **Avaliação 360 graus**

A avaliação de 360 graus é feita de modo circular por todos os interlocutores que mantém alguma forma de contato com o avaliado (CHIAVENATO, 2006).

Participam dessa avaliação: o gerente, os colegas, os clientes externos e internos, fornecedores, e todas as pessoas que dependem de alguma forma, do trabalho executado pelo avaliado. Trata-se da combinação de várias fontes de informação de forma a criar sistemas de avaliação e feedback com múltiplos avaliadores (BOHLANDER e SNELL, 2015).

Em virtude do grande número de informações e diferentes avaliadores, torna-se complexo do ponto de vista administrativo (BOHLANDER e SNELL, 2015; CHIAVENATO, 2006).

Se essa alternativa pode gerar intimidação e provocar ressentimentos no avaliado além das pessoas poderem fazer conluio para beneficiar ou prejudicar outras pessoas, por outro lado, a qualidade da informação é melhor e pode contribuir para aumentar o autodesenvolvimento do funcionário (CHIAVENATO, 2006).

Para minimizar os aspectos negativos dessa alternativa de avaliação, Bohlander e Snell (2015) recomendam:

- ✓ Assegurar o anonimato;
- ✓ Responsabilizar os respondentes;
- ✓ Usar procedimentos estatísticos;
- ✓ Evitar jogar com o sistema;
- ✓ Identificar e quantificar ideias tendenciosas ou preconceitos.

### **2.3.2.3 Objetivos da Avaliação de Desempenho**

Segundo Chiavenato, a avaliação de desempenho tem despertado várias demonstrações favoráveis e outras extremamente contrárias (2006, p. 263).

Para o autor, a avaliação de desempenho pode ter os seguintes objetivos intermediários:

“Adequação do indivíduo ao cargo;  
Identificar necessidades de treinamento;  
Incentivo salarial ao bom desempenho;  
Melhoria das relações humanas entre superiores e subordinados;  
Autodesenvolvimento do empregado;  
Prover informações básicas sobre os recursos humanos disponíveis para a organização;  
Poder se estimar o potencial de desenvolvimento dos empregados;  
Estimular a produtividade;  
Aumentar o conhecimento referente aos padrões de desempenho da organização;  
Dar feedback ao empregado sobre seu desempenho;  
Subsidiar decisões de pessoal como transferências, dispensas, promoções, etc.”

Entretanto, para Chiavenato (2006), são três os objetivos fundamentais da avaliação de desempenho:

“Permitir condições de se medir o potencial do empregado e sua plena aplicação em prol dos objetivos da organização;  
Tratar os recursos humanos da empresa como importante vantagem competitiva da organização;

Fornecer oportunidade a todos os membros da organização, buscando atendimento aos objetivos organizacionais e individuais de cada empregado.”

“Através do feedback dos resultados e dos dados da avaliação de desempenho, os supervisores e os empregados podem identificar quais as habilidades e conhecimentos necessários às atividades desenvolvidas, e quais os requisitos de treinamento para a melhoria dos processos de gerenciamento de projetos”. (BECKER et al. apud UBEDA e SANTOS, 2008).

Bohlander e Snell (2015) afirmam que bons sistemas de avaliação são capazes de influenciar o comportamento dos empregados e melhorar o desempenho de uma empresa. Para Bohlander e Snell (2015), além da melhoria do desempenho e da rentabilidade da empresa, a avaliação de desempenho possui dois objetivos mais comuns: um objetivo administrativo e um objetivo de desenvolvimento. A Figura 04 ilustra esses objetivos definidos pelos autores.

Figura 04: Objetivos administrativos e de desenvolvimento das avaliações de desempenho

OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO	OBJETIVOS ADMINISTRATIVOS
Fornecer feedback sobre o desempenho	Documentar as decisões relacionadas aos empregados
Identificar pontos fortes e fracos dos empregados	Promover empregados
Reconhecer as realizações individuais de desempenho	Determinar transferências e atribuições
Ajudar os empregados a identificar as metas	Identificar problemas de desempenho e desenvolver maneiras de corrigi-los
Identificar as necessidades individuais de treinamento	Tomar decisões sobre retenção e demissão
Determinar as necessidades de treinamento organizacional	Validar critérios de seleção
Reforçar a estrutura de autoridade	Atender aos requisitos legais
Permitir que os empregados exponham suas preocupações	Avaliar os programas e o progresso do treinamento
Melhorar a comunicação	Auxiliar no planejamento de recursos humanos
Proporcionar um fórum de líderes para ajudar os funcionários	Tomar decisões sobre prêmios, remuneração e indenização

Fonte: Adaptado de Bohlander e Snell (2015, p. 309)

Taticchi, Balachandran e Tonelli (2012) destacam que, a medição e a gestão do desempenho funcionam como facilitadores para que as empresas:

“Estabeleçam metas e estratégias para o sucesso;

Executem atividades tomando decisões que refletem nos resultados;

Monitorem os resultados na medida em que seus processos caminham para o alcance das metas e;

Apontem melhoramentos a serem realizados.”

Lucena apud Stela e Silva (2010) destacam 05 (cinco) principais finalidades da Avaliação de Desempenho dos empregados de uma empresa, quais sejam:

“Definir e mensurar o grau de contribuição de cada empregado na consecução dos objetivos da empresa.

Subsidiar ações de treinamento e desenvolvimento.

Facilitar planejamento de ações para corrigir desempenhos.

Subsidiar os processos de promoção, progressão e carreira profissional.

Possibilitar ao empregado a identificação e busca dos meios necessários para seu autodesenvolvimento através do feedback do avaliador ao avaliado.”

Entretanto, para que a prática da avaliação desempenho traga benefícios à empresa, ela deve ser utilizada de forma sistemática e correta.

Bohlander e Snell (2015) elencaram algumas falhas que são comuns nas avaliações de desempenho que prejudicam sua eficácia, quais sejam:

“Preparação inadequada do gerente;

Os funcionários não são informados claramente quanto aos objetivos;

O gerente pode não ser capaz de observar o desempenho ou não possui todas as informações;

Padrões de desempenho não definidos;

Inconsistências quanto aos índices por parte dos avaliadores;

Avaliação da personalidade em vez de avaliação de desempenho;

Efeito halo<sup>1</sup> ou outros vieses de percepção;

Tempo de avaliação inadequado (ou muito curto ou muito longo)

Ênfase excessiva em desempenho fora do padrão;

Índices manipulados por gerentes (ou empregados);

Políticas organizacionais ou relações pessoais que deturpam o julgamento;

Feedback falho sobre as causas dos problemas de desempenho apresentados;

Falta de treinamento do gerente para a avaliação e fornecimento de feedback;

Falta de acompanhamento e orientação após a avaliação.”

---

<sup>1</sup> Segundo Bohlander e Snell (2015, p. 233), Efeito Halo consiste em “julgar um indivíduo favorável ou desfavoravelmente com base apenas em um ponto forte (ou fraco) ao qual você atribui alto valor”.

Lotta (2002), por sua vez, encontrou, em seus estudos, falhas na forma de AD utilizada em duas prefeituras (São Paulo/SP e Sonthofen/Alemanha).

Veja, de forma esquematizada, quais os problemas encontrados por Lotta:

Quadro 05: Resumo de estudo realizado por Lotta

	<b>Problemas encontrados</b>	<b>Soluções Propostas</b>	<b>Comentários do autor</b>
<b>1</b>	Formulários falhos e falta de parâmetros de avaliação	Dotar a avaliação de parâmetros de avaliação	Os sistemas de avaliação devem ser justos e imparciais baseados em padrões de desempenho atingíveis, objetivos e claros. Os fatores de avaliação devem ser claramente definidos. A avaliação deve valer-se de indicadores objetivos que possam gerar medidas de comparação entre os diversos desempenhos.
<b>2</b>	Desvinculação da avaliação ao gerenciamento de recursos humanos	Vincular a avaliação à gestão de recursos humanos	A AD deve ser encarada pela gestão de recursos humanos como instrumento que subsidie ações de melhoria organizacional.
<b>3</b>	Cultura organizacional que subestima a importância da avaliação de desempenho	Mudança da cultura organizacional	Políticas de sensibilização em relação à importância da AD devem ser priorizadas.
<b>4</b>	Avaliação restrita a uma pessoa de nível hierárquico superior	Novos métodos de avaliação	Deve ser analisada a possibilidade da implantação de novos sistemas de avaliação como a 360 graus, auto-avaliação, etc.
<b>5</b>	Restrição da avaliação à política salarial	Desvincular a avaliação à política salarial	Deve-se ligar à avaliação de desempenho, ações voltadas a treinamento, desenvolvimento e identificação de habilidades.
<b>6</b>	Alguns funcionários não são avaliados	Avaliação que atinja todos os funcionários	Para a elaboração de políticas de recursos humanos é necessário que todos sejam avaliados.

7	Formulários unificados	Avaliações de acordo com cada função desempenhada pelo empregado.	Os formulários tendem a abranger funções profissionais muito diversas que, certamente, não poderiam ter avaliação comum.
---	------------------------	---	--

Fonte: Lotta (2002).

### 2.3.2.4 Benefícios da Avaliação de Desempenho

Para Malina e Selto (2004), a avaliação do desempenho permite que uma empresa descreva e implemente efetivamente uma estratégia empresarial, oriente o comportamento dos funcionários, avalie a prática gerencial e forneça uma base de recompensas.

Segundo Gramigna (2007), é importante a utilização de um sistema de gestão do desempenho para identificação de talentos e profissionais de alto desempenho dentro do quadro de pessoal da organização. Vosloban (2012), por sua vez, afirma que um empregado de alto desempenho é visado pela empresa e ela fará com que ele permaneça em seu quadro de pessoal o maior tempo possível pelos benefícios que ele traz à organização e pela imagem positiva que ele gera com suas atitudes.

Chiavenato (2006) afirma que um programa de avaliação de desempenho traz benefícios, principalmente, para três beneficiários: o indivíduo, o gerente e a organização.

Segundo o autor, o gerente se beneficia na medida em que:

“Consegue avaliar o desempenho e o comportamento dos empregados de acordo com fatores de avaliação e contando com sistema de medição capaz de neutralizar a subjetividade;

Consegue, baseado nas informações coletadas no processo de avaliação, propor providências para melhorar o desempenho de seus comandados;

Consegue comunicar com seus subordinados e fazê-los compreender as oportunidades de melhoria em seus desempenhos.”

O benefício do subordinado consiste em:

“Poder conhecer as regras do jogo (o que se espera dele no que diz respeito a comportamento e desempenho);

Conhece as expectativas do seu superior quanto ao seu desempenho, seus pontos fortes e fracos;

Conhecer as providências que seu chefe está tomando em relação ao seu desempenho;

Oportunidade de fazer autoavaliação e autocrítica quanto ao seu autodesenvolvimento e seu autocontrole.”

Para a organização, os benefícios são os seguintes, segundo Chiavenato (2006):

“Poder avaliar o potencial humano que tem disponível no curto, médio e longo prazos;

Definir qual a contribuição de cada empregado na consecução dos objetivos organizacionais;

Identifica os empregados que necessitam de treinamento, reciclagem, promoções, transferências etc.

Provem a empresa de informações que subsidiam a política de recursos humanos, oferecendo oportunidades e estimulando a produtividade e a melhoria do relacionamento humano dentro da empresa.”

Após entendermos alguns benefícios que a AD traz para uma organização, abordaremos adiante os diversos métodos que surgiram ao longo dos anos à medida que essa prática de avaliação de desempenho se tornou cada vez mais presente nas organizações. Entretanto, atualmente existe uma grande variedade de tipos de avaliações de desempenhos individuais no mercado. Existem, inclusive, avaliações de desempenho que são construídas por empresas de consultoria de acordo com as peculiaridades de cada empresa contratante. Portanto, isso tornaria impossível que abordássemos todos os métodos de avaliação de desempenho praticados atualmente no mercado.

Procuramos apresentar a seguir, alguns tipos de avaliação de desempenho que foram utilizados quando se iniciou essa prática com maior intensidade nas empresas (os chamados Métodos tradicionais de Avaliação de Desempenho, segundo Chiavenato (2006), posteriormente, demonstramos métodos mais recentes e indicamos as novas tendências do mercado em relação a essa prática.

### **2.3.2.5 Métodos de Avaliação de Desempenho Individual e as Novas Tendências**

Segundo Chiavenato (2006), o problema de avaliar o desempenho de várias pessoas dentro das empresas fez com que surgissem soluções que se tornaram muito populares. Segundo o autor, esses métodos são chamados de “Métodos Tradicionais de Avaliação de Desempenho”. Chiavenato enumera os principais métodos tradicionais de avaliação de desempenho: “Método das escalas gráficas; Método da escolha forçada; Método dos incidentes críticos; Método de Pesquisa de Campo; e Métodos mistos.”

Bohlander e Snell (2015), por sua vez, classificam os métodos de avaliação de desempenho como medidores de traços (ou características) de personalidade, medidores de comportamento e medidores de resultados. Para os autores, os medidores de traços de personalidade são os mais utilizados apesar da subjetividade inerente a eles; os medidores de comportamento fornecem mais dados a respeito das ações dos funcionários e são melhores para seu desenvolvimento; e os medidores de resultados têm o foco nas contribuições mensuráveis dos funcionários para a organização.

As avaliações que medem traços da personalidade são desenvolvidas com o propósito de medir o grau em que o funcionário possui de determinadas características (confiabilidade, criatividade, iniciativa, liderança etc.) e que a organização considere importante (BOHLANDER e SNELL, 2015). Os autores ainda alertam para o fato de que essas avaliações, caso não sejam concebidas com base na análise do cargo, podem se tornar extremamente tendenciosas e subjetivas.

Segundo os autores, os métodos de abordagem comportamental “tem sido desenvolvidos para descrever quais ações devem (ou não) ser exibidas no trabalho” (2015, p. 328). Ainda de acordo com Bohlander e Snell, “frequentemente, são mais úteis para fornecer retorno para o desenvolvimento dos funcionários” (2015, p. 328).

Por último, Bohlander e Snell (2015) destacam os métodos de avaliação de desempenho por resultados. Esses métodos, ao invés de examinar comportamentos ou traços de personalidade, avaliam os resultados alcançados por meio do trabalho do empregado.

A objetividade é um ponto forte desse método de avaliação. Quando se avalia os resultados, os funcionários são livres para buscar os meios de alcançá-los (dentro de limites) e isso é uma forma de capacitá-los e engajá-los (Bohlander e Snell, 2015). Os métodos com abordagem de traços de personalidade definidos pelos autores são: “Escala de classificação gráfica; Escala de padrão misto; Método de escolha forçada; e Método de ensaio.”

Os métodos de abordagem comportamental apontados ainda por Bohlander e Snell (2015) são: “Incidentes críticos; Lista de verificação comportamental; Escala de classificação comportamental; e Escala de observação comportamental.”

Já os métodos de avaliação por resultados, segundo os mesmos autores, são: “Medidas de produtividade; Gestão por objetivos; e Balanced Scorecard.”

Além dos métodos abordados acima, ainda estenderemos nossos estudos para os seguintes métodos: Método de comparação aos pares (Chiavenato, 2006); Método de frases descritivas (Chiavenato, 2006); Método de avaliação com foco em competências (Leme, 2006; Gramigna, 2007).

Para melhor visualização dos métodos de avaliação de desempenho que serão analisados a seguir segundo suas principais características, elaboramos o quadro 06 abaixo.

Quadro 06: Métodos de avaliação de desempenho

	Tradicionalis (Chiavenato, 2006)	Traços de Personalidade (Bohlander e Snell, 2015)	Abordagem Comportamental (Bohlander e Snell, 2015)	Outros métodos (Chiavenato, 2006)	Abordagem por resultados (Bohlander e Snell, 2015)	Leme (2006) e Gramigna (2007)
Escala de classificação gráfica	X	X				
Escala de padrão misto	X	X				
Método de escolha forçada	X	X				
Método de ensaio		X				
Pesquisa de campo	X					
Incidentes críticos	X		X			
Lista de verificação comportamental			X			
Escala de classificação comportamental			X			
Escala de observação comportamental			X			
Medidas de produtividade					X	
Gestão por objetivos					X	
Balanced Scorecard					X	
Método de comparação aos pares				X		
Método de frases descritivas				X		
Avaliação com foco em competências						X

- **Escala de classificação gráfica**

Nesse método de avaliação, o avaliador indica a graduação do funcionário em relação a cada característica avaliada. Essa avaliação é composta de linhas horizontais e verticais onde são relacionadas as características a serem avaliadas e os graus de desenvolvimento de cada característica. Cada característica deve ser definida com uma descrição simples e objetiva de forma a neutralizar a subjetividade do avaliador ou quaisquer pré-julgamentos.

Para Bohlander e Snell (2015), é importante que o formulário contenha espaço suficiente para que o avaliador faça suas considerações acerca do comportamento associado a cada escala. Isso contribui para melhorar a precisão da avaliação e para a melhoria do feedback ao empregado.

A figura 05 abaixo ilustra o que é uma Avaliação de Desempenho do método de Escala de classificação gráfica.

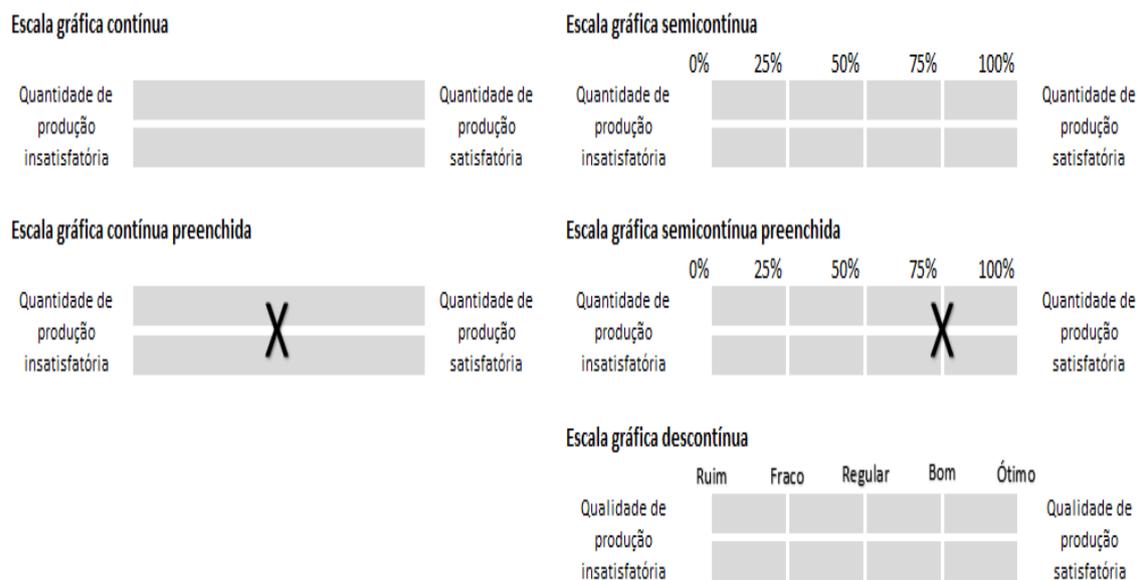
Figura 05: Avaliação de desempenho do método de escala de classificação gráfica

Avalie o desempenho do funcionário na FUNÇÃO ATUAL. Marque o quadrado mais apropriado com um "X". Os avaliadores podem usar livremente a seção "Comentários" para apresentar observações descritivas importantes sobre o indivíduo.			
<b>1. CONHECIMENTO SOBRE O TRABALHO:</b> Entende todas as fases e as questões de seu trabalho relacionadas	Precisa de instruções ou orientação	Possui o conhecimento requerido do próprio trabalho e de atividades relacionadas	Possui conhecimento excepcional do próprio trabalho e de atividades relacionadas
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Comentários: Destaca-se em motores a gasolina.			
<b>2. INICIATIVA:</b> Capacidade de ter ou desenvolver ideias e colocá-las em prática	Não tem imaginação	Atende aos requisitos necessários	Extremamente engenhoso
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comentários: Tem boas ideias quando se pede sua opinião; se não requisitado, não dá ideias. Falta-lhe autoconfiança.			
<b>3. DEDICAÇÃO:</b> Atenção e dedicação ao trabalho	Gasta tempo. Precisa de supervisão constante	Trabalhador disposto e consistente	Excepcionalmente produtivo
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Comentários: Aceita as novas tarefas quando lhe são atribuídas.			
<b>4. QUALIDADE DO TRABALHO:</b> Perfeição, cuidado e precisão	Precisa melhorar	Atende regularmente aos padrões reconhecidos	Mantém consistentemente a mais alta qualidade
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Comentários: O trabalho que ele apresenta é sempre da mais alta qualidade.			
<b>5. QUANTIDADE DE TRABALHO:</b> Quantidade de trabalho aceitável	Deve ser aumentada	Atende regularmente aos padrões reconhecidos	Produção muito alta em relação aos padrões reconhecidos
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Comentários: Seria melhor se não gastasse tanto tempo verificando e conferindo seu trabalho.			

Chiavenato (2006) e Jardeweski e Jardeweski (2014) ainda mencionam outros métodos de escala de classificação gráfica. São eles: Escala gráfica contínua, Escala gráfica semicontínua e Escala gráfica descontínua.

A Figura 06 ilustra os métodos de escala gráfica contínua, semicontínua e descontínua.

Figura 06: Escalas gráficas contínua, semicontínua e descontínua



Fonte: Adaptado de Jardeweski e Jardeweski (2014, p. 77-80)

Na escala gráfica contínua, o avaliador pode posicionar o grau de avaliação em qualquer ponto de uma reta entre “satisfatória” e “insatisfatória”. Importante dizer que essa escala simboliza apenas a quantidade de produção, não refletindo nada no que diz respeito à qualidade da produção. Portanto, mesmo que o empregado atinja uma quantidade satisfatória de produção, isso não quer dizer que a quantidade disponível atende ao padrão de qualidade esperado (muito dessa quantidade pode representar retrabalho ou refugo, por exemplo).

Na escala gráfica semicontínua, o avaliador pode avaliar em qualquer ponto da linha o que considerar o grau adequado da avaliação do empregado. A única diferença para o modelo de escala gráfica contínua é que o gráfico já vem graduado, favorecendo o entendimento da situação. Importante salientar que, o fato da nota ser 75% não quer

dizer que está boa. Cada empresa será responsável por definir o que satisfatório e insatisfatória para os seus padrões de funcionamento.

Na escala gráfica descontínua, o avaliador também pode marcar o grau de avaliação em qualquer ponto da reta (como nos dois exemplos anteriores). O que muda é o fato das escalas virem graduadas com adjetivos (muito ruim, ruim, muito fraco, fraco... bom, muito bom, excelente) que sinalizam um crescente desempenho em determinada situação. Também pode ser utilizada escala de 1 a 10, sendo 1 a menor nota e 10 a maior. Importante salientar que os números não indicam quantidade, mas apenas o grau de desempenho.

Segundo os autores, a escala gráfica descontínua é o método mais utilizado nas organizações pelo fato de facilitar na hora de comparar os resultados dos avaliados. Ainda segundo Jardewski e Jardewski (2014), a principal diferença entre as escalas gráficas contínuas, semicontínuas e descontínuas é que as descontínuas apresentam informações mais qualitativas enquanto as outras duas apresentam informações mais quantitativas.

- **Escolha forçada**

Esse método foi desenvolvido por uma equipe técnica dos Estados Unidos durante a Segunda Guerra Mundial para que fossem escolhidos os oficiais das forças armadas cotados para receber uma promoção (Jardewski e Jardewski, 2014).

Neste método o avaliador possui duas, quatro ou mais frases para avaliar cada tipo de comportamento do avaliado. Essas frases formam blocos e o avaliador é obrigado a escolher aquela opção que mais se aplica ao desempenho do avaliado. As sentenças devem traduzir se o empregado obteve sucesso ou insucesso no seu desempenho (Bohlander e Snell, 2015). A figura 07 abaixo ilustra parte de uma Avaliação de Desempenho do método de Escolha Forçada:

Figura 07: Avaliação de desempenho do método de escolha forçada

- |          |                               |       |                                      |
|----------|-------------------------------|-------|--------------------------------------|
| 1. _____ | a) Trabalha muito             | _____ | b) Trabalha com rapidez              |
| 2. _____ | a) Mostra iniciativa          | _____ | b) Responde prontamente aos clientes |
| 3. _____ | a) Produz com pouca qualidade | _____ | b) Não tem bons hábitos de trabalho  |

Fonte: Bohlander e Snell (2015, p. 325)

- **Incidentes críticos**

Trata-se de um método que se baseia em características extremas (incidentes críticos) dos avaliados. Representam desempenhos altamente positivos e extremamente negativos. Ou seja, cada fator de avaliação é transformado em incidentes excepcionais, para avaliar pontos fortes e fracos dos funcionários.

Figura 08: Avaliação de desempenho pelo método de incidentes críticos

Lado Vermelho			Lado Azul		
Data da ocorrência	Item	Incidente crítico negativo	Data da ocorrência	Item	Incidente crítico positivo

Fator de Avaliação: **Produtividade**

item:

- A - Trabalhou lentamente
- B - Perdeu tempo no período de trabalho
- C - Não iniciou sua tarefa prontamente

item:

- A - Trabalhou rapidamente
- B - Economizou tempo no expediente de trabalho
- C - Iniciou imediatamente a nova tarefa.

Fonte: Chiavenato (2006, p.276)

A Figura 08 demonstra uma das formas de se avaliar utilizando o método dos incidentes críticos.

Bohlander e Snell (2015) exemplificam o que seria um incidente crítico positivo e um negativo:

“Positivo – um zelador percebe, após o expediente, uma gaveta com arquivos confidenciais que foi deixada aberta e alerta um segurança para resolver o problema;

Negativo – um carteiro que, ao separar a correspondência, misturou uma carta expressa junto com as correspondências normais, que seria entregue duas horas mais tarde.”

Para Bohlander e Snell (2015), nesse método, o avaliador mantém uma agenda para registro diário de cada funcionário e, na ocasião da avaliação, ele consulta e utiliza o registro para fundamentar a pontuação do empregado como excelente, satisfatória ou insatisfatória.

- **Escala de Padrão Misto**

Bohlander e Snell afirmam se tratar de “uma modificação do método básico de escala de classificação” (2015, p. 325). Nesse método, segundo os autores, são disponibilizados ao avaliador, três descrições exatas de cada traço de personalidade que refletem três graus de desempenho: superior, médio e inferior. Os avaliadores avaliam seus funcionários afirmando se o desempenho deles é melhor, pior ou igual ao padrão para cada comportamento descrito (Figura 09).

Figura 09: Avaliação de desempenho do método de escala de padrão misto

ORIENTAÇÕES: Por favor, indicar se o desempenho do indivíduo está acima (+), igual (0) ou inferior (-) em relação a cada um dos padrões a seguir:

1. \_\_\_\_\_ O funcionário usa bom senso ao abordar os problemas e oferece alternativas viáveis; no entanto, às vezes, não adota medidas para evitar problemas. (RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS Média)
2. \_\_\_\_\_ O funcionário não possui competências de supervisão; frequentemente, lida mal com os funcionários e, às vezes, é crítico. (LIDERANÇA Baixa)
3. \_\_\_\_\_ O funcionário é extremamente colaborativo; pode-se esperar que ele assuma a liderança no desenvolvimento da colaboração entre os funcionários; executa as tarefas com uma atitude positiva. (COOPERAÇÃO alta)
4. \_\_\_\_\_ O funcionário tem habilidades efetivas de supervisão; incentiva a produtividade, a qualidade e o desenvolvimento dos outros funcionários. (LIDERANÇA Média)
5. \_\_\_\_\_ O funcionário, normalmente, exibe uma atitude argumentativa ou defensiva em relação aos colegas e às atribuições do cargo. (COOPERAÇÃO Baixa)
6. \_\_\_\_\_ O funcionário geralmente é agradável, mas às vezes discute ao receber atribuições e tarefas; colabora com demais funcionários, conforme o esperado. (COLABORAÇÃO Média)
7. \_\_\_\_\_ O funcionário não sabe resolver problemas; usa critérios inadequados e não prevê eventuais dificuldades (RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS Baixa)
8. \_\_\_\_\_ O funcionário prevê problemas potenciais e fornece soluções alternativas, preventivas e criativas; é bastante atento ao acompanhamento. (RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS Alta)
9. \_\_\_\_\_ O funcionário exibe habilidades de liderança para direcionar, coordenar eficazmente as atividades da unidade; é um líder dinâmico e motiva os funcionários a terem alto desempenho. (LIDERANÇA Alta)

Fonte: Bohlander e Snell (2015, p.327)

- **Método de pesquisa de campo**

Trata-se de um método com base em entrevistas de um especialista em avaliação com o superior imediato do avaliado. Essas entrevistas tem o objetivo de levantar as causas do desempenho através da análise de fatos ocorridos no decorrer do período de avaliação (CHIAVENATO, 2006).

Segundo Chiavenato (2006), a entrevista do especialista deve seguir o seguinte roteiro:

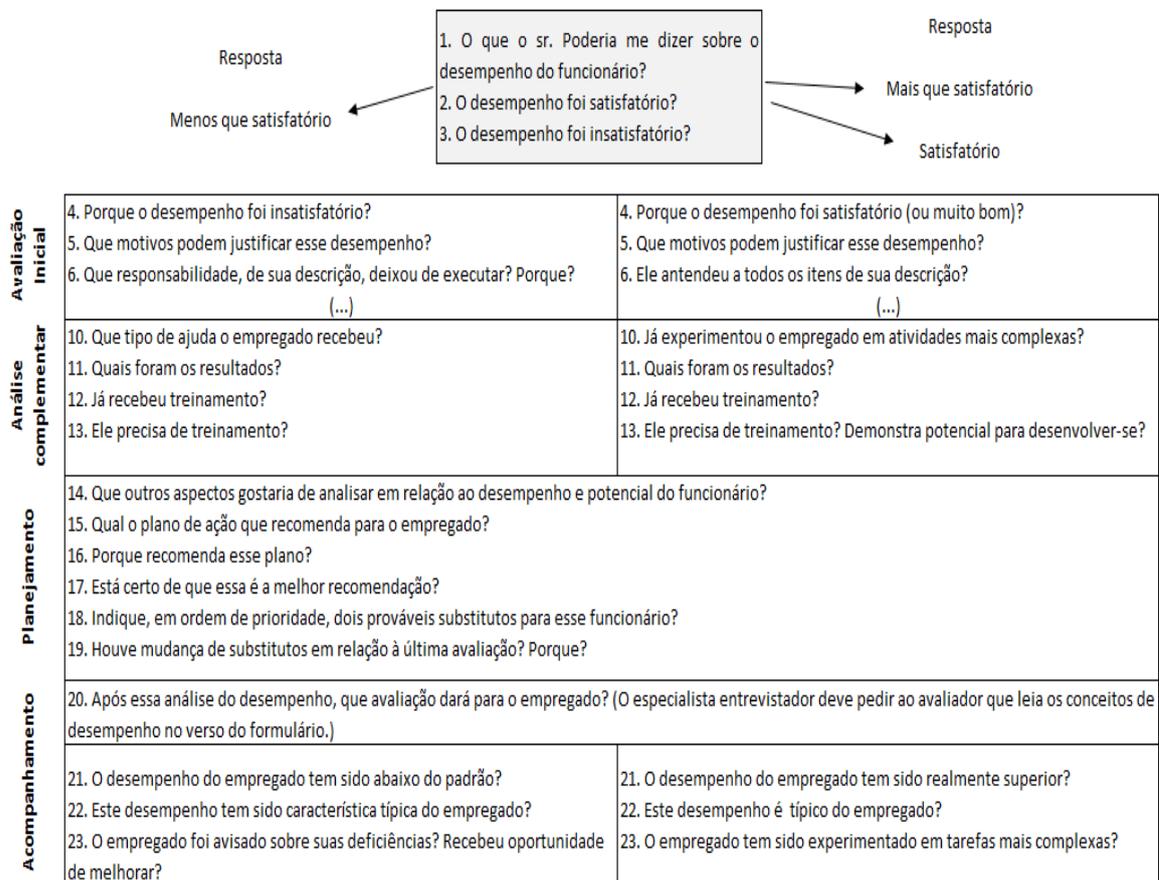
“Avaliação inicial: o desempenho do avaliado é inicialmente avaliado como “mais que satisfatório”, “satisfatório” ou “menos que satisfatório”;

Análise suplementar: cada avaliado é analisado mais profundamente por meio da entrevista com o superior do avaliado;

Planejamento: elabora-se um plano de ação para correção do desempenho ou recompensar o empregado;

Acompanhamento: fase que serve para comprovação do que foi avaliado (verificação do desempenho).”

Figura 10: Exemplo de roteiro de entrevista do método pesquisa de campo



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2006, p. 274)

- **Método de ensaio**

Esse método requer que o avaliador informe, por escrito, a descrição do funcionário avaliado. Segundo Bohlander e Snell (2015), esse método, muitas vezes, é combinado com outro tipo de avaliação. Uma desvantagem desse método é que ele se torna bastante subjetivo e é muito influenciado pela habilidade de escrita do avaliador. Nas descrições, deve-se incluir também pontos específicos sobre a possibilidade de promoção, talentos especiais, habilidades, pontos fortes e fracos (BOHLANDER e SNELL, 2015).

Mencionados os métodos de avaliação considerados tradicionais por Chiavenato (2006) e medidores de traços de personalidade segundo Bohlander e Snell (2015), passamos a discorrer sobre os outros métodos referentes às outras duas abordagens de Bohlander e Snell (2015): a comportamental e a orientada para o resultado.

- **Lista de verificação comportamental**

É um método simples e tradicional de avaliação que funciona na forma de um checklist a respeito de cada funcionário. Segundo Bohlander e Snell (2015), trata-se de uma das técnicas mais antigas de avaliação. Esse método consiste em uma lista de sentenças descritivas em que o avaliador acredita simbolizar o comportamento do empregado e seu desempenho. Essa lista funciona como um lembrete para o superior hierárquico avaliar as características principais de um funcionário.

Figura 11: Avaliação de desempenho do método de lista de verificação comportamental

- \_\_\_\_\_ É capaz de fornecer explicações claras sobre o equipamento
- \_\_\_\_\_ Mantém-se informado sobre as novidades na área da tecnologia
- \_\_\_\_\_ Tende a ser um funcionário estável
- \_\_\_\_\_ Responde com rapidez às necessidades dos clientes
- \_\_\_\_\_ Processa pedidos corretamente

Fonte: Bohlander e Snell (2015, p.328)

- **Escala de classificação comportamental (ECC)**

A ECC é composta de cinco a dez escalas verticais para cada dimensão da função avaliada. Essas dimensões são identificadas através do método de incidentes críticos aplicado à análise do cargo (BOHLANDER e SNELL, 2015).

Segundo os autores, a ECC costuma ser desenvolvida por uma comissão de empregados e gestores cuja tarefa é identificar todos os comportamentos relevantes do cargo. Os comportamentos que são mantidos na ECC devem contar com a concordância e aprovação de, pelo menos, 70% da comissão. Os autores salientam como ponto forte dessa técnica, a possibilidade de indivíduos de fora do departamento de RH poderem participar do seu desenvolvimento.

Para ilustrar esse método, Bohlander e Snell (2015) utilizam uma ECC para a função de bombeiro. No exemplo abaixo, ressaltamos que se trata de uma ECC para dimensão “Estratégia para apagar incêndios: conhecimento das características do fogo” (Figura 12).

Figura 12: Exemplo de ECC para a função de bombeiro

**ESTRATÉGIA PARA APAGAR INCÊNDIOS: Conhecimento das características do fogo.** Essa área de desempenho diz respeito à capacidade de um bombeiro para usar seu conhecimento sobre as características do fogo de forma a desenvolver a melhor estratégia de combate a um incêndio.

ALTA	7	- Encontra o fogo quando ninguém consegue fazê-lo.
	6	- Avalia corretamente o melhor ponto de entrada para combater o fogo.
	5	- Usa o tipo de fumaça como indicador do tipo de fogo.
MÉDIA	4	- Entende os mecanismos básicos de hidráulica
	3	- Não consegue dizer qual é o tipo de fogo ao observar a cor da chama.
	2	- Não consegue identificar o local do fogo
BAIXA	1	- Não muda a estratégia de combate ao incêndio, apesar de se lembrar de situações anteriores e de outros sinais da presença de catalisadores.

Fonte: Landy, Jacobs e Associados apud Bohlander e Snell (2015, p. 329)

- **Escala de observação comportamental (EOC)**

A EOC, como a ECC, também é baseada em incidentes críticos. Porém, em vez do avaliador ter que escolher o comportamento mais representativo, a EOC é elaborada de forma que o avaliador deve medir a frequência de cada um dos comportamentos (Figura 13).

Segundo Bohlander e Snell (2015), esse método é preferido pelos usuários que a ECC e às escalas de traços de personalidade pelo fato de entenderem ser melhor para: ser mais objetivo; distinguir funcionários com alto e baixo desempenho; fornecer feedback; e identificar necessidades de treinamento.

Figura 13: EOC

Para cada comportamento observado, use a escala a seguir:

5 representa QUASE SEMPRE	95%-100% do tempo
4 representa FREQUENTEMENTE	85%-94% do tempo
3 representa ÀS VEZES	75%-84% do tempo
2 representa RARAMENTE	65%-74% do tempo
1 representa QUASE NUNCA	0%-64% do tempo

PRODUTIVIDADE EM VENDAS	NUNCA					SEMPRE
1. Revisa os resultados da produtividade individual com o gerente	1	2	3	4	5	
2. Sugere aos colegas maneiras de fechar vendas	1	2	3	4	5	
3. Formula os objetivos específicos para cada contato	1	2	3	4	5	
4. Mantém os planos de conta atualizados	1	2	3	4	5	
5. Mantém contato com clientes potenciais	1	2	3	4	5	

Fonte: Adaptado de Bohlander e Snell (2015, p. 329)

- **Medidas de produtividade**

Segundo Bohlander e Snell (2015), existem inúmeras formas de medir desempenho através de resultados, como por exemplo: número de unidades produzidas, faturamento, lucros alcançados, taxa de crescimento da organização, etc.

Entretanto, os autores salientam alguns problemas sobre esse tipo de avaliação por resultados: um vendedor que é avaliado pelo número total de vendas pode ter enfrentado um mercado ruim ou funcionários da produção que não detinham materiais disponíveis suficiente e por isso não produziram o que tinham capacidade para fazê-lo. Além disso, essas avaliações podem fazer resultados parecerem bons no curto

prazo embora ignorem resultados a longo prazo (por exemplo, supervisores de linha podem deixar equipamentos em mau estado para reduzir custos com manutenção).

Em função desses fatores, Bohlander e Snel (2015) recomendam que tanto os resultados como os processos e métodos para atingi-los sejam considerados na avaliação.

- **Balanced Scorecard (BSC)**

O balanced scorecard (BSC) foi desenvolvido pela primeira vez no início dos anos 90, com o objetivo de resolver problemas de mensuração (KAPLAN e NORTON, 2000). Segundo os autores, a capacidade das empresas de desenvolver e mobilizar ativos intangíveis é um fator crítico de sucesso e os indicadores financeiros não eram capazes de demonstrar as atividades criadoras de valor relacionadas com os ativos intangíveis da organização: habilidades, competências e motivação dos empregados; processos operacionais eficientes e ineficientes; inovação; relacionamento e fidelidade dos clientes. Assim, segundo Kaplan e Norton (2000), o balanced scorecard foi proposto para resolver este problema de avaliação do desempenho.

Bohlander e Snell (2015) destacam que a avaliação de desempenho pelo BSC considera 4 categorias que se relacionam: Financeira, Clientes, Processos, Aprendizado e Crescimento.

A avaliação BSC possibilita que os avaliadores traduzam as metas da organização para as divisões, departamentos e equipes em forma de cascata. Os mesmos autores destacam que para obter sucesso nesse tipo de avaliação, deve-se observar algumas recomendações: traduzir a estratégia em objetivos bem definidos; associar medidas a cada objetivo; pontuações em cascata até chegar ao nível individual; fornecer o feedback; dar mais poder aos empregados para que aumentem seu desempenho; reavaliação contínua da estratégia.

Figura 14: Exemplo de BSC para avaliação de desempenho

Objetivos Organizacionais												
Triplicar o valor da empresa em 10 anos											<input checked="" type="checkbox"/>	Corporativo
Atingir uma taxa interna de retorno 5% superior ao custo de capital											<input type="checkbox"/>	Unidade de Negócios
Aumentar a produção em 30% na próxima década											<input type="checkbox"/>	Equipe/Individual
Metas organizacionais e das unidades de negócios										Objetivos da equipe / individuais		
2016	2017	2018	2019					2016	2017	2018	2019	1.
Financeiro (milhões de reais)												
200	240	280	320	Ganhos								
70	110	170	200	Lucro líquido								
30	45	85	105	Fluxo de caixa líquido								2.
Operações (milhões de reais)												
45	55	60	70	Custos de Produção e desenvolvimento								
50	50	75	60	Custos indiretos e de operação								
100	108	115	118	Produção anual total (milhões de unidades)								3.
Medidas para as equipes / individuais							Metas					
1.												
2.												4.
3.												
4.												

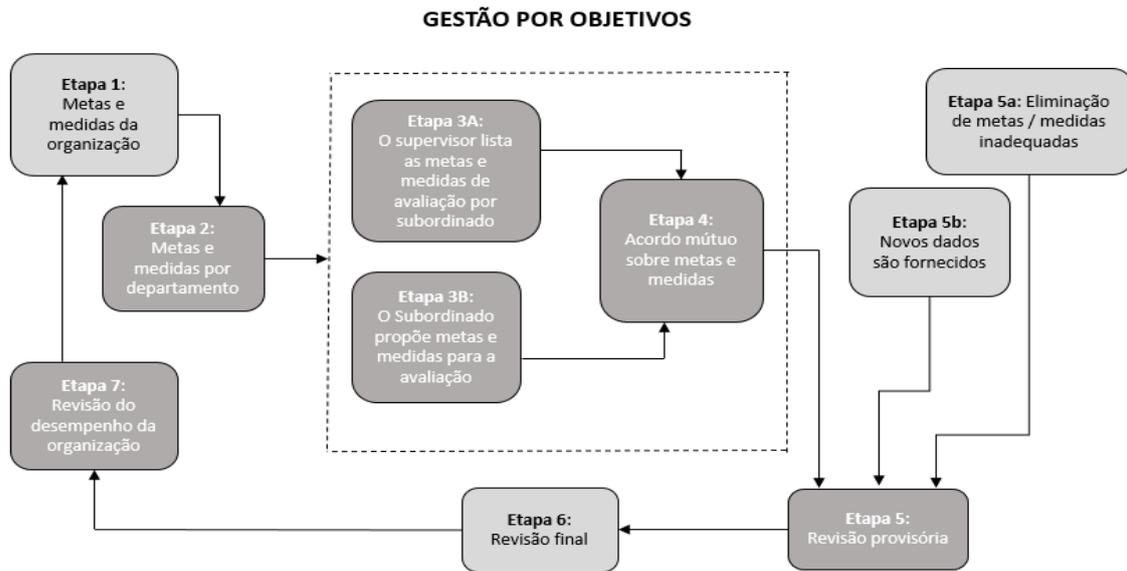
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton apud Bohlander e Snell (2015, p. 333)

- **Gestão por objetivos (GPO)**

Trata-se de um método que procura superar alguns dos problemas apresentados nas avaliações por resultados (Bohlander e Snell, 2015). Segundo os autores, a GPO trata de “uma filosofia de gestão onde os funcionários estabelecem objetivos por meio da consulta a seus superiores” (2015, p. 331).

Trata-se de uma forma de avaliação mais democrática, participativa e motivadora se comparada com os métodos comportamentais e de traços de personalidade. Nesse método, há formulação de objetivos consensuais entre avaliador e avaliado e comprometimento com o alcance dos objetivos. Existe um ciclo nessa forma de avaliação que se baseia na definição dos objetivos e responsabilidades dos envolvidos, desenvolvimento dos padrões de desempenho, avaliação do desempenho e redefinição dos objetivos. O sistema de GPO pode ser observado segundo esquema da Figura 15. A GPO consiste num ciclo de 7 etapas que começa com estabelecimento de metas entre funcionários e superiores e, ao final da sétima etapa, volta para a primeira.

Figura 15: Avaliações de desempenho de acordo com um programa de GPO



Fonte: Adaptado de Bohlander e Snell (2015, p. 331)

O passo a passo de um programa GPO, baseado em Bohlander e Snell (2015) é:

“Os objetivos são estabelecidos para a empresa (etapa 1), para os departamentos (etapa 2) e para cada gerente e funcionário individualmente (etapa 3);

Metas são discutidas amplamente até que ambas as partes estejam satisfeitas (gerentes e subordinados – etapa 4);

Metas podem ser rediscutidas à medida que há recebimento de dados novos ou adicionais (etapa 5);

Após determinado período (normalmente 6 meses a 1 ano), empregado realiza autoavaliação (exposição de fatos sempre que possível) e entrevista com supervisor/gerente (etapa 6);

Análise da ligação entre o desempenho dos empregados e o da organização (etapa 7).”

Os autores ainda destacam alguns pontos que são considerados chave para que um programa de GPO seja bem-sucedido:

“Os gerentes devem estar dispostos a delegar poderes para que os empregados busquem atingir seus objetivos de forma independente, ou seja, o empregado deve ter liberdade de escolha sobre os métodos que utilizará para alcançar os objetivos (dessa forma, eles podem ser responsabilizados pelo resultado);

Os gerentes e funcionários devem estar dispostos a definir metas em conjunto;

Os objetivos devem ser mensuráveis no curto e longo prazo;

As metas e objetivos devem ser consistentes tanto para o alto executivo como para os gerentes e empregados;

Os gerentes e empregados devem estabelecer um período para revisão de metas.”

Jardeweski e Jardeweski (2014) definem esse método de avaliação da mesma forma que Chiavenato (2006), isto é, com outra nomenclatura, o APPO (Avaliação Participativa por Objetivos). Esses autores citam ainda outro método similar ao GPO, o APO (Avaliação por Objetivos). Segundo eles, a diferença do APO para o APPO é que no APPO, os empregados avaliados ajudam a definir seus objetivos de desempenho. Portanto, existe na literatura, algumas divergências sobre as terminologias utilizadas para nomear os mesmos métodos de avaliação de desempenho.

- **Método das frases descritivas**

Esse método, citado por Chiavenato (2006), se assemelha muito com o método de Lista de verificação comportamental, citado por Bohlander e Snell (2015). Segundo Chiavenato, é diferente do método de escolhas forçadas apenas por não exigir obrigatoriamente que se escolha uma das frases em detrimento da outra.

Nesse método, o avaliador deve assinalar “+” (ou “S”) ou “-“ (ou “N”) em frente às frases, de acordo com o desempenho do empregado.

Figura 16: Exemplo de avaliação de desempenho pelo método das frases descritivas

Nº	Fatores de avaliação do desempenho	Sim (+)	Não (-)
1	Costuma estar alegre e sorridente?		
2	Tem experiência no serviço que está executando?		
3	Sua aparência é boa e agradável?		
4	Demonstra concentração mental nos trabalhos?		
5	O resultado do trabalho tem erros, e não é satisfatório?		
6	Gosta de fumar?		
7	Sua produção é elogiável?		
8	Não se desgasta na execução das tarefas?		
9	Tem fama de nunca ter dinheiro no bolso?		
10	Seu trabalho carece de mais escolaridade?		

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2006, p. 277)

- **Método de comparação aos pares**

Trata-se de um método de avaliação de desempenho onde são comparados de dois em dois empregados. O preenchimento do formulário é realizado marcando no formulário o funcionário que tem melhor desempenho que o outro.

Esse método pode ser utilizado também com fatores de avaliação. Desta forma, em cada folha do formulário será avaliado um fator de avaliação, e será realizada a comparação do desempenho dos empregados segundo aquele fator específico.

Figura 17: Exemplo de avaliação de desempenho pelo método de comparação aos pares

<b>Comparação dos empregados quanto à produtividade</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>A e B</b>			<b>X</b>	
<b>A e D</b>	<b>X</b>			
<b>C e D</b>				<b>X</b>
<b>A e C</b>			<b>X</b>	
<b>B e C</b>				<b>X</b>
<b>B e D</b>			<b>X</b>	
<b>Pontuação</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>2</b>

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2006, p. 277)

- **Avaliação de Desempenho por Competências**

A avaliação de desempenho com foco em competências é uma ferramenta utilizada para auxiliar gestores na Gestão do Desempenho através da Gestão de Competências.

Nesse método, após a identificação de todas as competências necessárias para as atividades laborais da organização e identificação das complexidades de cada função, os colaboradores são avaliados de acordo com que entregam para a empresa. A definição de metas é realizada em conjunto com os colaboradores por meio de critérios objetivos e mensuráveis que podem ser acompanhados ao longo do período a ser avaliado (LEME, 2006).

É importante lembrar que, segundo Brandão e Bahry (2005), por possuir caráter dinâmico, uma competência pode ganhar ou perder relevância ao longo do tempo. É recomendável, então, que a organização defina não apenas o grau de importância atual de suas competências, mas também estime a sua relevância futura. Isso permitiria agir proativamente, desenvolvendo no presente, competências que serão importantes no futuro.

Leme (2006) ainda alerta que, “avaliação de competência técnica e avaliação de competência comportamental fazem parte da avaliação de competências, mas elas somente não são a Avaliação de Desempenho, pois não mensuram a “entrega” do colaborador e a complexidade de sua função”.

O autor ressalta que, se tratando de empresas estatais, existem alguns aspectos que dificultam a implementação de um sistema de gestão de competências: “nem todas têm a possibilidade de aplicar o resultado das avaliações na remuneração; limitação de seleção de pessoal por concurso público; algumas empresas possuem um percentual da folha para mérito.”

Para Brandão e Bahry (2005), constitui um desafio para as organizações públicas assumir um papel “qualificante” no sentido de apoiar iniciativas de desenvolvimento profissional, criar um ambiente que seja propício à aprendizagem e oferecer aos servidores reais oportunidades de crescimento na carreira. Entretanto, a aplicação desta metodologia agrega à questão de desenvolvimento do empregado e de suas competências (LEME, 2006).

Segundo Brandão e Bahry (2005), algumas questões parecem permanecer sem respostas:

“Poderia o setor público instituir formas de remuneração variável baseadas na expressão de competências profissionais?”

Como realizar concursos públicos baseados em competências mapeadas?

Quais implicações da gestão por competências no provimento de cargos de confiança?

Em que medida a expressão de competências profissionais explicam o desempenho organizacional?”

Portanto, todos os modelos de avaliação de desempenho apresentam aspectos positivos e também limitações. Porém, é notório que os métodos de avaliação de

pessoal evoluíram consideravelmente desde quando começaram a ser utilizados (BOHLANDER e SNELL, 2015).

A percepção dessas mudanças ocorridas ao longo do tempo contribuirá para que possamos entender melhor as limitações existentes nas avaliações de desempenho praticas na organização pesquisada, principalmente quando da discussão dos resultados e nas soluções propostas neste trabalho. Entretanto, para que a Gestão do Desempenho traga bons resultados para a empresa, é importante que a avaliação de desempenho seja realizada de forma justa, ética e objetiva e, não menos importante, de como as práticas de gestão da empresa utilizam o resultado dessas avaliações, sob pena de acabar se transformando em apenas um monte de papel empoeirado nos arquivos da empresa.

- **Novas Tendências da Gestão e Avaliação de Desempenho**

Até os anos 80, a AD era basicamente a análise das competências técnicas do empregado, ou seja, o empregado era avaliado de acordo com seus conhecimentos e habilidades. Nos últimos anos o processo vem sofrendo uma série de mudanças, sempre sinalizando para a abertura e a descentralização (GRAMIGNA, 2007).

Chiavenato (2006), em sua obra, após abordar os métodos tradicionais de AD, enumera 09 (nove) tendências para as avaliações de desempenho, quais sejam:

“Os indicadores tendem a ser sistêmicos;

Os indicadores tendem a ser escolhidos e selecionados como critérios distintos de avaliação;

Os indicadores tendem a ser escolhidos em conjunto;

Avaliação de desempenho como elemento integrador das práticas de RH;

Avaliação de desempenho através de processos simples e não estruturados;

Avaliação de desempenho como forma de retroação às pessoas;

Avaliação de desempenho requer a medição e comparação de algumas variáveis individuais, grupais e organizacionais;

Avaliação do desempenho está enfatizando cada vez mais os resultados, metas e objetivos do que o próprio comportamento;

A avaliação de desempenho está sendo intimamente relacionada com a noção de expectância.”

Gramigna (2007) destaca em sua obra, as novas tendências para a área de recursos humanos das empresas. No que diz respeito à gestão do desempenho e às avaliações de desempenho, a autora destaca as seguintes tendências:

“Incremento dos projetos de identificação de talentos e identificação de necessidade de desenvolvimento de competências;

Oferta de programas de treinamento e desenvolvimento a partir da consulta de diversas fontes de informação, dentre elas, a avaliação de desempenho e redes de feedback;

Adoção de critérios mais objetivos para concessão de capacitação e treinamento de empregados através de eventos oferecidos no mercado;

Incremento do treinamento à distância;

Estratégias de favorecem a gestão do conhecimento e a formação de grupos de aprendizagem;

Gestão do desempenho do empregado no contexto da equipe da qual faz parte;

Empoderamento do empregado;

Uso da remuneração como estratégia de mudança de comportamentos;

Remuneração pelo desempenho da equipe;

Foco na pessoa, por meio da avaliação e remuneração por competências;

Uso do salário variável para recompensar o desempenho da equipe, unidade e organização.”

Considerando que o objetivo geral desse estudo é propor soluções à gestão do desempenho praticada na empresa estudada, baseado na produção científica pesquisada sobre o tema, consideramos como de suma importância, a pesquisa sobre os fatores que influenciam, negativa ou positivamente, o desempenho individual dos empregados dentro de uma organização. Sendo assim, passamos a demonstrar alguns estudos que contribuíram para a identificação de fatores que influenciam, de forma positiva ou negativa, o desempenho individual dos empregados dentro de uma organização.

### **2.3.2.6 Fatores que influenciam o desempenho**

Para pesquisar sobre os aspectos que influenciam no desempenho do empregado, passamos a pesquisar autores que tenham realizado estudos sobre práticas de

gerenciamento de recursos humanos e de gestão do desempenho, que em geral, resultassem em alterações no desempenho dos funcionários.

Mesmo que as organizações busquem caminhos para aumentar o desempenho de seus funcionários, quando os empregados atingem o que chamamos de alto desempenho, surgirão novos desafios a serem enfrentados pela empresa. Citamos, por exemplo, o trabalho de Vosloban (2012). Para a autora, junto com o alto desempenho, também crescem as expectativas do empregado e do empregador e a falta de oportunidade para empregados da parte operacional (chão de fábrica) é uma das principais causas de insatisfação no trabalho, contribuindo diretamente para a rotatividade de pessoal, absenteísmo e atrasos no trabalho. Nessa linha, quando a insatisfação do empregado chega a níveis mais altos, pode desencadear uma perda de produtividade e até mesmo a opção por procurar novas carreiras e novos rumos na vida profissional.

Considerando que para mensurarmos o desempenho individual do empregado dentro de uma organização é necessário valer-se de práticas de recursos humanos, destacamos estudo realizado por Sikora e Ferris (2014). Segundo os autores, a estratégia de implementação de práticas de recursos humanos, normalmente, está a cargo dos gerentes de linha e são realizadas para direcionar os resultados dos empregados. Os autores afirmam que questões sociais (cultura organizacional, clima organizacional além de considerações políticas da organização) são de grande importância num processo de implementação de práticas de RH e influenciam diretamente nos esforços de implementação dessas práticas pelos gerentes de linha. Além disso, eles destacam como que a qualidade, desse processo de implementação de práticas de recursos humanos por parte dos gerentes de linha, exerce influência nas competências individuais do funcionário e em seus desempenhos.

Sikora e Ferris, então, defendem as seguintes proposições:

“Se a cultura organizacional é de apoio às práticas de recursos humanos, isso afeta positivamente a qualidade (o nível) da implementação dessas práticas pelos gerentes de linha; isto é, a cultura organizacional é a chave para as atividades de implementação das práticas de RH pelos gerentes de linha e quando as normas e atitudes dentro da empresa dão apoio às práticas de RH, os esforços dos gerentes de linha para implementação dessas práticas aumentam juntamente com a qualidade do processo de implementação.

Se o clima organizacional é favorável à implementação de práticas de RH e valorizam essas práticas, isso contribui positivamente como o nível de

implementação (qualidade da implementação) por parte dos gerentes de linha;

Se as políticas organizacionais enfatizam melhores práticas de recursos humanos, isso contribui positivamente para maiores níveis de implementação por parte dos gerentes de linha; isto é, quando a organização valoriza a responsabilidade com a prestação de contas referente às práticas de RH, os gerentes tendem a apresentar mais esforços na implementação dessas práticas. E ao contrário, se a organização não faz com que sejam prestadas as contas dessas implementações, os esforços dos gerentes na implementação diminuem.

As interações sociais entre o departamento de RH e os gerentes de linha contribuem para a implementação das práticas de RH; isto é, se existe boa interação entre o RH e as áreas dos gerentes de linha, isso contribui para uma maior qualidade na implementação das práticas de RH, e vice-versa.

Quanto mais alto o nível (a qualidade) de implementação de práticas de RH pelos gerentes de linha, menor será a intenção de turnover dos subordinados. Baseado nisso pode-se perceber a importância de se ter uma boa implementação das práticas de RH e a importância das constatações anteriores.

Quanto mais alto o nível (a qualidade) de implementação de práticas de RH pelos gerentes de linha, maior será o desempenho do empregado.

Quanto mais alto o nível (a qualidade) de implementação de práticas de RH pelos gerentes de linha, maior será a satisfação do empregado no trabalho.

Quanto mais alto o nível (a qualidade) de implementação de práticas de RH pelos gerentes de linha, maior será a percepção de justiça pelo subordinado; isto é, o empregado reconhece mais a organização como uma entidade que contribuiu para o seu desenvolvimento.”

Os autores explicam que os gerentes de linha são responsáveis por inúmeras atividades dentro da organização. Para isso, tomam diversas decisões sobre quais atividades devem ser priorizadas e quais devem ser deixadas de lado em determinado momento. Essas decisões são determinantes para o sucesso ou o fracasso na implementação de uma prática de RH. Portanto, Sikora e Ferris (2014) concluem que, o uso das práticas de RH pelos gerentes é influenciado por uma variedade de contextos sociais, incluindo a cultura e o clima organizacional e políticas organizacionais e que, o impacto dessas práticas tem influência direta nas intenções de turnover e percepção de justiça do empregado, satisfação e desempenho do empregado no trabalho e, conseqüentemente, nos resultados da empresa.

Se analisarmos apenas a cultura e o clima organizacional, os resultados encontrados por Sikora e Ferris (2014) corroboram com a pesquisa realizada por Kim, MacDuffie e Pil (2010). Esses autores pesquisaram sobre a voz do empregado e a performance organizacional. Nesta pesquisa também foram envolvidas a voz de uma equipe em termos da influência da equipe em assuntos-chave relacionados ao trabalho e a

representatividade dessa voz perante os trabalhadores da parte operacional da empresa. Eles constataram que nenhuma voz tem representatividade significativa na produtividade da organização quando examinada de forma individual, mas quando a voz é da equipe, existe uma relação significativa com o aumento de eficiência dos trabalhadores. Dessa forma, quando atrelamos a AD a benefícios ou melhorias concedidas a trabalhadores, o processo deve estar claro e justo perante a força de trabalho. A adoção de procedimentos objetivos é importante para o próprio reconhecimento do empregado da importância daquela prática organizacional, sob pena dos trabalhadores se sentirem lesados e injustiçados e, com isso, acabando por atingir de forma negativa, a produtividade da empresa. Conforme dito anteriormente, a satisfação dos empregados afeta negativa ou positivamente o desempenho empresarial.

No que diz respeito à questão salarial, esse assunto é discutido há muito tempo sem jamais deixar de ser um tema atual. Frederick Herzberg (ano) foi pioneiro ao distinguir os fatores higiênicos dos fatores motivacionais. Para ele, o salário é um fator higiênico e não serve para motivar o funcionário. McLean, Smits e Tanner (1996) realizaram estudo com centenas de graduandos da área de tecnologia e informação para medir a importância do salário para eles. Inicialmente o salário foi considerado muito importante, porém à medida que o tempo passa, o salário diminui sua importância como fator motivacional. Por outro lado, em estudo mais recente, Llorente e Macías (2005) consideraram relevante para satisfação no trabalho, o aumento de salário.

Outro ponto bastante abordado pela literatura sobre a remuneração dos empregados, diz respeito à utilização da remuneração com base no desempenho. Chiang e Birtch (2010) pesquisaram sobre o pagamento por desempenho e atitudes no trabalho e concluíram que quando o empregado recebe de acordo com seu desempenho, eles tendem a desenvolver mais atitudes positivas em suas atividades laborais. Aguires e Bradley (2015) afirmam que a remuneração de acordo com o desempenho individual é um importante fator para motivar empregados de alto desempenho além de contribuir para a diminuição do turnover desses empregados.

Ao se falar de pagamento por desempenho, automaticamente adentramos no assunto da remuneração variável. Falando um pouco da experiência brasileira dentro do setor público, segundo Assis e Neto (2011, p. 587), existem dois momentos distintos que “marcam a implementação de sistemas de remuneração variável (performance-related

pay ou PRP) no setor público brasileiro: a experiência do governo federal pós-FHC e a recente expansão dessas iniciativas nas administrações estaduais brasileiras”.

Segundo os autores, no final da década de 1990 até 2002, o governo federal implementou a remuneração variável na forma de gratificações por desempenho. Entretanto, pelo fato das gratificações possibilitarem conceder aumentos diferenciados para os servidores e desvincular a remuneração dos ativos dos inativos, ações na justiça fizeram com que essa parcela da remuneração fosse incorporada aos salários de alguns inativos. Posteriormente, no governo Lula, os valores variáveis foram aumentados significativamente, e, em seguida, pressões corporativas fizeram com que a parcela variável fosse integralmente incorporada ao salário fixo. Um dos pontos controversos dessas medidas foi o fato de que a remuneração variável por desempenho foi generalizada sem, contudo, haver qualquer contratualização de resultados.

Segundo Assis e Neto (2011), a partir de 2008 o Brasil passou a viver nova febre de implantação de incentivos, geralmente em forma de bônus semestrais ou anuais (Por exemplo: São Paulo – nas áreas da educação, fazenda e planejamento; Minas Gerais – chegou a beneficiar 90% dos servidores; Pernambuco – educação; Rio de Janeiro – Polícia civil e militar; etc.).

No caso de Minas Gerais, Assis e Neto (2009) analisaram o modelo de remuneração variável. O Prêmio por Produtividade era uma recompensa financeira que podia ser paga apenas pelos órgãos e entidades do poder executivo que firmassem um contrato de gestão (Acordo de Resultados) com o Governo e alcançassem resultados satisfatórios no cumprimento do mesmo. Inicialmente, o Prêmio era pago levando em consideração a avaliação individual do desempenho do servidor e o desempenho do órgão como um todo. Posteriormente, começou-se a se basear nas metas por equipe e levando em consideração os dias efetivamente trabalhados. Segundo os autores, a existência de comissão avaliadora com representante dos servidores, integralidade dos critérios e relatórios de avaliação publicados na internet promoviam a transparência e confiabilidade do modelo e contribuíram para que o sistema de avaliação fosse considerado justo pelos servidores. E, quando a sensação de justiça é percebida pelos empregados, isso reflete positivamente no seu desempenho (Aguines e Bradley, 2015).

Apesar dos estudos de McLean, Smits e Tanner (1996), Llorente e Macías (2005) e Chiang e Birtch (2010) serem divergentes entre si, uma constatação de Vosloban (2012) é considerada importante para a presente pesquisa: segundo a autora, após longo período trabalhando na mesma empresa, a expectativa salarial do empregado cresce e muito frequentemente eles não têm o que merecem, portanto, a motivação do empregado cai juntamente com seu desempenho. Ou seja, quando a AD é utilizada como um dos requisitos para se dar um aumento salarial ou crescimento na carreira ao empregado, essa possibilidade gera expectativas no empregado e, por mais que a AD gere uma perspectiva positiva no pessoal (o aumento do salário, por exemplo), caso esta perspectiva não aconteça, a insatisfação por parte do empregado será um fator negativo com que a empresa (por meio de seus gestores) deverá saber lidar.

Dizemos que talvez seja uma grande contribuição em função de estarmos estudando uma Sociedade de Economia Mista, empresa na qual a grande maioria dos profissionais que ingressam em seu quadro de pessoal o faz através da aprovação em concurso público e, pela estabilidade que essa condição proporciona aos empregados, permanece na empresa por muitos anos até se aposentarem.

Salientamos que a AD contribui para implementação de políticas salariais, mas não deve ser seu único propósito (Lotta, 2002).

Explicando melhor a pesquisa de Vosloban (2012), esta foi realizada com 13 gerentes e supervisores de diferentes empresas privadas na Romênia, de áreas e setores diferentes da economia, e foi baseada em 05 objetivos:

“Identificar a forma como o desempenho dos empregados é entendido pelos gestores e como eles a avaliam;

Identificar os fatores que influenciam o desempenho dos empregados, como os empregados são retidos pela empresa e quais estratégias utilizadas;

Identificar como a performance dos empregados contribuem para o crescimento da empresa;

Identificar como as expectativas dos empregados e empregadores são atendidas;

Identificar o papel dos gestores no desempenho dos empregados.”

Para atingir os objetivos em seu estudo, Vosloban (2012) seguiu 03 hipóteses:

“Os gestores concordam que existem vários fatores que influenciam o desempenho dos empregados assim como existem fatores que impedem que eles tenham alto desempenho;

O papel do gestor e as estratégias adotadas são importantes para que o desempenho dos empregados reflita no crescimento da empresa;

O desempenho dos empregados contribui significativamente para o crescimento do desempenho empresarial.”

A maioria dos gerentes concordou que o alto desempenho é atingido quando os objetivos individuais e coletivos são convergentes e quando bons resultados são alcançados.

No que diz respeito aos fatores que influenciam o desempenho dos empregados, somente 02 gestores citaram que o sistema de avaliação do desempenho em suas empresas é baseado em dados quantitativos (utilizando indicadores como renda, lucro e custos), e qualitativos (Nível de concordância dos serviços, NCS; Indicadores-chave de desempenho - ICD). Os outros 11 gestores avaliam o desempenho de acordo com a participação dos empregados em completar objetivos, as capacidades de cada um, habilidades de comunicação, atitudes, relacionamento com colegas e clientes, inovação e capacidade de tomada de decisão. Segundo a maioria, o principal fator que influencia no desempenho é a motivação individual dos empregados. Além disso, o desempenho é afetado também pelo ambiente de trabalho, os benefícios e recompensas oferecidos pela organização, oportunidades de promoção, a clareza dos objetivos, frequência e qualidade de comunicação além do relacionamento com os clientes.

Vosloban (2012), sobre fatores que contribuem por minar o desempenho dos empregados, destacou: sobrecarga de trabalho; insatisfação com as recompensas financeiras; a forma como os objetivos e expectativas são definidas; a qualidade na comunicação é necessária e sua falta gera confusão.

Em seus estudos, Platis, Reklitis e Zimeras (2015) identificaram a relação entre a satisfação e o desempenho no trabalho em profissionais de serviços em saúde. No que diz respeito à satisfação do empregado no trabalho, os parâmetros utilizados foram (por ordem de importância): satisfação com o gerente, satisfação com a forma de administração do gerente, satisfação com as formas de trabalho, satisfação com o reconhecimento individual, satisfação com a jornada de trabalho, satisfação com a segurança no trabalho. Para avaliar o desempenho individual, os parâmetros

utilizados foram (por ordem de importância): satisfação individual com a quantidade de trabalho, satisfação individual com a produtividade, satisfação individual com as iniciativas, satisfação individual com as metas, satisfação individual com os ganhos de qualidade.

Outros autores também destacam sobre a importância da satisfação do trabalhador com suas atividades laborais (GRUMAN e SAKS, 2011; KIM, MACDUFFIE e PIL, 2010; ANDREW e SOFIAN, 2012). O empregado satisfeito tem maior qualidade de vida, contribui para um ambiente de trabalho mais leve e permanece mais engajado com os objetivos organizacionais. Além disso, o funcionário que se encontra satisfeito com seu trabalho e com a empresa acaba por, mesmo sem querer, ficar mais engajado com os resultados e objetivos organizacionais. Chong e Kevti (2014) concluíram que a participação dos empregados na definição de metas está associada à motivação extrínseca do empregado e que, esse tipo de medida, contribui para o desempenho do empregado em seu trabalho.

Para Thompson, Lemmon e Walter (2015), o engajamento do empregado ocorre quando o empregado está completamente imerso em um trabalho. Andrew e Sofian (2012) entendem como uma questão crítica da organização, o engajamento do empregado. Segundo os autores, o engajamento dos empregados tem sido uma área de interesse de vários pesquisadores e tem recebido grande reconhecimento por parte das firmas de consultoria empresarial. Segundo Simpson (2009), o engajamento no trabalho surgiu como importante tópico sobre o desempenho do empregado e gerenciamento organizacional. Segundo a autora, após realizar uma revisão da literatura sobre o engajamento no trabalho, uma questão comum tratada nos estudos diz respeito ao impacto do engajamento do empregado no desempenho da organização.

Para Thompson, Lemmon e Walter (2015), altos níveis de engajamento do empregado os direciona a um trabalho de alta qualidade (menos erros) pelo fato de estar mais comprometido com a organização e, em função disso, costumam ter uma baixa taxa de fuga do emprego (baixo turnover). Como resultado desse tipo de postura do empregado, a organização obtém ganhos de produtividade.

Enquanto alguns estudos (ANDREW e SOFIAN, 2012; LIU et al., 2007; MACEY et al., 2009) procuram examinar as consequências do engajamento do empregado focando o engajamento numa perspectiva interna, isto é, estudando como o engajamento afeta

a atitude do empregado, seu desempenho e o desempenho organizacional, Menguc, Auh, Ficher e Haddad (2013) exploraram o engajamento sob uma perspectiva externa à empresa para entender como o engajamento do empregado afeta a percepção do cliente a respeito do serviço recebido por ele. Na mesma linha, Thompson, Lemmon e Walter (2015) afirmam que empregados engajados estão mais interessados e mais capacitados em formar fortes conexões com os clientes (alguns estudos demonstram baixas taxas de atritos com os clientes e taxas mais altas de compras pelo cliente).

Bedarkar e Pandita (2014) afirmaram que o engajamento do empregado contribui positivamente para o seu desempenho individual e conseqüentemente para o desempenho organizacional e ressaltam que o engajamento do empregado é visto hoje como uma poderosa fonte de vantagem competitiva para a organização.

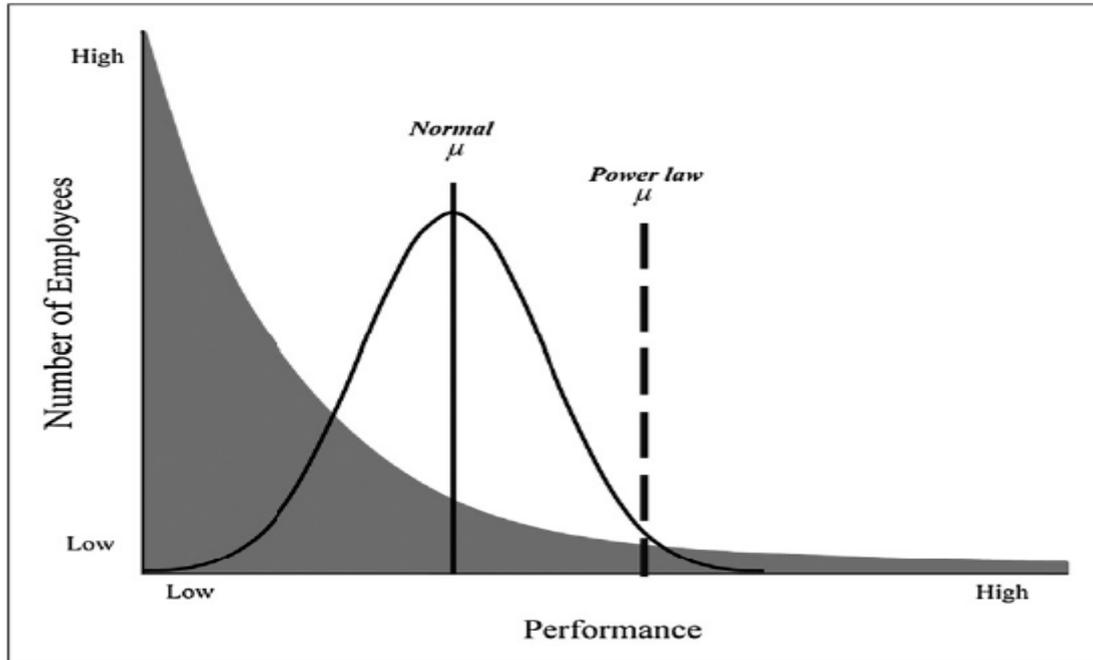
Outro fator estudado que influencia diretamente no desempenho dos empregados é a ética e o comportamento do líder.

Estudos sobre o comportamento do líder buscaram entender como que a diferença de estilos de liderança pode afetar os resultados dos subordinados (ILIES, MORGESON e NAHRGANG, 2005; DE JONGE et al., 2000).

Yang (2014) pesquisou sobre o impacto de uma liderança ética em relação ao bem-estar dos empregados e a qualidade de vida na cultura chinesa (para o autor, liderança ética é definida por um comportamento de conduta apropriada perante ações pessoais e relacionamentos interpessoais). O estudo examinou a satisfação do empregado no trabalho, a satisfação do empregado na vida pessoal e o que é o bem-estar para cada pessoa. Segundo o autor, uma liderança ética é muito importante e influencia profundamente o subordinado.

Aguinis e Bradley (2015) levantam importante questão sobre os profissionais de alto desempenho, a quem eles chamam de “Stars” (estrelas). Ainda segundo Aguinis e Bradley, ao invés de uma distribuição normal, o desempenho normalmente segue uma distribuição da lei do poder (power law distribution) como demonstrado na figura 18 abaixo:

Figura 18: Distribuição Normal e Distribuição da Lei do Poder

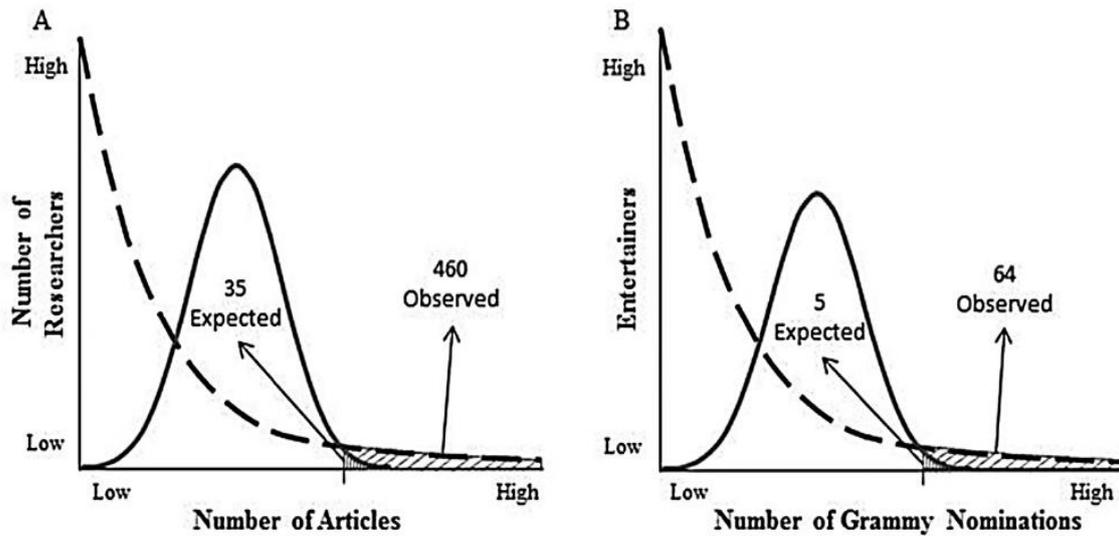


Fonte: Aguinis e Bradley (2015, p.162).

A distribuição da lei do poder tem duas importantes implicações. A primeira é que ela tem uma cauda mais longa que a distribuição normal, ou seja, nesse tipo de distribuição esperamos ver mais indivíduos com alto desempenho que numa distribuição normal.

Os autores exemplificam: numa amostra de 3.300 artistas indicados ao Grammy, apenas 5 receberiam mais de 10 indicações ao prêmio considerando uma distribuição normal. No entanto, 64 artistas obtiveram mais de 10 indicações. O'Boyle e Aguinis apud Aguinis e Bradley (2015) acompanharam as publicações de 25.000 pesquisadores em mais de 50 campos do conhecimento e, em uma distribuição normal deveriam haver apenas 35 pesquisadores com mais de 10 publicações cada. Os resultados, entretanto, demonstraram que 460 pesquisadores atingiram esse número ou mais. Essa discrepância apareceu várias vezes em vários tipos de indústria e empregos.

Figura 19: Exemplos utilizados por Aguinis e Bradley



Fonte: Adaptado de Aguinis e Bradley (2015, p.163)

A segunda implicação é que a presença de empregados de alto desempenho empurra a média da distribuição para a direita, em comparação com uma distribuição normal. Os autores exemplificam essa segunda implicação com o exemplo de uma empresa que implemente uma avaliação de desempenho em seus empregados. Caso a empresa adote uma AD que force uma distribuição normal (como normalmente é praticado), empregados de alto desempenho acabam sendo avaliados como dentro da média. Isso pode fazer com que os empregados fiquem desmoralizados e resulte em perda de motivação, queda de desempenho e até mesmo, causa de turnover dos mais importantes capitais humanos dessas empresas.

Os autores explicam que, no século passado, a maioria das pessoas trabalhava em linhas de produção com a finalidade de produzir produtos. O desempenho dos empregados era medido de acordo com a velocidade de produção, a maioria dos empregados ficava na média e poucos se destacavam com nível de produção maior e, segundo os autores, a distribuição normal descrevia relativamente bem o desempenho desses empregados. Entretanto, atualmente, percebemos que a economia não é mais orientada para a produção de mercadorias, mas sim, de serviços. E nesse tipo de ambiente as máquinas não controlam mais a taxa de produção e, ao invés disso, são os indivíduos que detêm o controle de seus próprios desempenhos.

Assim, Aguinis e Bradley (2015) concluem o trabalho sugerindo práticas que podem ser implementadas para gerenciar e produzir estrelas do desempenho (Quadro 07).

Quadro 07: Práticas para gerenciar talentos segundo Aguinis e Bradley

<b>Práticas</b>	<b>Guia de Implementação</b>
<b>Transparência e justiça nas políticas</b>	Ser transparente e justo nas políticas e procedimentos; Dar a oportunidade para que todos possam se tornar estrelas do desempenho;
<b>Estrutura de trabalho</b>	Remover obstáculos que impeçam o desempenho; Fazer com que as estrelas do desempenho tenham rotatividade na empresa ao invés de continuarem sempre na mesma equipe; Gerir a rede de desenvolvimento do empregado dentro e fora do trabalho;
<b>Treinamento e desenvolvimento</b>	Prover treinamento focado em aumentar o desempenho das estrelas ainda mais; Identificar e treinar indivíduos cujo desempenho seja central para os objetivos estratégicos da organização; Usar as estrelas como fonte de mentoring e coaching para ajudar outros a se tornarem estrelas;
<b>Decisões do empregador</b>	Contratar pessoas com base no desempenho além de ajustá-las; Focar em reter indivíduos que estão em posições estratégicas quando decidir pela redução do quadro ao invés de reduzir o quadro igualmente em todos os departamentos; Sinalizar a importância do alto desempenho mesmo em tempos de dificuldades da organização;
<b>Compensação</b>	Compensar empregados baseado no desempenho e não em tempo de serviço ou outros fatores não ligados ao desempenho; A dispersão salarial não deve ser vista como algo negativo desde que essa dispersão seja baseada na justiça, transparência e em procedimentos baseados no desempenho; Mudar o foco de premiar o que foi feito no passado para um sistema que busque premiar também a visão do presente e do futuro; Oferecer soluções criativas para atender às necessidades individuais dos empregados.

Fonte: Adaptado de Aguinis e Bradley, (2015, p.164).

Enfim, existem vários fatores intrínsecos ao ser humano que podem ser medidos, diagnosticados e monitorados pela a avaliação de desempenho e, quando a empresa possui um processo de AD bem estruturado, ela influencia positivamente o desempenho do empregado na medida em que contribui diretamente com a motivação e a satisfação dele com o seu trabalho. O empregado satisfeito, por sua vez, permanece mais engajado em suas atividades e, conseqüentemente, influencia positivamente no alcance das metas da organização.

Com o objetivo de demonstrarmos alguns aspectos que influenciam o desempenho individual do empregado, apresentamos a seguir o quadro 08. Esse quadro nos será útil tendo em vista que, conforme dito no início deste item, à medida que se entende quais aspectos influenciam positivamente no desempenho do empregado, podemos propor soluções ao processo de avaliação de desempenho da empresa pesquisada que afetem diretamente esses fatores de influência. Por exemplo, se a satisfação no

trabalho aumenta o desempenho do empregado, uma proposta que aumente a satisfação do empregado no trabalho contribuirá certamente para o desempenho do empregado, e conseqüentemente, da organização.

Quadro 08: Fatores que influenciam positivamente o desempenho individual

<b>Fatores que influenciam positivamente no desempenho individual do empregado / organização</b>	<b>Autores</b>
Satisfação no trabalho	Platis, Reklitis e Zimeras (2015), Vosloban (2012)
Qualidade na implementação de práticas de RH	Sikora e Ferris (2015),
Cultura Organizacional	Sikora e Ferris (2015), Kim McDuffie e Pil (2010),
Clima Organizacional	Sikora e Ferris (2015), Kim McDuffie e Pil (2010),
Políticas organizacionais favoráveis	Sikora e Ferris (2015), Aguiñes e Bradley (2015)
Interações sociais entre departamentos e o setor de RH	Sikora e Ferris (2015),
Percepção de justiça pelo empregado	Sikora e Ferris (2015), Aguiñes e Bradley (2015)
Aumento salarial	Llorente e Macías (2005), Chiang e Birtch (2010)
Motivação individual dos empregados	Aguiñis e Bradley (2015), Vosloban (2012), Leewu e Berg (2011)
Estrutura adequada de trabalho	Aguiñes e Bradley (2015)
Satisfação com o gerente	Platis, Reklitis e Zimeras (2015), Yang (2014)
Satisfação com a administração do gerente	Platis, Reklitis e Zimeras (2015), Ilies, Morgeson e Nahrgang (2005), De Jonge et al. (2000),
Reconhecimento individual	Platis, Reklitis e Zimeras (2015)
Satisfação com jornada de trabalho	Platis, Reklitis e Zimeras (2015)
Satisfação individual com a produtividade	Platis, Reklitis e Zimeras (2015)
Satisfação individual com as metas	Platis, Reklitis e Zimeras (2015)
Participação dos empregados na definição de metas e indicadores	Chong e Kevti (2014), Leewu e Berg (2011)
Engajamento do empregado, comprometimento	Thompson, Lemmon e Walter (2015), Bedarkar e Pandita (2014), Andrew e Sofian (2012), Gruman e Saks (2011)
Adoção de critérios objetivos para metas e indicadores	Leewu e Berg (2011), Aguiñes e Bradley (2015)
Adoção de metas individuais ou das equipes	Leewu e Berg (2011),
Quanto mais práticas de gestão do desempenho, maior a produtividade	Leewu e Berg (2011),

### **3. A PESQUISA**

Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 83), método é o “conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”.

O objetivo desse capítulo é apresentar um estudo de caso realizado numa sociedade de economia mista de grande porte.

#### **3.1 Público Alvo**

O público alvo desta pesquisa pode ser dividido em dois grupos distintos:

- Profissionais da área de recursos humanos que procuram compreender um processo de melhoria na gestão e avaliação de desempenho individual de empregados, dentro de uma sociedade de economia mista de grande porte;
- Empresa pesquisada;

#### **3.2 Metodologia da Pesquisa**

Tendo em vista o objetivo do presente estudo, optou-se por desenvolver uma pesquisa descritiva através de uma abordagem exploratória e qualitativa, utilizando o estudo de caso para confrontar a prática com a teoria.

Segundo Yin (2001, p. 19), o Estudo de Caso representa a estratégia preferida dos pesquisadores quando eles têm pouco controle sobre os eventos e quando o foco da pesquisa é: “fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”. Esse entendimento do autor vem ao encontro da expectativa desta investigação que é o de ampliar a compreensão acerca dos aspectos concernentes a um processo de melhoria da avaliação de desempenho dentro de uma sociedade de economia mista de grande porte.

No que diz respeito aos projetos de estudo de caso, segundo Yin (2001), não existe um “catálogo” que seja considerado completo para a elaboração de projetos de pesquisa de estudos de caso. Para o autor, cada tipo de pesquisa empírico possui um projeto de pesquisa implícito, se não explícito (YIN, 2001, p.41). Entretanto, o autor define algumas seções que um protocolo para um estudo de caso deve apresentar: uma visão geral do projeto do estudo de caso; os procedimentos de campo; questões do estudo de caso; e guia para o relatório do estudo de caso. Portanto, para a elaboração do protocolo de estudo de caso, procuramos atender ao que foi preconizado pelo autor. O protocolo para o presente estudo de caso encontra-se no Anexo 1 deste trabalho.

Esse estudo de caso pode ser dividido em três etapas distintas que foram realizadas baseadas nos ensinamentos de Yin (2001): I) a seleção do caso e elaboração de protocolo para o estudo de caso; II) a condução do estudo de caso, isto é, a coleta e análise dos dados e elaboração do relatório do caso; III) a interpretação dos dados à luz da teoria selecionada e da empresa pesquisada.

A intenção de se realizar este estudo de caso surgiu do fato de o pesquisador presenciar, como observador direto, a conclusão de um processo de melhoria nas avaliações de desempenho ocorrida em uma sociedade de economia mista de grande porte. Após presenciar a reunião onde foi aprovado o trabalho de melhoria pela direção da empresa, a seguinte questão do estudo veio à tona:

- O que pode ser feito para solucionar os problemas que persistiram nas avaliações de desempenho dos empregados após o processo de melhoria?

Definida a questão do estudo, passamos a definir, portanto, qual seria a unidade de análise desse estudo. Yin (2001) afirma que um importante componente de um projeto de pesquisa de estudo de caso é a definição de “O que é o caso?”, que pode ser: uma pessoa, relatos de vida, pacientes clínicos, ou um evento, uma decisão, programas de vários tipos etc. Portanto, no caso específico desse estudo, definiu-se como unidade de análise, este evento ocorrido dentro de uma organização de economia mista de grande porte, onde se buscou promover melhorias no processo de avaliação de desempenho individual de seus empregados. Assim, o caso a ser estudado tem início na solicitação, por parte da direção da empresa, de que fossem propostas

melhorias no processo de avaliação do desempenho individual dos empregados e o fim do caso se dá quando são aprovadas as melhorias pela direção da empresa estudada. Assim, conforme nos ensina Yin (2001), esses serão os limites da coleta e análise dos dados. As técnicas utilizadas para a coleta de dados serão detalhadas no item 3.3.

Sendo assim, para atingirmos o objetivo da presente pesquisa, concluímos que seria necessário, primeiramente:

- Identificar quais foram os problemas que a empresa procurou combater com o processo de melhoria nas avaliações de desempenho dos seus funcionários;
- Identificar quais as mudanças que foram propostas para a solução desses problemas;
- Identificar o que a empresa procurava ganhar com tais mudanças.

Seguindo com o planejamento da pesquisa, após a coleta desses dados, precisaríamos identificar quais problemas persistiram na avaliação e gestão do desempenho dentro da organização para, enfim, ser possível a proposição de soluções a esses problemas. Essas questões corroboram com Schramm apud Yin (2001, p. 31) que afirma: a principal tendência em todos os tipos de estudos de caso é a tentativa de se esclarecer uma decisão, ou conjunto de decisões, ou seja, o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e quais os resultados alcançados.

Posteriormente, após coletados e analisados os dados, a interpretação dos dados foi realizada à luz da teoria selecionada e da empresa pesquisada, ou seja, a interpretação dos dados contribuiu para que fossem identificados problemas que persistiram nas avaliações de desempenho, e na gestão do desempenho como um todo, dentro da organização estudada. Baseado nos dados obtidos e através de pesquisa bibliográfica, foram identificados diversos autores que pesquisaram sobre vários tipos de problemas encontrados em processos de gestão e avaliação de desempenho. Esses estudos serviram de base para que propuséssemos soluções para os problemas que persistiram na gestão e avaliação de desempenho individual dos empregados dentro da empresa estudada.

A identificação dos problemas que persistiram nas avaliações de desempenho após o processo de melhoria está detalhada no item 4.9 deste trabalho, e as propostas de possíveis soluções para esses problemas estão apresentadas no item 4.10.

### **3.3 Coleta dos dados**

Para a coleta de dados de um estudo de caso, Yin (2001, p.107) apresenta seis possíveis fontes distintas de evidências, quais sejam:

- Documentos;
- Registros em arquivo;
- Entrevistas;
- Observação direta;
- Observação participante;
- Artefatos físicos.

Adicionalmente, o autor salienta 03 princípios importantes para a realização de um estudo de caso de alta qualidade: a importância de se haver várias fontes de evidências, criação de um banco de dados para o estudo de caso e que haja um encadeamento de evidências. Portanto, atendendo às recomendações de Yin, para a presente pesquisa, utilizou-se como fonte de evidências:

- Documentos (minutas de reuniões e relatórios escritos e documentos internos – Yin (2001, p. 107);
- Registros em arquivo (geralmente computadorizados, segundo Yin (2001, p. 111);
- Entrevista (Grupo focal);
- Observação direta.

Com relação ao banco de dados, este é composto da gravação da sessão de grupo focal e dos arquivos pesquisados na empresa (computadorizados e físicos).

A respeito do encadeamento das evidências, essa recomendação de Yin (2001, p. 106) se assemelha às recomendações de Stake (1995) e Barrat, Choi e Li (2011).

Segundo Barrat, Choi e Li (2011), para a coleta e análise de dados, existem diversas fontes como, por exemplo, entrevistas estruturadas e semiestruturadas, observação e arquivos documentais. Segundo esses autores, alguns pesquisadores utilizam apenas um método de coleta de dados enquanto outros utilizam mais de um método como forma de triangular dados de diferentes fontes. Stake (1995) afirma que os protocolos que são utilizados para garantir a precisão e explicações alternativas são chamados de triangulação. Essa triangulação contribui para aumentar a confiabilidade dos dados e, conseqüentemente, subsidiar mais fortemente as propostas e conclusões oriundas da pesquisa.

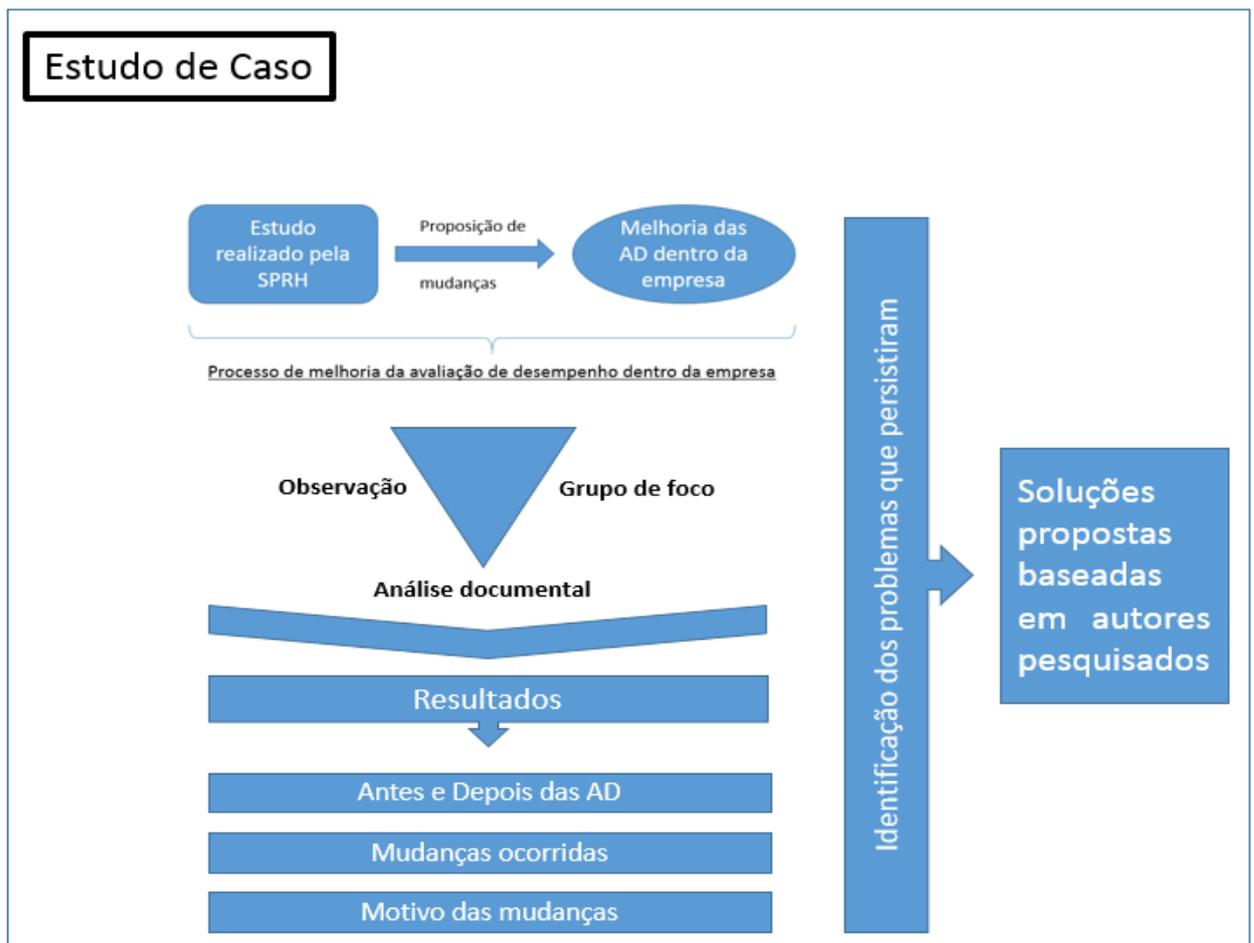
Portanto, levando em consideração as recomendações de Stake (1995), Yin (2001) e Barrat, Choi e Li (2011), realizou-se a coleta de dados utilizando 03 (três) técnicas distintas: grupo focal, observação direta e pesquisa documental.

A técnica a ser utilizada para a identificação dos problemas que a empresa decidiu combater com o processo de melhoria, das principais mudanças ocorridas no processo de avaliação do desempenho dos empregados e das intenções e dos resultados esperados pela empresa com o mencionado trabalho, foi a realização de sessão de grupo focal com profissionais envolvidos diretamente no processo de melhoria. Os detalhes desse procedimento bem como os resultados obtidos serão expostos nos itens 3.3.1 e 4.2.1 respectivamente.

Outra forma de coleta de dados utilizada na presente pesquisa foi a observação direta, que será detalhada nos itens 3.3.3 e 4.2.3 deste trabalho. E, com o objetivo de identificar problemas que persistiram na gestão e na avaliação de desempenho individual dos empregados após o processo de melhoria, além de corroborar e valorizar as evidências oriundas das outras duas fontes de evidências utilizadas nesta pesquisa (grupo focal e observação), decidiu-se, portanto, pela realização de uma pesquisa documental, indo ao encontro dos ensinamentos de Yin (2001, p. 109). Os detalhamentos da coleta de dados pela pesquisa documental bem como os resultados dessa pesquisa serão apresentados nos itens 3.3.2 e 4.2.2 respectivamente.

Na Figura 20, procuramos demonstrar graficamente a pesquisa realizada, bem como o momento da triangulação dos dados coletados, que serão descritos detalhadamente nos subitens a seguir.

Figura 20: Estudo de Caso proposto pela presente pesquisa realizado na Sociedade de Economia Mista



Apesar de se tratarem de pesquisas diferentes, onde uma compara as avaliações de desempenho em duas prefeituras (LOTTA, 2002) e outra compara as avaliações de desempenho antes e depois de um processo de melhoria dentro da mesma organização (COSTA, 2016), as fontes de evidências utilizadas em ambas as pesquisas se assemelham, conforme demonstramos no quadro 09.

Quadro 09: Paralelo entre fontes de evidências de Lotta (2002) e Costa (2016)

<b>Lotta (2002)</b>	<b>Costa (2016)</b>
Entrevistas com diversas áreas, dentro e fora do setor de recursos humanos, e com profissionais responsáveis pela avaliação de desempenho das cidades em questão.	Sessão de entrevista em grupo (grupo focal) com profissionais que participaram do processo de melhoria da avaliação de desempenho dentro da organização e que têm papel central na administração do processo de avaliação de desempenho dentro da organização.
Pesquisas bibliográficas locais referentes a estudos já realizados nas prefeituras em questão, quanto à gestão de recursos humanos.	Pesquisa bibliográfica em base de dados nacional e internacional referentes estudos já realizados em outros lugares do Brasil e do mundo.
Estudo da legislação de cada município: estudo do estatuto dos servidores públicos do município de São Paulo e da Constituição Federal; estudo da legislação estadual de servidores públicos de Sonthofen.	Estudo de Plano de Carreiras, Cargos e Salários da sociedade de economia mista pesquisada.
Material referente às realidades em questão, como apostilas de aplicação da avaliação, formulários recentes e antigos; consulta a resultados de avaliações, trabalhos e pesquisas passadas, realizadas dentro e fora da administração municipal.	Material físico e computadorizado referente aplicação das avaliações de desempenho, formulários recentes e antigos, normas e procedimentos internos, fotografias, planilhas, indicadores e fatores de avaliação, cronograma do processo de melhoria, atas de reunião, apresentações, descrição das atividades das especialidades, fluxo de trabalho das avaliações de desempenho, ...

A fundamentação teórica juntamente com os dados obtidos e os questionamentos pessoais do pesquisador funcionaram como ponte para relacionar os objetivos da pesquisa com a realidade vivida pela empresa.

Esta pesquisa é resultado do estudo realizado na Superintendência de Recursos Humanos de uma Sociedade de Economia Mista de grande porte, prestadora de serviços públicos de setembro de 2014 a março de 2016.

### 3.3.1 Grupo Focal

Para Yin (2001, p. 112), a entrevista é uma das mais importantes fontes de evidências em um estudo de caso. Segundo o autor, é comum que as entrevistas sejam conduzidas de forma espontânea, permitindo a indagação de respondentes-chave

sobre os fatos, de maneira que expressem suas opiniões sobre determinados eventos. E ainda acrescenta que, quando os respondentes contribuem dessa maneira, isso os aproximará do papel de “informantes”, ao invés de meros respondentes. O autor completa afirmando que “informantes-chave são sempre fundamentais para o sucesso de um estudo de caso” (2001, p. 112).

Para a presente pesquisa, em concordância com o que fora apresentado por Yin (2001), a sessão de grupo focal possibilitou o entendimento de como os sujeitos da pesquisa percebem o processo de melhoria, os problemas enfrentados nesse processo e as mudanças ocorridas nas avaliações de desempenho na empresa.

No dia 26 de janeiro de 2015, às 16hs, foi realizada uma reunião de grupo focal com 6 dos 9 integrantes do Grupo de Trabalho responsável pelo trabalho de melhoria da Avaliação de Desempenho dentro da empresa.

Kind (2004, p. 129) afirma que a duração média sugerida na bibliografia é de 90 a 120 minutos, mas pondera citando Debus (1988, p. 21) “Se a informação for demasiadamente específica, não deverá durar mais do que 40 minutos”. No caso da presente pesquisa, a realização da sessão de grupo de foco teve duração de 72 minutos.

O objetivo de se realizar a técnica de grupo focal foi a de buscar a interação entre os entrevistados, de forma a facilitar a lembrança acerca de todo o processo de melhoria da Avaliação de Desempenho ocorrido dentro da empresa.

A utilização da técnica de grupo focal neste trabalho pode ser dividida em três fases: I) planejamento e recrutamento dos participantes; II) implementação da sessão de grupo de foco; III) Tabulação dos dados.

A seguir apresentamos o detalhamento dessas fases.

### **3.3.1.1 Planejamento dos grupos e recrutamento dos participantes**

O grupo de foco um método onde um grupo ideal (*OptimalGroup*) deve ter entre 5 e 7 participantes (Debus, 1988, p. 13). Com o objetivo de saber detalhadamente as mudanças e seus motivos, foram convidados a participar da sessão de grupo de foco: 5 (cinco) especialistas da área de recursos humanos e 1 (um) ex-Coordenador do

processo de implementação da avaliação de desempenho na empresa. Como premissa ao convite para participação das discussões, considerou-se o interesse desses empregados em discutir o assunto, em concordância com o que recomendam Rea e Parker (2002) e Krueger e Casey (2000).

A escolha dos integrantes para a sessão de grupo focal foi realizada de acordo com os seguintes critérios:

- 1º - O integrante deveria ter feito parte do trabalho de melhoria realizado dentro da empresa;
- 2º - O integrante deveria ter interesse em compartilhar sua experiência e discutir sobre o assunto;
- 3º - O integrante deveria estar disponível para participar da sessão de grupo focal.

### **3.3.1.2 Implementação da sessão de grupo focal**

Para fins desta pesquisa na organização, realizou-se a sessão de discussão em formato semiestruturado, possibilitando o direcionamento da conversa para o assunto principal, além de dar oportunidade aos participantes de expor seus comentários sem, contudo, fugir do assunto.

Para o desenvolvimento do estudo, adotaram-se perguntas-chave para a elaboração do roteiro de entrevista, com vistas a direcionar as discussões e obter respostas que contribuíssem efetivamente com os objetivos da pesquisa, evitando-se, assim, o desvio do tema e da atenção dos participantes. Esse mesmo procedimento foi testado em 2014 no nosso trabalho e nos trouxe resultados satisfatórios (COSTA e JÚNIOR, 2014). Dessa forma, foram consideradas as seguintes questões para a elaboração do roteiro:

- Quais foram os motivos pelos quais a empresa decidiu realizar as mudanças na avaliação de desempenho?
- Quais as principais mudanças ocorridas na nova versão dos formulários das avaliações de desempenho?
- Como essas mudanças podem auxiliar na melhoria da gestão da empresa?

### **3.3.1.3 Tabulação dos dados**

Após a realização do Grupo de Foco, as informações foram estruturadas em tabelas, de modo a possibilitar a melhor visualização dos dados e a identificação das mudanças propostas para os formulários de Avaliação de Desempenho.

Salientamos que, para responder às três perguntas do roteiro de entrevista, os participantes precisaram detalhar vários outros assuntos para que houvesse entendimento, inclusive, dos problemas enfrentados com o processo de melhoria ocorrido na empresa.

No item 4.2 “Resultados de acordo com a coleta dos dados”, dentro do item 4 “Resultados e Discussões”, apresentamos a Tabela 01, onde destacamos as perguntas que direcionaram a sessão de grupo focal, as respostas obtidas e o número de participantes que se manifestaram a respeito de cada resposta.

### **3.3.2 Pesquisa documental**

Para Gil (2008, p. 51), a pesquisa documental é muito parecida com a pesquisa bibliográfica. A única diferença está na fonte dos dados. Ou seja, segundo o autor, enquanto a pesquisa bibliográfica se baseia na produção científica de autores sobre determinado tema, a pesquisa documental utiliza materiais que ainda não receberam nenhum tratamento analítico (documentos de primeira mão – ex: documentos oficiais, reportagens de jornal, contratos, fotografias etc.) ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com o objetivo da pesquisa (documentos de segunda mão – ex: relatórios de pesquisas, de empresas, tabelas estatísticas etc.).

Para Gil (2008), a pesquisa documental tem as mesmas etapas de uma pesquisa bibliográfica. O autor define as seguintes etapas de uma pesquisa bibliográfica:

- Formulação do problema;
- Elaboração do plano de trabalho;
- Identificação das fontes;
- Localização das fontes e obtenção do material;

- Leitura do material;
- Confeção de fichas;
- Construção lógica do trabalho;
- Redação do texto.

Para a presente pesquisa, a formulação do problema surgiu a partir da observação direta de um processo de melhoria nas avaliações de desempenho da empresa pesquisada. Ou seja, após a observação da aprovação do processo de melhoria pela direção da empresa, surgiu a pergunta de pesquisa: Como propor soluções para os problemas que persistiram na gestão e na avaliação de desempenho dos empregados após o processo de melhoria implementado pela empresa?

Em seguida, foi elaborado um plano de trabalho com o objetivo de orientar os procedimentos da pesquisa documental. Como prevê Gil (2008, p. 73), esse plano de trabalho passou por formulações sucessivas ao longo da pesquisa.

A identificação das fontes foi realizada após consulta a especialistas sobre o assunto, localizados dentro da empresa estudada. Indo ao encontro ao que Gil afirma em sua obra, de fato esses especialistas contribuíram com uma “apreciação crítica do material a ser consultado” (GIL, 2008, p. 74).

A localização das fontes e a obtenção do material foram realizadas após a consulta aos especialistas. Ressaltamos que os especialistas que auxiliaram na identificação e localização das fontes e na obtenção do material participaram do processo de melhoria das avaliações de desempenho dentro da empresa e também da sessão de grupo focal.

A documentação selecionada para a realização da presente pesquisa consistiu em arquivos de computador e em arquivos físicos que podem ser divididos em:

- Documentos de primeira mão:
  - ✓ Documentos oficiais;
  - ✓ Apresentações (*MS PowerPoint*);

- ✓ Arquivos de texto (*MS Word*);
  - ✓ Planilhas (*MS Excel*);
  - ✓ Arquivos de imagem.
- Documentos de segunda mão:
    - ✓ Relatórios sobre o processo de melhoria;
    - ✓ Relatórios estatísticos da empresa.

Posteriormente, após a análise do material, esses materiais foram separados e organizados de acordo com os capítulos considerados no plano de trabalho. Em seguida, procedeu-se a construção lógica do trabalho e a redação do texto. Conforme recomenda o autor, o texto foi submetido “a outras pessoas, tanto dotadas de conhecimento sobre o assunto (especialista participante da sessão de grupo focal e participante do trabalho de melhoria das avaliações de desempenho dentro da empresa estudada) quanto de prática em redação científica (Professor Doutor e Orientador deste trabalho), tendo em vista o seu aprimoramento” (GIL,2008, p. 77).

A principal utilização dos documentos neste estudo de caso está de acordo com o que é sugerido por Yin (2001, p. 109): “o uso mais importante de documentos é corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes”. Entretanto, os documentos pesquisados também contribuíram para o estudo, conforme especificado mais adiante (os resultados desta pesquisa documental serão apresentados no item 4.2 - “Resultados de acordo com a coleta dos dados”).

### **3.3.3 Observação direta**

A coleta de dados pelo método da observação direta consistiu na observação simples das pessoas envolvidas com o processo de melhoria da avaliação de desempenho ocorrido dentro da organização estudada, nos momentos finais desse processo de melhoria, e, posteriormente, após a conclusão do processo de melhoria. Portanto, a observação ocorreu nos momentos finais da aprovação das propostas perante a

direção da empresa e, posteriormente, quando ocorreu a implementação das mudanças propostas nas avaliações de desempenho.

Para a coleta dos dados, foi utilizada pelo pesquisador, a observação simples, onde o pesquisador permaneceu alheio à situação que se pretendia estudar e observou de maneira espontânea os fatos que ali aconteciam. (GIL, 2008, p. 101)

A observação teve o objetivo de identificar o passo a passo das pessoas envolvidas no processo de melhoria dentro da organização, para a conclusão do trabalho e posterior implementação das mudanças propostas. Para alcançar esses objetivos, foi estabelecido um plano de trabalho que possibilitasse as respostas para as seguintes perguntas:

- Como aconteceu a aprovação das propostas?
- Como aconteceu a implementação das novas avaliações?
- Houve treinamento de avaliadores e avaliados nas novas avaliações de desempenho?
- A avaliação será de responsabilidade de mais alguém, além da chefia imediata dos empregados?
- Houve alteração nas formas de recompensas utilizadas pela empresa?
- Houve alteração dos indicadores utilizados pela empresa?
- A remuneração variável do empregado é afetada pela nota na nova avaliação de desempenho?
- Existe integração entre as novas avaliações de desempenho e o clima organizacional?
- Existe estrutura adequada para operacionalização das novas avaliações de desempenho?
- As novas avaliações de desempenho possibilitam melhora no *feedback* aos empregados?

Os resultados dessa observação serão apresentados no item 4.2 “Resultados de acordo com a coleta dos dados” deste trabalho.

A análise de documentos e a observação proporcionaram um contato pessoal e estreito do pesquisador com a empresa e possibilitou a identificação de materiais institucionais, normas, rotinas e práticas adotadas pelos profissionais envolvidos no processo de melhoria ocorrido dentro da organização.

Passamos, então, a apresentar os resultados e as discussões desta pesquisa a partir do próximo capítulo.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 Introdução

Os empregados são a primeira fonte de vantagem competitiva das empresas prestadoras de serviço (LUTHANS e STAJKOVIC, 1999; PFEFFER, 1994).

Apesar de Truss (2001) ter constatado em seus estudos que nem todas as empresas bem financeiramente utilizam boas práticas de Gerenciamento de Recursos Humanos (GRH) e que existe uma lacuna entre intenções e práticas, vários autores têm publicado sobre a importância do GRH e o ganho de vantagem competitiva com essas práticas (FLANAGAN e DESHPAND, 1996; MENGUC et al., 2013; PFEFFER e VEIGA, 1999; FERRIS et al., 1999).

A empresa pesquisada está entre as empresas do mercado que optaram por adotar práticas de gerenciamento de recursos humanos como forma de obter esses ganhos de vantagem competitiva. Dentre as práticas de gestão de recursos humanos praticadas pela empresa, destacamos o objeto principal desse estudo de caso: a gestão do desempenho e a avaliação do desempenho individual dos empregados.

Neste capítulo 4, passamos a apresentar os resultados desta pesquisa. Para facilitar o entendimento dos resultados para os leitores, optamos por segmentar esse capítulo em 10 (dez) partes:

- Introdução (item 4.1);
- Resultados alcançados, separados pela forma de coleta de dados (item 4.2);
- Apresentação do modelo de gestão adotado pela empresa (item 4.3);
- Apresentação do Plano de Carreiras, Cargos e Salários (PCCS) da empresa pesquisada (item 4.4);
- Apresentação do Levantamento das Necessidades de Treinamento adotado pela empresa (item 4.5);
- SAP (Sistema de Gestão Empresarial utilizado pela empresa) – item 4.6;
- Demonstração de indicadores utilizados pela empresa (Item 4.7);

- Detalhamento do processo de melhoria nas avaliações de desempenho ocorrido dentro da empresa (item 4.8);
- Identificação dos problemas que persistiram nas avaliações de desempenho da empresa após o mencionado processo de melhoria (item 4.9);
- Apresentação das soluções propostas para os problemas que persistiram nas avaliações de desempenho após o processo de melhoria (item 4.10).

Na primeira parte, a “Introdução” (item 4.1), explicamos a forma como serão apresentados os resultados desta pesquisa, tendo em vista o grande número de aspectos a serem abordados nesse capítulo.

Na segunda parte, “Resultados de acordo com a coleta dos dados” (item 4.2), demonstramos, objetivamente, quais foram os resultados alcançados e qual a forma de coleta dos dados que nos possibilitou o alcance desses resultados. Portanto, nesse item, procuramos esclarecer ao leitor quais resultados apresentados neste capítulo foram identificados mediante a sessão de grupo focal, mediante a observação e mediante a análise documental realizadas dentro da empresa pesquisada.

No item 4.3, “A empresa e seu modelo de gestão”, apresentamos separadamente o resultado da pesquisa que diz respeito ao modelo de gestão adotado pela empresa. Consideramos que essa compreensão é importante pelo fato de estar diretamente ligado a um dos motivos que levaram a empresa a realizar a melhoria nas avaliações de desempenho.

Para entendermos o papel da avaliação de desempenho dentro da gestão do desempenho e da gestão de recursos humanos praticadas pela empresa, dedicamos um item específico, neste capítulo 4, para a apresentação do PCCS – Plano de Carreiras, Cargos e Salários (Item 4.4).

No item 4.5, relatamos brevemente sobre o Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT) da empresa. A forma e o momento de coleta dos dados para o LNT sofreram alterações após o processo de melhoria e, portanto, foram detalhados mais adiante neste trabalho.

No item 4.6, descrevemos brevemente sobre o sistema de gestão utilizado pela empresa (SAP). Consideramos que esse item se tornou imprescindível no presente trabalho em virtude de ser através desse sistema de gestão que foram implementadas as mudanças ocorridas nas avaliações de desempenho após o processo de melhoria.

No item 4.7, apresentamos alguns indicadores utilizados por uma área dos recursos humanos, como forma de exemplificar os tipos de indicadores utilizados pela empresa e seu impacto nas avaliações de desempenho dos empregados.

Posteriormente, para detalhamento das melhorias implementadas nas avaliações de desempenho, dedicamos o item 4.8 “Processo de melhoria nas avaliações de desempenho”. Este item foi subdividido em 03 subitens: o 4.8.1 que diz respeito aos motivos que levaram a empresa a realizar o processo de melhoria nas avaliações de desempenho, ou seja, os problemas a serem atacados no processo de melhoria; o 4.8.2, que diz respeito às mudanças propostas pela empresa para enfrentar os problemas apresentados nas avaliações de desempenho (problemas destacados no subitem anterior); e o subitem 4.8.3, onde apresentamos a visão da empresa quanto aos benefícios esperados com a implementação das mudanças propostas no processo de melhoria das avaliações.

Seguindo a sequência da presente pesquisa, após o entendimento dos problemas identificados pela empresa em suas avaliações de desempenho, da maneira como a empresa escolheu para combater esses problemas e do que a empresa esperava com a implementação das mudanças, passamos ao item 4.9, para a identificação dos problemas apresentados na gestão e nas avaliações de desempenho após o processo de melhoria ocorrido. Nesse item, portanto, apresentamos ao leitor, os problemas, identificados por este pesquisador, que persistiram nas avaliações de desempenho após o processo de melhoria ocorrido na empresa.

E, por último, na última parte, apresentamos as propostas de soluções para os problemas identificados no item 4.9. Ou seja, após identificarmos problemas existentes nas avaliações de desempenho (item 4.9), mesmo após o processo de melhoria ocorrido, passamos a apresentar, no item 4.10, as possíveis soluções para estes problemas baseado em estudos sobre o tema.

Portanto, conforme acabamos de apresentar, destacamos a seguir os resultados alcançados na pesquisa de acordo com a fonte de coleta de dados utilizada ao longo desta pesquisa.

## **4.2 Resultados de acordo com a coleta dos dados**

Conforme já mencionado no Capítulo 3 “A pesquisa”, a coleta dos dados da presente pesquisa se deu mediante 03 (três) formas distintas: sessão de grupo focal; observação; e análise documental.

Passamos a apresentar, portanto, de forma objetiva, os resultados alcançados a partir de cada forma de coleta de dados utilizados nesta pesquisa.

### **4.2.1 Grupo Focal**

Primeiramente, para melhor entendimento, apresentaremos a tabulação dos dados coletados através da sessão de grupo focal (Tabela 01). Conforme mencionado no item 3.2.1.3 “Tabulação dos dados”, foi elaborada uma tabela para melhor visualização dos dados coletados na sessão de grupo focal. Apresentamos, portanto, a tabela 01 a seguir:

Tabela 01: Tabulação dos dados coletados em sessão de grupo focal

<b>QUESTÕES</b>	<b>RESPOSTAS</b>	<b>Nº DE PARTICIPANTES</b>
Quais foram os motivos pelos quais a empresa decidiu realizar as mudanças na Avaliação de Desempenho?	Atender a objetivo estratégico da empresa	4
	Reclamação por parte dos gestores	4
	Escala que induzia a resposta do avaliador	5
	Necessidade de integração entre LNT e AD	6
	Formulários falhos	5
	Mensurar a evolução do desempenho do empregado	6
Quais as principais mudanças ocorridas na nova versão dos formulários das avaliações de desempenho?	Mudanças na escala utilizada	4
	Padronização dos formulários	5
	Integração da AD com a LNT	6
	Identificação de líderes	4
	Informatização de relatórios	6
Como essas mudanças podem auxiliar na melhoria da gestão da empresa?	Emissão de relatórios individuais	6
	Emissão de relatórios coletivos	6
	Ações de capacitação com maior assertividade	5
	Diminuição da subjetividade	3
	Melhor gestão de RH	4
	Identificação de talentos	5

QUESTÕES	RESPOSTAS	Nº DE PARTICIPANTES
	Redução de inconsistências e retrabalhos (LNT)	5
	Melhoria da qualidade do <i>feedback</i> ao avaliado	5
	Facilidade de acesso às informações	6
	Possibilidade de se traçar a curva de maturidade dos empregados	6

#### 4.2.2 Pesquisa documental

A respeito da pesquisa documental realizada, traduzimos no quadro abaixo, os resultados desta etapa do presente estudo de caso. Neste quadro identificamos os tipos de documentos pesquisados e seus respectivos conteúdos além dos resultados alcançados que contribuíram para o presente trabalho:

Quadro 10: Resumo dos dados da Pesquisa Documental

<b>PESQUISA DOCUMENTAL</b>		
<b>Tipos de documentos</b>	<b>Conteúdo</b>	<b>Resultados alcançados</b>
Apresentações (MS Power Point)	Orientações para a aplicação das avaliações de desempenho no SAP	Conhecimento dos passos dados pela empresa até a proposta final de mudança das AD; Identificação de pontos fortes e fracos nas ADs antes e depois das mudanças;
	Fluxo de Trabalho para avaliação de desempenho dos funcionários	
	Apresentações da gestão do desempenho e de competências de outras empresas	
	Apresentações com propostas para apresentação à direção da empresa	
Arquivos de texto (MS Word)	Pesquisas realizadas com funcionários do RH e gestores ao longo do processo de melhoria	Conhecimento do fluxo de trabalho e de informações durante todo o processo de AD; Percepção das limitações do banco de dados e da proposta de melhoria para sanar essas limitações; Conhecimento da prática de gestão do desempenho e gestão de competências em outras empresas;
	Indicadores utilizados pela empresa	
	Formulários de avaliação de desempenho ANTES e DEPOIS das mudanças propostas	
	Atas de reunião do Grupo de Trabalho	
Documentos oficiais	Normas e Procedimentos	Obtenção de informações para proposição de novas melhorias nas avaliações e na gestão do desempenho; Obtenção de informações para comparar as avaliações antes e depois das mudanças;
	Descrição das atividades dos cargos na empresa	
	Organograma da empresa	
	Procedimento Operacional Padrão (POP)	
Planilhas (MS Excel)	Plano de Carreiras, Cargos e Salários (PCCS) e anexos	Entendimento do funcionamento e do papel da AD dentro da organização estudada; Conhecimento das formas de crescimento profissional (horizontal e vertical) e movimentação funcional (progressão, transferência, mudança de especialidade, etc) do empregado dentro da organização; Conhecimento do volume de avaliações aplicadas pela empresa; Conhecimento da estrutura da empresa em unidades de diferentes tamanhos.
	Listas de participantes de encontros realizados durante o processo de melhoria	
	Definições das competências ANTES e DEPOIS do processo de melhoria	
	Simulações de aplicação das novas avaliações de desempenho	
	Matriz de competências	
	Estatísticas sobre a aplicação das avaliações	
	Cronograma de ação do processo de melhoria das avaliações de desempenho	
Propostas de mudanças elaboradas durante o processo de melhoria		
Correlação entre as avaliações ANTES e DEPOIS das mudanças		
Arquivos de imagem	Fotografias de unidades operadas pela empresa na capital e no interior	

Portanto, a partir dos dados coletados nesta pesquisa documental pudemos:

- Perceber como eram os formulários de avaliação de desempenho antes das mudanças, bem como construir a correlação das avaliações (antes e depois das mudanças propostas), conforme demonstrado no item 4.8.2.1;
- Conseqüentemente, e com a ajuda dos dados coletados com a observação, identificar os problemas que persistiram nas avaliações após o processo de melhoria para, posteriormente, propor soluções a esses problemas;
- Através do acesso aos indicadores praticados no setor de Cargos, Salários e Recrutamento da empresa, constatar que estes indicadores são impostos e de difícil acompanhamento pelo empregado;

- Além disso, através desses indicadores, perceber não haver critérios objetivos para estabelecimento de metas individuais e coletivas e, nitidamente ver a falta de clareza nos objetivos.

Aliado aos formulários de avaliação de desempenho, antes e depois do processo de melhoria, os indicadores identificados permitem a medição da produtividade do empregado com objetividade, mas, ainda assim, sem atingir todos os empregados do mesmo setor. Ou seja, os indicadores utilizados medem a produtividade de parte dos empregados. Os demais fatores de avaliação do desempenho do empregado não possuem indicadores que contribuam para a avaliação objetiva e, por isso, sua avaliação depende da decisão subjetiva do avaliador. Esse problema é agravado quando constatamos que as avaliações de desempenho, mesmo após o processo de melhoria, continuam a ser de responsabilidade única da chefia imediata do avaliado.

Através dos documentos existentes na empresa, mais precisamente, de arquivos de imagem que fazem parte de relatórios da organização, identificamos claramente a falta de estrutura que a empresa apresenta para que se possa realizar a avaliação de desempenho dos empregados de forma isonômica, imparcial e objetiva. Alguns locais operados pela empresa são locais isolados e de difícil acesso, sem nenhuma automação ou estrutura informatizada. Os empregados que ali trabalham, não têm como serem acompanhados regularmente, fazendo com que suas avaliações sejam baseadas em dados da própria operação, e facilmente manipulados pelos próprios empregados.

Os formulários utilizados para a avaliação de desempenho dos empregados também nos mostram que não há nenhuma questão que busque refletir os aspectos inerentes ao clima organizacional e à satisfação do empregado com seu trabalho. O fato de a avaliação ser aplicada apenas pelo chefe imediato do empregado contribui negativamente para este tipo de abordagem nas avaliações.

Além disso, os documentos pesquisados contribuíram para corroborar e valorizar as evidências oriundas das outras duas fontes de evidências (grupo focal e observação), indo ao encontro dos ensinamentos de Yin (2001, p. 109).

### 4.2.3 Observação

Após a execução do plano de trabalho, apresentamos a seguir os resultados auferidos através da observação simples:

- As propostas foram aprovadas mediante realização de reunião com a diretoria responsável e consentimento do respectivo diretor;
- As novas avaliações não apresentaram nenhuma relação com o clima organizacional e não trazem nenhuma informação a este respeito;
- Algumas localidades operadas pela empresa não dispõem de estrutura mínima para realização de avaliações de desempenho e nem de *feedback* ao empregado;
- A implementação das avaliações aconteceu mediante correlação dos formulários novos e antigos dentro do SAP e não houve perda de informações no banco de dados referente às antigas avaliações;
- Não houve treinamento de avaliadores e avaliados;
- As avaliações continuam sob responsabilidade apenas das chefias imediatas dos empregados;
- As formas de recompensas utilizadas pela empresa continuaram as mesmas utilizadas antes do processo de melhoria e continuam buscando premiar apenas o que foi realizado;
- Em relação aos indicadores podemos afirmar:
  - ✓ Continuam os mesmos;
  - ✓ São impostos aos empregados;
  - ✓ Não há participação dos empregados na construção desses indicadores e nem na definição de metas e objetivos;
  - ✓ Não possuem objetividade para a mensuração de todos os fatores de avaliação, nem antes e nem depois da melhoria;
  - ✓ Não é facultado ao empregado, aceitar ou não os indicadores e metas.

- A nota do empregado na nova avaliação de desempenho continua não influenciando a remuneração variável do funcionário.

### **4.3 A empresa e seu modelo de gestão**

A gestão da empresa é realizada de acordo com a metodologia do Modelo de Excelência da Gestão – MEG – criado pela FNQ através de metodologia própria. Esse modelo de gestão foi criado baseado na experiência, no conhecimento e em trabalhos de pesquisa de diversas organizações e especialistas nacionais e internacionais. O modelo busca estimular a organização a estar atenta às necessidades e expectativas das diversas partes interessadas em seu negócio. Segundo a FNQ, além disso, esse modelo incentiva o alinhamento, o compartilhamento e o direcionamento de toda a organização para que ela atue com excelência na cadeia de valor e gere resultado às partes interessadas.

“Os Fundamentos da Excelência expressam conceitos reconhecidos internacionalmente e traduzem-se em processos gerenciais ou fatores de desempenho que são encontrados em organizações de classe mundial, ou seja, aquelas que buscam, constantemente, aperfeiçoar-se e adaptar-se às mudanças globais.

Os Critérios da Excelência garantem à organização uma melhor compreensão de seu sistema gerencial, além de proporcionar uma visão sistêmica da gestão, do mercado e do cenário local ou global onde a empresa atua ou se relaciona”. (FNQ)

O MEG é baseado em 13 fundamentos e 8 critérios conforme se pode observar:

Quadro 11: Fundamentos da Excelência e Critérios da Excelência

FUNDAMENTOS	CRITÉRIOS
Pensamento sistêmico	Liderança
Atuação em rede	Estratégias e planos
Aprendizado organizacional	Clientes
Inovação	Sociedade
Agilidade	Informações e conhecimento
Liderança transformadora	Pessoas
Olhar para o futuro	Processos
Conhecimento sobre clientes	Resultados
Mercados	
Responsabilidade Social	
Valorização das pessoas e da cultura	
Decisões fundamentadas	
Orientação por processos	
Geração de valor	

Os critérios do MEG estão representados na mandala a seguir, que simboliza a organização como parte de um sistema orgânico que deve se adaptar ao ambiente.

Figura 21: Mandala do MEG



Fonte: FNQ 1 – <http://www.fnq.org.br/avaliar-se/metodologia-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao> acessado em 14/05/2016

Quando a empresa adota esse modelo de gestão, ela é periodicamente avaliada pela instituição, sendo obrigada a apresentar relatório minucioso das práticas de gestão utilizadas pela empresa. Para comprovar os dados do relatório, é necessária a apresentação de evidências documentais sobre essas práticas.

Para o presente trabalho, cumpre salientarmos que a AD é uma das práticas de gestão do desempenho utilizadas pela empresa e que faz parte do critério “Pessoas” do MEG (Quadro 11).

#### 4.3.1 FNQ

No início da década de 90, um grupo formado por 39 empresários de organizações privadas e públicas instituíram a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ). Esta entidade sem fins lucrativos foi criada, segundo o próprio FNQ, com o objetivo de atender às necessidades de adotar padrões internacionais (após a

abertura da economia brasileira), orientar, avaliar e reconhecer a gestão, em busca de mais qualidade e competitividade.

Em 2005, houve grande reestruturação da Fundação, retirando o nome do prêmio da sigla, que passa a ser chamada de Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

“Nesse momento a Fundação redefine sua missão, visão e objetivos e incorpora, aos Critérios da Excelência, novas práticas de gestão com tendências de organizações Classe Mundial, entre elas a sustentabilidade, responsabilidade corporativa e a valorização das pessoas, da qualidade de vida e da diversidade”. (FNQ)

A Figura 22 mostra a missão, visão, aspirações e valores que fazem parte da FNQ atualmente e ilustram sua atuação no mercado.

Figura 22: Missão, Aspiração, Valores e Clientes da FNQ

<p><b>Nossa Missão</b></p> <p>Estimular e apoiar as organizações para o desenvolvimento e evolução de sua gestão, por meio da disseminação dos Fundamentos e Critérios de Excelência, para que se tornem sustentáveis, cooperativas e gerem valor para a sociedade.</p> <p><b>Nossa Aspiração</b></p> <p>Ser reconhecida como o mais importante agente promotor, articulador e disseminador da cultura e da excelência da gestão no Brasil.</p> <p><b>Nossos Valores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprometimento</li> <li>• Excelência</li> <li>• Integridade</li> <li>• Respeito</li> <li>• Responsabilidade</li> </ul> <p><b>Nossos Clientes</b></p> <p>Organizações de qualquer porte, setor e natureza, que se relacionem com a FNQ, com o objetivo de melhorar a sua gestão e contribuir para o aumento da competitividade sustentável do País.</p>
---

Fonte: FNQ 2 - <http://www.fnq.org.br/sobre-a-fnq/missao-visao-e-valores> - acessado em 14/05/2016

Adiante passamos a dispor sobre o Plano de Carreiras, Cargos e Salários da empresa e sobre a forma como a AD está ligada a esse plano.

## 4.4 Plano de Carreiras, Cargos e Salários – PCCS

### 4.4.1 Introdução às regras do PCCS

Para o completo entendimento do presente trabalho, se faz necessário um conhecimento básico sobre a forma como é feita a administração dos recursos humanos na empresa. O documento que define as diretrizes, políticas e procedimentos da empresa para a administração de RH é chamado de Plano de Carreiras, Cargos e Salários, o PCCS.

Os objetivos principais do PCCS são definidos em seu artigo 1º:

“O Plano de Carreiras, Cargos e Salários é o instrumento de administração dos Recursos Humanos da Empresa, tendo como principais objetivos e diretrizes os seguintes:

- a) estruturar os cargos e as especialidades necessárias ao desenvolvimento dos processos da Empresa;
- b) estabelecer tratamento justo, ético, isonômico e democrático aos empregados;
- c) promover a conciliação de expectativas e interesses entre os empregados e a Empresa”. (PCCS, 2015, p. 1.)

O PCCS (2015) é estruturado em Capítulos e Artigos. Neste trabalho, citaremos apenas os capítulos e artigos que são imprescindíveis para o entendimento da pesquisa e dos resultados.

Para organizar os processos de trabalho da Empresa, no que se refere à natureza e à valoração das atividades desempenhadas, o PCCS foi estruturado em cargos, especialidades, posições funcionais, categorias funcionais, faixas e níveis salariais (Artigo 6º do PCCS). Para tanto, o PCCS dispõe de 07 (sete) anexos, parte integrante do documento, quais sejam:

- a) Anexo I – Estrutura geral de especialidades;
- b) Anexo II – Estrutura de classificação por Porte de Distritos, Sistemas e Unidades Organizacionais;
- c) Anexo III – Tabelas salariais;

- d) Anexo IV – Quadro de dimensionamento dos Cargos de Confiança;
- e) Anexo V – Glossário
- f) Anexo VI – Linha Natural de Crescimento;
- g) Anexo VII – Critérios de distribuição de verba para promoção por mudança de seriação de posição funcional.

Os cargos se diferem um do outro de acordo com a escolaridade do empregado e com a forma de provimento. Os dois tipos de cargos são os cargos efetivos e os cargos de confiança. Os cargos efetivos são aqueles que são providos, exclusivamente, através de seleção externa por concurso público, conforme disciplina o artigo 37, inciso II da Constituição Federal do Brasil de 1988:

“Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: [\(redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998\)](#)

I – (...)

II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração.” (Brasil, 1988)

Existem dois tipos de cargo: “Agente” e “Analista”. Enquanto os cargos de “Agente” têm como requisito escolaridade de nível médio e/ou técnico, os cargos de “Analista” são destinados aos profissionais que tenham curso superior completo. Para o ingresso na carreira de agente ou analista, a opção é feita pelo empregado no momento de inscrição do concurso público. Ou seja, se o empregado optou por concorrer a um cargo de agente no ato da inscrição, ao longo da carreira ele jamais poderá vir a ser um analista, mesmo que cumpra os demais requisitos para tal função (como o requisito de escolaridade, por exemplo).

Os cargos de confiança podem ser providos por empregados detentores de cargos efetivos ou através de recrutamento amplo, dependendo caso a caso, de acordo com as regras definidas pelo PCCS. Esses cargos contemplam as atividades de

gerenciamento, coordenação e assessoramento, caracterizando-se como função de confiança da direção da empresa.

No que diz respeito às especialidades, são valoradas tecnicamente e hierarquizadas em posições funcionais. Essas posições funcionais definem a trajetória de crescimento de acordo com a escolaridade, experiência, complexidade e responsabilidade de cada função, além de levar em conta o porte dos Distritos, Sistemas e Unidades Organizacionais. Essas valorações estão definidas no artigo 7 do PCCS, em suas alíneas “a” e “b”:

“(…)

a) As especialidades do cargo de Agente de Saneamento estão hierarquizadas nas posições funcionais I a IX, Única (UN) ou Técnico Especialista (TE);

b) As especialidades do cargo de Analista de Saneamento estão hierarquizadas nas seguintes posições funcionais: Profissional (PR); Pleno (PL); Sênior (SR); Especialista (ES); Master (MS)” (PCCS, 2015, p. 3)

Todas as especialidades estão descritas de forma ampla, multifuncional e por processos. Os requisitos necessários ao desempenho de cada uma das especialidades constam na Estrutura de Requisitos.

As figuras 23 e 24 ilustram a “Estrutura Geral de Especialidades”, Anexo I do PCCS da categoria Técnica-Administrativa (cargos de Agentes) e Superior Administrativa (cargos de Analistas):

Figura 23: Estrutura Geral de Especialidades – exemplos de cargos de agente

**ANEXO I**  
**Estrutura Geral de Especialidades - Categoria Técnica-Administrativa**

PORTES

ESPECIALIDADES	POSIÇÃO	SERIAÇÃO	FAIXA	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	P 9	P 10
Almoxarife	I	A	3										
Almoxarife	I	B	4						X				
Almoxarife	II	A	4							X			
Almoxarife	II	B	5							X			
Almoxarife	III	A	5								X		
Almoxarife	III	B	6								X		
Almoxarife	IV	A	6									X	
Almoxarife	IV	B	7									X	
Almoxarife	V	A	7										X
Almoxarife	V	B	8										X
Assistente Advocacia	I	A	6										X
Assistente Advocacia	I	B	7										X
Assistente Advocacia	II	A	8								X	X	X
Assistente Advocacia	II	B	9								X	X	X
Assistente Advocacia	III	A	10										X
Assistente Advocacia	III	B	11										X
Assistente Advocacia	III	C	12										X
Assistente Apoio Administrativo	I	A	6						X	X	X	X	X
Assistente Apoio Administrativo	I	B	7						X	X	X	X	X
Assistente Apoio Administrativo	II	A	8								X	X	X
Assistente Apoio Administrativo	II	B	9								X	X	X
Assistente Apoio Administrativo	III	A	10									X	X
Assistente Apoio Administrativo	III	B	11									X	X
Assistente Apoio Administrativo	III	C	12									X	X
Assistente Apoio Logístico	I	A	6						X	X	X	X	X
Assistente Apoio Logístico	I	B	7						X	X	X	X	X
Assistente Apoio Logístico	II	A	8								X	X	X
Assistente Apoio Logístico	II	B	9								X	X	X
Assistente Apoio Logístico	III	A	10									X	X
Assistente Apoio Logístico	III	B	11									X	X
Assistente Apoio Logístico	III	C	12									X	X

Fonte: Plano de Carreiras, Cargos e Salários da empresa pesquisada

Na figura 23 podemos perceber, por exemplo:

O cargo de almoxarife, ocupado por um agente, tem no início de carreira a posição funcional I, seriação A, com faixa salarial 3. Essa posição existe apenas para os distritos, sistemas ou unidades organizacionais de porte 6. O almoxarife de um distrito porte 9 já começará sua carreira na posição funcional IV, seriação A, com faixa salarial 6.

No caso de analisarmos a especialidade de Assistente de Apoio Administrativo, podemos perceber que o início da carreira é o mesmo num distrito porte 6 ou 10. O que diferencia é a possibilidade do empregado alcançar uma maior posição funcional, seriação e, conseqüentemente, faixa salarial no final da carreira, quando lotado em uma unidade organizacional de porte 10, por exemplo. Salientamos que os requisitos para alcançar essas posições mais elevadas também são maiores no que diz respeito às capacitações, aos treinamentos e à experiência profissional. Percebe-se, portanto, que essa carreira permite um crescimento muito maior que a carreira de almoxarife.

A classificação por portes é feita de acordo com o número de clientes atendidos por cada unidade. Quanto mais clientes atendidos, maior será o porte e, conseqüentemente, maior será a complexidade da atividade do empregado na sua função. E, conforme já citado anteriormente, a posição funcional do empregado “define a trajetória de crescimento de acordo com a escolaridade, experiência, complexidade e responsabilidade de cada função” (p. 105). Portanto, os requisitos para um agente ingressar na especialidade de Almojarife IV são diferentes (e mais exigentes) do que para ingressar na carreira de Almojarife I. Veremos com mais detalhes sobre isso no próximo item (4.2.2 “Movimentações Funcionais”) quando falaremos da Estrutura de Requisitos (Figura 25).

Figura 24: Estrutura Geral de Especialidades – exemplos de cargos de agente

Anexo I

Estrutura Geral de Especialidades - Categoria SUPERIOR ADMINISTRATIVA

ESPECIALIDADES	POSIÇÃO	SERIAÇÃO	FAIXA	PORTES										
				P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	P 9	P 10	
Analista Administrativo Distrital	PR	I	30						X					
Analista Administrativo Distrital	PR	II	31						X					
Analista Administrativo Distrital	PR	III	32						X					
Analista Administrativo Distrital	PL	I	32							X				
Analista Administrativo Distrital	PL	II	33							X				
Analista Administrativo Distrital	PL	III	34							X				
Analista Administrativo Distrital	SR	I	34								X	X		
Analista Administrativo Distrital	SR	II	35								X	X		
Analista Administrativo Distrital	SR	III	36								X	X		
Analista Administrativo Distrital	ES	I	36											X
Analista Administrativo Distrital	ES	II	37											X
Analista Administrativo Distrital	ES	III	38											X
Analista Administrativo Distrital	ES	IV	39											X
Analista Apoio Administrativo	PR	I	30						X	X	X	X	X	X
Analista Apoio Administrativo	PR	II	31						X	X	X	X	X	X
Analista Apoio Administrativo	PR	III	32						X	X	X	X	X	X
Analista Apoio Administrativo	PL	I	32							X	X	X	X	
Analista Apoio Administrativo	PL	II	33							X	X	X	X	
Analista Apoio Administrativo	PL	III	34							X	X	X	X	
Analista Apoio Administrativo	SR	I	34								X	X	X	
Analista Apoio Administrativo	SR	II	35								X	X	X	
Analista Apoio Administrativo	SR	III	36								X	X	X	
Analista Apoio Administrativo	ES	I	36									X	X	
Analista Apoio Administrativo	ES	II	37									X	X	
Analista Apoio Administrativo	ES	III	38									X	X	
Analista Apoio Administrativo	ES	IV	39									X	X	

Fonte: Plano de Carreiras, Cargos e Salários da empresa pesquisada

#### 4.4.2 Movimentações Funcionais

O artigo 13 do PCCS (p. 5) define que os postos de trabalho poderão ser providos por progressão funcional, mudança de especialidade, transferência, seleção interna, concurso público, absorção de pessoal ou contratação por prazo determinado. Algumas dessas movimentações dependem de ter vagas para serem viabilizadas enquanto outras podem ser realizadas no próprio posto de trabalho do empregado.

Com exceção da seleção interna, que tem suas regras definidas em edital de convocação específico, nenhuma dessas movimentações depende, **NECESSARIAMENTE**, de nota mínima em avaliações de desempenho. Essas movimentações são realizadas a critério do gestor detentor da vaga, podendo acarretar em aumento de faixa salarial ou não.

Entretanto, na prática, para um gestor aceitar que se concretize a movimentação de um empregado para vaga pertencente à sua unidade, costuma-se solicitar informações sobre o empregado à unidade responsável de recursos humanos, incluindo suas notas mais recentes em avaliações de desempenho.

A progressão funcional, por exemplo, é definida pelo artigo 14 do PCCS:

“Artigo 14 – Progressão funcional é a elevação funcional do empregado à especialidade e/ou posição funcional de maior valoração, sem transposição de cargo, para provimento de posto de trabalho vago. Dar-se-á no âmbito da Superintendência ou do Departamento que não possua Superintendência sob sua subordinação, mediante indicação do chefe da unidade detentora da vaga, com aprovação da respectiva Diretoria, desde que o empregado atenda às seguintes condições:

- a) ser lotado, há no mínimo 1 (um) ano, na sua unidade atual;
- b) estar enquadrado em faixa salarial inferior à da vaga;
- c) possuir os requisitos estabelecidos para a especialidade e posição funcional;
- d) tempo mínimo de 1 (um) ano na atual especialidade e posição funcional;
- e) limite máximo de acréscimo de 3 (três) faixas salariais de aumento;
- f) não ter sofrido censura ética ou advertência nos últimos 9 (nove) meses, suspensão de até 1 (uma) semana nos últimos 12 (doze) meses, ou suspensão superior a 1 (uma) semana nos últimos 24 (vinte e quatro) meses”.(PCCS, 2015, p.5)

Portanto, a progressão é a ascensão funcional do funcionário e implica, necessariamente, em aumento da faixa salarial. Outras movimentações funcionais previstas no PCCS não implicam em aumento de salário, mas permitem que um funcionário já na última posição funcional de determinada carreira, mude de carreira e inicie novos crescimentos em outra especialidade. Para todas as movimentações funcionais, a Estrutura de Requisitos deve ser consultada e respeitada até a efetivação da movimentação desejada.

A Estrutura de Requisitos está disponível na intranet da empresa a todos os funcionários. Nesse documento, constam todos os requisitos necessários para o ingresso em cada especialidade, posição e seriação funcional (ver Figura 25).

Figura 25: Estrutura de Requisitos do PCCS

**Estrutura de Requisitos exigidos no processo de movimentação funcional internos**  
**Categoria Técnica Administrativa**

ESPECIALIDADE	POSIÇÃO	SERIAÇÃO	FAIXA	ESCOLARIDADE	REQUISITOS ADICIONAIS	EXPERIÊNCIA/CONDIÇÕES
Assistente Advocacia	III	B	11	- Ensino Médio completo	Mínimo de 150 horas em educação continuada (cursos de capacitação, atualização e extensão, seminários, workshops, oficinas), voltadas para a área de atuação e/ou que tenham afinidade com a atividade a ser desenvolvida.	Cumprir condições para a promoção previstas no Regulamento do PCCS
Assistente Advocacia	III	C	12	- Ensino Médio completo	Mínimo de 180 horas em educação continuada (cursos de capacitação, atualização e extensão, seminários, workshops, oficinas), voltadas para a área de atuação e/ou que tenham afinidade com a atividade a ser desenvolvida.	Cumprir condições para a promoção previstas no Regulamento do PCCS
Assistente Apoio Administrativo	I	A	6	- Ensino Médio completo	Não exigidos	Não exigida
Assistente Apoio Administrativo	I	B	7	- Ensino Médio completo	Mínimo de 30 horas em educação continuada (cursos de capacitação, atualização e extensão, seminários, workshops, oficinas), voltadas para a área de atuação e/ou que tenham afinidade com a atividade a ser desenvolvida.	Cumprir condições para a promoção previstas no Regulamento do PCCS
Assistente Apoio Administrativo	II	A	8	- Ensino Médio completo	Mínimo de 60 horas em educação continuada (cursos de capacitação, atualização e extensão, seminários, workshops, oficinas), voltadas para a área de atuação e/ou que tenham afinidade com a atividade a ser desenvolvida.	Mínimo 5 anos em atividades administrativas ou 2 anos em atividades técnica-administrativas.

Obs: Verificas as instruções gerais sobre escolaridade e requisitos adicionais, constantes em folha anexa à esta Estrutura. Alterada em 01/12/2013.

113/218

Fonte: Plano de Carreiras, Cargos e Salários da empresa pesquisada (2015)

Ao observarmos a Figura 25, percebemos os requisitos necessários para se ingressar nas especialidades de Assistente de Apoio Administrativo.

Para ingressar na carreira de Assistente de Apoio Administrativo IA, o indivíduo deve ter Ensino Médio completo e ser aprovado em concurso público (faixa salarial 6, nível funcional 1).

Para que esse indivíduo seja enquadrado como Assistente de Apoio Administrativo IB, será necessário que ele comprove 30 horas de educação continuada na área de atuação daquela especialidade e que cumpra as demais condições previstas no PCCS. Essas “demais condições previstas no PCCS” incluem nota mínima em um ciclo da avaliação de desempenho.

Essa possibilidade do empregado alterar a carreira na sua vida profissional dentro da empresa, desde que cumpra os requisitos encontrados no referido documento, permeando várias especialidades ao longo do tempo, é um dos principais fatores motivacionais do empregado, e também um dos maiores desafios a serem superados pelos gestores.

**O desafio é, por exemplo: como acompanhar o desempenho de um empregado que tem 10 anos de empresa e já passou por 05 (cinco) especialidades diferentes ao longo da sua trajetória?**

Importante destacar que Lotta (2002), já havia percebido esse problema em seus estudos, qual seja: dificuldade de percepção da evolução do desempenho dos empregados ao longo do tempo.

O quadro de pessoal da empresa contém um número enorme de especialidades (ver Quadro 12) e, em função disso, são grandes as possibilidades de movimentação do empregado em mais de uma especialidade ao longo da sua carreira.

Quadro 12: Categoria x Especialidades

CATEGORIA	QUANTIDADE - ESPECIALIDADES
Operacional	57
Administrativa	5
Técnico-operacional	34
Técnico-administrativa	37
Superior Operacional	20
Superior Administrativa	25

Em função desse grande número de possibilidades, a empresa estava tendo dificuldades em acompanhar a evolução profissional de seus funcionários. Esse é um dos principais motivos que levaram a empresa a implementar o trabalho de melhoria em seu processo de Avaliação de Desempenho.

#### **4.4.3 Crescimento, Promoção e Avaliação de Desempenho**

O “Crescimento Profissional” está definido no artigo 30 do PCCS conforme dispomos abaixo:

“Artigo 30 – Crescimento Profissional é o processo de crescimento horizontal do empregado, dentro de uma mesma especialidade e faixa salarial, desde que alcance desempenho satisfatório nas avaliações a serem aplicadas pelo chefe de sua unidade de lotação, dentro de um determinado período, de conformidade com instrumento específico, podendo se dar por:

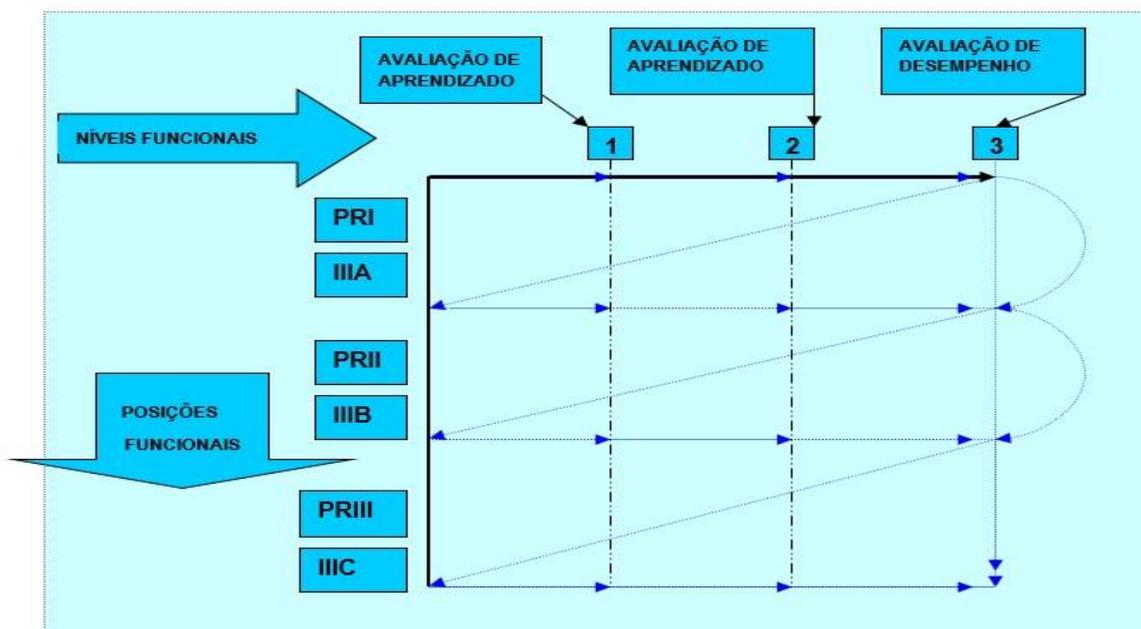
- Crescimento por aprendizagem;
- Crescimento Profissional Horizontal.” (PCCS,2015, p.11)

Conforme já mencionamos, cada especialidade é composta de: Nome, Posição Funcional, Seriação e Faixa Salarial. As faixas salariais, por sua vez, salvo algumas exceções, são compostas por 3 (três) níveis salariais que correspondem aos níveis funcionais onde os empregados se encontram naquele momento da carreira.

Para melhor entendimento, exemplificaremos as hipóteses de crescimento profissional e promoção de empregados para os cargos de agente e analista (ver Figura 26), quais sejam:

- Agente: Assistente de Apoio Administrativo IIIA (posição funcional I, seriação A);
- Analista: Analista de Recursos Humanos PRI (posição funcional PR, seriação I).

Figura 26: Crescimento Profissional Horizontal, Crescimento por Aprendizagem e Promoção



Fonte: Apresentação em *MS Power Point* encontrada na empresa pesquisada

Conforme disciplina o artigo 30 do PCCS (2015, p. 11), o crescimento profissional é dividido em dois tipos de crescimento:

- “ - Crescimento por aprendizagem: é o processo de crescimento horizontal do empregado ao ingressar em uma determinada especialidade e dar-se-á obrigatoriamente para o nível imediatamente superior, dentro da primeira seriação ou da posição funcional não seriada de enquadramento do empregado da carreira Artigo 30, parágrafo 1º do PCCS (Ex.: PRI; IIIA).
- Crescimento Horizontal: É o processo de crescimento horizontal do empregado a partir da segunda seriação de sua posição funcional e dar-se-á obrigatoriamente para o nível imediatamente superior, na mesma faixa salarial”. (Ex.: PRII e PRIII; IIIB e IIIC).

O Crescimento Profissional Horizontal (CPH), então, diz respeito à passagem do Assistente de Apoio Administrativo IIIA, faixa 10/1 para faixa 10/2. Ou seja, chamamos de CPH, de acordo com o PCCS, o processo de crescimento horizontal a partir da segunda seriação de sua posição funcional para o nível imediatamente superior (mudança de nível funcional 1 para 2 e de 2 para 3). No caso em questão, o crescimento ocorre quando o empregado muda de IIIA-1 para IIIA-2 e IIIA-2 para IIIA-3, assim como do IIIB-1 para IIIB-2 e IIIB-2 para IIIB-3 e assim por diante. No caso de

Analistas, o raciocínio é o mesmo: PRII-1 para PRII-2, PRII-2 para PRII-3, PRIII-1 para PRIII-2 e assim por diante.

O Crescimento por Aprendizagem (CA) é similar ao CPH. A diferença é que ela se dá no âmbito da primeira seriação da especialidade (ou seja, Assistente de Apoio Administrativo IA e Analista de Recursos Humanos PRI).

A promoção, por sua vez, está definida no artigo 31 do PCCS conforme citamos a seguir:

“Artigo 31 – Promoção é a movimentação do empregado para a seriação e respectiva faixa salarial imediatamente superior, mantida a mesma especialidade e posição funcional, resultando ainda no ajuste do seu posto de trabalho, de acordo com os critérios e condições estabelecidas”. (PCCS,2015, p. 13)

Na Promoção, percebe-se na Figura 18 que a posição funcional continua a mesma (Ex.: III; PR), porém ocorre a mudança da seriação.

Na Figura 18, de acordo com o nosso exemplo, a promoção é retratada pela seta que indica a passagem pela avaliação de desempenho que leva o empregado de Assistente de Apoio Administrativo IIIA para IIIB e o Analista de Recursos Humanos PRI para PRII. O empregado nesse caso altera a seriação da sua especialidade e retorna para o nível funcional 1 desta nova seriação.

Para ter crescimentos horizontais (CPH e CA) ou promoções, o empregado é avaliado de seis em seis meses. A cada duas avaliações seguidas (01 ano), forma-se 01 ciclo de avaliação. Para pleitear o CPH ou a CA, o empregado deve passar por 01 ou 02 ciclos de avaliação. Para a promoção, deve passar por mais 01 ciclo.

O desempenho mínimo exigido do empregado é o seguinte: o empregado poderá ter o crescimento por aprendizagem ou o crescimento profissional horizontal, caso obtenha no mínimo 70% em todas as avaliações e obtenha média de 75% em todas elas no respectivo período. Ou seja, caso se obtenha apenas uma nota 65, perde-se toda a contagem e começa a contar os prazos, novamente devendo reiniciar suas avaliações.

Apesar dos nomes diferentes, todas as avaliações não são nada mais do que Avaliações de Desempenho (os nomes são diferenciados de acordo com o momento da carreira em que os empregados são avaliados).

#### 4.5 Levantamento de Necessidades de Treinamento - LNT

O LNT da empresa é dividido em 05 módulos:

- O Módulo 1 trata de treinamentos específicos para determinada área da empresa (para a Divisão de Cargos, Salários e Recrutamento, cursos de capacitação na área de concursos públicos, como realizar uma pesquisa salarial e descrição de cargos pertencem ao Módulo 1);
- Módulo 2 trata de capacitações que agregam valor, que não são específicos da área de atuação, mas que difundem conhecimentos que permeiam toda a empresa (curso de licitações e contratos administrativos por exemplo);
- Módulo 3 trata de cursos de educação formal, ou seja, aqueles aprovados pelo MEC (cursos técnicos, profissionalizantes e pós-graduações, por exemplo);
- Módulo 4 trata de treinamentos que são exigências legais (segurança no trabalho e pregoeiro por exemplo);
- Módulo 5 trata de todos os treinamentos referentes ao modelo de gestão da empresa, o MEG.

Um dos objetivos com a mudança na AD é a integração das avaliações com o LNT.

#### 4.6 SAP

A SAP é uma empresa de origem alemã e seu principal produto é o Sistema Integrado de Gestão Empresarial (ERP) SAP ERP. Fundada em 1º de abril de 1972, após 5 décadas de atuação, a empresa deixou de ser uma empresa pequena e regional para se tornar uma organização de alcance mundial. Hoje a empresa se destaca no mercado em que atua em função da credibilidade que seus *softwares* alcançaram.

Esse sistema é utilizado pela empresa para a gestão de seus processos e toda a administração dos recursos humanos da empresa passa por ele. Dentro do processo de melhoria realizado pela empresa, inclui-se a realização de todas as avaliações de desempenho através do SAP. Essa mudança objetiva uma mudança drástica da forma como é realizada a avaliação antes das mudanças propostas em função das

possibilidades de emissão de relatórios gerenciais com informações estratégicas para auxiliar as tomadas de decisão dos gestores.

Sykes, Venkatesh e Johnson (2014) realizaram uma pesquisa com empregados antes e depois da implementação de um módulo de determinado ERP em uma grande empresa para entender resultados-chave na pós-implementação, como por exemplo, o desempenho no trabalho. Encontraram resultados que comprovam que o fluxo de trabalho e o sistema estão diretamente relacionados ao desempenho no trabalho. Os autores afirmam que o estudo contribuiu para que eles entendessem um pouco mais sobre o sucesso após a implementação de um sistema de gestão empresarial.

Segundo Ahmad e Schroeder (2003), tradicionalmente, os sistemas de gestão de RH tiveram mais atenção de empresas prestadoras de serviço. Segundo os autores, tecnologias sofisticadas e práticas inovadoras de produção podem fazer muito pouco pelo desempenho organizacional se não houver práticas de gerenciamento de recursos humanos que permitam a formação de um sistema sócio-técnico consistente.

As expectativas da SEM pesquisada com o processo de melhoria da AD está em consonância com as conclusões que Sykes, Venkatesh e Johnson (2014) e Ahmad e Schroeder (2003) encontraram em suas pesquisas, no que diz respeito à automação do processo e utilização de sistemas de gestão para a otimização dos resultados das práticas de gerenciamento de recursos humanos pela empresa pesquisada.

#### **4.7 Indicadores de desempenho utilizados pela empresa**

Conforme mencionado nos itens 4.2.2 e 4.2.3, durante a pesquisa documental realizada na empresa, foi possível constatar a utilização de indicadores de desempenho pela empresa.

Para observação dos indicadores utilizados pela empresa, foi escolhido o setor de Cargos, Salários e Recrutamento da empresa pesquisada, principalmente em função da facilidade ao acesso às informações (RODRIGUES e BLATTMANN, 2014). Esse setor faz parte da Superintendência de Recursos Humanos da empresa, superintendência esta, responsável pela coordenação do processo de melhoria das avaliações de desempenho, implementado na empresa e objeto deste estudo.

Identificamos a utilização de 07 (sete) indicadores neste setor, dentre os quais, apenas 02 (dois) indicadores dizem respeito ao desempenho individual dos empregados. Os dois indicadores ligados ao desempenho são:

- Desempenho de candidatos aprovados em processos seletivos internos (DCSI)

Este indicador é calculado conforme fórmula abaixo:

$$DCSI = \frac{\sum CPA \times 100}{\sum VP}$$

Onde:

$\Sigma CPA$ : Número de candidatos que assumiram nova vaga por meio de processo seletivo interno e que obtiveram pontuação acima de 75% na primeira avaliação de desempenho;

$\Sigma VP$ : Número de vagas providas por meio de processo seletivo interno.

Esse indicador busca avaliar a eficiência de um processo seletivo interno e os empregados responsáveis pela execução do processo de seleção interna, mas não pode ser aplicado aos demais empregados da empresa, ou mesmo aos demais empregados do mesmo setor, mas que não atuam no processo de seleção interna.

- Evolução do desempenho do empregado (EVDE)

Este indicador é calculado conforme fórmula abaixo:

$$EVDE = \frac{\sum (AD)}{Q(E)}$$

Onde:

$\Sigma (AD)$ : Somatório dos resultados das avaliações de desempenho

$Q(E)$ : Quantidade de empregados avaliados

Esse indicador busca medir o desempenho dos empregados da unidade como um todo. Isso permite que se perceba uma evolução dos empregados de forma geral, mas ainda não interfere na medição dos fatores de avaliação do desempenho dos empregados individualmente. Pelo contrário, a medição desse indicador é realizada somente após a avaliação dos desempenhos de todos os empregados do setor.

Os outros 05 (cinco) indicadores dizem respeito a:

- Tempo médio de provimento de vaga por concurso público;
- Tempo médio de provimento de vaga por seleção interna;
- Reintegração de empregados desligados por procedimentos administrativos;
- Tempo médio de atendimento das demandas referendadas pelo PCCS;
- Aderência das demandas ao PCCS.

Sendo assim, ao analisarmos esses indicadores, percebemos que eles podem ser utilizados para medir a produtividade de um empregado que trabalhe com esses processos dentro da empresa (seleção interna, admissão de pessoal por concurso público e reintegração de empregados). Entretanto, a produtividade é apenas um dos fatores de avaliação de desempenho dos empregados. Os fatores de avaliação antes e depois do processo de melhoria serão melhores demonstrados no próximo item deste capítulo: “4.8 – Processo de melhoria nas avaliações de desempenho”.

A pesquisa documental aliada à observação direta nos permite tirar as seguintes conclusões com relação aos indicadores:

- Os indicadores utilizados, apesar de medirem a produtividade de alguns empregados objetivamente, não se relacionam com os demais fatores de avaliação utilizados nos formulários de avaliação de desempenho e isso contribui para que permaneça um alto grau de subjetividade na avaliação individual dos empregados, mesmo após o processo de melhoria realizado pela empresa;
- Esses indicadores foram construídos sem a participação dos avaliados e é de difícil acompanhamento durante o período de avaliação;

- Falta clareza nos objetivos a serem atingidos, isto é, apesar de haver objetividade na medição da produtividade do empregado, não há objetividade no estabelecimento das metas e objetivos, e, conseqüentemente, na nota final do empregado em sua avaliação de desempenho.

#### **4.8 Processo de Melhoria nas Avaliações de Desempenho**

Para organizarmos os resultados do estudo de caso do processo de melhoria das avaliações de desempenho ocorrido na empresa, dividimos esse item em duas partes:

- Os motivos que levaram a empresa a realizar um esforço para implementação de melhorias no processo de avaliação do desempenho individual de seus empregados (item 4.8.1);
- As mudanças propostas para o processo de avaliação de desempenho individual dos empregados (Item 4.8.2).

##### **4.8.1 Os motivos que deram origem às propostas de mudança**

Este item busca explicar cada problema diagnosticado pela empresa e que, portanto, foram alvos das ações de melhoria na avaliação de desempenho, com a finalidade de mitigá-los.

Dessa forma, passamos a discutir as razões que levaram a empresa a implementar um processo de melhoria nas suas avaliações de desempenho, conforme identificamos na tabela 01.

###### **4.8.1.1 Atender ao objetivo estratégico de “Buscar o permanente desenvolvimento dos Recursos Humanos da empresa”**

Esse motivo se deve ao fato da empresa adotar o Modelo de Gestão proposto pela FNQ, conforme ressaltamos no item 4.1.1. O MEG preconiza a melhoria contínua dos

processos da organização, incluindo a administração de recursos humanos, e o processo de avaliação de desempenho era um dos processos que necessitavam de adequações. Não haviam as evidências necessárias para comprovação da prática de avaliação de desempenho que atendessem às exigências do FNQ.

A empresa tem no seu planejamento estratégico 16 objetivos estratégicos definidos. Desses 16, destacamos um em especial: “Adequar e desenvolver as políticas de gestão de pessoas ao negócio da empresa” (Figura 27).

Abaixo anexamos o Mapa Estratégico da empresa para demonstrar como estão definidos seus objetivos estratégicos.

Figura 27: Mapa estratégico da empresa pesquisada



Fonte: Arquivo de imagem do Planejamento Estratégico da empresa pesquisada

Assim, o trabalho realizado está ligado ao objetivo estratégico da empresa, que por sua vez está diretamente relacionado ao atendimento às exigências da FNQ para a avaliação da empresa e de seu modelo de gestão.

#### **4.8.1.2 Dificuldade no tratamento dos dados coletados nas avaliações**

Um problema encontrado pela empresa pesquisada e que a motivou a iniciar um trabalho para a melhoria do seu processo de AD foi a reclamação dos gestores a respeito da dificuldade de se tratar os dados obtidos na AD dos empregados (conforme identificado na Tabela 01 do item 4.2.1).

A falta de automação do processo gerava um trabalho moroso para que o gestor pudesse utilizar as informações obtidas na AD e direcioná-las ao gerenciamento de sua equipe. Conforme identificamos na sessão de grupo focal, para que fossem emitidos relatórios com os dados coletados nas AD, os dados tinham que ser inseridos manualmente em planilhas e o tratamento dos dados era realizado individualmente por cada gestor.

Portanto, o gerente de linha era o responsável pelo tratamento dos dados coletados, para poder, então, concluir sobre alguma ação que pudesse melhorar a gestão de recursos humanos dentro da sua unidade. Assim, quanto maior a área de abrangência que se quisesse analisar, maior seria a dificuldade de se tratar os dados e traduzi-los em informações úteis para auxiliar na gestão das pessoas dentro da organização estudada.

#### **4.8.1.3 Perda de informações a respeito do desempenho do empregado**

O processo de melhoria da AD dentro da organização estudada muito se deve a esse problema enfrentado.

Havia uma divergência de critérios, de fatores a serem avaliados, entre os tipos de formulários das avaliações de desempenho utilizados e entre as categorias avaliadas. O resultado disso era grande dificuldade em se comparar os resultados de uma avaliação com a outra. Essas diferenças impediam que a curva de maturidade<sup>2</sup> dos empregados fosse traçada. Ou seja, a diferença de fatores a serem avaliados entre diferentes especialidades (e diferentes formulários) fazia com que se perdessem informações acerca da evolução do empregado em cada competência avaliada. Para exemplificar melhor o problema: se o empregado fosse mal avaliado na competência “produtividade”, e antes de se repetir a avaliação ele mudasse de função, caso nessa nova função o empregado não fosse avaliado em produtividade, aquela informação se perderia e a empresa nunca ficaria sabendo se o empregado evoluiu naquele quesito, ou não, durante aquele período.

Conforme resultados da sessão de grupo focal realizada dentro da empresa, esse problema está relacionado à utilização de formulários diferentes para avaliação de profissionais, inclusive dentro de uma mesma categoria de especialidade. De acordo com os participantes do GT e que participaram da sessão de grupo focal, a avaliação dos empregados segundo diferentes fatores impedia que se acompanhasse a evolução do desempenho dos empregados relacionada a esses fatores.

Para melhor visualização desse problema, apresentamos no Quadro 13 todos os fatores avaliados nas Avaliações de Competência e nas Avaliações de Crescimento Horizontal da especialidade “Técnico Administrativo” na empresa. Ao analisar o quadro podemos perceber que existem poucos fatores em comum nas duas avaliações.

---

<sup>2</sup> Trata-se de um gráfico de linha que representa a evolução do desempenho do empregado ao longo do tempo (escalas: tempo x nota da avaliação de desempenho).

Quadro 13: Lista de fatores de avaliação da AC e da ACH de um técnico administrativo na empresa pesquisada antes das mudanças/melhoria.

<b>Fatores de Avaliação de Competência</b>	<b>Fatores de Avaliação de Crescimento</b>
Competência técnica e visão dos processos	Qualidade do trabalho
Foco no resultado	Produtividade
Cumprimento de prazo	Tomada de decisão
Qualidade do trabalho	Competência técnica
Inovação / solução de problemas	Lidar com situações sob pressão
Atendimento ao cliente	Responsabilidade
Iniciativa	Interesse
Compromisso e responsabilidade	Cooperação
Adaptação à mudança / versatilidade	Espírito de equipe
Relacionamento interpessoal	Postura profissional

Portanto, por exemplo, se na avaliação de competência, o empregado foi avaliado referente à sua postura no atendimento ao cliente, na avaliação de crescimento não há mais esse fator para ser avaliado. O empregado pode melhorar ou piorar que não irá fazer diferença no resultado de sua avaliação. Ou seja, seu desempenho não será afetado caso tenha ocorrido uma piora ou uma melhora no atendimento ao cliente por parte do empregado.

Esse problema identificado na empresa estudada, de perda de informações sobre a evolução do desempenho dos empregados, também foi diagnosticado por Lotta (2002). Para esse autor(p. 10), esse problema poderia ser sanado dotando as avaliações de indicadores objetivos para que possam gerar medidas de comparação entre os diversos desempenhos.

#### **4.8.1.4 Escala utilizada**

O Setor de Recursos Humanos, responsável pela gestão do processo de avaliação de desempenho, percebeu nas notas das avaliações de empregados de uma mesma unidade que os avaliadores estavam sendo induzidos a marcar a nota do meio, ao se utilizar uma escala Likert de 05 níveis (Nunca, Pouco Frequente, Frequente, Muito Frequente e Sempre). Os avaliadores ocorriam no que Bohlander e Snell (2015) chamam de “erro de tendência central”<sup>3</sup>.

Quando o empregado era avaliado com a nota “Frequente”, essa nota já era suficiente para o empregado alcançar todos os benefícios inerentes à AD previstos no PCCS, fazendo com que fosse cômodo para o empregado e para o gestor. Assim, a AD não produzia o efeito desejado no desempenho do empregado e o gestor, para não se indispor com seu comandado, acabava cedendo na hora de definir sua nota.

A subjetividade inerente à avaliação de desempenho aliada a esse problema da escala utilizada nas avaliações fez com que a unidade de RH buscasse por uma solução, de forma que as avaliações trouxessem informações mais fidedignas a respeito do desempenho dos empregados. Por esse motivo, incluiu-se no trabalho de melhoria, proposta de solução para o problema, conforme destacamos no item 4.5.2.3 (página XX).

#### **4.8.1.5 Necessidade de Integração do Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT) com a Avaliação de Desempenho (AD)**

Após a definição de que seria realizado um trabalho para melhoria do processo de avaliação de desempenho dos funcionários na empresa, a direção da empresa entendeu que era um bom momento de se integrar o LNT à AD.

---

<sup>3</sup>Erro de tendência central: ocorre quando avaliadores relutam em atribuir classificações extremamente altas ou extremamente baixas. Nesse caso, todos os funcionários são classificados na média (BOHLANDER e SNELL, 2015, p.322).

Até então, o LNT era elaborado em momento distinto da avaliação de desempenho do empregado e isso fazia com que ocorressem treinamentos desnecessários ou menos urgentes que outros.

Com essa integração, a direção espera coletar dados que subsidiem melhor a tomada de decisão sobre a priorização de ações de capacitação e treinamento para melhorar também o emprego dos recursos disponíveis no orçamento anual para essa finalidade.

#### **4.8.2 As mudanças propostas pelo trabalho de melhoria na empresa para sanar os problemas mapeados**

##### **4.8.2.1 Revisão do CHA**

Uma das principais mudanças promovidas foi a revisão feita no CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes), ou seja, nos fatores de avaliação dos formulários. Passamos a destacar as mudanças promovidas nos formulários de avaliação de acordo com as categorias de empregado existentes na empresa, quais sejam: Operacional, Administrativa, Técnico-Operacional, Técnico-Administrativa, Superior Operacional e Superior Administrativa. Para melhor visualização das mudanças demonstradas nos quadros, procuramos identificar essas mudanças através de cores similares para os fatores que foram modificados nas colunas ANTES e DEPOIS das mudanças.

No Quadro 14, destacamos as mudanças ocorridas nos formulários de Avaliação de Desempenho das carreiras operacionais e administrativas (aquelas que exigem a formação de nível médio e prévia aprovação em concurso público).

Quadro 14: Mudanças ocorridas nos formulários de AD – Carreiras ADM e OPER.

Fatores Avaliados - Carreira Administrativa e Operacional				
	antes		depois	Correlação
CPH e CA	1 Qualidade do Trabalho	a	Conhecimento e habilidades específicas de sua especialidade	NOVO
	2 Produtividade	b	Conhecimento de normas e práticas	NOVO
	3 Quantidade do Trabalho	c	Foco na Excelência	NOVO
	4 Flexibilidade	d	Visão Sistêmica	NOVO
	5 Lidar com situações sob pressão	e	Foco em resultados	NOVO
	6 Responsabilidade	f	Foco no Cliente	NOVO
	7 Interesse	g	Foco na criatividade e inovação	NOVO
	8 Relacionamento Interpessoal	h	Foco e facilidade no aprendizado	H=7
	9 Comunicação	i	Produtividade	I=1+2+3+6
	10 Postura Profissional	j	Relacionamento Interpessoal	J=4+5+8+10
		k	Organização e Zelo	K=7
		l	Comunicação	L=9
AC	1 Foco no resultado	a	Conhecimento e habilidades específicas de sua especialidade	NOVO
	2 Qualidade do Trabalho - Padronização	b	Conhecimento de normas e práticas	B=3
	3 Segurança no trabalho	c	Foco na Excelência	NOVO
	4 Iniciativa	d	Visão Sistêmica	NOVO
	5 Inovação	e	Foco em resultados	E=1+4
	6 Atendimento ao cliente	f	Foco no Cliente	F=6
	7 Motivação / Responsabilidade	g	Foco na criatividade e inovação	G=5
	8 Organização no trabalho / zelo com equipamentos	h	Foco e facilidade no aprendizado	NOVO
	9 Pontualidade / Assiduidade / Disciplina	i	Produtividade	I=2+7+9
	10 Relacionamento Interpessoal	j	Relacionamento Interpessoal	J=10
		k	Organização e Zelo	K=8
		l	Comunicação	NOVO

Ao observar o quadro 14 acima podemos perceber:

- A empresa utilizava os mesmos fatores para as avaliações de Crescimento Profissional Horizontal (CPH) e para Crescimento por Aprendizagem (CA) e alterava vários fatores quando se tratava da Avaliação por Competências (AC);
- Os fatores que eram avaliados anteriormente não foram excluídos do processo de avaliação, e sim, aglutinados em um ou mais fatores de avaliação além do acréscimo de novos fatores a serem avaliados;
- O número de fatores avaliados aumentou de 10 para 12 em todas as avaliações;
- Todos os formulários de AD utilizados para avaliar as carreiras administrativa e operacional passaram a utilizar rigorosamente os mesmos fatores de avaliação.
- Quando comparamos as carreiras Técnico-Operacionais e Técnico-Administrativas, podemos observar mudanças ainda maiores. O Quadro 15 demonstra quais fatores eram avaliados antes e depois das mudanças nos

formulários das Avaliações de Crescimento por Aprendizagem (CA) e de Crescimento Profissional Horizontal (CPH).

Quadro 15: Mudanças ocorridas nos formulários CA e CPH – Carreiras TEC OPER e TEC ADM.

Fatores Avaliados - Carreira Técnico Administrativa e Técnico Operacional			
	antes	depois	Correlação
CPH e CA	1 Qualidade do Trabalho	a Conhecimento e habilidades específicas de sua especialidade	A=4
	2 Produtividade	b Conhecimento de normas, processos e legislação	NOVO
	3 Tomada de decisão	c Foco na Excelência	NOVO
	4 Competência Técnica	d Visão Sistêmica	NOVO
	5 Lidar com situações sob pressão	e Foco em resultados	NOVO
	6 Responsabilidade	f Foco no Cliente	NOVO
	7 Interesse	g Foco e capacidade de inovação	NOVO
	8 Cooperação	h Foco e facilidade no aprendizado (autodesenvolvimento e interesse)	H=7
	9 Espírito de Equipe	i Produtividade	I=1+2+6
	10 Postura Profissional	j Capacidade de tomar decisão / solução de problemas	J=3
	k Relacionamento Interpessoal	K=5+8+9+10	
	l Comunicação	NOVO	

O quadro 15 nos mostra como foram aproveitados todos os fatores de avaliação utilizados no novo formulário. Os 10 fatores antes avaliados se transformaram em apenas 05 no novo formulário e foram acrescentados mais 07 fatores de avaliação.

Uma das mudanças consideradas mais necessárias pela diretoria da SEM S/A foi a que ocorreu nos formulários da Avaliação de Competências (AC) das carreiras técnicas. Isso porque, as duas carreiras técnicas possuíam fatores de avaliação muito diferentes nessa avaliação. Apenas 04 fatores de avaliação eram utilizados em ambos os formulários, como podemos observar no Quadro 16.

Quadro 16: Comparação das AC antes das mudanças nos formulários – Carreiras Técnicas

Fatores Avaliados - Avaliação de Competências			
Técnico Operacional		Técnico Administrativo	
antes		antes	
1	Foco no resultado	1	Competência Técnica e Visão dos processos
2	Qualidade do Trabalho - Padronização	2	Foco no resultado
3	Segurança no trabalho	3	Cumprimento de prazo
4	Iniciativa	4	Qualidade no trabalho
5	Inovação	5	Inovação / Solução de problemas
6	Atendimento ao cliente	6	Atendimento ao cliente
7	Motivação / Responsabilidade	7	Iniciativa
8	Organização no trabalho / zelo com equipamentos	8	Compromisso e Responsabilidade
9	Pontualidade / Assiduidade / Disciplina	9	Adaptação a mudança / Versatilidade
10	Relacionamento Interpessoal	10	Relacionamento Interpessoal

Com as mudanças promovidas nos formulários, a Avaliação de Competências se tornou exatamente igual para as duas carreiras técnicas, conforme destacados nos quadros 17 e 18.

Quadro 17: Fatores avaliados na AC da carreira Técnico-Administrativa, antes e após mudanças nos formulários

Fatores Avaliados - Carreira Técnico Administrativa					
	antes	depois	Correlação		
AC	1	Competência Técnica e Visão dos processos	a	Conhecimento e habilidades específicas de sua especialidade	A=1
	2	Foco no resultado	b	Conhecimento de normas e práticas	NOVO
	3	Cumprimento de prazo	c	Foco na Excelência	NOVO
	4	Qualidade no trabalho	d	Visão Sistêmica	NOVO
	5	Inovação / Solução de problemas	e	Foco em resultados	E=2+3
	6	Atendimento ao cliente	f	Foco no Cliente	F=6
	7	Iniciativa	g	Foco na criatividade e capacidade de inovação	G=5
	8	Compromisso e Responsabilidade	h	Foco e facilidade no aprendizado	NOVO
	9	Adaptação a mudança / Versatilidade	i	Produtividade	I=4+8+9
	10	Relacionamento Interpessoal	j	Capacidade de tomar decisão / resolução de problemas / iniciativa	J=5+7
		k	Relacionamento Interpessoal	K=10	
		l	Comunicação	NOVO	

Quadro 18: Fatores avaliados na AC da carreira Técnico-Operacional antes e após mudanças nos formulários

Fatores Avaliados - Carreira Técnico Operacional			
	antes	depois	Correlação
AC	1 Foco no resultado	a Conhecimento e habilidades específicas de sua especialidade	NOVO
	2 Qualidade do Trabalho - Padronização	b Conhecimento de normas e práticas	B=3
	3 Segurança no trabalho	c Foco na Excelência	NOVO
	4 Iniciativa	d Visão Sistêmica	NOVO
	5 Inovação	e Foco em resultados	E=1
	6 Atendimento ao cliente	f Foco no Cliente	F=6
	7 Motivação / Responsabilidade	g Foco na criatividade e capacidade de inovação	G=5
	8 Organização no trabalho / zelo com equipamentos	h Foco e facilidade no aprendizado	NOVO
	9 Pontualidade / Assiduidade / Disciplina	i Produtividade	I=2+7+8+9
	10 Relacionamento Interpessoal	j Capacidade de tomar decisão / resolução de problemas / iniciativa	NOVO (4)
		k Relacionamento Interpessoal	K=10
		l Comunicação	NOVO

A respeito das carreiras que exigem escolaridade de nível superior, as mudanças ocorridas nos formulários de CPH e CA podem ser observadas no quadro 19.

Quadro 19: Mudanças ocorridas nos formulários CA e CPH – Carreiras SUP OPER e SUP ADM.

Fatores Avaliados - Carreira Superior Administrativa e Superior Operacional			
	antes	depois	Correlação
CA e CPH	1 Auto Desenvolvimento	a Conhecimento e habilidades específicas de sua especialidade	NOVO
	2 Dedicção	b Conhecimento de normas e práticas	NOVO
	3 Produtividade	c Foco na Excelência	NOVO
	4 Tomada de decisão	d Visão Sistêmica	NOVO
	5 Lidar com situações sob pressão	e Foco em resultados	NOVO
	6 Versatilidade	f Foco no Cliente	NOVO
	7 Responsabilidade	g Foco na criatividade e inovação	NOVO
	8 Espírito de Equipe	h Foco e facilidade no aprendizado	H=1
	9 Comunicação	i Produtividade	I=2+3+6+7
	10 Postura Profissional	j Capacidade de tomar decisão / solução de problemas / Iniciativa	J=4
		k Relacionamento Interpessoal	K=5+8+10
		l Comunicação	M=9

Nota-se que surgiram 6 novos fatores a serem avaliados sem deixar de aproveitar todos os fatores avaliados anteriormente. No quadro 20, podemos perceber as mudanças ocorridas nos formulários da AC.

Quadro 20: Fatores avaliados na AC das carreiras SUP ADM e SUP OPER antes e após mudanças nos formulários

Fatores Avaliados - Carreira Superior Administrativa e Superior Operacional			
	antes	depois	Correlação
AC	1 Competência Técnica e Visão dos Processos	a Conhecimento de normas e práticas	NOVO
	2 Foco no resultado	b Foco na Excelência	NOVO
	3 Cumprimento de prazo	c Conhecimentos e habilidades específicas de sua especialidade	C=1
	4 Qualidade no trabalho	d Visão Sistêmica	NOVO
	5 Inovação / Solução de problemas	e Foco em resultados	E=2+3
	6 Atendimento ao cliente	f Foco no Cliente	F=6
	7 Iniciativa	g Foco na criatividade e inovação	G=5
	8 Compromisso e responsabilidade	h Foco e facilidade no aprendizado	NOVO
	9 Adaptação a mudança / versatilidade	i Produtividade	I=4+8+9
	10 Relacionamento Interpessoal	j Capacidade de tomar decisão, resolução de problemas, iniciativa	J=5+7
	k Relacionamento Interpessoal	K=10	
	l Comunicação	NOVO	

A exemplo do que ocorreu nas demais carreiras, as carreiras de nível superior também tiveram grande padronização dos formulários, eliminando as diferenças anteriormente existentes.

Após análise minuciosa dos formulários, constatamos que antes eram utilizados 32 fatores de avaliação para se avaliar os funcionários, considerando todas as carreiras existentes na empresa. Após o trabalho de padronização dos formulários de Avaliação de Desempenho dos empregados, o número total de fatores de avaliação utilizados reduziu para apenas 14 fatores. O resultado desse processo de padronização dos formulários pode ser mais bem visualizado no quadro 21:

Quadro 21 – CHA após padronização dos formulários

CHA	Tipos de Competência	ADEPE	Crescimento por Aprendizagem			Crescimento Prof. Horiz. e Aval. de Competência		
			ADM/OP	TÉC.	SUP.	ADM/OP	TÉC.	SUP.
<b>C</b>	<b>COMPETÊNCIAS TÉCNICAS</b>		ADM/OP	TÉC.	SUP.	ADM/OP	TÉC.	SUP.
1	Conhecimentos e habilidades específicos							
2	Conhecimento de normas e práticas							
3	Foco na excelência: conhecer MEG, RG, P.E.							
<b>H</b>	<b>COMPETÊNCIAS INSTITUCIONAIS</b>		ADM/OP	TÉC.	SUP.	ADM/OP	TÉC.	SUP.
4	Foco em resultados							
5	Visão sistêmica							
6	Foco no cliente							
7	Foco na Criatividade e Inovação							
8	Foco e facilidade no aprendizado							
<b>A</b>	<b>COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS</b>		ADM/OP	TÉC.	SUP.	ADM/OP	TÉC.	SUP.
9	Responsabilidade							
10	Relacionamento interpessoal							
11	Organização e zelo							
12	Comunicação							
13	Produtividade							
14	Capacidade de tomar decisão/resolução de problemas/iniciativa							

Fonte: Pesquisa documental – “CHA – Revisado.xls”

Ao observarmos os formulários de AD (Anexos 4 a 5.10), juntamente com os Quadros 14 a 21, podemos extrair as seguintes informações:

- As Competências Técnicas possuem os mesmos conceitos e são avaliadas da mesma forma. O que difere são as atividades dos profissionais por pertencerem a categorias funcionais diversas, mas, em relação às AD(s), essa similaridade de conceitos permite que sejam comparadas as performances do empregado em relação a cada fator avaliado e, com isso, não se perca informações ao longo do tempo.
- As Competências Institucionais são praticamente as mesmas, com pequena diferença na redação de seus conceitos em virtude da forma de atuação dos profissionais na empresa. As categorias técnicas e operacionais devem ter visão sistêmica menos abrangente que a categoria de nível superior, muito em virtude de sua forma de atuação.
- As Competências Comportamentais tiveram um pouco mais de diferenças. Em relação à categoria operacional, existe um fator em que só ela é avaliada: “Organização e Zelo”. Tal medida se justifica por se cobrar os cuidados com os equipamentos que utilizam e além do controle de suas atividades que é necessário inclusive para cumprimento de resoluções normativas da agência reguladora. Por outro lado, eles não são avaliados no fator “Capacidade de tomar decisão”. As diferenças entre os fatores “Produtividade”, “Comunicação” e “Capacidade de tomar decisão” também são inerentes a categoria de cada um. Por exemplo, não se fala no profissional da categoria operacional em dar feedback, mas apenas em receber (Comunicação). Sobre a “Capacidade de tomar decisão”, a análise de riscos é responsabilidade do profissional das categorias de nível Superior.

A revisão dos fatores (ou revisão do CHA) permitiu que houvesse condensação de vários fatores em um só ou separação de um em vários outros fatores. Entretanto, os fatores de avaliação propostos não deixaram de aproveitar nenhum dos conceitos utilizados antes do processo de melhoria. Ou seja, por mais que alguns fatores foram excluídos dos formulários, seus conceitos foram incorporados em fatores que compõem os novos formulários de AD.

Conforme demonstra o quadro 21, podemos perceber que as avaliações ficaram praticamente iguais.

**A padronização dos formulários para as diversas carreiras existentes na empresa vai de encontro ao que Lotta (2002, p. 9) identificou em seus estudos. A autora concluiu que a padronização de formulários é prejudicial na medida em que não se pode, por exemplo, utilizar o mesmo instrumento para avaliar uma ascensorista e um pedreiro. Dentro da perspectiva do presente estudo de caso e conforme os resultados apresentados, isso é possível tendo em vista que os fatores de avaliação podem ser os mesmos sem que se perca a individualidade da função do empregado. Por exemplo: o pedreiro e a ascensorista podem ser avaliados quando ao foco nos resultados, porém, cada um na sua área. O mesmo raciocínio serve para os demais fatores de avaliação: organização e zelo, foco no cliente, relacionamento interpessoal, Comunicação, Produtividade, conhecimento de normas e práticas etc.**

Ou seja, utilizando o exemplo dado por Lotta em seu trabalho, suponhamos que exista na empresa estudada um pedreiro que tenha alterado sua especialidade para ascensorista. Com esta padronização dos formulários da empresa, esse funcionário poderia ter uma nota 80 em foco no cliente quando atuava como pedreiro. Após a mudança para a especialidade de Ascensorista e realização da avaliação de desempenho, suponhamos que sua nota tenha caído para 70.

Diante desse exemplo hipotético, a empresa poderia tirar algumas conclusões que não seriam possíveis no caso de não haver a padronização dos formulários:

- A mudança de especialidade foi benéfica para o empregado?
- Será que é melhor retornar o empregado à antiga especialidade?

Ou seja, esse problema não seria percebido caso não houvesse a padronização dos formulários. Além disso, na hora de dar o *feedback* ao empregado, o gestor ainda poderá indagá-lo para saber:

- Está tendo algum tipo de dificuldade para execução das novas atividades?
- Está satisfeito com a mudança?

- Existe algum treinamento que deveria ser feito ou repetido?

Outras informações podem ser retiradas na avaliação do empregado em sua nova função quando os formulários são padronizados. Dependerá caso a caso.

Gonçalves e Leite (2004, p. 431) também corroboram com Lotta. Os autores identificaram em seus estudos, insatisfação por parte de enfermeiros de um Hospital Universitário de São Paulo em função exatamente da padronização da avaliação do desempenho realizada naquela organização. Segundo alguns entrevistados pelos autores, o instrumento de avaliação de desempenho deveria ter alterações de acordo com o tempo que o funcionário tem de empresa. Havia reclamações no sentido da avaliação “ficar muito repetitiva”, “alguns itens deveriam ser mudados para avaliar melhor”, “o funcionário antigo é sempre avaliado da mesma forma (põe C em tudo)”, “funcionário antigo não melhora nem piora?”. Essa constatação realizada pelos autores não foi identificada na presente pesquisa, entretanto, os funcionários antigos da empresa estudada, que estão no último nível da carreira, deixam de ser avaliados pelo fato de não haver mais possibilidade de crescimento. Esta é uma prática a ser questionada em função da ausência de avaliação poder causar uma acomodação por parte do empregado. Lotta (2002, p. 9) também verificou esse problema em seus estudos. Segundo a autora, todos os empregados devem ser avaliados na organização, sem exceção.

Concluimos, portanto, que esta pesquisa, no que diz respeito à padronização dos formulários, diverge dos resultados alcançados por Lotta (2002) e Gonçalves e Leite (2004). Entretanto, mais adiante na presente pesquisa (item 4.10), perceberemos que outros resultados encontrados nessa pesquisa estão caminhando para resultados similares aos alcançados por esses autores.

Ressaltamos que, apesar das mudanças ocorridas, se preservaram as diferenças nas responsabilidades de cada profissional, sem inviabilizar a percepção da evolução do empregado em relação aos fatores avaliados. Principalmente quando destacamos os casos das áreas técnicas e operacionais, onde os profissionais podem permear as duas categorias ao longo de sua vida profissional dentro da empresa. Assim, percebe-se que o objetivo da empresa com o trabalho de melhoria foi alcançado nesse ponto

do trabalho, ou seja, a empresa poderá traçar a curva de maturidade de seus empregados em função da padronização ocorrida nos formulários de AD.

#### **4.8.2.2 Mapeamento de líderes**

Outra alteração realizada nos formulários diz respeito ao mapeamento de líderes dentro da organização. Nos atuais formulários, foram criados dois novos campos para preenchimento do avaliador e do avaliado.

Em um dos campos, o avaliador inclui sua opinião sobre a existência ou não de perfil de líder no avaliado. No outro campo, o avaliado informa se ele tem o interesse em ocupar algum cargo de liderança dentro da empresa ao longo de sua carreira. Trata-se de uma simples alteração, mas que pode trazer benefícios ao longo do tempo. Afinal, o empregado pode ter perfil de líder e não ter interesse em atuar em funções desse tipo ou vice-versa, pode não ter o perfil de líder e ter interesse em atuar como tal. Essa mudança pode contribuir até mesmo com as informações do LNT (Levantamento de Necessidades de Treinamento) de cada um.

Segundo os participantes do grupo de foco, essa alteração não tinha sido solicitada no início dos trabalhos de melhoria, mas foi diagnosticada no decorrer dos estudos realizados e aprovada pela direção da empresa ao final dos trabalhos.

#### **4.8.2.3 Alteração da escala utilizada e adoção de pesos diferenciados**

Outra importante alteração nos formulários de AD foi na escala utilizada para valoração dos fatores de avaliação. Além da adoção da nova escala de medição do desempenho (agora de 04 níveis), ocorreu o estabelecimento de pesos por competência para atender às diretrizes da direção da empresa.

A nova escala de medição de desempenho está demonstrada no quadro 22:

Quadro 22: Escala única de medição do desempenho

Escala única de medição do desempenho	
1 – Abaixo do Esperado	Frustra as expectativas do desempenho
2 – Próximo do Esperado	Atende parcialmente as expectativas do desempenho
3 – Dentro do Esperado	Atende às expectativas do desempenho
4 – Acima do Esperado	Supera às expectativas do desempenho

Fonte: Pesquisa documental – “Adaptado de Apresentação SPRH FECHAMENTO DO GT.PPT”

A adoção da escala Likert de 04 níveis buscou solucionar o problema de possível indução da avaliação por parte dos avaliadores. Não havendo uma opção central na avaliação, os avaliadores deverão analisar com mais critério o desempenho de cada empregado.

No que diz respeito à adoção de pesos diferenciados para os fatores de avaliação, a medida foi adotada em virtude das diretrizes repassadas pela direção da empresa, a respeito da necessidade de valorização das competências comportamentais do empregado em detrimento das competências técnicas e institucionais.

A direção da SEM estudada expôs ao Grupo de Trabalho responsável pelos estudos e proposição de melhorias que existia um problema para a gestão do desempenho organizacional, quando empregados eram bem avaliados, mesmo sem apresentar uma boa produção. Esse tipo de resultado da avaliação não estava condizente com o que os gestores entendiam como ideal para o atingimento dos objetivos organizacionais.

Os gestores solicitaram que fossem apresentadas propostas de mudanças nas avaliações de desempenho de forma que, as atitudes e a produção do empregado fossem mais importantes e, portanto, tivessem um peso maior na nota final da avaliação do empregado que os demais fatores (técnicos e institucionais).

Após a realização de alguns testes, a valoração dos fatores de avaliação ficou definida conforme apresentamos no Quadro 23:

Quadro 23: Valoração diferenciada das competências de desempenho

Tipos de competências	Quantidade	Notas				Peso
		1	2	3	4	
Técnica	3	2,5	2,5	2,5	2,5	30
Institucional	5	1,5	1,5	1,5	1,5	30
Comportamental	4	2,5	2,5	2,5	2,5	40

Assim, de acordo com as diretrizes definidas pela direção da empresa pesquisada, o peso de cada competência avaliada foi reajustado e os fatores comportamentais passaram a valer mais que fatores institucionais e técnicos.

Com essas mudanças, a nota final da avaliação de desempenho do empregado será mais afetada por suas atitudes do que pelos demais fatores, indo ao encontro com o que havia sido solicitado pela direção da empresa (conforme citado anteriormente, entre os quadros 19 e 20).

Embora Chiavenato (2006, p. 281) tenha afirmado que existe uma tendência de que as avaliações de desempenho enfatizem cada vez mais os resultados, metas e objetivos do que o próprio comportamento, a valorização do comportamento do empregado corrobora com o que diversos pesquisadores já concluíram em seus estudos: a interferência positiva do engajamento do empregado no desempenho individual e organizacional (GRUMAN e SAKS, 2011; KIM, MACDUFFIE e PIL, 2010; ANDREW e SOFIAN, 2012; LIU et al. 2007; MACEY et al., 2009; MENGUC et al., 2013; SIMPSON, 2009).

Afinal, não é suficiente que o funcionário tenha conhecimentos e habilidades, se ele não tem atitude (ou vontade) de aplicá-los na execução de suas tarefas. A empresa, ao adotar esses pesos, alerta e incentiva o autodesenvolvimento dos funcionários, além de contribuir com a identificação dos que se superam em seu desempenho.

#### 4.8.2.4 Utilização de Sistema de Informação para automação do processo de avaliação

Com o objetivo de, principalmente, facilitar o tratamento dos dados e possibilitar a emissão de relatórios gerenciais com os dados coletados nas avaliações de desempenho, foi providenciada a automação do processo de avaliação de desempenho.

Os objetivos desse sistema são:

- Consolidar os resultados das avaliações de desempenho existentes, visando mensurar a evolução do desempenho do empregado, da equipe e do corpo funcional da empresa;
- Integrar as avaliações ao Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT).

Essa medida é amparada por vários autores dos quais destacamos dois estudos em especial: Sykes, Venkatesh e Johnson (2014) e Leewu e Berg (2011).

Sykes, Venkatesh e Johnson (2014) afirmam que, logo depois de uma implementação de *software*, o desempenho dos trabalhadores cai para, após uma fase de transição e adaptação, voltar a subir. Sykes, Venkatesh e Johnson realizaram uma pesquisa entre 87 trabalhadores de uma grande empresa antes e depois da implementação de módulo num sistema de gestão empresarial ERP (*Enterprise Resource Planning*). Segundo os autores, seus estudos sugerem que as estruturas sociais que são constituídas depois da implementação de um módulo ERP estão fortemente ligadas ao desempenho no trabalho. Eles concluíram que uma rede de informações dos empregados contribui para seu desempenho após a implementação de um *software* empresarial, e que o acesso às informações do *software* é imperativo para a adaptação dos empregados ao novo ambiente.

Adicionalmente, Leewue Berg (2011) identificaram que: utilizar um sistema computacional pré-definido para coleta e cálculo das métricas de desempenho, em vez de técnicas manuais; disponibilizar eletronicamente os detalhes dos indicadores de desempenho; fazer relatórios dos indicadores de desempenho individuais; e exibir

relatórios dos indicadores de desempenho, pelo menos diariamente, têm um impacto positivo no comportamento dos empregados.

Comparando a presente pesquisa com os estudos de Sykes, Venkatesh e Johnson (2014) e Leewu e Berg (2011), concluímos que, inicialmente, após a implementação das mudanças nos formulários e o início do novo ciclo de avaliação dentro da empresa estudada, os gestores levarão mais tempo do que normalmente levam para avaliar seus subordinados. Entretanto, após a fase de transição, a tendência é que voltem a avaliar com mais agilidade, conforme nos alertam Sykes, Venkatesh e Johnson (2014). Os estudos desses autores ainda sugerem que, após a implementação da nova AD, surgirão estruturas sociais entre os avaliadores como objetivo de troca de informações sobre o novo procedimento e que, essa interação contribuirá com o desempenho de cada um na nova forma de avaliar seus subordinados.

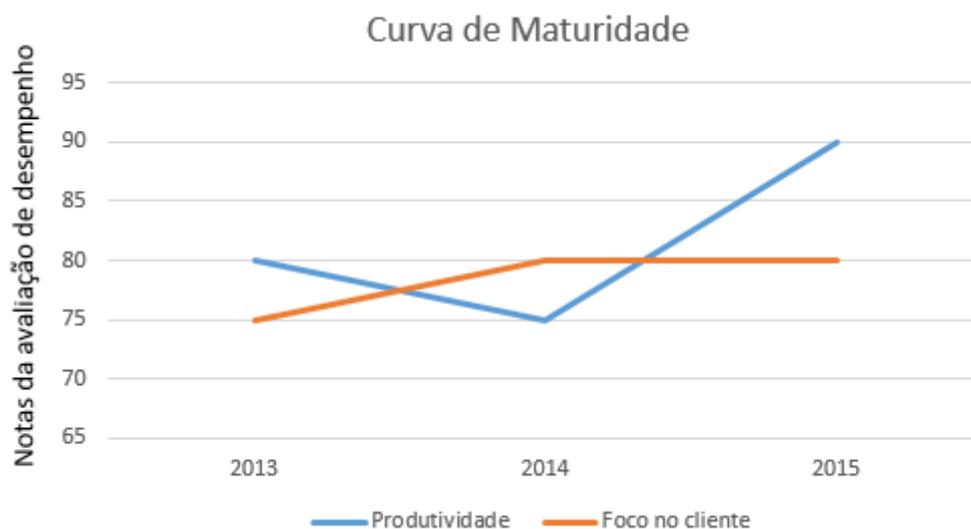
Podemos concluir, portanto, que com a automação das AD e a possibilidade de emissão de relatórios, inicialmente, o desempenho dos gestores na aplicação da AD irá reduzir. Porém, esse desempenho é retomado e melhorado à medida que o gestor se familiariza com a nova ferramenta, se comunica com outros gestores, que também estão nessa fase de adaptação e a empresa investe na implementação do *software* e no treinamento de seus gestores na utilização da nova ferramenta (SYKES, VENKATESH e JOHNSON, 2014).

A utilização de um sistema de informação no processo de avaliação, aliado à padronização dos formulários de avaliação de desempenho da empresa, permitirá não somente que seja possível a elaboração da curva de maturidade de cada funcionário, como possibilitará que sejam emitidos relatórios mais abrangentes e complexos de forma mais simples. Por exemplo, relatórios sobre média das notas das avaliações por gerência ou diretoria, média das notas por especialidade, maiores e piores notas em determinada gerência, por função etc.

Com essa gama de informações, a empresa estará possibilitada de elaborar a Curva de Maturidade dos empregados de acordo com os fatores que pretenderem analisar.

A Figura 28 ilustra a Curva de Maturidade de um empregado fictício a respeito da evolução de seu desempenho nos fatores de avaliação “Produtividade” e “Foco no cliente”.

Figura 28: Curva de Maturidade



São enormes as possibilidades de emissão de relatórios que irão contribuir com a gestão do desempenho dentro da organização, como por exemplo, identificação de empregados de alto desempenho, talentos, análise do engajamento dos empregados com os objetivos organizacionais, relacionamento com clientes etc.

Diversos autores salientam sobre a importância da identificação e retenção de empregados de alto desempenho, além de ressaltar o impacto positivo desses empregados no desempenho da organização (THOMPSON, LEMMON e WALTER, 2015; BEDARKAR e PANDITA, 2014; AGUINIS e BRADLEY, 2015) indo, portanto, ao encontro das intenções da organização.

#### **4.8.2.5 Integração do Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT) com a Avaliação de Desempenho (AD)**

Para que ocorresse a integração do LNT à AD, foram traçadas 04 premissas básicas para o desenvolvimento desse sistema:

- Todas as avaliações serão preenchidas no SAP;
- As avaliações anteriores serão preservadas e seus fatores incorporados às competências definidas;

- Não poderá haver perda de resultados anteriores;
- Haverá cadastramento no SAP de reserva, sobre a participação dos empregados em eventos de formação.

A partir daí um fluxo foi definido para que ocorresse a integração desejada entre o LNT e as Avaliações de Desempenho. O Fluxo do Processo de Integração da LNT com a AD consiste em:

- O avaliador analisa os relatórios de desempenho e detecta as oportunidades de melhoria do empregado;
- O avaliador registra no SAP essas oportunidades de melhoria;
- O avaliador encerra a avaliação do empregado;
- O avaliador entra em outra transação no SAP e cadastra o curso que ele julga necessário para o empregado.

Esse processo pode ser ilustrado através da Figura 29.

Figura 29: Fluxo do Processo de Integração da AD com o LNT



Fonte: Apresentação SPRH FECHAMENTO DO GT.PPT

De posse das informações contidas no LNT e nas AD dos empregados de forma conjunta, os gestores disporão de mais subsídios para a tomada de decisão em relação à disponibilização de recursos para esta finalidade, contribuindo, portanto, para a otimização dos recursos disponibilizados pela direção da empresa para a capacitação dos seus funcionários.

Com a integração do LNT com a AD, os problemas de desempenho que forem observados no momento da avaliação, e que puderem ser sanados através de alguma capacitação, serão prontamente identificados. A partir dessa informação, o avaliador poderá mencionar na própria AD, a capacitação que considera ideal para sanar aquele problema de desempenho do funcionário. Essa informação ficará disponível, automaticamente, para o setor de Educação Corporativa da empresa para elaboração do PEC (Programa de Educação Corporativa) e também para o controle dos próprios avaliadores.

Diversos estudiosos sobre o tema concordam que uma das principais razões de se implementar um sistema de avaliação de desempenho individual dos empregados em uma organização é de alimentar a empresa de informações sobre a necessidade de capacitação de seus recursos humanos (LEME, 2006; GRAMIGNA, 2007; LEEWU e BERG, 2011; VOSLOBAN, 2012). Percebemos através desta pesquisa, que os gestores da empresa compartilham das mesmas convicções que esses estudiosos.

#### **4.8.3 Resultados esperados pela empresa após o processo de melhoria da AD**

Do ponto de vista da direção da empresa estudada, os ganhos com o trabalho de melhoria da AD foram subdivididos em 4 grupos pelos participantes do GT: Empresa, Gestor, Empregados e RH. Os dados foram coletados, inicialmente, através da sessão de grupo focal, e, posteriormente, complementados através da análise documental dentro da empresa pesquisada.

Sob a visão da empresa:

- Ter o posicionamento do Desempenho Corporativo da força de trabalho e o comprometimento com a melhoria do desempenho das competências individual, de equipe e corporativa;
- Ter demandas de LNT vinculadas efetivamente à melhoria;
- Mapear talentos através do estabelecimento de metas de alto desempenho;
- Atender ao objetivo estratégico de desenvolver e adequar as políticas de gestão de pessoas ao negócio da empresa.

Sob a visão do gestor:

- Avaliar, acompanhar e controlar o desempenho individual e coletivo de sua equipe, sob uma perspectiva evolutiva, visando otimizar a identificação de oportunidades de melhoria para o empregado;
- Facilitar para o gestor realizar a avaliação de seus subordinados;
- Dotar o gestor de argumentos verdadeiros, coerentes, sistêmicos e convincentes para o *feedback* ao empregado;
- Melhor capacitar o gestor responsável pela gestão do LNT de sua equipe, para verificar a real necessidade de conhecimento dos empregados na realização de suas tarefas além de identificar outras formas de melhoria.

Sob a perspectiva dos empregados:

- Sentirem-se valorizados e com facilidades no planejamento e investimento em suas carreiras.
- Conhecerem o desempenho esperado pelo seu trabalho;
- Comprometerem-se com as necessidades mapeadas (documentado no SAP);
- Obterem melhor entendimento e consistência do *feedback* das avaliações – voltados para a curva de maturidade;
- Obterem melhor embasamento para a busca de conhecimento, autoconhecimento, mudança de atitude.

Na perspectiva do gerenciamento de Recursos Humanos, as melhorias afetam positivamente da seguinte forma:

- Dotar gestores de subsídios consistentes para: avaliação de empregados, sucessão, movimentações funcionais e desenvolvimento das competências técnicas e comportamentais dos empregados.
- Obter agilidade na administração do fluxo de informações, alinhamento e padronização de processos.
- Obter facilidades na administração LNT e Programa de Educação Corporativa (PEC) – inter-relacionamento e redução significativa de conferências, inconsistências, erros de digitação, gargalos, retrabalhos, negociações desnecessárias com fundo no LNT.
- Adquirir facilidade de acesso a informações com a possibilidade de geração de relatórios.

#### **4.9 Identificação dos problemas que persistiram após o processo de melhoria**

Com base no referencial teórico do presente trabalho, em pesquisa bibliográfica detalhada no item 4.10 e a partir dos dados coletados nesta pesquisa, elencamos alguns problemas existentes na gestão do desempenho dos empregados, que são atualmente praticados na empresa, mesmo após o processo de melhoria.

Conforme pudemos constatar nos itens 4.2 e 4.7 da presente pesquisa, os indicadores foram construídos sem a participação dos empregados e não estão diretamente ligados aos fatores de avaliação utilizados nos formulários de avaliação de desempenho individual. Aliado a isso, pelo fato da responsabilidade da avaliação estar a cargo somente da chefia imediata dos avaliados, esses fatores contribuem para o aumento da subjetividade no resultado da avaliação individual dos trabalhadores, minando a credibilidade do processo de avaliação de desempenho individual do empregado praticado pela empresa.

No que diz respeito à definição das metas a serem atingidas pelos empregados, Chong e Kevti (2014) concluíram que a participação dos empregados na definição de metas está associada à motivação extrínseca do empregado e que, esse tipo de

medida, contribui para o desempenho do empregado em seu trabalho. No presente estudo de caso, pudemos perceber que não há a participação dos empregados também no estabelecimento de metas a serem alcançadas (conforme demonstrado nos itens 4.2.2, 4.2.3 e 4.7 deste relatório). Ou seja, apesar de existirem indicadores capazes de medir a produtividade dos empregados, não se sabe qual produtividade é necessária para se receber a nota máxima nesse quesito (falta clareza sobre os objetivos). Além disso, o acompanhamento dos indicadores por parte dos colaboradores é difícil e acaba dificultando a correção e o direcionamento de suas atitudes durante o período de avaliação, impedindo que a falha seja corrigida durante o período a ser avaliado.

A construção da avaliação de desempenho também nos remete a algumas discussões.

Para Leme (2006), existem algumas regras básicas a serem seguidas para a construção de uma avaliação de desempenho, quais sejam:

- I. Não é possível implantar a AD iniciando-se pela avaliação;
- II. É necessário que haja um período razoável entre a implantação do processo da avaliação e o momento da AD;
- III. É preciso deixar claro qual o resultado esperado e como acontecerá a avaliação;
- IV. O avaliador precisa estar preparado para avaliar;
- V. É necessário apresentar o resultado ao avaliado;
- VI. Não assumir o que não é possível de ser cumprido.

Constatamos na nossa pesquisa, através da análise documental e da observação, que os itens I, II e IV foram cumpridos pela empresa, pois o processo de avaliação de desempenho na empresa foi implantado após a análise e descrição dos cargos, mapeamento das competências inerentes a todas as funções dentro da organização e mapeamento das competências dos indivíduos dentro da organização. Além disso, os avaliadores (gerentes da organização) participaram do processo de construção do

sistema de avaliação de desempenho dentro da empresa, tendo sido treinados quando da sua implantação, exatamente conforme preconiza Leme (2006).

Entretanto, em relação aos itens III, V e VI, pontos de necessidade de melhoria foram identificados já que: não está claro quais são os resultados esperados em relação aos empregados, isto é, qual é o desempenho esperado deles (demonstrado no item 4.2.3 e 4.7); o *feedback* ao avaliado não acontece em toda a empresa, conforme demonstrado no item 4.2.3; e não há negociação entre empregado e empresa sobre as metas a serem cumpridas (demonstrado no item 4.2.3 e 4.7), não podendo, portanto, o empregado optar por assumir, ou não, qualquer que seja o compromisso a ser cumprido. Leme (2006) define como aspecto básico para a construção de uma avaliação de desempenho a possibilidade de se optar por assumir, ou não, determinado compromisso.

Destacamos ainda, a falta de estrutura para a realização da avaliação dentro da empresa, conforme citado no item 4.2.3. Esclarecemos:

- Existem sistemas que são operados e que não dispõem de equipamentos/ tecnologia para a avaliação e *feedback*. Por isso, algumas avaliações são realizadas à distância, sem o acompanhamento efetivo do trabalho do empregado por parte do avaliador;
- Existem funcionários que trabalham isoladamente, e por isso, fica difícil até de ter quem que os avalie. Quando são avaliados, pelo fato do avaliador não se encontrar no mesmo ambiente de trabalho que o avaliado, a credibilidade da avaliação e a percepção do avaliado sobre a justiça da avaliação ficam comprometidas; e
- Pelo fato da SEM S/A estar presente em mais de 600 municípios, há uma diversidade de estrutura e de número de empregados muito grande entre as unidades da empresa, dependendo principalmente do número de habitantes da localidade atendida. Essa capilaridade da empresa aliada à falta de estrutura física em locais mais isolados contribui para que a avaliação de desempenho não seja aplicada da forma mais adequada.

Portanto, esses aspectos peculiares relativos à estrutura da empresa dificultam a implementação da AD de forma isonômica e imparcial em toda a abrangência da

organização. Esse tipo de situação abre a possibilidade de novos estudos sobre a avaliação de desempenho, principalmente no que diz respeito à objetividade dos indicadores e formas de avaliação que não exigem o contato direto com o avaliado.

Outro problema encontrado diz respeito aos responsáveis pela avaliação. A empresa ainda adota um método mais antiquado de avaliação de desempenho, em que apenas a chefia imediata é responsável pela avaliação conforme demonstrado no item 4.2.3.

Outro problema identificado nas avaliações de desempenho diz respeito ao universo de empregados avaliados. Foi constatado que existem empregados que não são avaliados por estarem em posição final de carreira. Como estão impedidos de ter crescimento profissional, a avaliação de desempenho torna-se desnecessária à luz do PCCS. Esse é um ponto a ser revisto para que não haja acomodação do empregado (LOTTA, 2002), mesmo que ele esteja perto de se aposentar.

Alguns problemas na gestão do desempenho como um todo também foram observados durante a análise do processo de melhoria da AD dentro da organização, quais sejam:

- As recompensas previstas para os empregados que obtiverem a pontuação mínima nas avaliações de desempenho são definidas apenas de acordo com o que foi realizado pelo empregado (ver item 4.2.3);
- Não existe nenhum tipo de ação da empresa para aumentar a resiliência e o engajamento das equipes e dos empregados (ver item 4.2.3);
- Apesar de ser realizada, periodicamente, a pesquisa de clima organizacional (de 02 em 02 anos) dentro da organização, os dados coletados não podem ser individualizados. Portanto, faltam questões na AD que procurem traduzir o sentimento dos empregados em relação às suas atividades e expectativas em relação à empresa (ver item 4.2.2 e 4.2.3);
- A política de remuneração variável adotada pela empresa é definida de acordo com indicador que envolve a organização como um todo (ver item 4.2.3); e
- Há a ausência de ação de treinamento dos avaliadores e avaliados, segundo a nova avaliação de desempenho (ver item 4.2.3).

Partindo, portanto, desses problemas adicionais encontrados no processo de avaliação e gestão do desempenho dentro da organização, apresentamos a seguir, propostas de soluções a serem adotadas pela empresa pesquisada.

#### **4.10 Como propor soluções para os problemas encontrados na gestão e avaliação de desempenho dos empregados de uma sociedade de economia mista após um processo de melhoria**

Neste item procuramos apresentar um rol de propostas de soluções para os problemas encontrados após o processo de melhoria realizado pela empresa estudada, baseadas, principalmente, em pesquisa bibliográfica mais recente sobre o tema.

Akim e Mergulhão (2015) apresentaram, através de uma pesquisa bibliométrica, um panorama da produção intelectual no campo da medição do desempenho na gestão pública entre 1980 e fevereiro de 2013. As bases utilizadas pelos autores foram a *ISI Web of Science* e a *Scielo*, de forma a refletir as pesquisas internacional e nacional respectivamente.

As palavras-chave utilizadas pelos autores na base *ISI Web of Science* foram: *performance measurement, performance measure, performance evaluation, performance assessment, performance appraisal*, associadas às palavras-chave da área de gestão pública: *public sector, public service, public organization e public management*. Essa pesquisa resultou em uma amostra de 268 artigos, dentre os quais, 48 concentram 68% das citações. Desses 48, ao analisarmos os 10 mais citados, nenhum dos artigos diz respeito à avaliação de desempenho do indivíduo e, sim, das organizações públicas como um todo, programas públicos etc. Tal constatação nos motivou a utilizar base internacional diversa da utilizada pelos autores.

Por outro lado, se considerarmos a pesquisa realizada na base *Scielo* pelos autores, a amostra de artigos é de apenas 12 (doze), entre 2002 e 2012, quando utilizadas as palavras-chave: “medição de desempenho”, “avaliação de desempenho” combinados com “público” ou “pública”. Entretanto, desses doze artigos, foram identificados 05 (cinco) trabalhos relacionados com o desempenho do indivíduo (03 (três) com foco no

trabalhador da área de saúde, 01 (um) em instituto de pesquisa público, 01 (um) em prefeituras municipais e 07 (sete) relacionados à avaliação de desempenho organizacional do setor da saúde (AKIM e MERGULHÃO, 2015).

Considerando que o foco da presente pesquisa é a avaliação de desempenho individual do empregado em uma sociedade de economia mista, concluímos que aquelas palavras-chave utilizadas pelos autores, trouxeram uma amostra pequena de estudos realizados sobre o tema e, portanto, insuficiente para a proposição de melhorias nas avaliações de desempenho da empresa estudada, nos orientando a modificar também a palavra-chave para a presente pesquisa.

Neste diapasão, decidimos por utilizar a palavra-chave “*Individual Performance*” com o objetivo de filtrar apenas trabalhos que tratassem do desempenho individual das pessoas e reduzir, nos resultados da pesquisa, o número de artigos que não tivessem o caráter individual da avaliação de desempenho. Associada às palavras “*Individual Performance*”, incluímos as palavras “*evaluation*”, “*appraisal*” e “*assessment*” que são os termos em inglês utilizados para “avaliação”.

Portanto, para a realização de uma pesquisa bibliográfica mais específica sobre o assunto, no dia 31/01/2016, das 13h às 18hs, e no dia 15/05/2016, das 11h às 16hs, utilizou-se base de dados internacional e palavras-chave diversa das utilizadas pelos autores: a busca foi realizada na base de dados *Science Direct* (Elsevier) e com as seguintes palavras-chave: “*Individual Performance*”; “*Individual performance assessment*”; “*Individual performance appraisal*”; e “*Individual performance evaluation*”.

Após a busca na referida base de dados, aplicamos ainda 03 (três) filtros com o objetivo de aproximar os resultados do objetivo desta pesquisa bibliográfica. Os filtros foram aplicados na seguinte ordem:

- “*Journal*”;
- “*Organization*”;
- “*Employee*”.

As palavras-chave e os filtros foram aplicados para que conseguíssemos identificar artigos (*journal*) sobre o tema de avaliação (*evaluation; assessment; appraisal*) de

desempenho individual (*individual performance*) dos empregados (*employee*) dentro das organizações (*organization*).

Os resultados da pesquisa estão demonstrados no Quadro 24 abaixo:

Quadro 24: Resultados da pesquisa bibliográfica

Science Direct					
Palavras-chave	Nº de Resultados	1º filtro - Journal	2º filtro - Organization	3º filtro - Employee	2010 a 2016
Individual Performance	1.172.678	1.063.294	5.415	273	102
Individual Performance Assessment	436.838	392.633	2.688	131	47
Individual Performance Appraisal	43.306	36.814	931	84	23
Individual Performance Evaluation	521.912	471.152	2.979	150	58

Utilizamos também as palavras “*measure*” e “*measurement*” (como fizeram Akim e Mergulhão, 2015), que significam “medida” e “medição” respectivamente, associadas às palavras “*individual performance*”. Mas quando realizamos a busca, não foi oferecida a opção de filtro “*organization*” nem “*employee*”, e, portanto, optamos por não as considerar nesta pesquisa.

Realizadas as pesquisas, iniciamos a leitura dos artigos. Para incrementarmos nossa pesquisa, utilizamos o recurso de sugestões de leitura que é disponibilizado pela base de dados *Science Direct*. Este recurso oferece ao usuário, três sugestões de artigos baseado no assunto do artigo lido (o recurso só funciona quando você opta por ler o artigo, *online*, em arquivo no formato PDF). Através desse recurso, tivemos acesso a outros artigos que estavam diretamente relacionados com o tema da presente pesquisa, mas não faziam parte dos resultados da busca inicial.

Soluções foram identificadas, nos trabalhos pesquisados na pesquisa bibliográfica acima e nos artigos que integram o referencial teórico deste trabalho, para os problemas encontrados na gestão e avaliação do desempenho dos empregados da empresa pesquisada.

De maneira similar, Gruman e Saks (2011) desenvolveram uma pesquisa em 2011, e, também fundamentando conceitualmente suas propostas baseados na literatura

sobre o tema, os autores propuseram uma abordagem inovadora de um sistema de gestão de desempenho. Entretanto, os autores não entraram nos detalhes, da forma como fizemos, de como foi feita a pesquisa na literatura.

Para os autores, os métodos tradicionais de gestão do desempenho se baseiam, principalmente, em processos de trabalho de procedimentos definidos e facilmente observáveis. Esses sistemas de gestão do desempenho se preocupam muito com o “gerenciamento” do desempenho ao invés de preocupar com a “facilitação” para o desempenho (DAS apud GRUMAN e SAKS, 2011, p. 124).

Portanto, neste diapasão, Gruman e Saks apresentam em sua pesquisa um modelo de gestão do desempenho, considerando que o engajamento do empregado é um ponto chave para a melhoria do desempenho do empregado, e discutem elementos do processo de gestão do desempenho que podem promover esse engajamento.

De fato, diversos autores concordam que o engajamento do empregado contribui positivamente para o acréscimo do desempenho do indivíduo e, conseqüentemente, da própria empresa (KIM, MACDUFFIE e PIL, 2010; ANDREW e SOFIAN, 2012; CHONG e KEVTI, 2014). Os autores pesquisados deixaram claro sobre a importância do engajamento do empregado no seu trabalho e sua relação positiva com o desempenho individual e, conseqüentemente, com o desempenho da empresa como um todo.

Muitos modelos e teorias foram desenvolvidos na literatura para criar uma estrutura de como se aumentar o engajamento do empregado (GRUMAN e SAKS, 2011). Kahn apud Gruman e Skas (2011, p. 126) define três condições psicológicas que antecedem o engajamento pessoal:

- Utilidade psicológica (*psychological meaningfulness*);
- Segurança psicológica (*psychological safety*); e,
- Disponibilidade psicológica (*psychological availability*).

Utilidade psicológica diz respeito ao quanto a pessoa se sente útil, valiosa e o quanto a empresa se importa com isso. Essas questões são influenciadas pelas habilidades do trabalhador, sua função e interações no trabalho.

A segurança psicológica está relacionada à segurança que se tem em desempenhar seu papel sem medo de danificar sua imagem, seu status ou sua carreira. Portanto, está relacionada com a confiança do indivíduo, ou seja, em se sentir seguro para arriscar suas ações. Quatro fatores afetam essa segurança psicológica: relacionamento interpessoal, dinâmica do grupo, estilo de gestão e normas.

A disponibilidade psicológica diz respeito aos recursos físicos, emocionais e psicológicos que o indivíduo traz para suas atividades. Quatro fatores afetam essa disponibilidade psicológica: exaustão de energia física, exaustão de energia emocional, insegurança e a vida da pessoa fora da empresa.

Gruman e Saks (2011, p. 126) também destacam outra abordagem, mais recente, sobre o estímulo do engajamento do empregado que é o Modelo JD-R, que quer dizer *Job Demands-Resources* (em português, Demandas de Trabalho e Recursos de Trabalho).

O modelo JD-R consiste em dividir o ambiente de trabalho em demandas e recursos. As *Demandas de Trabalho* se referem aos aspectos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais de um trabalho que implicarão em esforços de um empregado e que resultarão em custos fisiológicos e/ou psicológicos. Por outro lado, os Recursos de Trabalho dizem respeito aos aspectos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais de um trabalho que contribuem para o cumprimento de metas, reduzem as demandas de trabalho, estimulam o desenvolvimento, o aprendizado e o crescimento do empregado (GRUMAN e SAKS, 2011).

Os autores salientam que, a premissa desse modelo é que grandes demandas de trabalho implicam em exaustão física e mental dos empregados e levam à exaustão de energia e problemas de saúde; por outro lado, os recursos de trabalho geram motivação e atitudes positivas do empregado, bem como bom comportamento e bem-estar.

Partindo, então, dessas premissas, Gruman e Saks (2011) propõem um modelo de gestão do desempenho baseado na gestão do engajamento do empregado por meio de uma integração entre o sistema de gestão do desempenho da empresa com o engajamento do empregado. Essa integração, segundo os autores, deve respeitar as seguintes etapas:

- 1ª etapa: Acordo de desempenho (*Performance Agreement* – engloba a definição de metas e contrato psicológico entre empresa e empregado);
- 2ª etapa: Facilitação do engajamento (*Engagement facilitation* – desenho do trabalho, ajuda social e de *coaching*, liderança e treinamento);
- 3ª etapa: Avaliação do desempenho, do engajamento e o *feedback* (*Performance and engagement appraisal and feedback* – avaliação e evolução do desempenho do empregado, avaliação do comportamento do empregado, e o processo de *feedback*).

Taticchi e Balachandran apud Taticchi, Balachandran e Tonelli (2012, p. 10), por sua vez, destacaram que, para que um sistema PMM seja completo, sua estrutura deve integrar cinco sistemas:

- Sistema de desempenho (é necessário saber qual informação deve ser analisada, como deve ser processada e como as atividades podem ser integradas para gerar informação de valor para ações gerenciais);
- Sistema de custos (os gerentes devem ser municiados de informações para suas tomadas de decisão, para que seja possível um claro entendimento do desempenho de determinado processo);
- Sistema de avaliação da capacidade (os resultados devem ser avaliados de acordo com a capacidade física da empresa);
- Sistema de *benchmarking* (os desempenhos devem ser comparados com empresas de alto desempenho);
- Sistema de planejamento (importante para definição de novas metas).

Segundo Taticchi, Balachandran e Tonelli (2012, p. 12), a integração desses cinco sistemas é uma importante diretriz para o futuro do desenho de um sistema PMM.

Portanto, baseado nas propostas de Gruman e Saks (2011), Taticchi, Balachandran e Tonelli (2012) e nos ensinamentos dos demais autores que fundamentam a presente pesquisa, passamos a apresentar nossas propostas de soluções para os problemas

encontrados nas avaliações de desempenho individual dos empregados de uma sociedade de economia mista de grande porte.

O quadro 25 abaixo reúne as soluções e foi elaborado para melhor visualização dos problemas encontrados e das soluções propostas pelos autores pesquisados.

Salientamos que não tínhamos a pretensão, com este trabalho, de esgotar as possibilidades de soluções aos problemas apresentados pela empresa, mas a intenção de buscar soluções em artigos publicados por estudiosos do tema de gestão e avaliação de desempenho individual dos empregados de uma organização.

Quadro 25: Resumo das propostas do pesquisador

Problemas Encontrados	Foram identificados?			Proposta de melhoria	Autores
	Grupo Focal	Observação	Análise Documental		
1) Indicadores e metas impostos aos empregados	Não	Sim	Sim	Construção de indicadores e metas em conjunto com os empregados e departamentos envolvidos.	Leeuw e Berg (2011), Bohlander e Snell (2015), Andrew e Sofian (2012), Gruman e Saks (2011), Kim, McDuffie e Pii (2011)
2) Não há acompanhamento dos indicadores por parte dos empregados	Não	Sim	Sim	Exibir relatório dos indicadores de desempenho aos trabalhadores pelo menos diariamente. Fazer relatório dos indicadores de desempenho individuais.	Leeuw e Berg (2011), Vosloban (2012), Bohlander e Snell (2015)
3) Ausência de critérios objetivos para estabelecimento de metas e falta de clareza nos objetivos	Não	Sim	Sim	Uso de critérios objetivos para definição de padrões e metas, seja interno (estudos de tempos e movimentos, dados históricos) ou externo (padrões de mercado, requisições de clientes). Ser justo e transparente com as políticas e procedimentos. Indicadores objetivos que possam gerar medidas de comparação entre os diversos desempenhos.	Lotta (2002), Taticchi, Balachandran e Tonelli (2012), Leeuw e Berg (2011), Vosloban (2012), Aguires e Bradley (2015), Bohlander e Snell (2015), Neely, Gregory e Platts (2005)
4) A remuneração variável de acordo com o desempenho da empresa	Não	Sim	Sim	Definir as metas dos trabalhadores de acordo com o desempenho da equipe e não de acordo com o desempenho da organização como um todo. Desenvolver um modelo PRP para a empresa.	Aguires e Bradley (2015), Assis e Reis Neto (2009), Assis e Reis Neto (2011)
5) Recompensas baseadas apenas no que foi realizado pelo empregado	Não	Sim	Não	Mudar o foco de premiar o que foi feito no passado para um sistema que busque premiar também a visão do presente e do futuro. Realização de concursos internos para incentivar a inovação. Estudar a adoção de novas recompensas.	Aguires e Bradley (2015)
6) Feedback falho	Sim	Sim	Não	Feedback deve ser dado ao longo do trabalho, durante o período a ser avaliado. Exercer o papel de "Coach" dos empregados. Utilizar empregados de alto desempenho como uma fonte de coaching e mentoring para ajudar outros empregados a se tornarem estrelas do desempenho.	Ford, Lathan e Lennox (2011); Bohlander e Snell (2015); Aguires e Bradley (2015); Russel et al. (2015); Gabelica et al. (2014)
7) Falta de Estrutura	Sim	Sim	Sim	Aquisição de equipamentos e novas tecnologias. Remover obstáculos que impeçam o desempenho. Facilitação do desempenho. Reforma da estrutura física de algumas unidades.	Aguires e Bradley (2015), Gruman e Saks (2011), Ford, Lathan e Lennox (2011); Bedarkar e Pandita (2014), Taticchi, Balachandran e Tonelli (2012)
8) Responsabilidade das avaliações de desempenho a cargo somente das chefias imediatas	Sim	Sim	Sim	Deve ser analisada a possibilidade de implantação de novos sistemas de avaliação como a 360 graus, auto-avaliação etc. Realização de Benchmarking para ampliar conhecimento e possibilidades de mudanças.	Lotta (2002), Aguires e Bradley (2015), Vosloban (2012), Leeuw e Berg (2011), Bohlander e Snell (2015), Platis, Reklitis e Zimera (2015), Taticchi, Balachandran e Tonelli (2012)
9) Falta de treinamento de avaliadores na implementação da nova avaliação de desempenho	Não	Sim	Não	Treinamento dos gerentes de linha para melhorar a implementação do novo tipo de avaliação de desempenho. Identificar e treinar indivíduos de quem a performance é primordial para os resultados estratégicos da empresa	Sikora e Ferris (2014), Aguires e Bradley (2015), Gruman e Saks (2011)
10) Não há nenhuma questão que busque relacionar a avaliação de desempenho com o clima organizacional e a satisfação dos empregados	Não	Não	Sim	Incluir questões na AD que contribua para identificar o positivismo dos empregados; identificação de empregados subutilizados. Criar a cultura da equipe resiliente.	Livi et al. (2015), Russel et al. (2015), Alliger et al. (2015)

Passamos, portanto, a discorrer sobre as propostas apresentadas no quadro acima.

- **Item 01 – Indicadores e metas impostos aos empregados**

Muitas empresas, atualmente, estão dando maior ênfase nos seus sistemas de gestão do desempenho com o objetivo de melhorar os níveis de desempenho dos empregados em seu trabalho (GRUMAN e SAKS, 2011). Esses autores sugerem que o desempenho dos empregados pode ser melhor incrementado se o sistema de gestão do desempenho for orientado para promover o engajamento do empregado.

Em sua pesquisa, Gruman e Saks discutem vários elementos dentro do processo de gestão do desempenho, que podem afetar positivamente o engajamento do empregado. Dentre esses elementos que Gruman e Saks (2011) salientam em seus estudos, destacamos a definição de metas em conjunto com os empregados.

Para os autores, as metas devem ser condizentes com os objetivos da organização, mas é importante que as empresas permitam que os indivíduos formulem suas próprias metas dentro do contexto organizacional. Ao se permitir que os empregados tenham voz no estabelecimento de metas, pode haver mais retorno dos empregados em termos de engajamento do que exigir que eles satisfaçam metas impostas a eles. Segundo Gruman e Saks (2011), metas que são consistentes com os interesses e valores dos empregados produzem bem-estar, e uma manifestação desse bem-estar é o engajamento da pessoa. Kim, McDuffie e Pil (2010), na mesma linha de pensamento, afirmam que, quando a influência da voz do empregado é alta, existe um grande potencial de alavancar o desempenho dos resultados. Para Leewu e Berg (2011), sem uma boa definição e uma boa implementação das métricas de desempenho, é difícil acarretar ganho de desempenho para a organização.

Trazendo essas reflexões para dentro da presente pesquisa, percebemos através da pesquisa documental e da observação direta, que a empresa estudada não define metas e indicadores em conjunto com seus empregados.

Embora tenha sido possível perceber, no item 4.7 deste trabalho, que no setor de carreiras, cargos e salários da empresa existem indicadores objetivos para a medição da produtividade dos empregados, o fato dos indicadores serem impostos aos empregados pode ter contribuído, inclusive, para a existência de outros problemas nos próprios indicadores, como por exemplo:

- Todos os outros fatores de avaliação, que não produtividade, deixam de ser avaliados pelos indicadores apresentados;
- Não são todos os empregados do setor que são avaliados pelos indicadores apresentados.

Sendo assim, se não há indicadores objetivos para a mensuração dos fatores de avaliação, podemos concluir que a avaliação de desempenho possui um grande espaço para que a subjetividade do avaliador interfira em seu resultado final.

Dessa forma, concluímos que seria uma importante ação a ser desempenhada pela empresa, a construção de novos indicadores e metas em conjunto com os empregados. Essa medida iria contribuir com maior motivação dos empregados, com um maior engajamento e, conseqüentemente, com melhor desempenho em suas atividades (Gruman e Saks, 2011).

Portanto, o que propomos para dirimir o problema diagnosticado na empresa pesquisada, é que os avaliadores (chefia imediata) se reúnam com os empregados para a discussão de como os indicadores e metas da unidade poderiam ser mensurados e calculados para a gestão de seus desempenhos. A implementação dessa medida poderia ser realizada, primeiramente, pela escolha de um setor para um projeto piloto e, no caso de trazer resultados positivos, expandir para o restante da organização.

As sugestões de Bohlander e Snell (2015) corroboram com Taticchi, Balachandran e Tonelli (2012) que, após estudos sobre o estado da arte dos sistemas de gestão do desempenho, identificaram 05 marcos presentes em um sistema ideal de gestão do desempenho: avaliação do sistema de gestão do desempenho, desenho do sistema, implementação, comunicação e alinhamento e revisão. Dentro da perspectiva do desenho do sistema de gestão do desempenho, os autores destacam que devem ser consideradas as diferentes perspectivas das partes interessadas.

Na mesma linha de pensamento, para Andrew e Sofian (2012), para direcionar os empregados a alcançar um alto grau de envolvimento e compromisso com seu trabalho, é crucial identificar os principais fatores individuais que podem motivar o empregado a executar suas funções efetiva e eficientemente. Os autores concluíram ainda que, o engajamento do empregado pode ser um forte fator para o desempenho

e o sucesso organizacional e parece ter um potencial significativo para afetar positivamente na retenção do empregado pela empresa, sua lealdade e produtividade, e que isso também pode ter uma relação com a satisfação do cliente, a reputação organizacional e com a valorização dos colaboradores em geral.

- **Item 02 – Não há acompanhamento dos indicadores por parte dos empregados**

Leewu e Berg (2011) realizaram importante pesquisa sobre o incremento do desempenho organizacional baseado na influência do comportamento dos empregados através de práticas de gestão do desempenho.

No que diz respeito aos indicadores de desempenho, os autores relacionam 02 (dois) importantes aspectos que devem ser observados:

- Os indicadores de desempenho devem proporcionar uma visão balanceada e completa do desempenho dos empregados;
- A direção da empresa deve ter uma visão imediata dos gargalos operacionais através dos indicadores de desempenho.

Leewu e Berg (2011) destacaram a importância de proporcionar ao empregado a possibilidade de acompanhamento dos indicadores de seu desempenho diariamente, para que ele possa alcançar seu melhor desempenho e permanecer motivado.

É exatamente nesse ponto destacado pelos autores em que a empresa pesquisada precisa melhorar, ou seja, ficou constatado através da pesquisa documental e da observação que nenhum dos indicadores demonstrados no item 4.7, “Indicadores de desempenho utilizados pela empresa”, podem ser acompanhados de forma recorrente pelos empregados.

Vosloban (2012) alerta, ao afirmar que a forma como os objetivos e expectativas são definidos é um dos pontos que influenciam negativamente o desempenho dos empregados. Se não há formas para se acompanhar o desempenho de forma

recorrente, isso poderá contribuir negativamente para o desempenho dos empregados.

Baseado nisso, propomos que a empresa estabeleça condições para que eles sejam acompanhados de forma simples e recorrente pelos empregados. Essa falta do acompanhamento prejudica o desempenho do empregado em função dele não ter informações precisas sobre seu desempenho ao longo do período a ser avaliado e de não saber se deve corrigir suas ações durante esse período (Bohlander e Snell, 2015). Ou seja, se o empregado não tem conhecimento de que sua performance está aquém do esperado, ele não irá alterar seu comportamento.

- **Item 03 – Ausência de critérios objetivos para estabelecimento de metas e falta de clareza nos objetivos**

Além dos indicadores serem impostos e o acompanhamento ser de difícil realização pelos empregados, constatamos através da observação e da pesquisa documental que faltam critérios mais objetivos para definição das metas e clareza a respeito de quais os objetivos a serem atingidos. Lotta (2002), Leewu e Berg (2011), Vosloban (2012) e Aguiñe e Bradley (2015) defendem em seus trabalhos que sejam utilizados critérios objetivos para definição de metas. Essas questões devem estar claras para os empregados para que haja transparência e justiça nas políticas e procedimentos da empresa (Aguine e Bradley, 2015).

Taticchi, Balachandran e Tonelli (2012) apontam a existência de duas principais intervenções a serem realizadas pelas empresas que desejam aumentar a efetividade de um Sistema de Medição e Gestão do Desempenho (*Performance Measurement and Management System – PMM System*). A primeira delas é que os modelos PMM devem incorporar inter-relações lógicas de causa e efeito entre ações e resultados. Segundo os autores, as empresas têm dificuldades de interpretar informações advindas da medição dos processos operacionais. Taticchi, Balachandran e Tonelli (2012) reconhecem que a tarefa de compreender a cadeia de valor e a relação de causa e efeito nos diversos tipos de organizações é um desafio para o campo da pesquisa em medição e gestão do desempenho. Dada a complexidade do tema, Neely, Gregory e Platts (2005) incluíram em seu trabalho, como agenda de pesquisa,

algumas questões relacionadas à medição de desempenho individual do empregado, quais sejam:

- A medida do desempenho deveria focar no processo, no resultado do processo ou em ambos?
- Como a medição do desempenho pode ser desenhada de forma a encorajar a cooperação interfuncional?
- Como a medição do desempenho pode ser desenhada de forma a encorajar um comportamento apropriado?

Trazendo esses ensinamentos para nosso caso prático, tomemos como exemplo, o indicador “Desempenho de candidatos aprovados em processos seletivos internos”. Esse indicador busca quantificar o número de empregados que foram aprovados em processo seletivo interno e que obtiveram nota acima de 75% na primeira avaliação de desempenho, após assumir a nova função. De fato, se o empregado foi o escolhido dentre outros candidatos para assumir determinado posto de trabalho, esse indicador contribui para que a área que realizou a seleção interna saiba se a escolha do candidato foi bem-feita e o processo seletivo bem realizado. Entretanto, não se sabe qual é o número considerado ruim, bom ou ótimo (desejável ou inaceitável) que se pretende com o indicador. Apenas que se quer sempre aumentar até chegar aos 100%. Além disso, conforme já mencionamos antes, nenhum empregado tem acesso ao indicador até ser apresentado em reunião, sem periodicidade definida.

Da mesma forma, o indicador “Tempo médio para provimento de vaga por concurso público”. Apesar de ser um indicador que consegue quantificar objetivamente a agilidade na contratação de candidatos aprovados em concurso público, não há informação sobre qual é o tempo médio que é considerado bom ou ruim.

Se olharmos para o processo de melhoria ocorrido dentro da empresa estudada, também iremos nos deparar com a falta de objetividade e clareza de objetivos.

Os fatores de avaliação utilizados na nova avaliação de desempenho dos empregados carecem de medidas administrativas que aumentem a objetividade do processo de avaliação. Embora haja indicadores que conseguem medir a produtividade de forma

objetiva dentro da organização estudada, conforme apresentamos acima, os outros fatores de avaliação não contam com a mesma objetividade.

Segundo Bohlander e Snell (2015), existem 03 classificações para os métodos de avaliação de desempenho: medidores de traços ou características de personalidade, medidores de comportamento e medidores de resultados. As avaliações medidoras de resultado são consideradas as mais objetivas e dão mais poder aos funcionários (Bohlander e Snell, 2015). O método escolhido pela empresa utilizou uma mescla das classificações e de métodos de avaliação de desempenho. A falta de objetividade existente nas avaliações utilizadas pela empresa é inerente ao método de avaliação predominantemente adotado: método de avaliação de traços de personalidade (Bohlander e Snell, 2015).

A nova avaliação de desempenho utiliza fatores de avaliação típicos dos utilizados nos métodos medidores de traços de personalidade, como por exemplo, “Foco na Criatividade e Inovação”, “Capacidade de tomar decisão”, “Resolução de problemas e iniciativa”, “Relacionamento interpessoal” e “Comunicação”. Com exceção do fator “Produtividade”, típico das avaliações medidoras de resultados, não há objetividade na mensuração dos demais fatores de avaliação.

Se formos definir o método da nova avaliação, podemos chamá-la de uma avaliação de competências na forma de escala gráfica, que utiliza uma escala *likert* de 04 níveis para mensuração dos fatores de avaliação.

Portanto, no que diz respeito às novas avaliações de desempenho, para torná-las mais objetivas, seria necessária a implementação de novo método de avaliação que implicaria em novas mudanças nos fatores de avaliação. Entretanto, existem outras formas de diminuir a subjetividade no processo de avaliação, como por exemplo, a utilização de mais de um avaliador (entretanto, essa proposta será melhor comentada um pouco mais adiante, quando iremos propor soluções para o problema de “avaliações de desempenho realizadas somente pela chefia imediata”).

Neste diapasão, a necessidade de aumentar a objetividade dos critérios para estabelecimento de metas e clareza nos objetivos abre oportunidades para que sejam realizados estudos adicionais sobre a formação de critérios e construção de indicadores objetivos dentro das diversas áreas da empresa (indicadores específicos para as áreas administrativas e operacionais, por exemplo). Não encontramos na

literatura pesquisada nenhum modelo de indicador que contribua para esses problemas dentro da empresa e que pudesse ser implementado de forma mais imediata.

- **Item 04 – Remuneração variável de acordo com o desempenho da empresa**

A respeito do sistema de recompensas adotado pela empresa, Aguires e Bradley (2015) em seus estudos vão no sentido contrário ao que é praticado na organização estudada. Enquanto que para os autores não devem ser definidas metas de acordo com o desempenho do departamento ou da organização com um todo, para estabelecimento de políticas de recompensas, constatamos através da observação e da pesquisa documental que a empresa estudada adota um único indicador que avalia o resultado da empresa como um todo, para concessão da remuneração variável de seus funcionários.

Vosloban (2012) salienta que, um dos fatores que afetam negativamente o desempenho é a insatisfação dos funcionários com as recompensas financeiras.

Para Aguires e Bradley (2015), o sistema de compensação dos empregados deve ser utilizado estrategicamente para gerenciar e produzir empregados de alto desempenho. Segundo os autores, os gerentes devem atrelar a compensação ao desempenho individual e, se isso não for feito, a motivação dos empregados de alto desempenho tende a cair, e isso pode gerar inclusive intenção de *turnover* por parte deles. Em outras palavras, se as estrelas do desempenho sentirem que não podem obter ganhos pessoais com seu trabalho duro, elas não vão ficar dispostas a ter nenhum avanço e nem mesmo manter o seu desempenho individual. As estrelas tendem a procurar outras oportunidades de trabalho quando as recompensas estão aquém dos resultados positivos que elas produzem. Para a empresa isso é ruim, não somente porque poderá perder um bom empregado, mas porque poderá perdê-lo para um concorrente (Aguires e Bradley, 2015).

Os autores afirmam que salários discrepantes dos demais costumam deixar as estrelas do desempenho com alto grau de satisfação pelo fato de poderem perceber benefícios e recompensas imediatas em virtude da produção de resultados

extraordinários. Além disso, salários exorbitantes também servem como um recado aos demais empregados, de que eles podem ganhar mais no futuro. Portanto, quando a dispersão salarial é legitimamente baseada em diferenças de desempenho e em políticas justas e transparentes, a segurança, a produtividade e o desempenho do indivíduo, da equipe e da organização são aumentados (Aguines e Bradley, 2015).

Vosloban (2012) afirma que, à medida que o desempenho do empregado cresce, a sua expectativa em relação à empresa também cresce. Da mesma forma, quando o empregado passa muito tempo dentro da organização, cresce a sua expectativa por melhoria na sua remuneração, e essa expectativa muitas vezes não é atendida, o que faz com que, conseqüentemente, sua motivação diminua juntamente com o seu desempenho. Portanto, dentro de um mercado cada vez mais competitivo, a empresa deve oferecer uma base de recompensas adequada para reter o empregado de alto desempenho dentro da organização.

Baseado nos estudos realizados por Leewu e Berg (2011), Aguines e Bradley (2015) e Vosloban (2012), é plausível que recomendemos a utilização de uma política de remuneração variável, baseado no desempenho individual, para a empresa pesquisada. Entretanto, por se tratar de uma empresa formada em sua grande parte por capital público, devemos saber sobre sua aplicabilidade e sobre sua eficiência neste setor.

Sobre a utilização de remuneração baseada na *performance* (*Performance-Related Pay – PRP*) dentro o setor público brasileiro, Assis e Reis Neto (2009) analisaram um programa de remuneração variável aplicado pelo Governo do Estado de Minas Gerais, durante o Choque de Gestão promovido pela gestão do Governador Aécio Neves. Inicialmente, os órgãos estaduais assinavam contratos de gestão (Acordo de Resultados) com o Governo para, em troca disso, ter mais autonomia na gestão. Após a consolidação dessa prática é que surgiu a política de remuneração variável. Segundo Assis e Reis Neto (2009), esse é um ponto positivo em relação à implementação dessa prática.

Kerr apud Assis e Reis Neto (2011) afirma que o estabelecimento de recompensas é a terceira coisa a se fazer. Primeiro deve-se construir um bom plano estratégico com a ajuda de uma boa consultoria, e em segundo lugar, mensurar o desempenho. Segundo Kerr apud Assis e Reis Neto (2011), estabelecer indicadores de desempenho e metas para verificar o cumprimento das prioridades definidas pela

organização deve anteceder à implantação de um sistema PRP. Desta forma, a organização evita recompensar coisas erradas e, inclusive, coisas que se pretende evitar (metas criadas de qualquer maneira, desconectadas de um objetivo maior, direcionadas a objetivos sem sentido etc.). Conforme mencionamos no item em que tratamos do problema “indicadores e metas impostas ao empregado”, para Leewu e Berg (2011), sem uma boa definição e uma boa implementação das métricas de desempenho, é difícil acarretar em ganho de desempenho para a organização.

No que diz respeito à presente pesquisa, atualmente a empresa estudada tem uma política de recompensas limitada, isto é, a política de recompensas da empresa é baseada em uma remuneração variável, que varia de acordo com o desempenho da organização com um todo, além de oportunidades de crescimento e desenvolvimento dentro na carreira. A remuneração variável é baseada no EBITDA<sup>4</sup> e não há recompensa financeira individual ou por equipes, que varie de acordo com o desempenho dos empregados. Portanto, caso a empresa como um todo não consiga desempenho suficiente para alavancar o índice, ninguém será recompensado. Esse sistema acaba por desmotivar os empregados de alta *performance*, porque não terão seus esforços recompensados; e por beneficiar os empregados de baixa *performance*, porque poderão almejar algum ganho financeiro mesmo sem ter feito por merecer (conhecido como “carona”, ou *freerider*). Aguires e Bradley (2015) afirmam que isso pode fazer com que as estrelas do desempenho se sintam desmotivadas e acabem por deixar a organização. Não há outras formas mais imediatistas de recompensas na empresa pesquisada. Para Bohlander e Snell (2015), uma política de remuneração por desempenho é útil para aumentar a produtividade e reduzir custos de mão de obra. Segundo esses autores, existem várias opções de remuneração por desempenho, como por exemplo: pagamento por mérito, bonificações, comissões, pagamento vinculado ao cargo, incentivos de equipe/grupo, além de programas de aquisição de ações.

Neste diapasão, sugerimos que seja estudada pela empresa, a implantação de um sistema de remuneração variável por desempenho (*Performance-Related Pay – PRP*). Apesar de haver as limitações que o próprio setor público nos impõe, existem estudos

---

<sup>4</sup>Sigla de índice financeiro que quer dizer “*Earning Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization*”, ou seja, lucros antes dos juros, impostos, depreciação e amortização.

que afirmam a possibilidade de a implantação de sistemas PRP dentro da administração pública ter efeitos positivos (ASSIS e REIS NETO, 2011).

Primeiramente, conforme já diagnosticamos quando tratamos dos três primeiros problemas apresentados pela empresa após o processo de melhoria (indicadores e metas impostos aos empregados, falta de clareza nos objetivos e ausência de critérios objetivos para estabelecimento de metas e falta de acompanhamento de indicadores de forma recorrente pelos empregados) e, tendo em vista que remuneração variável é baseada nas metas e objetivos organizacionais, é necessário que as metas e objetivos organizacionais estejam claros, negociados e repactuados com os empregados, além de devidamente comunicados e de conhecimento de todos os envolvidos (ASSIS e REIS NETO, 2011). Portanto, nesse primeiro momento, essas repactuações de metas e resultados devem ser realizadas, implementadas e inseridas no contexto organizacional, dentro do dia-a-dia da empresa. É desejável que, apenas após a consolidação dessa prática é que a empresa prossiga com a implementação do sistema PRP (ASSIS e REIS NETO, 2009). Adicionalmente, os autores recomendam que devem ser estabelecidas e respeitadas regras claras de funcionamento e deve-se investir na transparência de metas e do processo de avaliação.

A respeito dos tipos de mensuração do desempenho, segundo Gehardt apud Assis e Reis Neto (2011), existem os tipos baseados no comportamento (avaliam subjetivamente requisitos previamente determinados, como por exemplo, cooperação e foco na inovação) e os baseados nos resultados (mais objetivamente definidos).

Apesar de Assis e Reis Neto (2011) afirmarem que os tipos de mensuração baseados nos resultados são mais indicados e mais adequados ao caso brasileiro, em função da sua objetividade, por outro lado, Bohlander e Snell (2015) salientam que avaliar a produção de um funcionário numa linha de produção é relativamente fácil e pode ser feito de forma objetiva, porém, é mais difícil e subjetiva quando se trata de funcionário da área administrativa. Por este motivo, esse é um ponto que deverá ser observado pela empresa na hora em que for discutir com os empregados sobre os indicadores e metas a serem utilizados em seus respectivos setores de atuação.

Os demais pontos abordados por Assis e Reis Neto (2011) para que se aumente a possibilidade da implementação de um sistema de PRP dar certo na administração pública brasileira são:

- Estruturação do modelo em torno de equipes e não em torno de indivíduos;
- Uso de uma unidade de inteligência contra o *gaming*;
- Criação de incentivos diferenciados em função do tipo de tarefa.

Percebemos, com a análise dos itens acima, que Assis e Reis Neto (2011) estão no meio do caminho entre o que é praticado pela empresa pesquisada e o que é recomendado pelos autores Aguires e Bradley (2015), no que diz respeito à estruturação do modelo.

Aguires e Bradley entendem como primordial que a remuneração seja baseada no desempenho individual do empregado, enquanto Assis e Neto entendem que deve ser em torno de equipes pelo fato dos resultados individuais serem muito difíceis de serem mensurados no nível individual. Para a empresa pesquisada, pelo menos nesse primeiro momento, concluímos que a melhor opção é trabalhar a estruturação do modelo em torno de equipes, porque são mais facilmente mensuráveis (ASSIS e REIS NETO, 2011) além da falta de estrutura existente atualmente em algumas unidades da empresa. Posteriormente, no caso da implementação do modelo PRP ter sido concluída com sucesso e estar funcionando normalmente e, além disso, caso haja estrutura suficiente para que possamos avançar para um modelo mais complexo, pode-se estudar uma implementação do modelo PRP a nível individual de desempenho. Portanto, o modelo deve prever a premiação por equipe e metas por equipe. A composição e o tamanho das equipes dependem, caso a caso, mas deve-se privilegiar dois critérios, segundo Assis e Neto (2011): as pessoas que fazem parte da equipe devem produzir o mesmo produto ou serviço, e é ideal que seja possível o controle pelos pares.

Uma última medida que deve ser tomada quando do planejamento e implantação do modelo PRP é que deve ser constituída uma Unidade de Inteligência para negociar metas ousadas, reduzir a assimetria de informações e combater o *gaming*<sup>5</sup>(ASSIS e REIS NETO, 2011). Os autores afirmam que, quanto mais formal, sistemático e negociado, maior será a efetividade do modelo PRP.

---

<sup>5</sup>Situação onde o empregado aprende a regra do jogo e passa a utilizar as regras contra o próprio sistema e em benefício próprio. Fenômeno comum em qualquer modelo que se baseie em indicadores. (ASSIS e REIS NETO, 2011).

- **Item 05 – Recompensas baseadas apenas no que foi realizado pelo empregado**

Aguines e Bradley (2015) tem uma abordagem interessante a respeito das recompensas praticadas normalmente no mercado. Segundo os autores, o foco dos sistemas de recompensas praticados é em cima do que foi realizado pelo empregado. Para os autores, é importante que se mude o foco dos sistemas de recompensas, de forma a adotar, também, a premiação da visão do presente e do futuro pelos empregados.

Os autores incentivam as empresas a implementarem sistemas de gestão do desempenho ao invés de simplesmente aplicar uma avaliação de desempenho anual e uma revisão. Para os autores, os gerentes deveriam adotar mecanismos de recompensas por metas específicas que agregam valor à organização. Desta forma, tiram o foco de recompensar por um ano de trabalho, para dar ênfase em recompensar ações específicas que os empregados produzem ou irão produzir, fazendo com que eles se sintam mais motivados. Portanto, essas mudanças mudam o foco das recompensas pelo que foi realizado para o que irá ser produzido.

Ficou constatado, realmente, através da observação, que a empresa pesquisada recompensa somente pelo que foi realizado pelo empregado. Portanto, adicionalmente ao que foi proposto na solução anterior, deve-se fomentar a discussão entre empregados e gestores, para estudarem formas de estabelecimento de recompensas por metas individuais e por equipes que visam premiar, além do que foi realizado pelo empregado, o cumprimento de metas e ações específicas que agreguem valor para a empresa. Uma das formas de premiar com esse novo foco é a realização de concursos internos entre os empregados, para incentivar a proposição de inovações em seus processos internos, por exemplo. Os melhores trabalhos seriam transformados em projetos piloto e recompensados após a confirmação de sua aplicabilidade.

- **Item 06 – Feedback falho**

Gabelica et al. (2014) afirmam que dar o *feedback* às equipes é uma ferramenta poderosa para incrementar seu aprendizado e seu desempenho.

Ford, Lathan e Lennox (2011) narram, no artigo “*Mystery Shoppers: a new tool for coaching employee performance improvement*”, uma cena de *feedback* comum nas organizações: o gerente e o empregado se encontram para uma reunião periódica de avaliação de desempenho; o gerente apresenta os dados de desempenho do ano passado, apresenta suas conclusões ao empregado, juntamente com um juízo de que o empregado atendeu (ou não) às suas expectativas. Trata-se de uma reunião comum, em muitas organizações, de *feedback* ao empregado, afinal, o *feedback* é parte importante do processo de avaliação de desempenho e é através dele que o empregado adquire o aprendizado sobre sua *performance* e o que se espera de seu desempenho.

Entretanto, é a eficiência desse processo de *feedback* que os autores questionam, ou seja, os gerentes reúnem as evidências, julgam e depois falam aos empregados que eles devem melhorar seu desempenho para atender às expectativas da empresa. Segundo os autores, o problema é conseguir obter um compromisso do empregado em melhorar seu desempenho quando as evidências recolhidas pelo gerente são consideradas velhas, imprecisas, distorcidas por erros de observação, ou o julgamento é visto como preconceituoso e mal informado, ou ainda quando as expectativas de desempenho são consideradas muito altas, inatingíveis, mal interpretadas ou mal informadas.

Ford, Lathan e Lennox (2011) vão além. Segundo os autores, para resolver esse problema, a literatura sobre melhoria do desempenho sugere que os gerentes, ao invés de falar com os empregados sobre a necessidade de se aumentar o desempenho, devem exercer o papel de “*coach*”, para orientar seus empregados como eles podem melhorar.

Entretanto, segundo os autores, não existem métodos, tanto no setor público quanto no privado, de fornecer “*coachs*” com dados claros de desempenho, que façam com que os empregados os vejam como importantes para seus desempenhos no trabalho. Esses autores descrevem uma técnica de fornecer dados do desempenho

relativamente objetivos, precisos e em hora oportuna. Eles chamam a técnica de “*Mystery Shoppers*” (Cliente Misterioso).

O Cliente Misterioso é muito utilizado nas empresas de serviço para medir experiências intangíveis. O Cliente Misterioso visita uma empresa num momento previamente determinado e realiza uma avaliação sistemática, detalhando todos os aspectos da experiência daquele serviço (permanece incógnito o tempo todo, agindo como se fosse um cliente normal da empresa). Essa técnica é muito utilizada por bancos, restaurantes, hotéis etc.

Segundo os autores, essa técnica é facilmente aplicada em outros tipos de organizações. O que muda é o recolhimento sistemático de dados de desempenho em um intervalo variável, ao invés de fixo. Ou seja, trazendo essa realidade para as avaliações de desempenho e o processo de *feedback*, essa técnica consiste em realizar a coleta de dados do desempenho e o procedimento de *feedback* ao empregado em uma periodicidade variável, tornando-a imprevisível para o avaliado. Segundo os autores, essa técnica pode ser utilizada para superar limitações nas avaliações de desempenho tradicionais.

E os autores explicam: num mundo ideal, um *feedback* contínuo permitiria que as pessoas fossem informadas imediatamente sobre quando fazer, quando parar e quando continuar fazendo alguma coisa para ser efetivo. Entretanto, não há como o gerente despender tanta atenção a um empregado e deixar todos os outros sozinhos.

Então, segundo Ford, Lathan e Lennox (2011), no mundo imperfeito em que vivemos, a maioria das empresas opta por fixar um intervalo de tempo para se realizar as reuniões de *feedback* sobre o desempenho. Entretanto, como os gerentes poderiam avaliar o desempenho continuamente se as reuniões são programadas em períodos de tempo previamente fixados? Não tem como os gerentes avaliarem todo o período, sem esquecerem de alguma coisa. Os empregados podem relaxar durante o início do período de avaliação e aumentar seus esforços quando se aproxima da data da avaliação. Sendo assim, quando não há previsibilidade da data da avaliação e do *feedback*, a tendência é que os empregados permaneçam engajados durante todo o período (os autores fazem uma analogia com os cassinos: o jogador continua a jogar moedas nas máquinas pelo fato de não saber quando será premiado, ou seja, pela falta de previsibilidade).

Como alternativa para o gerente, pela falta de tempo que sua atividade lhe proporciona, ao invés de ele fazer o papel de “*coach*” do empregado, conforme sugere Ford, Lathan e Lennox, sugerimos que a empresa adote o que sugere Aguires e Bradley (2015). Segundo esses autores, os gerentes devem utilizar os empregados de alto desempenho para exercer as funções de “*coach*” e “*mentor*” na equipe em que estão inseridos, para que os demais empregados possam também atingir o alto desempenho.

Analisando a empresa estudada, ficou constatado através do grupo focal e da observação, que a empresa tem problemas quanto ao *feedback* da avaliação de desempenho ao empregado. Existem avaliadores que sequer fazem parte da reunião de *feedback* com o avaliado. Portanto, existe uma baixa qualidade e baixa frequência da comunicação entre avaliadores e avaliados. O processo de avaliação de desempenho dos empregados é realizado, de seis em seis meses, ou anualmente, dependendo da posição funcional em que o empregado se encontra (portanto, trata-se de um procedimento com periodicidade previsível, isto é, com data certa para ocorrer).

Neste diapasão, concluímos que os problemas de *feedback* na empresa estudada seriam minimizados caso se adotassem as seguintes medidas:

- Alteração do cronograma de avaliação e *feedback* do desempenho do empregado, deixando de ser fixo para ter uma programação menos previsível, conforme sugere Ford, Lathan e Lennox (2011);
- O *feedback* deve ser contínuo, ou seja, ao longo do período a ser avaliado, possibilitando que o empregado corrija seu comportamento e seu desempenho antes da avaliação propriamente dita (BOHLANDER e SNELL, 2015);
- Os gerentes devem adotar a prática de *coaching* com os empregados (FORD, LATHAN e LENNOX, 2011), auxiliando-os na obtenção da melhora no desempenho;
- Devem-se utilizar os empregados de alto desempenho como “*coachs*” e “*mentors*” (AGUINES e BRADLEY, 2015; RUSSEL et al. 2015).

- **Item 07 – Falta de estrutura**

Conforme destacamos no item anterior (item 4.9), o fato de a empresa ter unidades em mais de 600 municípios contribui para que haja uma diversidade de estrutura muito grande entre as unidades da empresa. A falta de estrutura que estamos ressaltando aqui diz respeito às instalações inadequadas (alguns lugares não têm nem banheiro para os empregados) e falta de computadores (não há computador em algumas unidades). Essa deficiência da empresa ficou constatada nos três métodos de coleta de dados utilizados nesta pesquisa: grupo focal, observação e pesquisa documental.

A falta de estrutura, portanto, dificulta a gestão do desempenho nessas localidades pelos seguintes motivos:

- Dificulta a comunicação entre líder e liderado;
- Dificulta o desempenho do próprio empregado pelas más condições de trabalho;
- Dificulta a ação do avaliador (no caso da empresa, a chefia imediata) que, algumas vezes, se encontra distante do avaliado e com dificuldade de comunicação (existem funcionários que trabalham isoladamente).

Por isso, podemos dizer que os itens V e VI deste trabalho estão relacionados entre si, isto é, existe uma dificuldade de realização do *feedback* aos empregados por parte dos avaliadores, e essa dificuldade também está relacionada à estrutura inadequada da empresa para operacionalização da gestão do desempenho.

Na literatura, podemos destacar o trabalho de Gruman e Saks (2011) que informaram sobre a existência de um contrato psicológico entre empregador e empregado. Gruman e Saks citam em seu trabalho a Teoria da Troca Social (*Social Exchange Theory - SET*). A SET diz respeito à obrigação que é gerada entre partes que estão em condição de interdependência recíproca, ou seja, um depende do outro e vice-versa (empresa e empregado, por exemplo). Essa teoria explica uma espécie de contrato psicológico entre empresa e empregado que deve ser respeitado por ambas as partes. Gruman e Saks (2011) ainda reforçam dizendo que, em função desse contrato psicológico, os empregados têm expectativas implícitas e explícitas em relação à

empresa. Entretanto, se há uma violação desse contrato, essa violação pode ocasionar em desengajamento. A respeito da presente pesquisa, as condições adversas que alguns empregados encontram em seu ambiente de trabalho na organização podem ser consideradas uma quebra desse contrato psicológico pelos empregados e, conseqüentemente, causarem um desengajamento do empregado e queda do seu desempenho.

Conforme destacamos no item III, “Ausência de critérios objetivos para estabelecimento de metas e falta de clareza nos objetivos”, Taticchi, Balachandran e Tonelli (2012) afirmam que existem duas principais intervenções a serem realizadas pelas empresas que desejam aumentar a efetividade de um Sistema de Medição e Gestão do Desempenho (*Performance Measurement and Management System – PMM System*). A primeira intervenção destacamos no mencionado item (item 3 “Ausência de critérios objetivos para estabelecimento de metas e falta de clareza nos objetivos”) e a segunda intervenção é a de que as condições necessárias para a utilização de um modelo PMM deve ser provido pela empresa, ou seja, ferramentas de Tecnologia da Informação (TI) adequadas para extrair, agrupar e elaborar dados que caracterizem seus negócios. Segundo os autores, sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*) e BI (*Business Intelligence*) podem contribuir significativamente para auxiliar os modelos PMM. No caso em questão, apesar da empresa pesquisada adotar um sistema ERP (o SAP, conforme destacamos no item 4.6 deste trabalho) para contribuir com o modelo PMM adotado, esse sistema está sendo melhor utilizado apenas recentemente e, mesmo assim, ainda não está acessível em toda a organização.

Se a falta de ambiente adequado de trabalho é um ponto grave a ser melhorado na empresa pesquisada, a dificuldade de comunicação, por consequência desses problemas, também traz conseqüências indesejáveis para a gestão do desempenho dos empregados pela empresa. Segundo alguns autores (BEDARKAR e PANDITA, 2014; FORD, LATHAN e LENNOX, 2011), deve haver frequência e qualidade na comunicação entre empregador e empregado para que se obtenha ganho de desempenho. A falta dessa comunicação, por outro lado, impede o desempenho.

Segundo Bedarkar e Pandita (2014), a falha na comunicação interna da empresa, ou a falta dela, provoca o desengajamento do empregado e, por consequência, perda de desempenho. Para as autoras, os empregados necessitam de uma comunicação clara

com seus superiores para que eles especifiquem o papel dos empregados na organização, segundo sua visão de liderança. Essa comunicação entre empregado e seu superior contribui para o engajamento do empregado em suas atividades. Adicionalmente, Aguires e Bradley (2015) entendem que devem ser removidos os obstáculos que impedem o desempenho, e a falta de estrutura de determinadas unidades da empresa é uma delas.

Portanto, outro ponto que deve ser melhorado pela empresa, para que o processo de gestão do desempenho possa ser aprimorado e trazer melhores resultados, é a sua estrutura física em algumas de suas unidades. Será necessária a melhoria em algumas instalações, de forma a oferecer condições mínimas de trabalho aos empregados, a aquisição de equipamentos e novas tecnologias para adequar ambientes de trabalho ao processo de avaliação e, com isso, dar condições para a melhoria da comunicação entre líderes e liderados.

- **Item 08 – Responsabilidade das avaliações de desempenho a cargo somente das chefias imediatas**

Outro importante aspecto relacionado às avaliações de desempenho foi ignorado quando do processo de melhoria ocorrido na empresa: a responsabilidade da avaliação é somente da chefia imediata do avaliado.

Esse problema também foi identificado através dos 03 (três) métodos de coleta de dados utilizados nessa pesquisa: grupo focal, pesquisa documental e observação direta. Essa é uma característica marcante dos primeiros modelos de avaliação de desempenho. Entretanto, ao longo dos anos, algumas evoluções aconteceram sempre buscando a abertura e a descentralização (GRAMIGNA, 2007).

Diversos autores pesquisados criticaram os sistemas de gestão do desempenho onde a responsabilidade da avaliação incide apenas na chefia imediata do avaliado:

- Segundo Lotta (2002) esse tipo de modelo de avaliação restringe a visão em relação ao avaliado, e pode haver um julgamento que não seja por parte do avaliador;

- Bohlander e Snell (2015) e Chiavenato (2006) afirmam que fatores como preconceitos ou bom relacionamento podem ser aumentados;
- Bohlander e Snell (2015) acrescenta que, outro fator negativo desse tipo de avaliação é que, em equipes maiores, o superior hierárquico imediato deve assumir várias funções, o que não permite que ele preste atenção em todos os funcionários de forma a garantir justiça no julgamento dos mesmos.

Platis, Reklitis e Zimera (2015) identificaram em seus estudos que o principal parâmetro para se medir a satisfação no trabalho é a satisfação do empregado com o gerente e com o tipo de administração do gerente. Portanto, caso o gerente seja o único avaliador no processo de avaliação do desempenho de seu subordinado e, na hipótese de não haver consentimento a respeito do resultado da avaliação, isso pode desencadear a desmotivação empregado, queda no engajamento com suas atividades e, conseqüentemente, no desempenho do empregado.

Considerando a presente pesquisa, conforme demonstramos no item 2.3.2.5 “Métodos de Avaliação do Desempenho Individual e as Novas Tendências”, no que diz respeito à responsabilidade da avaliação, entendemos que o método mais completo de avaliação é o 360º (trezentos e sessenta graus), pelos seguintes motivos que Bohlander e Snell (2015) destacam:

- É um sistema mais abrangente, e as respostas são baseadas em várias perspectivas;
- A qualidade das informações é melhor;
- Reduz o viés mais tendencioso e preconceituoso;
- O *feedback* de colegas e de outras pessoas pode contribuir para o desenvolvimento do funcionário.

As sugestões de Bohlander e Snell (2015) corroboram com Taticchi, Balachandran e Tonelli (2012). Dentre os marcos presentes em um sistema ideal de gestão do desempenho, identificados por Taticchi, Balachandran e Tonelli (2012), destacam-se as considerações das diferentes perspectivas das partes interessadas. Segundo esses autores, é importante que os sistemas de gestão de desempenho de uma

organização leve em consideração as perspectivas dos colaboradores desta organização.

Salientamos, entretanto, que para a implementação desse tipo de avaliação, a empresa deverá ainda resolver seus problemas com a falta de estrutura principalmente (conforme propomos no item anterior “falta de estrutura”). Além disso, deverá haver vontade política dos gestores da empresa em função dos custos que resultarão desse processo e por se tratar de uma organização composta, em sua maior parte, de capital público.

Portanto, percebemos que a inserção de novos avaliadores no processo de avaliação do desempenho poderia contribuir para a diminuição da subjetividade inerente ao processo e trazer mais informações importantes para o desenvolvimento profissional dos empregados. Entretanto, essa medida não pode ser tomada de forma imediata, inclusive em função da complexidade administrativa inerente a ela.

Em um primeiro momento, propomos que seja adotada, em toda a empresa, a auto-avaliação dos empregados. Conforme nos ensina Bohlander e Snell (2015), a auto-avaliação contribui, no mínimo, para que o empregado reflita sobre seus pontos fortes e fracos. Essa medida contribui para o autoconhecimento do empregado além de ser de simples implementação.

Em seguida, propomos que seja formado novo Grupo de Trabalho para estudar a possibilidade de implantação de novos sistemas de avaliação, como o 360°. Conforme apontado no item 2.3.2.1, “Tipos de avaliação de desempenho”, a avaliação 360° é realizada por todos os colaboradores que sofrem algum tipo de impacto pelo desempenho do funcionário e, por isso, contribui para a diminuição da subjetividade e maior justiça na pontuação final do indivíduo. O empregado pode não ser bem avaliado pelo chefe, mas pode ser bem avaliado pelo cliente, por exemplo. Aguires e Bradley (2015) salientam sobre a importância de ser transparente e justo nas políticas e procedimentos para formar empregados de alto desempenho.

Após a adequação estrutural proposta no item V à empresa, sugere-se a realização de *benchmarking* (LEEWU e BERG, 2011) em Sociedades de Economia Mista, que tenham características similares de tamanho, estrutura e dispersão geográfica de suas unidades.

- **Item 09 – Falta de treinamento de avaliadores para a implementação da nova avaliação**

No que diz respeito à empresa estudada, outro ponto não abordado no processo de melhoria diz respeito ao treinamento de avaliadores. Constatamos através da observação direta que não houve treinamento dos avaliadores para a implementação das mudanças nas avaliações de desempenho.

Sikora e Ferris (2014) afirmam que, normalmente, são os gerentes de linha que são responsáveis pela implementação de práticas de recursos humanos dentro da organização, e que o nível de qualidade na implementação dessas práticas tem relação positiva com o clima organizacional, satisfação dos empregados e seus desempenhos e relação negativa com a intenção de *turnover* do empregado. Portanto, se a prática de RH é bem implementada, os resultados operacionais são incrementados e reduzem o risco de perder empregados de alto desempenho para o mercado de trabalho.

Conforme já citamos anteriormente neste relatório, as avaliações são de responsabilidade das chefias imediatas. Ou seja, os gerentes de linha são também avaliadores e deverão saber utilizar a nova avaliação de desempenho.

Considerando que a gestão do desempenho é um processo crítico para as organizações e que menos de um terço dos empregados costumam acreditar que o processo de avaliação do desempenho ajuda a incrementar seus desempenhos (GRUMAN e SAKS, 2011), para a implementação dessas mudanças nas avaliações de desempenho dentro da empresa deve haver o máximo de cautela por parte das pessoas envolvidas.

Segundo Aguires e Bradley (2015), é importante identificar e treinar indivíduos de quem o desempenho é primordial para os resultados estratégicos da empresa. Certamente, os avaliadores se enquadram nesse tipo de indivíduos. Nesse caso, propomos que sejam realizados treinamentos principalmente com os avaliadores para se reduzir ao máximo a possibilidade de insucesso na implementação das mudanças.

- **Item 10 – Não há relação entre as avaliações de desempenho, o clima organizacional e a satisfação dos empregados**

Conforme pudemos perceber diversas vezes ao longo do presente trabalho, após o processo de melhoria ocorrido dentro da empresa pesquisada, ocorreram diversas alterações nos formulários de avaliação de desempenho dos empregados. Entretanto, não foi constatada nenhuma alteração que procurasse identificar aspectos relativos ao clima organizacional e à satisfação dos empregados com seu trabalho. Essa deficiência ficou constatada na pesquisa documental. Nesse sentido, algumas pesquisas contribuíram para que chegássemos à conclusão de que isso poderia contribuir positivamente para a gestão do desempenho dentro da organização. Dentre os trabalhos que nos levaram a tirar essa conclusão, destacamos os artigos de Russel et al. (2015) e Livi et al. (2015).

Se analisarmos conjuntamente esses trabalhos, podemos tirar conclusões e adotar medidas na empresa pesquisada, que podem implicar em melhora do clima organizacional, melhora do desempenho de empregados com baixo rendimento além de refletir na possibilidade de diminuição de *turnover*, especialmente, dos profissionais de alto desempenho.

Livi et al. (2015) identificaram em seus estudos que o positivismo dos empregados contribui para o seu desempenho individual. Mais que isso, os autores também identificaram que pessoas com baixo positivismo melhoram seu desempenho quando participam de equipes que possuem pessoas com alto positivismo. Russel et al. (2015) por sua vez, destacam como tem aumentado o número de empregados que são subutilizados dentro das organizações. Esses autores sugerem que, quando as organizações oferecem oportunidades para os empregados superqualificados se desenvolverem na carreira (como lideranças informais ou atividades de *mentoring*, por exemplo), esses profissionais irão aproveitar essas oportunidades e utilizar suas habilidades, qualidades e experiência para dar contribuições únicas à organização, proporcionando recursos humanos valorizados para a empresa. Essa afirmação de Russel et al. (2015) corrobora com o que fora afirmado por Vosloban (2012), isto é, segundo a autora, uma vantagem competitiva sustentável é criada quando os empregados são instruídos e encorajados a utilizarem suas habilidades para a criação

do conhecimento. Adicionalmente, Aguires e Bradley (2015) citam em seu trabalho, o caso do *SAS Institute*. Segundo os autores, o *SAS Institute* foca seus esforços na retenção das estrelas do desempenho, realizando, dentre outras ações, a inclusão desses profissionais em projetos desafiadores. Posteriormente, ao completar esses projetos, esses profissionais se tornam mais incorporados à organização, assim como capacitados para produzir mais resultados de sucesso. Essas ações permitiram que o *SAS Institute* reduzisse o *turnover* voluntário ao mínimo e possibilitou, com isso, segurar, manter e clonar seus empregados mais produtivos.

Segundo Russel et al. (2015), ao dar essas oportunidades (e desafios) aos empregados super qualificados, a empresa proporciona resultados positivos para os empregados (maior satisfação no trabalho e melhora na reputação em relação aos outros empregados), e para a própria organização.

Portanto, voltando a atenção para a presente pesquisa, sugerimos que sejam inseridas questões nos formulários de avaliação de desempenho que permitam trazer informações sobre o clima organizacional e sobre a satisfação dos empregados com suas atividades. De posse dessas informações, a empresa poderá identificar pessoas com baixo positivismo e adotar ações para reverter essa situação. Aliado a isso, sabe-se que pessoas superqualificadas, quando subutilizadas, ficam desmotivadas e insatisfeitas no trabalho (AGUIRES e BRADLEY, 2015) e, através da ação proposta, esses profissionais podem ser detectados. Portanto, trata-se de uma importante ação para qualquer organização, identificar pessoas com baixo positivismo, principalmente, pelo fato de pessoas superqualificadas (*star performers*), tenderem a buscar novas oportunidades quando estão desmotivadas (AGUIRES e BRADLEY, 2015).

Dessa forma, ao identificar empregados com histórico de alto desempenho, insatisfeitos e desmotivados, e com o objetivo de reduzir o risco de perder empregados de alto desempenho para o mercado, a empresa poderá tomar medidas, quais sejam:

- Transferência do trabalhador para uma equipe com empregados de positivismo elevado, contribuindo para elevar também o seu positivismo (LIVI et al., 2015);
- Oportunidade de *mentoring* em alguma equipe, para que os empregados de alto desempenho potencializem os resultados da equipe, aumentando com isso a motivação e satisfação no trabalho (Russel et al., 2015) e,

consequentemente, permaneçam engajados com o trabalho e com a organização (GRUMAN e SAKS, 2011; VOSLOBAN, 2012).

Portanto, defendemos que a empresa deve incluir questões nas avaliações de desempenho, que visem identificar esses tipos de empregados e seus graus de positivismo e perspectivas com a empresa. Os ganhos da empresa podem ser significativos, quais sejam:

- Identificar empregados subutilizados, para potencializar sua contribuição para os objetivos organizacionais (RUSSEL et al., 2015).
- Produzir dados nas AD que contribuam com a formação de equipes de alto desempenho, além de identificar pessoas que possam alavancar o desempenho de empregados com baixo positivismo, conforme ensina Livi et al. (2015).

## 5. CONCLUSÃO

Após a realização deste estudo e análise da atual situação da gestão do desempenho dentro da empresa (e da sua principal ferramenta: a avaliação de desempenho), podemos concluir alguns aspectos-chave:

- a) Existem alguns fatores que dificultam o pleno funcionamento das avaliações de desempenho dentro da empresa, bem como a adoção de uma ferramenta de gestão do desempenho que seja mais abrangente e eficiente (falta de estrutura, falta de supervisão de empregados a serem avaliados e avaliação de responsabilidade apenas da chefia imediata do empregado, por exemplo);
- b) Apesar da melhora na avaliação de desempenho dos empregados da empresa, a gestão do desempenho ainda necessita de ajustes e melhorias no sentido de ser mais abrangente, objetiva e efetiva;
- c) Ações ligadas à gestão do desempenho, mas que transcendem à avaliação do desempenho dos empregados, devem ser implementadas como forma de alavancar o desempenho organizacional como um todo e otimizar os ganhos que o quadro de pessoal pode proporcionar à empresa (identificação de empregados subutilizados e mudanças nas políticas de recompensas, por exemplo).
- d) Alguns dos problemas encontrados nas AD da empresa são comuns em outras pesquisas realizadas e, em virtude disso, algumas das soluções propostas neste trabalho já foram diagnosticadas há mais tempo em outras pesquisas. Entretanto, pudemos constatar no presente trabalho que os autores continuam enfrentando os mesmos problemas até os dias de hoje (como por exemplo, a necessidade de utilização de critérios objetivos para avaliação de desempenho de funcionários, avaliações realizadas apenas pela chefia imediata do empregado etc.).

Entretanto, apesar de todas as soluções propostas no item 4.10, após as melhorias ocorridas na Avaliação de Desempenho (AD) dos empregados, os resultados obtidos

na pesquisa indicam que os principais objetivos da organização com as mudanças propostas foram atingidos, quais sejam:

- a) A empresa estará apta a traçar a curva de maturidade dos empregados após a mudança dos fatores avaliados nos formulários de AD;
- b) A integração do Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT) com a avaliação de desempenho foi realizada;
- c) A utilização de nova escala para a AD contribuirá para que o gestor melhor avalie seu subordinado;
- d) A nova metodologia adotada permitirá que inúmeros relatórios sejam emitidos de maneira simplificada, contribuindo com a tomada de decisão dos gestores e permitindo que eles concentrem seus esforços na atividade-fim da organização.

Outra constatação nas avaliações da empresa é que foi introduzido um novo conceito, uma nova forma de competência em relação à literatura pesquisada. As empresas as nomearam de “Competências Institucionais”. Trata-se das competências consideradas fundamentais para a sobrevivência da organização e centrais em sua estratégia, sendo necessárias à compreensão do negócio, seus objetivos, relações com o mercado e com o ambiente sociopolítico. Essa nomenclatura utilizada para definir essas competências, não foi encontrada na literatura pesquisada.

No que diz respeito à empresa pesquisada, foram encontradas algumas peculiaridades em relação à estrutura física e disposição de seus empregados, que dificultam sobremaneira o processo de avaliação de desempenho dos funcionários. Pelo fato de a empresa estar presente em mais de 600 municípios mineiros e existirem empregados que não têm qualquer supervisão de suas atividades diárias por trabalharem em locais isolados e sem estrutura adequada, essa individualidade abre o precedente para que sejam realizados novos estudos sobre a forma de se realizar a avaliação de desempenho com pessoas que se enquadram nessa situação atípica.

Foram encontrados autores na literatura que afirmam a importância da construção de indicadores em conjunto com os avaliados e da importância da construção de indicadores objetivos para a avaliação dos funcionários de uma empresa. Essas

medidas certamente contribuirão para que a AD desses funcionários que trabalham isolados sejam mais justas.

Entretanto, a falta de tecnologia nesses locais dificulta o sistema de avaliação mesmo com a adoção de tais medidas. Alguns locais não dispõem nem de microcomputador, e o controle da produção fica a cargo dos próprios empregados, comprometendo a construção dos dados que podem ser manipulados com facilidade. Assim, concluímos que uma das medidas que a empresa deverá adotar para melhorar seu processo de avaliação de desempenho é a aquisição de novas tecnologias que permitam sanar essa deficiência na estrutura (concessão de estrutura mínima de trabalho em todos os sistemas da empresa e adoção de tecnologias que permitam a operação de sistemas à distância).

A empresa ainda adota um método antiquado de avaliação de desempenho, em que apenas a chefia é responsável pela avaliação. Conforme mencionado acima, a grande capilaridade da empresa dificulta o processo de avaliação e também o processo de *feedback* aos empregados.

Analisando as mudanças realizadas no processo de melhoria, concluímos que a padronização dos formulários de AD contribuiu para que a empresa pudesse traçar a curva de maturidade dos empregados e permitiu maior abrangência na emissão de relatórios. Esse era o primeiro objetivo da empresa quando optou em desenvolver o trabalho.

A empresa também procurou agregar novas formas de coletar informações para auxiliar no seu Gerenciamento de Recursos Humanos, como por exemplo, identificação de gargalos de capacitação nos empregados, levantando necessidades de treinamento individuais no ato da avaliação do empregado, elaboração de relatórios customizados através de um sistema de Gestão de Recursos Humanos, identificação de potenciais líderes etc. Essa integração do LNT com a avaliação de desempenho vai ao encontro com o que é considerado o ideal pela literatura, ou seja, é unânime entre os autores que um dos principais objetivos do processo de avaliação de desempenho é o levantamento de necessidades de treinamento dos empregados.

Ainda sobre a melhoria nos formulários de avaliação, a utilização de nova escala se deu por dois objetivos distintos: dirimir a tendência dos avaliadores de se marcar a opção central e diferenciar a valoração dos fatores de avaliação.

A adoção de pesos diferenciados nos fatores de avaliação nos permite perceber a intenção da empresa em valorizar o empregado que se dedica no desempenho de suas funções (valorização das competências comportamentais do empregado). Na presente pesquisa, em se tratando de uma sociedade de economia mista, pudemos perceber que a ênfase dada nos critérios das avaliações de desempenho depende principalmente das diretrizes advindas dos gestores da organização. Ou seja, quando a direção da empresa define que o comportamento é mais importante que o relacionamento interpessoal, ou vice-versa, o número de níveis na escala utilizada na avaliação e a valoração dos fatores de avaliação são as ferramentas mais indicadas quando se pretende alterar a ênfase da avaliação.

Sobre essa questão, existe uma convergência entre o pensamento dos autores pesquisados e as diretrizes traçadas pelos gestores da sociedade de economia mista (SEM) pesquisada. Alguns autores destacam que a valorização do comportamento e comprometimento do empregado reflete positivamente no desempenho individual e, por consequência, no desempenho da organização como um todo. Na presente pesquisa, ficou constatado que as diretrizes traçadas pela direção da SEM foram no sentido de se valorizar o comportamento e a atitude do empregado no desempenho de suas funções, justamente com o objetivo de se buscar atingir as metas organizacionais. Portanto, essas diretrizes corroboram com o que esses autores afirmaram, isto é, com o foco no comportamento e conseqüentemente no resultado.

Salientamos, entretanto, que segundo a literatura pesquisada, as tendências para as avaliações de desempenho são de se enfatizar cada vez mais os resultados, metas e objetivos, ao invés do próprio comportamento. Ou seja, a tendência é de se esperar não somente o comprometimento do empregado com os objetivos organizacionais, mas também que suas atitudes reflitam positivamente no resultado da organização. Não basta ter atitude, mas ter atitudes efetivas para a empresa. Sendo assim, a produtividade tende a ser o principal fator de avaliação, seguido dos fatores comportamentais.

Desta forma, no que diz respeito às expectativas da empresa com o trabalho de melhoria na AD, percebemos que os aprimoramentos nos formulários contribuíram para aumentar o número de informações gerenciais produzidas pelas AD e conseqüentemente para a utilização dessas informações na formulação de políticas de recursos humanos. Concluimos, portanto, que houve avanço do processo de

avaliação de desempenho dos empregados pela organização estudada apesar de ainda existirem melhorias a serem realizadas.

Acreditamos que a maior contribuição do presente trabalho diz respeito à metodologia adotada para a proposição de soluções aos problemas que ainda persistem na avaliação de desempenho da empresa pesquisada. Apesar de percebermos os avanços obtidos no processo de avaliação e gestão do desempenho, com o processo de melhoria implementado pela empresa, também ficou clara a existência de algumas limitações. Entretanto, por se tratar de uma organização formada em sua maior parte por capital público, entendemos que dependerá da vontade política da direção da empresa por implementar tais medidas.

Enfim, o objetivo geral da presente pesquisa era propor soluções aos problemas que persistiram na gestão e avaliação de desempenho dos empregados, mesmo após processo de melhoria ocorrido dentro da organização estudada. Dentro desta perspectiva, foram sugeridas mudanças de fácil implementação e outras que necessitarão de maior investimento e vontade política para que sejam implementadas. Desta forma, pode-se concluir que a aplicação ou utilização das soluções propostas possibilitará novos avanços na gestão do desempenho da empresa, mas que, apenas após a implementação dessas propostas e novo ciclo de avaliação dos empregados, será possível mensurar os resultados.

## REFERÊNCIAS

- AHMAD, Sohel; SCHROEDER, Roger G. ***The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences.*** *Journal of Operations Management*, vol. 21, 2003. p. 19-43.
- AGUINES, Herman; BRADLEY, Kyle J. ***The secret sauce for organizational success: managing and producing star performers.*** *Organizational Dynamics*, vol. 44, 2015. p. 161-168.
- AKIM, Érika K.; MERGULHÃO, Ricardo C. ***Panorama da produção intelectual sobre a medição de desempenho na gestão pública.*** *RAP – Revista de Administração Pública*, vol. 49 (2), mar./abr., 2015. p. 337-366.
- ALLIGER, George M.; CERASOLI, Christopher P.; TANNENBAUM, Scott I.; VESSEY, William B. ***Team resilience: how teams flourish under pressure.*** *Organizational Dynamics*, vol. 44, 2015. p. 176-184.
- ANDREW, Ologbo C.; SOFIAN, Saudah. ***Individual factors and work outcomes of employee engagement.*** *Procedia – Social and behavioral sciences*, vol. 40, 2012. p. 498-508.
- ASSIS, Luís O. M. de; REIS NETO, Mário T. ***Principais características do sistema de remuneração variável no Choque de Gestão em Minas Gerais: o Acordo de Resultados e o Prêmio por Produtividade.*** II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho, Curitiba, nov./2009.
- BARRAT, Mark. CHOI, Thomas Y. LI, Mei. ***Qualitative case studies in operations management: trends, research outcomes and future research implications.*** *Journal of Operations Management*, 29, 2011. p. 329-342.
- BECKER, Brian; GERHART, Barry. ***The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects.*** *Academy of Management Journal*, vol. 39, nº 4, 1996. p. 779–801.
- BEDARKAR, Madhura; PANDITA, Deepika. ***A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance.*** *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, vol. 133, 2014. p. 106-115.
- BEUREN, Ilse M.; ZONATTO, Vinícius C. da S. ***Perfil dos artigos sobre controle interno no setor público em periódicos nacionais e internacionais.*** *RAP – Revista de Administração Pública*, vol., 48 (5), set./out., Rio de Janeiro, 2014. p. 1135-1163.
- BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott A. ***Administração de recursos humanos.*** Tradução da 16ª edição norte-americana, São Paulo, SP: Cengage, 2015. 800p.

BONACIM, Carlos A. G.; ARAÚJO, Adriana M. P. **Influência do capital intelectual na avaliação de desempenho aplicada ao setor hospitalar.** *Ciência e Saúde Coletiva*, vol. 15, 2010. p. 1249-1261.

BRANDÃO, Hugo P.; BAHRY, Carla P. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências.** *Revista do Serviço Público de Brasília*, vol. 56 (2), abr./jun., 2005. p. 179-194.

BRASIL. Circulares 11/2010 e 34/2011 do BNDES:  
([http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Apoio\\_Financeiro/porte.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html)), acessado em 15/06/2016.

BRASIL. CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm)  
acessado em 22/05/2016.

BRASIL. DECRETO-LEI 200 de 25/02/1967:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm) , acessado em 22/05/2016.

BRASIL. Lei Federal 123/06:  
([http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm)) , acessado em 15/06/2016.

BRASIL. Lei Federal nº 9.317/96:  
([http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9317.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9317.htm)) acessado em 15/06/2016.

BRASIL. Lei 9.732/98:  
([http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9732.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9732.htm)) acessado em 15/06/2016.

BRASIL. Lei 9.841/99: ([http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9841.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9841.htm)) ,  
acessado em 15/06/2016.

CHIANG, Flora F. T.; BIRTCH Thomas A. **Pay for performance and work attitudes: the mediating role of employee-organization service value congruence.** *International Journal of Hospitality Management*, vol. 29, 2010. p. 632-640.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações.** 8. ed., São Paulo: Atlas, 2006. 3ª Reimpressão.

CHONG, M. Lau; KEVTI, Roopnarain. **The effects of non-financial and financial measures on employee motivation to participate in target setting.** *The British Accounting Review*, vol. 46, 2014. p. 228-247

DEBUS, Mary. **Manual para excelência em la investigación mediante grupos focales.** *Pennsylvania: University of Pennsylvania/ Applied Communications Technology, Needham Porter Novelli*, 1988.

DE JONGE, Jan; BOSMA, Hans; PETER, Richard; SIEGRIST, Johannes. **Job strain, effort reward imbalance and employee well-being: A large-scale cross sectional study.** *Social Science and Medicine*, vol. 50, Issue 9, May/2000. p.1317–1327.

DELERY, John E., DOTY, D. Harold. **Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions.** *Academy of Management Journal*, vol. 39, nº 4, August, 1996. p. 802–835.

DUTRA, Joel S. **Competências, conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** 1 ed. São Paulo: Atlas, 2004.  
FERNANDES, Bruno H. R.; FLEURY, Maria Tereza L.; MILLS, John. **Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional.** *Revista de Administração de Empresas – RAE*, vol. 46, Nº4, 2006.p. 46-64.

FERRIS, Gerald R.; HOCHWARTER, Wayne A.; BUCKLEY, M. Ronald; HARREL-COOK, Gloria; FRINK, Dwight D. **Human resources management: Some new direction.** *Journal of Management*, vol. 25, nº 3, jun/1999.p. 385–415.

FLANAGAN, David J.; DESHPANDE, Satish P. **Top management's perceptions of changes in HRM practices after union elections in small firms: Implications for building competitive advantage.** *Journal of Small Business Management*, vol. 34, nº 4, 1996.p. 23–35.

FLEURY, Maria T. L.; FLEURY, Afonso. **Construindo conceito de competência.** *RAC*, Ed. Especial, 2001. p. 183-196.

FORD, Robert C.; LATHAM, Gary P.; LENNOX, Gwen. **Mystery Shoppers: A new tool for coaching employee performance improvement.** *Organizational Dynamics*, vol. 40, Issue 3, jul./sep. 2011.p. 157-164.

FOX, Derwin; BYRNE, Vincent; ROUAULT, Frank. **Performance improvement: What to keep in mind.** *In: Training & Development*, vol. 53, Issue 8, p. 38, 1999.

Fundação Nacional da Qualidade. FNQ 1 – <http://www.fnq.org.br/avaliase/metodologia-meq/modelo-de-excelencia-da-gestao> , acessado em 14/05/2016.

Fundação Nacional da Qualidade. FNQ 2 - <http://www.fnq.org.br/sobre-a-fnq/missao-visao-e-valores>, acessado em 14/05/2016.

GABELICA, Catherine; BOSSCHE, P. Van den; MAEYER, S. De; SEGERS, M.; GIJSELAERS, Wim. **The effect of team feedback and guided reflexivity on team performance change.** *Learning and Instruction*, vol. 34, 2014. p. 86-96.

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

GONÇALVES, Vera L. M.; LEITE, Maria M. J. **Diagnóstico situacional de um processo de avaliação de desempenho profissional**. Rev. Bras. Enferm., vol. 58 (5), set./out., 2004. p. 563-567.

GONÇALVES, Vera L. M.; LEITE, Maria M. J. **Instrumento para mensuração de atitudes frente ao processo de avaliação de desempenho**. Rev. Bras. Enferm., Brasília, vol. 57, jul./ago., 2005.p. 430-433.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GRUMAN, Jamie A.; SAKS, Alan M. **Performance management and employee engagement**. *Human Resource Management Review*, vol. 21, 2011. p. 123-136.

HUSELID, Mark A. **The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance**. *Academy of Management Journal*, vol. 38, 1995. p. 635–672.

ILIES, Remus; MORGESON, Frederick P.; NAHRGANG, Jennifer D. **Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes**. *The Leadership Quarterly*, vol. 16, 2005. p. 373–394.

JARDEWESKI, Cley J. F.; JARDEWESKI, Gustavo L. F. **Técnicas e métodos de avaliação de desempenho**. 1 ed. Curitiba: InterSaberes, 2014.

JOIA, Luiz Antonio. **Medindo o capital intelectual**. RAE – Revista de Administração de Empresas, vol. 41, nº 2, abr./jun., São Paulo, 2001. p. 54-63.

JÚNIOR, Thalm de P. C.; COSTA, Leonardo C. da. **Racionalidade Aplicada às compras públicas: problemas e possíveis soluções no processo de compra**. Congresso Internacional de Administração ADM 2014, Ponta Grossa/PR, 2014.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KIM, Jaewon; MACDUFFIE, John P.; PIL, Frits K. **Employee voice and organizational performance: team versus representative influence**. *Humans Relations*. vol. 63, 2010. p. 371-394.

KIND, Luciana. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v. 10, nº 15, jun/2004. p. 124-136.

KRUEGER, R. A.; CASEY, M. A. **Focus group: A practical guide for applied research**. California: Thousand Oaks, 2000.

LEEuw, Sander de; BERG, Jeroen P. van den. **Improving operational performance by influencing shopfloor behavior via performance management practices**. *Journal of Operations Management*, vol. 29, 2011. p. 224-235.

LEME, Rogério. **Avaliação de desempenho com foco em competência: a base para remuneração por competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

LIU, Youngmei; COMBS, James G.; KETCHEN JR, David J.; IRELAND, R. Duane. **The value of human resource management for organizational performance**. *Business Horizons*, vol. 50, 2007. p. 503-511.

LIVI, Stefano; ALESSANDRI, Guido; CAPRARA, Gian V.; PIERRO, Antonio. **Positivity within teamwork: cross level effects of positivity on performance**. *Personality and Individuals Differences*, vol. 85, 2015. p. 230-235.

LLORENTE, Rafael M. de B.; MACÍAS, Enrique F. **Job satisfaction as an indicator of the quality of work**. *The Journal of Socio-Economics*, vol. 34, 2005. p. 656-673.

LOTTA, Gabriela Spanghero. **Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos**. *RAE-eletrônica*, vol. 1, nº 2, jul-dez/2002.

LUTHANS, Fred; STAJKOVIC, Alexander D. **Reinforce for performance: the need to go beyond pay and even reward**. *Academy of Management Executive*, vol. 13, 1999. p. 49-57.

MACDUFFIE, John P. **Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry**. *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 48, 1995. p. 197-221.

MACEY, William H., SCHNEIDER, Benjamim, BARBERA, Karen M., & YOUNG, Scott A. **Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage**. Malden, WA:WileyBlackwell, 2009.

MALINA, Mary A.; SELTO, Frank H. **Choice and change of measures in performance measurement models**. *Management Accounting Research*, vol. 15, 2004. p. 441-469.

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5. ed.São Paulo: Atlas, 2003.

MATURO, Regiane de C. Competência: análise dos conceitos que fundamentaram as principais propostas de gestão por competências. In: NERI, Aguinaldo A. (org.) **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. Campinas: Papirus, 2005.

McLEAN, Ephraim R.; SMITS, Stanley J.; TANNER, John R. **The importance of salary on job and career attitudes of information systems professionals**. *Information and Management*, vol. 30, 1996. p. 291-299.

MELLO, Celso A. B. **Curso de Direito Administrativo**. 26. ed. Revista atualizada até a Emenda Constitucional 57, de 18.12.2008, São Paulo: Malheiros Editores LTDA, 2009.

MENGUC, Bulent; AUH, Seigyoung; FISHER, Michelle; HADDAD, Abeer. **To be engaged or not to be engaged: the antecedents and consequences of service employee engagement.** *Journal of Business Research*, vol. 66, 2013. p. 2163-2170.

NEELY, Andy; GREGORY, Mike; PLATTS, Ken. **Performance measurement system design – A literature review and research agenda.** *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 25, nº 12, 2005. p. 1228-1263.

PARRY, Scott B. **The quest for competencies.** *Training*, vol. 33, no. 07, Jul/1996. p. 48-54.

PFEFFER, Jeffrey.; VEIGA, John. F. **Putting people first for organizational success.** *The Academy of Management Perspective*, vol. 13, 1999. p. 37-48.

PFEFFER, Jeffrey. **Competitive advantage through people: unleashing the power of the workforce.** Harvard Business School Press, 1994. 288p.

PLANO DE CARREIRAS, CARGOS E SALÁRIOS, 2015.

PLATIS, Ch.; REKLITIS, P.; ZIMERAS, S. **Relation between job satisfaction and job performance in healthcare services.** *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, vol. 175, 2015. p. 480-487.

REA, L.; PARKER, R. **Metodologia da pesquisa.** São Paulo: Pioneira Thonson Learnig, 2002.

RODRIGUES, Charles; BLATTMANN, Úrsula. **Gestão da informação e a importância do uso de fontes de informação para geração do conhecimento.** *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 19, n. 3, jul./set. 2014. p. 4-29.

RUSSEL, Zachary A.; FERRIS, Gerald R.; THOMPSON, Katina W.; SIKORA, David M. **Overqualified human resources, career development experiences, and work outcomes: leveraging an underutilized resource with political skill.** *Human Resource Management Review*, 2015: <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.09.008>, acessado em 15/05/2016.

SIKORA, David M.; FERRIS, Gerald R. **Strategic Human Resource practice implementation: the critical role of line management.** *Human Resource Management Review*, vol. 24, 2014. p. 271-281.

SIMONS, Robert. **Performance measurement and control systems for implementing strategy – Text and cases.** Upper Saddle River, N.J. Prentice Hall International (UK), 2000. 780 p.

SIMPSON, Michelle R. **Engagement at work: a review of the literature.** *International Journal of Nursing Studies*, vol. 46, 2009. p. 1012-1024.

SOUZA, Vera Lúcia de. **Gestão de desempenho: julgamento ou diálogo?** Rio de Janeiro: FGV, 2002.

STAKE, Robert E. ***The art of case study research***. Thousand Oaks, CA: Sage publications, 1995.

STELA, Aline; SILVA, Patrícia R. **Estudo de Caso: Avaliação de Desempenho como Ferramenta Estratégica de Recursos Humanos**. Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais, vol. 7, nº 2, jul./dez. 2010. p. 38-47.

STRAVOU, Eleni T.; CHARALAMBOUS, Christakis; SPILIOTIS, Stelios. ***Human resource management and performance: a neural network analysis***. *European Journal of Operational Research*, vol. 181, 2007. p. 453-467.

SYKES, Tracy A.; VENKATESH, Viswanath; JOHNSON, Jonathan L. ***Enterprise System Implementation and Employee Job Performance: Understanding the role of advice networks***. *MIS Quarterly*, vol. 38, nº1, march/2014. p. 51-72.

TATTICHI, Paolo; BALACHANDRAN, Kashi; TONELLI, Flavio. ***Performance measurement and management systems: state of the art, guidelines for design and challenges***. *Measuring Business Excellence*, 16(2), may/2012. p. 41-54.

THOMPSON, Kenneth R.; LEMMON, Grace; WALTER, Thomas J. ***Employee engagement and positive psychological capital***. *Organizational Dynamics*, vol. 44, 2015. p. 185-195.

TRUSS, Catherine. ***Complexities and controversies in linking HRM with organizational outcomes***. *Journal of Management Studies*, vol. 38, Issue 8, 2001. p. 1122–1149.

UBEDA, Cristina L. SANTOS, Fernando C. A. **Os principais desafios da gestão de competências humanas em um instituto público de pesquisa**. *Gestão e Produção*, v. 15, nº 1, 2008. p. 189-199.

VOSLOBAN, Raluca I. ***The influence of the employee's performance on the company's growth – a managerial perspective***. *Procedia Economics and Finance*, vol. 3, 2012. p. 660-665.

YANG, Conna. ***Does ethical leadership lead to happy workers? A study on the impact of ethical leadership, subjective well-being, and life happiness in the Chinese culture***. *Journal of Business Ethics*, vol. 123, Issue 3, 2014. p. 513-525.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Trad. Daniel Grassi. 2 ed. Bookman. 2001.

## APÊNDICES

### APÊNDICE 1 – *PROTOCOLO PARA O ESTUDO DE CASO*

#### PROTOCOLO PARA O ESTUDO DE CASO – PROCESSO DE MELHORIA NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE UMA SOCIEDADE DE ECONOMIA MISTA

##### Visão Geral do Projeto de Estudo de caso

###### Objetivo Principal:

- ✓ Propor soluções para os problemas que persistiram na gestão e avaliação de desempenho individual dos empregados após o processo de melhoria ocorrido dentro da empresa pesquisada.

###### Objetivos secundários:

- ✓ Identificar o que mudou nas avaliações após o processo de melhoria;
- ✓ Identificar o motivo de cada mudança ocorrida nas avaliações;
- ✓ Identificar o resultado esperado pela empresa;
- ✓ Identificar os problemas que persistiram na gestão e avaliação do desempenho após o processo de melhoria.

###### Questão do Estudo de Caso:

Como propor soluções para os problemas que persistiram na gestão e avaliação de desempenho dos empregados da empresa pesquisada?

###### Leituras importantes sobre o tópico:

Bohlander e Snell (2015), Chiavenato (2006), Leme (2006), Gramigna (2007), Vosloban (2012), Leewu e Berg (2011), Aguiñes e Bradley (2015), Lotta (2002), Akim e Mergulhão (2015), Gonçalves e Leite (2004).

##### Procedimentos de Campo

###### Acesso aos locais de estudo de caso:

O acesso é fácil e sem barreiras para a coleta de dados dentro da organização estudada.

###### Fontes gerais de informações:

- ✓ Empregados da empresa que participaram do processo de melhoria ocorrido na empresa;
- ✓ Documentos oficiais;
- ✓ Arquivos físicos;
- ✓ Fotografias;

- ✓ Arquivos de computador (apresentações, arquivos de texto, planilhas e arquivos de imagem).

#### Advertências de procedimentos:

Necessidade de sigilo da empresa. A empresa é uma S/A com ações na bolsa de valores e, por isso, foi solicitada a não divulgação do nome da empresa no trabalho como forma de proteção aos acionistas.

### **Questões de Estudo de Caso**

As questões específicas que o pesquisador do estudo de caso deve manter em mente ao coletar os dados são:

- ✓ Quais foram os motivos pelos quais a empresa decidiu realizar as mudanças na avaliação de desempenho?
- ✓ Quais as principais mudanças ocorridas na nova versão dos formulários das avaliações de desempenho?
- ✓ Como essas mudanças podem auxiliar na melhoria da gestão da empresa?
- ✓ Como aconteceu a aprovação das propostas?
- ✓ Como aconteceu a implementação das novas avaliações?
- ✓ Houve treinamento de avaliadores e avaliados nas novas avaliações de desempenho?
- ✓ A avaliação será de responsabilidade de mais alguém, além da chefia imediata dos empregados?
- ✓ Houve alteração nas formas de recompensas utilizadas pela empresa?
- ✓ Houve alteração dos indicadores utilizados pela empresa?
- ✓ A remuneração variável do empregado é afetada pela nota na nova avaliação de desempenho?
- ✓ Existe integração entre as novas avaliações de desempenho e o clima organizacional?
- ✓ Existe estrutura adequada para operacionalização das novas avaliações de desempenho?
- ✓ As novas avaliações de desempenho possibilitam melhora no feedback aos empregados?

### **Guia para o relatório do Estudo de Caso**

O relatório do estudo de caso deverá seguir a cronologia abaixo para apresentação dos resultados.

- ✓ Objetivo
- ✓ Procedimentos
  - Estudo de caso
  - Grupo focal
    - Escolha dos participantes
    - Implementação do grupo focal
    - Tabulação dos dados
  - Observação direta

- Pesquisa documental
- ✓ Protocolo e questões para o estudo de caso
- ✓ Análise dos dados
- ✓ Discussão e resultados
- ✓ Conclusão

A bibliografia utilizada e outras documentações deverão ser dispostas ao final do trabalho sob a forma de referências e anexos.

**APÊNDICE 2 – DECLARAÇÃO DE SIGILO**DECLARAÇÃO DE SIGILO

Eu, Leonardo Carneiro da Costa, inscrito sob o CPF 032.064.446-40, matriculado no Programa de Mestrado em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) sob o número 2013230005, contratado por esta empresa (matrícula 28196) para exercer a função de Analista de Recursos Humanos, venho por meio deste, DECLARAR que:

Pretendo pesquisar sobre a melhoria na avaliação de desempenho dos empregados desta organização;

A pesquisa será realizada no âmbito interno da empresa;

NENHUM dado coletado durante a realização da pesquisa será publicado ou divulgado no mercado;

Todo o trabalho a ser desenvolvido somente será apresentado no âmbito da UFES, com o propósito de aprovação no curso de Mestrado em Gestão Pública.

Em Belo Horizonte, 01 de outubro de 2014.

LEONARDO CARNEIRO DA COSTA

**APÊNDICE 3 – ROTEIRO DE ENTREVISTA - GRUPO DE FOCO**

Quais foram os motivos pelos quais a empresa decidiu realizar as mudanças na Avaliação de desempenho?

---

---

---

Quais as principais mudanças ocorridas na nova versão do formulário da avaliação de desempenho?

---

---

---

Quais os principais desafios encontrados na realização deste trabalho de melhoria?

---

---

---

Quais os principais marcos durante a realização do trabalho até chegar à proposta final?

---

---

---

As mudanças propostas foram baseadas em quê?

---

---

---

Como essas mudanças podem auxiliar na melhoria da gestão da empresa?

---

---

---

Como a empresa pretende mensurar os ganhos com a nova metodologia de Avaliação de Desempenho?

---

---

---

## ANEXOS 1 - AVALIAÇÕES ANTES DA MELHORIA

### Anexo 1.1 – Avaliação por Competência (Superior Administrativa, Superior Operacional e Técnica Administrativa)

<b>AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIA</b> <b>Categorias: Superior Administrativa</b> <b>Superior Operacional/Técnica Administrativa</b>						
Matrícula:	Nome:	Especialidade:	Data da avaliação:			
<b>Sr. Avaliador</b> Este instrumento tem como objetivo analisar e avaliar a contribuição das competências do empregado no resultado de sua equipe/unidade, visando subsidiar os processos de promoção, progressão funcional, seleção interna, adequação funcional, levantamento de necessidades para capacitação e outros, conforme previsto no art. 31 do Regulamento do PCCS e institucionalizado em instrumento específico. Assinale as opções que correspondam melhor ao estágio no qual o empregado se encontra em relação aos fatores abaixo, conforme legenda no final da tabela:						
FATORES DE AVALIAÇÃO		ESCALA				
		N	PF	F	MF	S
		0	1	2	3	4
01	<b>Competência técnica e visão dos processos:</b> O empregado domina os processos; relaciona e articula dados e informações e utiliza adequadamente ferramentas e outros recursos, gerando soluções para a unidade					
02	<b>Foco no resultado:</b> O empregado contribui para alcance de metas e resultados da unidade e da Empresa, atuando no que é relevante e factível, priorizando atividades conforme planos e metas de trabalho.					
03	<b>Cumprimento de prazo:</b> O empregado cumpre os prazos, sabendo administrar, gerenciar, controlar e priorizar as demandas de trabalho de acordo com as variáveis como: custo, prazo, importância estratégica ou operacional.					
04	<b>Qualidade do trabalho:</b> O empregado racionaliza os sistemas e métodos de trabalho, desenvolve o trabalho dentro dos padrões definidos, de forma precisa com incidência mínima de erros, garantido a qualidade do produto final.					
05	<b>Inovação/solução de problemas:</b> O empregado apresenta sugestões, novas idéias, proposição de alternativas para a melhoria contínua, apresenta senso crítico e interesse pela pesquisa e produção de conhecimento.					
06	<b>Atendimento ao cliente:</b> O empregado atende ao cliente interno e externo com atenção e comprometimento com a solução de problemas					
07	<b>Iniciativa:</b> O empregado possui iniciativa para aumentar a eficiência administrativo-operacional e otimizar processos internos, toma decisões, assume e atua com responsabilidade, se compromete com os resultados, contribuindo para o crescimento e a melhoria da imagem da Empresa.					
08	<b>Compromisso e Responsabilidade:</b> O empregado mantém-se atualizado, por iniciativa própria ou aproveita oportunidades, buscando desenvolvimento pessoal, cumpre com horário e frequência estabelecidos de forma a não comprometer o resultado da unidade e da Empresa.					
09	<b>Adaptação a mudança/versatilidade:</b> O empregado reage bem a mudanças, apresentando disponibilidade e competência para atuar em demandas fora da rotina, se posiciona de forma assertiva em momentos críticos, mantendo disposição e motivação para o trabalho.					
10	<b>Relacionamento interpessoal:</b> O empregado interage, expressa suas idéias de maneira clara, mantém bom relacionamento com colegas, superiores, subordinados, enfrenta e resolve situações de conflito, contribuindo para manter um clima favorável ao desenvolvimento das atividades.					
<b>TOTAL</b>						
<b>TOTAL GERAL</b>			<b>X 2</b>	=		

N=Nunca/PF=Pouco Frequente/F=Frequente/MF=Muito Frequente/S=Sempre

Os Fatores de Avaliação variam numa escala de 0 a 4 pontos, em valores crescentes de 1 em 1, com peso único 2,5, para apuração do resultado.

Desta forma a pontuação máxima que receberá o empregado é de 100 (cem) pontos (10 x 4 x 2,5 = 100).



### AÇÕES PARA MELHORIA DE COMPETÊNCIA DO EMPREGADO

**Categorias: Superior Administrativa  
Superior Operacional/Técnica Administrativa**

#### OPORTUNIDADES DE MELHORIA DE DESEMPENHO:

Utilize o espaço abaixo para identificar as oportunidades de melhoria do desempenho do empregado. Verifique com o empregado que ações de sua responsabilidade e da Empresa podem ser tomadas para que no próximo período seu desempenho apresente resultado acima do atual.

AÇÕES DE RESPONSABILIDADE DO EMPREGADO	AÇÕES DA UNIDADE ORGANIZACIONAL

Fundamentação do avaliador quanto ao resultado da pontuação (obrigatório):

--

Fundamentação do Gerente quanto ao resultado da pontuação (obrigatório):

--

Manifestação do empregado:

--

**Assinatura do(s) SP/Chefe de DP (sob carimbo)**

Assinaturas:

Avaliado:

Avaliador/Mat:

Gerente da Unidade:

Data:

## Anexo 1.2 – Avaliação por Competência (Administrativo, Operacional e Técnico Operacional)

<b>AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIA</b> <b>Categorias:</b> <b>Técnico Operacional /Operacional/Administrativa</b>
--

<b>Matrícula:</b>	<b>Nome:</b>	<b>Especialidade:</b>	<b>Data da avaliação:</b>
<b>Sr. Avaliador</b> Este instrumento tem como objetivo analisar e avaliar a contribuição das competências do empregado no resultado de sua equipe/unidade, visando subsidiar os processos de promoção, progressão funcional, seleção interna, adequação funcional, levantamento de necessidades para capacitação e outros, conforme previsto no art. 31 do Regulamento do PCCS e institucionalizado em instrumento específico. Assinale as opções que correspondam melhor ao estágio no qual o empregado se encontra em relação aos fatores abaixo relacionados, conforme legenda no final da tabela:			

FATORES DE AVALIAÇÃO		ESCALA				
		N	PF	F	MF	S
		0	1	2	3	4
<b>01</b>	<b>Foco no resultado:</b> O empregado contribui para alcance de metas e resultados e atua de forma a proporcionar recursos necessários para o perfeito desempenho das atividades da unidade.					
<b>02</b>	<b>Qualidade do trabalho/Padronização:</b> O empregado executa seu trabalho com cuidado, exatidão e precisão, apresentando baixo índice de retrabalho e conforme padrões definidos.					
<b>03</b>	<b>Segurança no Trabalho:</b> O empregado executa sua tarefa observando as normas de segurança e faz uso adequado de equipamentos de proteção individual e coletivo.					
<b>04</b>	<b>Iniciativa:</b> O empregado possui iniciativa para resolver problemas, toma decisões, assume e atua com responsabilidade, se compromete com o desempenho operacional, com a qualidade e com os resultados.					
<b>05</b>	<b>Inovação:</b> O empregado apresenta sugestões, novas idéias, propõe alternativas para a melhoria contínua, dentro de seu nível de atuação.					
<b>06</b>	<b>Atendimento ao cliente:</b> O empregado atende ao cliente interno e externo de forma cordial e respeitosa, prestando informações e orientações solicitadas.					
<b>07</b>	<b>Motivação/Responsabilidade:</b> O empregado apresenta disposição e motivação para o trabalho, mantendo a mesma atitude em situações de demandas extraordinárias.					
<b>08</b>	<b>Organização no trabalho/Zelo com equipamentos:</b> O empregado conserva e mantém limpos e organizados equipamentos e materiais, atentando para reduzir desperdícios e danos de forma a evitar perdas reduzir gastos.					
<b>09</b>	<b>Pontualidade/assiduidade/disciplina:</b> O empregado cumpre a jornada de trabalho de acordo com horário e frequência estabelecidos, observa a hierarquia e respeita as normas regulamentares da Empresa.					
<b>10</b>	<b>Relacionamento interpessoal:</b> O empregado interage e mantém bom relacionamento com colegas e superiores e apresenta atitude para uma boa relação no ambiente de trabalho, contribuindo para manter um clima favorável ao desenvolvimento das atividades.					
<b>TOTAL</b>						
<b>TOTAL GERAL</b>			<b>X 2</b>		<b>=</b>	

N=Nunca/PF=Pouco Frequente/F=Freqüente/MF=Muito Freqüente/S=Sempre

Os Fatores de Avaliação variam numa escala de 0 a 4 pontos, em valores crescentes de 1 em 1, com peso único 2,5, para apuração do resultado.

Desta forma a pontuação máxima que receberá o empregado é de 100 (cem) pontos (10 x 4 x 2,5 = 100).



## AÇÕES PARA MELHORIA DE COMPETÊNCIA DO EMPREGADO

**Categorias:**

**Técnico Operacional /Operacional/Administrativa**

### OPORTUNIDADES DE MELHORIA DE DESEMPENHO:

Utilize o espaço abaixo para identificar as oportunidades de melhoria do desempenho do empregado. Verifique com o empregado que ações de sua responsabilidade e da Empresa podem ser tomadas para que no próximo período seu desempenho apresente resultado acima do atual.

AÇÕES DE RESPONSABILIDADE DO EMPREGADO	AÇÕES DA UNIDADE ORGANIZACIONAL

**Fundamentação do Avaliador quanto ao resultado da pontuação (obrigatório):**

--

**Fundamentação do Gerente quanto ao resultado da pontuação (obrigatório):**

--

**Manifestação do empregado:**

--

**Assinatura do(s) SP/Chefe de DP (sob carimbo)**

**Assinaturas:**

**Avaliado:**

**Avaliador/Mat:**

**Gerente da Unidade:**

**Testemunha:**

**Testemunha:**

**Data:**

**Anexo 1.3 – Avaliação para Crescimento Profissional Horizontal (Superior Administrativa e Superior Operacional)**

**INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO PARA CRESCIMENTO  
PROFISSIONAL HORIZONTAL**

**CATEGORIA: SUPERIOR AP ADMINIST E SUPERIOR AP TÉCNICO OPERACIONAL**

Nome Avaliado:			Matricula:		
Lotação	SIGLA:	Unidade:			
Especialidade:		Posição Funcional	Faixa Salarial	Nível Salarial	
Categoria	Código Formulário	Nome Formulário			
Período avaliação	Início:	Término:	Sequência:		

**CONCEITO:**

**FATORES DE AVALIAÇÃO:** Possibilita avaliar a aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a execução das atividades descritas no detalhe da especialidade.

**AVALIAÇÃO E PONTUAÇÃO:**

ORD	FATORES DE AVALIAÇÃO	ESCALA				
		N	PF	F	MF	S
		0	1	2	3	4
01	<b>Auto desenvolvimento:</b> esforço e interesse demonstrados na busca de habilidades e conhecimentos por iniciativa própria, voltados para o crescimento pessoal e profissional.					
02	<b>Dedicação:</b> capacidade de realizar suas atividades espontaneamente, com empenho e entusiasmo.					
03	<b>Produtividade:</b> capacidade de obter resultados práticos, contribuindo para o alcance dos objetivos de sua área de atuação bem como a melhoria dos serviços prestados, dentro do seu expediente normal de trabalho, com assiduidade, considerando os recursos disponíveis, complexidade das ações e desafios encontrados.					
04	<b>Tomada de decisão:</b> capacidade de escolher com discernimento a alternativa de solução mais adequada nas diversas situações de trabalho sob sua responsabilidade.					
05	<b>Lidar com situações sob pressão:</b> capacidade para enfrentar situações sob pressão de trabalho, encarando-as com naturalidade e bom-senso.					
06	<b>Versatilidade:</b> possui variadas qualidades ou habilidades, podendo aprender ou realizar diferentes atividades.					
07	<b>Responsabilidade:</b> compromisso e dedicação demonstrados na execução dos trabalhos.					
08	<b>Espírito de equipe:</b> capacidade de desenvolver trabalhos em equipe, mantendo uma postura profissional participativa e colaboradora.					
09	<b>Comunicação:</b> capacidade para estabelecer diálogo com os demais, que envolve saber ouvir, se expressar com clareza, dar e receber <u>feed back</u> .					
10	<b>Postura Profissional:</b> conduta profissional demonstrada através de: ética, discrição, apresentação pessoal e sinceridade.					
	<b>TOTAL</b>					
	<b>TOTAL GERAL</b>		<b>X 2</b>	<b>=</b>		

N=Nunca/PF=Pouco Frequente/F=Freqüente/MF=Muito Freqüente/S=Sempre

Os Fatores de Avaliação variam numa escala de 0 a 4 pontos, em valores crescentes de 1 em 1, com peso único 2,5, para apuração do resultado.

Desta forma a pontuação máxima que receberá o empregado é de 100 (cem) pontos (10 x 4 x 2,5 = 100),

O empregado poderá ter o crescimento profissional horizontal se atingir uma média mínima, nas avaliações semestrais, equivalente a 75% do total dos pontos distribuídos e uma avaliação mínima equivalente a 70% (56 pontos) em cada avaliação desde que atendidas as políticas e procedimentos constantes das Instruções e Regulamento do Plano de Carreiras, Cargos e Salários.

Caso o empregado não atinja, nas avaliações, a média da pontuação estabelecida, poderá ser iniciado um novo período de aprendizagem, sendo que neste período o empregado se submeterá obrigatoriamente a novas avaliações visando restabelecer as condições necessárias para o pleno domínio das suas atividades.

**PROPOSTA DO GERENTE DE AÇÕES NECESSÁRIAS PARA A MELHORIA DAS COMPETÊNCIAS AVALIADAS OU PARA A MELHORIA DA EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES:**

**Plano de Desenvolvimento e Capacitação**

Ação	Responsável	Prazo

**MANIFESTAÇÃO DO EMPREGADO:**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**FUNDAMENTAÇÃO DO AVALIADOR:**

.....

.....

.....

.....

**FUNDAMENTAÇÃO DO GERENTE:**

.....

.....

.....

.....

Assinaturas		
Avaliado:	Avaliador/Matrícula:	GERENTE DA UNIDADE:
Testemunha:	Testemunha:	Data:

## Anexo 1.4 – Avaliação para Crescimento Profissional Horizontal (Administrativa e Operacional)

### INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO PARA CRESCIMENTO PROFISSIONAL HORIZONTAL

#### CATEGORIA: ADMINISTRATIVA E OPERACIONAL

Nome Avaliado:				Matrícula:	
Lotação	SIGLA:	Unidade:			
Especialidade:			Posição Funcional	Faixa Salarial	Nível Salarial
Categoria		Código Formulário	Nome Formulário		ADM
Período avaliação	Início:	Término:	Sequência:		

#### CONCEITO

**FATORES DE AVALIAÇÃO:** Possibilita avaliar a aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a execução das atividades descritas no detalhe da especialidade.

#### AVALIAÇÃO E PONTUAÇÃO:

ORD	FATORES DE AVALIAÇÃO	ESCALA				
		N	PF	F	MF	S
		x0	x1	x2	x3	x4
01	<b>Qualidade do trabalho:</b> nível do trabalho desenvolvido, considerando o grau de complexidade, exatidão e cuidado dentro dos padrões estabelecidos, principalmente no que se refere à utilização de equipamentos de segurança.					
02	<b>Produtividade:</b> capacidade de obter resultados práticos, contribuindo para o alcance dos objetivos de sua área de atuação bem como a melhoria dos serviços prestados, dentro do seu expediente normal de trabalho, com assiduidade, considerando os recursos disponíveis, complexidade das ações e desafios encontrados.					
03	<b>Quantidade do trabalho:</b> volume de trabalho produzido, levando-se em consideração a sua complexidade e os prazos estabelecidos.					
04	<b>Flexibilidade:</b> capacidade de adaptar-se e trabalhar bem dentro de variáveis situações e com várias pessoas ou grupos.					
05	<b>Lidar com situações sob pressão:</b> capacidade para enfrentar situações sob pressão de trabalho, encarando-as com naturalidade e bom-senso.					
06	<b>Responsabilidade:</b> compromisso e dedicação demonstrados na execução dos trabalhos.					
07	<b>Interesse:</b> Sentimento de zelo, empenho, preocupação ou curiosidade demonstrados na execução do trabalho.					
08	<b>Relacionamento Interpessoal:</b> Habilidade no trato com pessoas independente do nível hierárquico, profissional ou social, demonstrando respeito a individualidade.					
09	<b>Comunicação:</b> Capacidade para estabelecer diálogo com os demais, que envolve saber ouvir, se expressar com clareza, dar e receber <del>feedback</del> .					
10	<b>Postura Profissional:</b> Conduta profissional demonstrada através de: ética, discrição, apresentação pessoal e sinceridade).					
<b>TOTAL</b>						
<b>TOTAL GERAL</b>			<b>X 2</b>	=		

N=Nunca/PF=Pouco Frequente/F=Frequente/MF=Muito Frequente/S=Sempre

Os Fatores de Avaliação variam numa escala de 0 a 4 pontos, em valores crescentes de 1 em 1, com peso único 2,5, para apuração do resultado.

Desta forma a pontuação máxima que receberá o empregado é de 100 (cem) pontos (10 x 4 x 2,5 = 100),

equivalente a 70% (56 pontos) em cada avaliação desde que atendidas as políticas e procedimentos constantes das Instruções e Regulamento do Plano de Carreiras, Cargos e Salários. Caso o empregado não atinja, nas avaliações, a média da pontuação estabelecida, poderá ser iniciado um novo período de aprendizagem, sendo que neste período o empregado se submeterá obrigatoriamente a novas avaliações visando restabelecer as condições necessárias para o pleno domínio das suas atividades.

**PROPOSTA DO GERENTE DE AÇÕES NECESSÁRIAS PARA A MELHORIA DAS COMPETÊNCIAS AVALIADAS OU PARA A MELHORIA DA EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES:**

**Plano de Desenvolvimento e Capacitação**

Ação	Responsável	Prazo

**MANIFESTAÇÃO DO EMPREGADO:**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**FUNDAMENTAÇÃO DO AVALIADOR:**

.....

.....

.....

.....

.....

**FUNDAMENTAÇÃO DO GERENTE:**

.....

.....

.....

.....

Assinaturas		
Avaliado:	Avaliador/Matrícula:	GERENTE DA UNIDADE:
Testemunha:	Testemunha:	Data:

### Anexo 1.5 – Avaliação para Crescimento Profissional Horizontal (Técnica Administrativa e Técnica Operacional)

#### INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO PARA CRESCIMENTO PROFISSIONAL HORIZONTAL

##### CATEGORIA: TÉCNICA ADMINISTRATIVA E TÉCNICA OPERACIONAL

Nome Avaliado:				Matrícula:	
Lotação	SIGLA:	Unidade:			
Especialidade:			Posição Funcional	Faixa Salarial	Nível Salarial
Categoria		Código Formulário	Nome Formulário		
Período avaliação	Início:	Término:	Sequência:		

##### CONCEITO

**FATORES DE AVALIAÇÃO:** Possibilita avaliar a aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a execução das atividades descritas no detalhe da especialidade.

##### AVALIAÇÃO E PONTUAÇÃO:

ORD	FATORES DE AVALIAÇÃO	ESCALA				
		N	PF	F	MF	S
		x0	x1	x2	x3	x4
01	<b>Qualidade do trabalho:</b> nível do trabalho desenvolvido, considerando o grau de complexidade, exatidão e cuidado dentro dos padrões estabelecidos, principalmente no que se refere à utilização de equipamentos de segurança.					
02	<b>Produtividade:</b> capacidade de obter resultados práticos, contribuindo para o alcance dos objetivos de sua área de atuação bem como a melhoria dos serviços prestados, dentro do seu expediente normal de trabalho, com assiduidade, considerando os recursos disponíveis, complexidade das ações e desafios encontrados.					
03	<b>Tomada de decisão:</b> capacidade de escolher com discernimento a alternativa de solução mais adequada nas diversas situações de trabalho sob sua responsabilidade.					
04	<b>Competência técnica:</b> capacidade de utilizar os conhecimentos teóricos e práticos, e normas necessários à correta execução de suas tarefas.					
05	<b>Lidar com situações sob pressão:</b> capacidade para enfrentar situações sob pressão de trabalho, encarando-as com naturalidade e bom-senso.					
06	<b>Responsabilidade:</b> compromisso e dedicação demonstrados na execução dos trabalhos.					
07	<b>Interesse:</b> sentimento de zelo, empenho, preocupação ou curiosidade demonstrados na execução do trabalho.					
08	<b>Cooperação:</b> capacidade de contribuir espontaneamente para o trabalho de alguém ou de uma equipe.					
09	<b>Espírito de Equipe:</b> capacidade de desenvolver trabalhos em equipe, mantendo uma postura profissional participativa e colaboradora.					
10	<b>Postura Profissional:</b> conduta profissional demonstrada através de: ética, discrição, apresentação pessoal e sinceridade.					
<b>TOTAL</b>						
<b>TOTAL GERAL</b>		<b>X 2</b>		<b>=</b>		

N=Nunca/PF=Pouco Frequente/F=Frequente/MF=Muito Frequente/S=Sempre

Os Fatores de Avaliação variam numa escala de 0 a 4 pontos, em valores crescentes de 1 em 1, com peso único 2,5, para apuração do resultado.

Desta forma a pontuação máxima que receberá o empregado é de 100 (cem) pontos (10 x 4 x 2,5 = 100).

O empregado poderá ter o crescimento profissional horizontal se atingir uma média mínima, nas avaliações semestrais, equivalente a 75% do total dos pontos distribuídos e uma avaliação mínima equivalente a 70% (56 pontos) em cada avaliação desde que atendidas as políticas e procedimentos constantes das Instruções e Regulamento do Plano de Carreiras, Cargos e Salários.

Caso o empregado não atinja, nas avaliações, a média da pontuação estabelecida, poderá ser iniciado um novo período de aprendizagem, sendo que neste período o empregado se submeterá obrigatoriamente a novas avaliações visando restabelecer as condições necessárias para o pleno domínio das suas atividades.

**PROPOSTA DO GERENTE DE AÇÕES NECESSÁRIAS PARA A MELHORIA DAS COMPETÊNCIAS AVALIADAS OU PARA A MELHORIA DA EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES:**

**Plano de Desenvolvimento e Capacitação**

<b>Ação</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo</b>

**MANIFESTAÇÃO DO EMPREGADO:**

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

**FUNDAMENTAÇÃO DO AVALIADOR:**

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

**FUNDAMENTAÇÃO DO GERENTE:**

.....  
 .....  
 .....  
 .....

<b>Assinaturas</b>		
<b>Avaliado:</b>	<b>Avaliador/Matrícula:</b>	<b>GERENTE DA UNIDADE:</b>
<b>Testemunha:</b>	<b>Testemunha:</b>	<b>Data:</b>

## Anexo 1.6 – Avaliação para Crescimento por Aprendizagem (Administrativa e Operacional)

### INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO PARA CRESCIMENTO POR APRENDIZAGEM

#### CATEGORIA: ADMINISTRATIVA E OPERACIONAL

Nome Avaliado:			Matrícula:		
Lotação	Sigla:	Unidade:			
Especialidade:		Posição Funcional	Faixa Salarial	Nível Salarial	
Categoria	Código Formulário	Nome Formulário			
Período avaliação	Início:	Término:	Sequência:		

#### CONCEITO

**FATORES DE AVALIAÇÃO:** Possibilita avaliar a aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a execução das atividades descritas no detalhe da especialidade.

#### AVALIAÇÃO E PONTUAÇÃO:

ORD	FATORES DE AVALIAÇÃO	ESCALA				
		N	PF	F	MF	S
		x0	x1	x2	x3	x4
01	<b>Qualidade do trabalho:</b> nível do trabalho desenvolvido, considerando o grau de complexidade, exatidão e cuidado dentro dos padrões estabelecidos, principalmente no que se refere à utilização de equipamentos de segurança.					
02	<b>Produtividade:</b> capacidade de obter resultados práticos, contribuindo para o alcance dos objetivos de sua área de atuação bem como a melhoria dos serviços prestados, dentro do seu expediente normal de trabalho, com assiduidade, considerando os recursos disponíveis, complexidade das ações e desafios encontrados.					
03	<b>Quantidade do trabalho:</b> volume de trabalho produzido, levando-se em consideração a sua complexidade e os prazos estabelecidos.					
04	<b>Flexibilidade:</b> capacidade de adaptar-se e trabalhar bem dentro de variáveis situações e com várias pessoas ou grupos.					
05	<b>Lidar com situações sob pressão:</b> capacidade para enfrentar situações sob pressão de trabalho, encarando-as com naturalidade e bom-senso.					
06	<b>Responsabilidade:</b> compromisso e dedicação demonstrados na execução dos trabalhos.					
07	<b>Interesse:</b> sentimento de zelo, empenho, preocupação ou curiosidade demonstrados na execução do trabalho					
08	<b>Relacionamento Interpessoal:</b> habilidade no trato com pessoas independente do nível hierárquico, profissional ou social, demonstrando respeito a individualidade.					
09	<b>Comunicação:</b> Capacidade para estabelecer diálogo com os demais, que envolve saber ouvir, se expressar com clareza, dar e receber <u>feed back</u> .					
10	<b>Postura Profissional:</b> conduta profissional demonstrada através de: ética, discricção, apresentação pessoal e sinceridade.					
TOTAL						
TOTAL GERAL			X 2	=		

N=Nunca/PF=Pouco Frequente/F=Freqüente/MF=Muito Freqüente/S=Sempre

Os Fatores de Avaliação variam numa escala de 0 a 4 pontos, em valores crescentes de 1 em 1, com peso único 2,5, para apuração do resultado.

Desta forma a pontuação máxima que receberá o empregado é de 100 (cem) pontos (10 x 4 x 2,5 = 100),

O empregado poderá ter o crescimento por aprendizagem se atingir uma média mínima, nas avaliações semestrais, equivalente a 75% do total dos pontos distribuídos e uma avaliação mínima equivalente a 70% (56 pontos) em cada avaliação desde que atendidas as políticas e procedimentos constantes das Instruções e Regulamento do Plano de Carreiras, Cargos e Salários.

Caso o empregado não atinja, nas avaliações, a média da pontuação estabelecida, poderá ser iniciado um novo período de aprendizagem, sendo que neste período o empregado se submeterá obrigatoriamente a novas avaliações visando restabelecer as condições necessárias para o pleno domínio das suas atividades.

**PROPOSTA DO GERENTE DE AÇÕES NECESSÁRIAS PARA A MELHORIA DAS COMPETÊNCIAS AVALIADAS OU PARA A MELHORIA DA EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES:**

**Plano de Desenvolvimento e Capacitação**

Ação	Responsável	Prazo

**MANIFESTAÇÃO DO EMPREGADO:**

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

**FUNDAMENTAÇÃO DO AVALIADOR:**

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

**FUNDAMENTAÇÃO DO GERENTE:**

.....  
 .....  
 .....  
 .....

Assinaturas		
Avaliado:	Avaliador:	GERENTE DA UNIDADE:
Testemunha:	Testemunha:	Data:

## Anexo 1.7 – Avaliação para Crescimento por Aprendizagem (Superior Administrativa e Superior Operacional)

### INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO PARA CRESCIMENTO POR APRENDIZAGEM

#### CATEGORIA: SUPERIOR AP ADMINIST E SUPERIOR AP TÉCNICO OPERACIONAL

Nome Avaliado:			Matrícula:		
Lotação	Sigla:	Unidade:			
Especialidade:		Posição Funcional	Faixa Salarial	Nível Salarial	
Categoria		Código Formulário	Nome Formulário		
Período avaliação	Início:	Término:	Sequência:		

#### CONCEITO:

**FATORES DE AVALIAÇÃO:** Possibilita avaliar a aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a execução das atividades descritas no detalhe da especialidade.

#### AVALIAÇÃO E PONTUAÇÃO:

ORD	FATORES DE AVALIAÇÃO	ESCALA				
		N	PF	F	MF	S
		0	1	2	3	4
01	<b>Auto desenvolvimento:</b> esforço e interesse demonstrados na busca de habilidades e conhecimentos por iniciativa própria, voltados para o crescimento pessoal e profissional.					
02	<b>Dedicação:</b> capacidade de realizar suas atividades espontaneamente, com empenho e entusiasmo.					
03	<b>Produtividade:</b> capacidade de obter resultados práticos, contribuindo para o alcance dos objetivos de sua área de atuação bem como a melhoria dos serviços prestados, dentro do seu expediente normal de trabalho, com assiduidade, considerando os recursos disponíveis, complexidade das ações e desafios encontrados.					
04	<b>Tomada de decisão:</b> capacidade de escolher com discernimento a alternativa de solução mais adequada nas diversas situações de trabalho sob sua responsabilidade.					
05	<b>Lidar com situações sob pressão:</b> capacidade para enfrentar situações sob pressão de trabalho, encarando-as com naturalidade e bom-senso.					
06	<b>Versatilidade:</b> possui variadas qualidades ou habilidades, podendo aprender ou realizar diferentes atividades.					
07	<b>Responsabilidade:</b> compromisso e dedicação demonstrados na execução dos trabalhos.					
08	<b>Espírito de equipe:</b> capacidade de desenvolver trabalhos em equipe, mantendo uma postura profissional participativa e colaboradora.					
09	<b>Comunicação:</b> capacidade para estabelecer diálogo com os demais, que envolve saber ouvir, se expressar com clareza, dar e receber feed back.					
10	<b>Postura Profissional:</b> conduta profissional demonstrada através de: ética, discrição, apresentação pessoal e sinceridade.					
<b>TOTAL</b>						
<b>TOTAL GERAL</b>		38 X 2,5		= 95,00 (95%)		

N=Nunca/PF=Pouco Frequente/F=Frequente/MF=Muito Frequente/S=Sempre

Os Fatores de Avaliação variam numa escala de 0 a 4 pontos, em valores crescentes de 1 em 1, com peso único 2,5, para apuração do resultado.

Desta forma a pontuação máxima que receberá o empregado é de 100 (cem) pontos (10 x 4 x 2,5 x = 100),

O empregado poderá ter o crescimento por aprendizagem se atingir uma média mínima, nas avaliações semestrais, equivalente a 75% do total dos pontos distribuídos e uma avaliação mínima equivalente a 70% (56 pontos) em cada avaliação desde que atendidas as políticas e procedimentos constantes das Instruções e Regulamento do Plano de Carreiras, Cargos e Salários.

Caso o empregado não atinja, nas avaliações, a média da pontuação estabelecida, poderá ser iniciado um novo período de aprendizagem, sendo que neste período o empregado se submeterá obrigatoriamente a novas avaliações visando restabelecer as condições necessárias para o pleno domínio das suas atividades.

**PROPOSTA DO GERENTE DE AÇÕES NECESSÁRIAS PARA A MELHORIA DAS COMPETÊNCIAS AVALIADAS OU PARA A MELHORIA DA EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES:**

**Plano de Desenvolvimento e Capacitação**

Ação	Responsável	Prazo

**MANIFESTAÇÃO DO EMPREGADO:**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**FUNDAMENTAÇÃO DO AVALIADOR:**

.....

.....

.....

.....

**FUNDAMENTAÇÃO DO GERENTE:**

.....

.....

.....

.....

Assinaturas		
Avaliado:	Avaliador/Matrícula:	GERENTE DA UNIDADE:
Testemunha:	Testemunha:	Data:

## Anexo 1.8 – Avaliação para Crescimento por Aprendizagem (Técnica Administrativa e Técnica Operacional)

### INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO PARA CRESCIMENTO POR APRENDIZAGEM

#### CATEGORIA: TÉCNICA ADMINISTRATIVA E TÉCNICA OPERACIONAL

Nome Avaliado:			Matrícula:		
Lotação		Sigla:	Unidade:		
Especialidade:			Posição Funcional	Faixa Salarial	Nível Salarial
Categoria		Código Formulário	Nome Formulário		
Período avaliação		Início:	Término:		Sequência:

#### CONCEITO

**FATORES DE AVALIAÇÃO:** Possibilita avaliar a aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a execução das atividades descritas no detalhe da especialidade.

#### AVALIAÇÃO E PONTUAÇÃO:

ORD	FATORES DE AVALIAÇÃO	ESCALA				
		N	PF	F	MF	S
		x0	x1	x2	x3	x4
01	<b>Qualidade do trabalho:</b> nível do trabalho desenvolvido, considerando o grau de complexidade, exatidão e cuidado dentro dos padrões estabelecidos, principalmente no que se refere à utilização de equipamentos de segurança.					
02	<b>Produtividade:</b> capacidade de obter resultados práticos, contribuindo para o alcance dos objetivos de sua área de atuação bem como a melhoria dos serviços prestados, dentro do seu expediente normal de trabalho, com assiduidade, considerando os recursos disponíveis, complexidade das ações e desafios encontrados.					
03	<b>Tomada de decisão:</b> capacidade de escolher com discernimento a alternativa de solução mais adequada nas diversas situações de trabalho sob sua responsabilidade.					
04	<b>Competência técnica:</b> capacidade de utilizar os conhecimentos teóricos e práticos, e normas necessários à correta execução de suas tarefas.					
05	<b>Lidar com situações sob pressão:</b> capacidade para enfrentar situações sob pressão de trabalho, encarando-as com naturalidade e bom-senso.					
06	<b>Responsabilidade:</b> compromisso e dedicação demonstrados na execução dos trabalhos.					
07	<b>Interesse:</b> sentimento de zelo, empenho, preocupação ou curiosidade demonstrados na execução do trabalho.					
08	<b>Cooperação:</b> capacidade de contribuir espontaneamente para o trabalho de alguém ou de uma equipe.					
09	<b>Espírito de Equipe:</b> capacidade de desenvolver trabalhos em equipe, mantendo uma postura profissional participativa e colaboradora.					
10	<b>Postura Profissional:</b> conduta profissional demonstrada através de: ética, discrição, apresentação pessoal e sinceridade.					
<b>TOTAL</b>						
<b>TOTAL GERAL</b>			<b>X 2</b>	<b>=</b>		

N=Nunca/PF=Pouco Frequente/F=Freqüente/MF=Muito Freqüente/S=Sempre

Os Fatores de Avaliação variam numa escala de 0 a 4 pontos, em valores crescentes 1 em 1, com peso único 2,5, para apuração do resultado.

Desta forma a pontuação máxima que receberá o empregado é de 100 (cem) pontos (10 x 4 x 2,5 = 100)

O empregado poderá ter o crescimento por aprendizagem se atingir uma média mínima, nas avaliações semestrais, equivalente a 75% do total dos pontos distribuídos e uma avaliação mínima equivalente a 70% (56 pontos) em cada avaliação desde que atendidas as políticas e procedimentos constantes das Instruções e Regulamento do Plano de Carreiras, Cargos e Salários.

Caso o empregado não atinja, nas avaliações, a média da pontuação estabelecida, poderá ser iniciado um novo período de aprendizagem, sendo que neste período o empregado se submeterá obrigatoriamente a novas avaliações visando restabelecer as condições necessárias para o pleno domínio das suas atividades.

**PROPOSTA DO GERENTE DE AÇÕES NECESSÁRIAS PARA A MELHORIA DAS COMPETÊNCIAS AVALIADAS OU PARA A MELHORIA DA EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES:**

**Plano de Desenvolvimento e Capacitação**

Ação	Responsável	Prazo

**MANIFESTAÇÃO DO EMPREGADO:**

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

**FUNDAMENTAÇÃO DO AVALIADOR:**

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

**FUNDAMENTAÇÃO DO GERENTE:**

.....  
 .....  
 .....  
 .....

Assinaturas		
Avaliado:	Avaliador/Matrícula:	GERENTE DA UNIDADE:
Testemunha:	Testemunha:	Data:

## ANEXOS 2 – AVALIAÇÕES APÓS A MELHORIA

### Anexo 2.1 – Avaliação de Competência (Superior Administrativa e Superior Operacional)

#### INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIA

#### CATEGORIA: SUPERIOR AP ADMINIST E SUPERIOR AP TÉCNICO OPERACIONAL

Nome Avaliado:			Matrícula:		
Lotação	SIGLA:	Unidade:			
Especialidade:		Posição Funcional	Faixa Salarial	Nível Salarial	
Categoria	Código Formulário	Nome Formulário			
Período avaliação	Início:	Término:	Sequência:		

#### CONCEITO

**FATORES DE AVALIAÇÃO:** Possibilita avaliar a aplicação dos Conhecimentos e Habilidades (CH) e Atitudes (A) necessários para a execução das atividades descritas no cargo.

#### AVALIAÇÃO E PONTUAÇÃO:

QTDE	FATORES DE AVALIAÇÃO	ESCALA			
		AE	PE	DE	SE
		1	2	3	4
CH	<b>COMPETÊNCIAS TÉCNICAS:</b> São as competências necessárias à correta execução de suas tarefas.				
01	Conhecimentos e habilidades específicas de sua especialidade: O empregado utiliza os conhecimentos teóricos e práticos necessários à correta execução de suas tarefas. Estes conhecimentos são obtidos por meio de educação formal, treinamentos e experiência profissional.				
02	Conhecimento de normas e práticas: O empregado conhece, interpreta, cumpre e orienta a respeito de normas, procedimentos e regulamentos necessários à correta execução de suas tarefas. Estes conhecimentos são obtidos por meio de educação formal, treinamentos e experiência profissional.				
03	Foco na Excelência: conhecer MEG, RG, RO, Planejamento Estratégico: O empregado conhece os objetivos e diretrizes estratégicas e o modelo de gestão adotado pela empresa, comprometendo-se com o alcance das metas organizacionais e resultados.				
CHA	<b>COMPETENCIAS INSTITUCIONAIS:</b> São as competências necessárias para compreensão do negócio, seus objetivos, relações com o mercado, ambiente sócio político (conhecimento em negócio, planejamento, orientação para o cliente).				
04	Visão Sistêmica: O empregado tem visão de suas atividades e percebe o impacto delas em outros processos. Consiste na compreensão do todo a partir de uma análise global das partes e da interação entre estas.				
05	Foco em Resultados: O empregado planeja, executa, divide adequadamente o seu tempo de trabalho, cumpre prazos, analisa, controla as suas atividades e contribui com a equipe, propondo melhorias para o alcance de metas e resultados.				
06	Foco no Cliente: O empregado atende ao cliente interno e externo com atenção e comprometimento com a solução de problemas e busca compreender o desejo do cliente, mantendo contato para sondar percepções sobre os serviços prestados.				
07	Foco na Criatividade e Inovação: O empregado analisa as situações, apresenta sugestões, novas ideias, cria ou adapta serviços e propõe alternativas para a melhoria contínua, que possam gerar um diferencial competitivo dentro de seu nível de atuação.				
08	Foco e facilidade no Aprendizado: O empregado demonstra interesse em aprender os processos de sua área de atuação, mantém-se atualizado, possuindo iniciativa própria na busca de novos conhecimentos.				
A	<b>COMPETENCIAS COMPORTAMENTAIS:</b> São as competências que refletem atitudes e comportamentos necessários para as atribuições a serem desempenhadas.				
09	Produtividade: O empregado executa as suas atividades dentro dos prazos estabelecidos, reorganizando o tempo para atendimento do volume e prioridade de trabalho, visando a qualidade dos serviços prestados e a melhoria dos fluxos dos processos e comprometendo-se com o resultado da unidade e da Empresa.				
10	Capacidade de tomar decisão/resolução de problemas/iniciativa: O empregado tem iniciativa para resolver problemas, é proativo, analisa riscos, toma decisões, assume e atua com responsabilidade, escolhendo a solução mais adequada nas diversas situações de trabalho.				
11	Relacionamento interpessoal: O empregado mantém uma boa relação no ambiente de trabalho, coopera espontaneamente, é flexível e enfrenta situações sob pressão, resolve conflitos, contribuindo para manter um clima favorável ao desenvolvimento das atividades.				
12	Comunicação: O empregado sabe ouvir, processar e compreender a mensagem, se expressa com coerência e clareza, utiliza eficientemente os recursos de comunicação disponíveis, dá e recebe feedback.				
<b>TOTAL</b>					
<b>TOTAL GERAL</b>					

Legenda:

1) AE=Abaixo do esperado/PE=Próximo do esperado/DE=Dentro do esperado/SE= Supera o esperado

2) Os Fatores de Avaliação variam numa escala de 1 a 4 pontos, com peso variado, para apuração do resultado. Desta forma a pontuação máxima que receberá o empregado é de 100 (CEM) pontos.

**PROPOSTA PARA MELHORIA DAS COMPETÊNCIAS AVALIADAS E DO DESEMPENHO DO EMPREGADO.**

Utilize o espaço abaixo para identificar as oportunidades de melhoria do desempenho do empregado. Verifique com o empregado que ações de sua responsabilidade e da Empresa podem ser tomadas para o seu desenvolvimento.

**Plano de Desenvolvimento e Capacitação**

Ação	Responsável	Prazo

**Manifestação do empregado****Manifestação do gerente/avaliador**

**BANCO DE IDENTIFICAÇÃO DE POTENCIAL DE LIDERANÇA  
PREENCHIMENTO DO AVALIADOR**

O empregado demonstra potencial para funções de liderança?	<input type="checkbox"/>	SIM	<input type="checkbox"/>	NÃO
O empregado possui interesse em atuar em funções de liderança?	<input type="checkbox"/>	SIM	<input type="checkbox"/>	NÃO

Assinatura Avaliado:	Data:
Assinatura Avaliador:	Matrícula:
Testemunha:	Matrícula:
Testemunha:	Matrícula:
Assinatura do gerente da unidade (sob carimbo)	

## Anexo 2.2 – Avaliação de Competência (Técnica Administrativa e Técnica Operacional)

### INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIA

#### CATEGORIA: TÉCNICA ADMINISTRATIVA E TÉCNICA OPERACIONAL

Nome Avaliado:				Matrícula:	
Lotação		SIGLA:	Unidade:		
Especialidade:			Posição Funcional	Faixa Salarial	Nível Salarial
Categoria		Código Formulário	Nome Formulário		TADM E TEOPER
Período avaliação		Início:	Término:	Sequência:	

#### CONCEITO

**FATORES DE AVALIAÇÃO:** Possibilita avaliar a aplicação dos Conhecimentos e Habilidades (CH) e Atitudes (A) necessários para a execução das atividades descritas no cargo.

#### AVALIAÇÃO E PONTUAÇÃO:

QTDE	FATORES DE AVALIAÇÃO	ESCALA			
		AE 1	PE 2	DE 3	SE 4
CH	<b>COMPETÊNCIAS TÉCNICAS:</b> São as competências necessárias à correta execução de suas tarefas.				
01	Conhecimentos e habilidades específicas de sua especialidade: O empregado utiliza os conhecimentos técnicos e práticos necessários à correta execução de suas tarefas. Estes conhecimentos são obtidos por meio de educação formal, treinamentos e experiência profissional.				
02	Conhecimento de normas e práticas: O empregado conhece, interpreta, cumpre e orienta a respeito de normas, procedimentos e regulamentos necessários à correta execução de suas tarefas. Estes conhecimentos são obtidos por meio de educação formal, treinamentos e experiência profissional.				
03	Foco na excelência: conhecer MEG, RG, RO, Planejamento Estratégico: O empregado conhece os objetivos e diretrizes estratégicas e o modelo de gestão adotado pela empresa, comprometendo-se com o alcance das metas organizacionais.				
CHA	<b>COMPETÊNCIAS INSTITUCIONAIS:</b> São as competências fundamentais para a sobrevivência da organização e centrais em sua estratégia, sendo necessárias à compreensão do negócio, seus objetivos, relações com o mercado e ambiente sócio político.				
04	Visão Sistêmica: O empregado tem visão do fluxo de suas atividades e percebe o impacto delas em outros processos.				
05	Foco em Resultados: O empregado planeja, executa, controla as suas atividades e contribui com a equipe, propondo melhorias para o alcance de metas e resultados.				
06	Foco no Cliente: O empregado atende ao cliente interno e externo com atenção e comprometimento com a solução de problemas e busca compreender o desejo do cliente, mantendo contato para sondar percepções sobre os serviços prestados.				
07	Foco na Criatividade e Capacidade de Inovação: O empregado apresenta sugestões, novas ideias, cria ou adapta serviços e propõe alternativas, visando gerar um diferencial competitivo dentro de seu nível de atuação.				
08	Foco e facilidade no Aprendizado: O empregado demonstra interesse em aprender os processos de sua área de atuação, mantém-se atualizado, possuindo iniciativa própria na busca de novos conhecimentos.				
A	<b>COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS:</b> São as competências que refletem atitudes e comportamentos necessários para as atribuições a serem desempenhadas.				
09	Produtividade: O empregado executa as suas atividades dentro dos prazos estabelecidos, reorganizando o tempo para atendimento do volume e prioridade de trabalho, visando a qualidade dos serviços prestados e a melhoria dos fluxos dos processos e comprometendo-se com o resultado da unidade e da empresa.				
10	Capacidade de tomar decisão/resolução de problemas/iniciativa: O empregado tem iniciativa para resolver problemas, assume e atua com responsabilidade, escolhendo a solução mais adequada nas diversas situações de trabalho.				
11	Relacionamento interpessoal: O empregado mantém uma boa relação no ambiente de trabalho, coopera espontaneamente, é flexível e enfrenta situações sob pressão, resolve conflitos, contribuindo para manter um clima favorável ao desenvolvimento das atividades.				
12	Comunicação: O empregado sabe ouvir, processar e compreender a mensagem, se expressa com coerência e clareza, dá e recebe feedback.				
<b>TOTAL</b>					
<b>TOTAL GERAL</b>					

Legenda:

- 1) AE=Abaixo do esperado/PE=Próximo do esperado/DE=Dentro do esperado/SE= Supera o esperado
- 2) Os Fatores de Avaliação variam numa escala de 1 a 4 pontos, com peso variado, para apuração do resultado. Desta forma a pontuação máxima que receberá o empregado é de 100 (CEM) pontos.

**PROPOSTA PARA MELHORIA DAS COMPETÊNCIAS AVALIADAS E DO DESEMPENHO DO EMPREGADO.**

Utilize o espaço abaixo para identificar as oportunidades de melhoria do desempenho do empregado. Verifique com o empregado que ações de sua responsabilidade e da Empresa podem ser tomadas para o seu desenvolvimento.

**Plano de Desenvolvimento e Capacitação**

Ação	Responsável	Prazo

**Manifestação do empregado**

--

**Manifestação do gerente/avaliador**

--

**BANCO DE IDENTIFICAÇÃO DE POTENCIAL DE LIDERANÇA  
PREENCHIMENTO DO AVALIADOR**

O empregado demonstra potencial para funções de liderança?  SIM  NÃO

O empregado possui interesse em atuar em funções de liderança?  SIM  NÃO

Assinatura Avaliado:	Data:
Assinatura Avaliador:	Matrícula:
Testemunha:	Matrícula:
Testemunha:	Matrícula:
Assinatura do gerente da unidade (sob carimbo)	

### Anexo 2.3 – Avaliação de Competência (Administrativa e Operacional)

#### INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIA

##### CATEGORIA: ADMINISTRATIVA E OPERACIONAL

Nome Avaliado:		Matrícula:		
Lotação:	SIGLA:	Unidade:		
Especialidade:		Posição Funcional	Faixa Salarial	Nível Salarial
Categoria	Código Formulário	Nome Formulário	ADM E OPER	
Período avaliação	Início:	Término:	Sequência:	

##### CONCEITO

**FATORES DE AVALIAÇÃO:** Possibilita avaliar a aplicação dos Conhecimentos e Habilidades (CH) e Atitudes (A) necessários para a execução das atividades descritas no cargo

##### AVALIAÇÃO E PONTUAÇÃO:

QTDE	FATORES DE AVALIAÇÃO	ESCALA			
		AE	PE	DE	SE
		1	2	3	4
CH	<b>COMPETENCIAS TECNICAS:</b> São as competências necessárias à correta execução de suas tarefas.				
01	Conhecimentos e habilidades específicas de sua especialidade: O empregado utiliza os conhecimentos teóricos e práticos necessários à correta execução de suas tarefas. Estes conhecimentos são obtidos por meio de educação formal, treinamentos e experiência profissional.				
02	Conhecimento de normas e práticas: O empregado conhece, interpreta, cumpre e orienta a respeito de normas, procedimentos e regulamentos necessários à correta execução de suas tarefas. Estes conhecimentos são obtidos por meio de educação formal, treinamentos e experiência profissional.				
03	Foco na Excelência: conhecer MEG, RG, RO, Planejamento Estratégico: O empregado conhece os objetivos e diretrizes estratégicas e o modelo de gestão adotado pela empresa, comprometendo-se com o alcance das metas organizacionais e resultados.				
CHA	<b>COMPETENCIAS INSTITUCIONAIS:</b> São as competências fundamentais para a sobrevivência da organização e centrais em sua estratégia, sendo necessárias à compreensão do negócio, seus objetivos, relações com o mercado e ambiente sócio político.				
04	Visão Sistêmica: O empregado tem visão do fluxo de suas atividades e percebe o impacto delas em outros processos.				
05	Foco em Resultados: O empregado planeja, executa, controla as suas atividades, e contribui com a equipe, propondo melhorias para o alcance de metas e resultados.				
06	Foco no Cliente: O empregado atende ao cliente interno e externo com atenção e comprometimento com a solução de problemas e busca compreender o desejo do cliente, mantendo contato para sondar percepções sobre os serviços prestados.				
07	Foco na Criatividade e Inovação: O empregado apresenta sugestões, novas ideias, cria ou adapta serviços e propõe alternativas para a melhoria contínua.				
08	Foco e Facilidade no Aprendizado: O empregado demonstra interesse em aprender, se esforça em adquirir conhecimentos dos processos de sua área de atuação, possuindo iniciativa própria na busca de novos conhecimentos.				
A	<b>COMPETENCIAS COMPORTAMENTAIS:</b> São as competências que refletem atitudes e comportamentos necessários para as atribuições a serem desempenhadas.				
09	Produtividade: O empregado executa as suas atividades dentro dos prazos estabelecidos, reorganizando o tempo para atendimento do volume e prioridade de trabalho, visando a qualidade dos serviços prestados e a melhoria dos fluxos dos processos.				
10	Relacionamento Interpessoal: O empregado mantém uma boa relação no ambiente de trabalho, coopera espontaneamente, é flexível e enfrenta situações sob pressão, contribuindo para manter um clima favorável ao desenvolvimento das atividades.				
11	Organização e Zelo: O empregado conversa e mantém limpos e organizados equipamentos e materiais, evitando desperdícios.				
12	Comunicação: O empregado sabe ouvir, processar e compreender a mensagem, sabe receber feedback e se expressa com coerência e clareza.				
<b>TOTAL</b>					
<b>TOTAL GERAL</b>					

Legenda:

- 1) AE=Abaixo do esperado/PE=Próximo do esperado/DE=Dentro do esperado/SE= Supera o esperado
- 2) Os Fatores de Avaliação variam numa escala de 1 a 4 pontos, com peso variado, para apuração do resultado. Desta forma a pontuação máxima que receberá o empregado é de 100 (CEM) pontos.

## PROPOSTA PARA MELHORIA DAS COMPETÊNCIAS AVALIADAS E DO DESEMPENHO DO EMPREGADO.

Utilize o espaço abaixo para identificar as oportunidades de melhoria do desempenho do empregado. Verifique com o empregado que ações de sua responsabilidade e da Empresa podem ser tomadas para o seu desenvolvimento.

## Plano de Desenvolvimento e Capacitação

Ação	Responsável	Prazo

## Manifestação do empregado

--

## Manifestação do gerente/avaliador

--

**BANCO DE IDENTIFICAÇÃO DE POTENCIAL DE LIDERANÇA**  
PREENCHIMENTO DO AVALIADOR

O empregado demonstra potencial para funções de liderança?	<input type="checkbox"/>	SIM	<input type="checkbox"/>	NÃO
O empregado possui interesse em atuar em funções de liderança?	<input type="checkbox"/>	SIM	<input type="checkbox"/>	NÃO

Assinatura Avaliado:	Data:
Assinatura Avaliador:	Matrícula:
Testemunha:	Matrícula:
Testemunha:	Matrícula:
Assinatura do gerente da unidade (sob carimbo)	

## Anexo 2.4 – Avaliação de Crescimento Profissional Horizontal (Superior Administrativa, Superior Operacional)

### INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DE CRESCIMENTO PROFISSIONAL HORIZONTAL

#### CATEGORIA: SUPERIOR AP ADMINIST E SUPERIOR AP TÉCNICO OPERACIONAL

Nome Avaliado:			Matrícula:		
Lotação	SIGLA:	Unidade:			
Especialidade:			Posição Funcional	Faixa Salarial	Nível Salarial
Categoria			Nome Formulário		
Período avaliação	Início:	Término:	Sequência:		

#### CONCEITO:

**FATORES DE AVALIAÇÃO:** Possibilita avaliar a aplicação dos Conhecimentos e Habilidades (CH) e Atitudes (A) necessários para a execução das atividades descritas no cargo.

#### AVALIAÇÃO E PONTUAÇÃO:

QTDE	FATORES DE AVALIAÇÃO	ESCALA			
		ABE	PE	DE	SE
		1	2	3	4
<b>CH</b>	<b>COMPETENCIAS TECNICAS:</b> São as competências necessárias à correta execução de suas tarefas.				
<b>01</b>	Conhecimentos e habilidades específicas de sua especialidade: O empregado utiliza os conhecimentos teóricos e práticos necessários à correta execução de suas tarefas. Estes conhecimentos são obtidos por meio de educação formal, treinamentos e experiência profissional.				
<b>02</b>	Conhecimento de normas e práticas: O empregado conhece, interpreta, cumpre e orienta a respeito de normas, procedimentos e regulamentos necessários à correta execução de suas tarefas. Estes conhecimentos são obtidos por meio de educação formal, treinamentos e experiência profissional.				
<b>03</b>	Foco na Excelência: conhecer MEG, RG, RO, Planejamento Estratégico: O empregado conhece os objetivos e diretrizes estratégicas e o modelo de gestão adotado pela empresa, comprometendo-se com o alcance das metas organizacionais e resultados.				
<b>CHA</b>	<b>COMPETENCIAS INSTITUCIONAIS:</b> São as competências fundamentais para a sobrevivência da organização e centrais em sua estratégia, sendo necessárias à compreensão do negócio, seus objetivos, relações com o mercado e ambiente sócio político.				
<b>04</b>	Visão Sistêmica: O empregado tem visão de suas atividades e percebe o impacto delas em outros processos. Consiste na compreensão do todo a partir de uma análise global das partes e da interação entre estas.				
<b>05</b>	Foco em Resultados: O empregado planeja, executa, divide adequadamente o seu tempo de trabalho, cumpre prazos, analisa e controla as suas atividades, propondo melhorias para o alcance de metas e resultados.				
<b>06</b>	Foco no Cliente: O empregado atende ao cliente interno e externo com atenção e comprometimento com a solução de problemas e busca compreender o seu desejo, mantendo contato para sondar percepções sobre os serviços prestados.				
<b>07</b>	Foco na Criatividade e Inovação: O empregado analisa as situações, apresenta sugestões, novas ideias, cria ou adapta serviços e propõe alternativas para a melhoria contínua, que possam gerar um diferencial competitivo dentro de seu nível de atuação.				
<b>08</b>	Foco e facilidade no Aprendizado: O empregado demonstra interesse em aprender os processos de sua área de atuação, mantém-se atualizado, possuindo iniciativa própria na busca de novos conhecimentos.				
<b>A</b>	<b>COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS:</b> São as competências necessárias para demonstrar espírito empreendedor e capacidade para a inovação, iniciativa, criatividade, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência da qualidade e implicações éticas do seu trabalho.				
<b>09</b>	Produtividade: O empregado executa as suas atividades dentro dos prazos estabelecidos, reorganizando o tempo para atendimento do volume e prioridade de trabalho, visando a qualidade dos serviços prestados e a melhoria dos fluxos dos processos e comprometendo-se com o resultado da unidade e da Empresa.				
<b>10</b>	Capacidade de tomar decisão/resolução de problemas/iniciativa: O empregado tem iniciativa para resolver problemas, é proativo, analisa riscos, toma decisões, assume e atua com responsabilidade, escolhendo a solução mais adequada nas diversas situações de trabalho.				
<b>11</b>	Relacionamento interpessoal: O empregado mantém uma boa relação no ambiente de trabalho, coopera espontaneamente, é flexível e enfrenta situações sob pressão, resolve conflitos, contribuindo para manter um clima favorável ao desenvolvimento das atividades.				
<b>12</b>	Comunicação: O empregado sabe ouvir, processar e compreender a mensagem, se expressa com coerência e clareza, utiliza eficientemente os recursos de comunicação disponíveis, dá e recebe feedback.				
<b>TOTAL</b>					
<b>TOTAL GERAL</b>					

#### Legenda:

- 1) AE=Abaixo do esperado/PE=Próximo do esperado/DE=Dentro do esperado/SE=Supera o esperado
- 2) Os Fatores de Avaliação variam numa escala de 1 a 4 pontos, em valores crescentes de 1 em 1, com peso único, para apuração do resultado. Desta forma a pontuação máxima que receberá o empregado é de 100 (CEM) pontos.

**PROPOSTA PARA MELHORIA DAS COMPETÊNCIAS AVALIADAS E DO DESEMPENHO DO EMPREGADO.**

Utilize o espaço abaixo para identificar as oportunidades de melhoria do desempenho do empregado. Verifique com o empregado que ações de sua responsabilidade e da Empresa podem ser tomadas para o seu desenvolvimento.

**Plano de Desenvolvimento e Capacitação**

Ação	Responsável	Prazo

**Manifestação do empregado**

--

**Manifestação do gerente/avaliador**

--

**BANCO DE IDENTIFICAÇÃO DE POTENCIAL DE LIDERANÇA**  
PREENCHIMENTO DO AVALIADOR

O empregado demonstra potencial para funções de liderança?  SIM  NÃO

O empregado possui interesse em atuar em funções de liderança?  SIM  NÃO

Assinatura Avaliado:	Data:
Assinatura Avaliador:	Matrícula:
Testemunha:	Matrícula:
Testemunha:	Matrícula:
Assinatura do gerente da unidade (sob carimbo)	

## Anexo 2.5 – Avaliação de Crescimento Profissional Horizontal (Administrativa e Operacional)

### INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DE CRESCIMENTO PROFISSIONAL HORIZONTAL

#### CATEGORIA: ADMINISTRATIVA E OPERACIONAL

Nome Avaliado:			Matricula:		
Lotação	SIGLA:	Unidade:			
Especialidade:		Posição Funcional	Faixa Salarial	Nível Salarial	
Categoria	Código Formulário	Nome Formulário	ADM E OPER		
Período avaliação	Início:	Término:	Sequência:		

#### CONCEITO

**FATORES DE AVALIAÇÃO:** Possibilita avaliar a aplicação dos Conhecimentos e Habilidades (CH) e Atitudes (A) necessários para a execução das atividades descritas no cargo.

#### AVALIAÇÃO E PONTUAÇÃO:

QTDE	FATORES DE AVALIAÇÃO	ESCALA			
		ABE	PE	DE	SE
		1	2	3	4
CH	<b>COMPETÊNCIAS TÉCNICAS:</b> São as competências necessárias à correta execução de suas tarefas.				
01	<b>Conhecimentos e habilidades específicas de sua especialidade:</b> O empregado utiliza os conhecimentos teóricos e práticos necessários à correta execução de suas tarefas. Estes conhecimentos são obtidos por meio de educação formal, treinamentos e experiência profissional.				
02	<b>Conhecimento de normas e práticas:</b> O empregado conhece, interpreta, cumpre e orienta a respeito de normas, procedimentos e regulamentos necessários à correta execução de suas tarefas. Estes conhecimentos são obtidos por meio de educação formal, treinamentos e experiência profissional.				
03	<b>Foco na Excelência: conhecer MEG, RG, RO, Planejamento Estratégico:</b> O empregado conhece os objetivos e diretrizes estratégicas e o modelo de gestão adotado pela empresa, comprometendo-se com o alcance das metas organizacionais e resultados.				
CHA	<b>COMPETÊNCIAS INSTITUCIONAIS:</b> São as competências fundamentais para a sobrevivência da organização e centrais em sua estratégia, sendo necessárias à compreensão do negócio, seus objetivos, relações com o mercado e ambiente sócio político.				
04	<b>Visão Sistêmica:</b> O empregado tem visão do fluxo de suas atividades e percebe o impacto delas em outros processos.				
05	<b>Foco em Resultados:</b> O empregado planeja, executa, e controla as suas atividades, propondo melhorias para o alcance de metas e resultados.				
06	<b>Foco no Cliente:</b> O empregado atende ao cliente interno e externo com atenção e comprometimento com a solução de problemas e busca compreender o desejo do cliente, mantendo contato para sondar percepções sobre os serviços prestados.				
07	<b>Foco na Criatividade e Inovação:</b> O empregado apresenta sugestões, novas ideias, cria ou adapta serviços e propõe alternativas para a melhoria contínua.				
08	<b>Foco e Facilidade no Aprendizado:</b> O empregado demonstra interesse em aprender, se esforça em adquirir conhecimentos dos processos de sua área de atuação, possuindo iniciativa própria na busca de novos conhecimentos.				
A	<b>COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS:</b> São as competências que refletem atitudes e comportamentos necessários para as atribuições a serem desempenhadas.				
09	<b>Produtividade:</b> O empregado executa as suas atividades dentro dos prazos estabelecidos, reorganizando o tempo para atendimento do volume e prioridade de trabalho, visando a qualidade dos serviços prestados e a melhoria dos fluxos dos processos.				
10	<b>Relacionamento interpessoal:</b> O empregado mantém uma boa relação no ambiente de trabalho, coopera espontaneamente, é flexível e enfrenta situações sob pressão, contribuindo para manter um clima favorável ao desenvolvimento das atividades.				
11	<b>Organização e Zelo:</b> O empregado conserva e mantém limpos e organizados equipamentos e materiais, evitando desperdícios.				
12	<b>Comunicação:</b> O empregado sabe ouvir, processar e compreender a mensagem, sabe receber feedback e se expressa com coerência e clareza.				
<b>TOTAL</b>					
<b>TOTAL GERAL</b>					

#### Legenda:

- 1) AE=Abaixo do esperado /PE=Próximo do esperado/DE=Dentro do esperado/SE= Supera o esperado
- 2) Os Fatores de Avaliação variam numa escala de 1 a 4 pontos, em valores crescentes de 1 em 1, com peso único, para apuração do resultado. Desta forma a pontuação máxima que receberá o empregado é de 100 (CEM) pontos.

**PROPOSTA PARA MELHORIA DAS COMPETÊNCIAS AVALIADAS E DO DESEMPENHO DO EMPREGADO.**

Utilize o espaço abaixo para identificar as oportunidades de melhoria do desempenho do empregado. Verifique com o empregado que ações de sua responsabilidade e da Empresa podem ser tomadas para o seu desenvolvimento.

**Plano de Desenvolvimento e Capacitação**

Ação	Responsável	Prazo

**Manifestação do empregado**

--

**Manifestação do gerente/avaliador**

--

**BANCO DE IDENTIFICAÇÃO DE POTENCIAL DE LIDERANÇA**  
PREENCHIMENTO DO AVALIADOR

O empregado demonstra potencial para funções de liderança?	<input type="checkbox"/>	SIM	<input type="checkbox"/>	NÃO
O empregado possui interesse em atuar em funções de liderança?	<input type="checkbox"/>	SIM	<input type="checkbox"/>	NÃO

Assinatura Avaliado:	Data:
Assinatura Avaliador:	Matrícula:
Testemunha:	Matrícula:
Testemunha:	Matrícula:
Assinatura do gerente da unidade (sob carimbo)	

## Anexo 2.6 – Avaliação de Crescimento Profissional Horizontal (Técnica Administrativa e Técnica Operacional)

### INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DE CRESCIMENTO PROFISSIONAL HORIZONTAL

#### CATEGORIA: TÉCNICA ADMINISTRATIVA E TÉCNICA OPERACIONAL

Nome Avaliado:			Matrícula:		
Lotação	SIGLA:	Unidade:			
Especialidade:			Posição Funcional	Faixa Salarial	Nível Salarial
Categoria	Código Formulário		Nome Formulário	TECADM E TECOPER	
Período avaliação	Início:	Término:	Sequência:		

#### CONCEITO

**FATORES DE AVALIAÇÃO:** Possibilita avaliar a aplicação dos Conhecimentos e Habilidades (CH) e Atitudes (A) necessários para a execução das atividades descritas no cargo.

#### AVALIAÇÃO E PONTUAÇÃO:

QTDE	FATORES DE AVALIAÇÃO	ESCALA			
		AE	PE	DE	SE
		1	2	3	4
<b>CH</b>	<b>COMPETÊNCIAS TÉCNICAS:</b> São as competências necessárias à correta execução de suas tarefas.				
<b>01</b>	<b>Conhecimentos e habilidades específicas de sua especialidade:</b> O empregado utiliza os conhecimentos teóricos e práticos necessários à correta execução de suas tarefas. Estes conhecimentos são obtidos por meio de educação formal, treinamentos e experiência profissional.				
<b>02</b>	<b>Conhecimento de normas, práticas:</b> O empregado conhece, interpreta, cumpre e orienta a respeito de normas, procedimentos e regulamentos necessários à correta execução de suas tarefas. Estes conhecimentos são obtidos por meio de educação formal, treinamentos e experiência profissional.				
<b>03</b>	<b>Foco na excelência: conhecer MEG, RG, RO, Planejamento Estratégico:</b> O empregado conhece os objetivos e diretrizes estratégicas e o modelo de gestão adotado pela empresa, comprometendo-se com o alcance das metas organizacionais e resultados.				
<b>CHA</b>	<b>COMPETÊNCIAS INSTITUCIONAIS:</b> São as competências fundamentais para a sobrevivência da organização e centrais em sua estratégia, sendo necessárias à compreensão do negócio, seus objetivos, relações com o mercado e ambiente sócio político.				
<b>04</b>	<b>Visão Sistêmica:</b> O empregado tem visão do fluxo de suas atividades e percebe o impacto delas em outros processos.				
<b>05</b>	<b>Foco em Resultados:</b> O empregado planeja, executa, divide adequadamente o seu tempo de trabalho, cumpre prazos e controla as suas atividades, propondo melhorias para o alcance de metas e resultados.				
<b>06</b>	<b>Foco no Cliente:</b> O empregado atende ao cliente interno e externo com atenção e comprometimento com a solução de problemas e busca compreender o desejo do cliente, mantendo contato para sondar percepções sobre os serviços prestados.				
<b>07</b>	<b>Foco na Criatividade e Inovação:</b> O empregado apresenta sugestões, novas ideias, cria ou adapta serviços e propõe alternativas, visando gerar um diferencial competitivo dentro de seu nível de atuação.				
<b>08</b>	<b>Foco e facilidade no Aprendizado:</b> O empregado demonstra interesse em aprender os processos de sua área de atuação, mantém-se atualizado, possuindo iniciativa própria na busca de novos conhecimentos.				
<b>A</b>	<b>COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS:</b> São as competências que refletem atitudes e comportamentos necessários para as atribuições a serem desempenhadas.				
<b>09</b>	<b>Produtividade:</b> O empregado executa as suas atividades dentro dos prazos estabelecidos, reorganizando o tempo para atendimento do volume e prioridade de trabalho, visando a qualidade dos serviços prestados e a melhoria dos fluxos dos processos.				
<b>10</b>	<b>Capacidade de tomar decisão/resolução de problemas/iniciativa:</b> O empregado tem iniciativa para resolver problemas, assume e atua com responsabilidade, escolhendo a solução mais adequada nas diversas situações de trabalho.				
<b>11</b>	<b>Relacionamento interpessoal:</b> O empregado mantém uma boa relação no ambiente de trabalho, coopera espontaneamente, é flexível e enfrenta situações sob pressão, resolve conflitos, contribuindo para manter um clima favorável ao desenvolvimento das atividades.				
<b>12</b>	<b>Comunicação:</b> O empregado sabe ouvir, processar e compreender a mensagem, se expressa com coerência e clareza, dá e recebe feedback.				
<b>TOTAL</b>					
<b>TOTAL GERAL</b>					

Legenda:

- 1) AE=Abaixo do esperado/PE=Próximo do esperado/DE=Dentro do esperado/SE= Supera o esperado
- 2) Os Fatores de Avaliação variam numa escala de 1 a 4 pontos, com peso variado, para apuração do resultado. Desta forma a pontuação máxima que receberá o empregado é de 100 (CEM) pontos.

**PROPOSTA PARA MELHORIA DAS COMPETÊNCIAS AVALIADAS E DO DESEMPENHO DO EMPREGADO.**

Utilize o espaço abaixo para identificar as oportunidades de melhoria do desempenho do empregado. Verifique com o empregado que ações de sua responsabilidade e da Empresa podem ser tomadas para o seu desenvolvimento.

**Plano de Desenvolvimento e Capacitação**

Ação	Responsável	Prazo

**Manifestação do empregado**

--

**Manifestação do gerente/avaliador**

--

**BANCO DE IDENTIFICAÇÃO DE POTENCIAL DE LIDERANÇA**  
PREENCHIMENTO DO AVALIADOR

O empregado demonstra potencial para funções de liderança?	<input type="checkbox"/>	SIM	<input type="checkbox"/>	NÃO
O empregado possui interesse em atuar em funções de liderança?	<input type="checkbox"/>	SIM	<input type="checkbox"/>	NÃO

Assinatura Avaliado:	Data:
Assinatura Avaliador:	Matrícula:
Testemunha:	Matrícula:
Testemunha:	Matrícula:
Assinatura do gerente da unidade (sob carimbo)	

## Anexo 2.7 – Avaliação para Crescimento por Aprendizagem (Administrativa e Operacional)

### INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO PARA CRESCIMENTO POR APRENDIZAGEM

#### CATEGORIA: ADMINISTRATIVA E OPERACIONAL

Nome Avaliado:				Matricula:		
Lotação	SIGLA:	Unidade:				
Especialidade:			Posição Funcional	Faixa Salarial	Nível Salarial	
Categoria			Código Formulário	Nome Formulário	ADM E OPER	
Período avaliação	Início:	Término:		Sequência:		

#### CONCEITO

**FATORES DE AVALIAÇÃO:** Possibilita avaliar a aplicação dos Conhecimentos e Habilidades (CH) e Atitudes (A) necessários para a execução das atividades descritas no cargo.

#### AVALIAÇÃO E PONTUAÇÃO:

QTDE	FATORES DE AVALIAÇÃO	ESCALA			
		AE 1	PE 2	DE 3	SE 4
<b>CH</b>	<b>COMPETÊNCIAS TÉCNICAS:</b> São as competências necessárias à correta execução de suas tarefas.				
<b>01</b>	<b>Conhecimentos e habilidades específicas de sua especialidade:</b> O empregado utiliza os conhecimentos teóricos e práticos necessários à correta execução de suas tarefas. Estes conhecimentos são obtidos por meio de educação formal, treinamentos e experiência profissional.				
<b>02</b>	<b>Conhecimento de normas e práticas:</b> O empregado conhece, interpreta, cumpre e orienta a respeito de normas, procedimentos e regulamentos necessários à correta execução de suas tarefas. Estes conhecimentos são obtidos por meio de educação formal, treinamentos e experiência profissional.				
<b>03</b>	<b>Foco na Excelência: conhecer MEG, RG, RÔ, Planejamento Estratégico:</b> O empregado conhece os objetivos e diretrizes estratégicas e o modelo de gestão adotado pela empresa, comprometendo-se com o alcance das metas organizacionais e resultados.				
<b>CHA</b>	<b>COMPETÊNCIAS INSTITUCIONAIS:</b> São as competências fundamentais para a sobrevivência da organização e centrais em sua estratégia, sendo necessárias à compreensão do negócio, seus objetivos, relações com o mercado e ambiente sócio político.				
<b>04</b>	<b>Visão Sistêmica:</b> O empregado tem visão do fluxo de suas atividades e percebe o impacto delas em outros processos.				
<b>05</b>	<b>Foco em Resultados:</b> O empregado planeja, executa, e controla as suas atividades, propondo melhorias para o alcance de metas e resultados.				
<b>06</b>	<b>Foco no Cliente:</b> O empregado atende ao cliente interno e externo com atenção e comprometimento com a solução de problemas e busca compreender o desejo do cliente, mantendo contato para sondar percepções sobre os serviços prestados.				
<b>07</b>	<b>Foco na Criatividade e Inovação:</b> O empregado apresenta sugestões, novas ideias, cria ou adapta serviços e propõe alternativas para a melhoria contínua.				
<b>08</b>	<b>Foco e Facilidade no Aprendizado:</b> O empregado demonstra interesse em aprender, se esforça em adquirir conhecimentos dos processos de sua área de atuação, possuindo iniciativa própria na busca de novos conhecimentos.				
<b>A</b>	<b>COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS:</b> São as competências que refletem atitudes e comportamentos necessários para as atribuições a serem desempenhadas.				
<b>09</b>	<b>Produtividade:</b> O empregado executa as suas atividades dentro dos prazos estabelecidos, reorganizando o tempo para atendimento do volume e prioridade de trabalho, visando a qualidade dos serviços prestados e a melhoria dos fluxos dos processos.				
<b>10</b>	<b>Relacionamento interpessoal:</b> O empregado mantém uma boa relação no ambiente de trabalho, coopera espontaneamente, é flexível e enfrenta situações sob pressão, contribuindo para manter um clima favorável ao desenvolvimento das atividades.				
<b>11</b>	<b>Organização e Zelo:</b> O empregado conserva e mantém limpos e organizados equipamentos e materiais, evitando desperdícios.				
<b>12</b>	<b>Comunicação:</b> O empregado sabe ouvir, processar e compreender a mensagem, sabe receber feedback e se expressa com coerência e clareza.				
<b>TOTAL</b>					
<b>TOTAL GERAL</b>					

Legenda:

- 1) AE=Abaixo do esperado PE=Próximo do esperado DE=Dentro do esperado SE= Supera o esperado
- 2) Os Fatores de Avaliação variam numa escala de 1 a 4 pontos, com peso variado, para apuração do resultado. Desta forma a pontuação máxima que receberá o empregado é de 100 (CEM) pontos.

**PROPOSTA PARA MELHORIA DAS COMPETÊNCIAS AVALIADAS E DO DESEMPENHO DO EMPREGADO.**

Utilize o espaço abaixo para identificar as oportunidades de melhoria do desempenho do empregado. Verifique com o empregado que ações de sua responsabilidade e da Empresa podem ser tomadas para o seu desenvolvimento.

**Plano de Desenvolvimento e Capacitação**

Ação	Responsável	Prazo

**Manifestação do empregado**

--

**Manifestação do gerente/avaliador**

--

**BANCO DE IDENTIFICAÇÃO DE POTENCIAL DE LIDERANÇA**  
PREENCHIMENTO DO AVALIADOR

O empregado demonstra potencial para funções de liderança?	<input type="checkbox"/>	SIM	<input type="checkbox"/>	NÃO
O empregado possui interesse em atuar em funções de liderança?	<input type="checkbox"/>	SIM	<input type="checkbox"/>	NÃO

Assinatura Avaliado:	Data:
Assinatura Avaliador:	Matrícula:
Testemunha:	Matrícula:
Testemunha:	Matrícula:
Assinatura do gerente da unidade (sob carimbo)	

## Anexo 2.8 – Avaliação para Crescimento por Aprendizagem (Superior Administrativa e Superior Operacional)

### INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO PARA CRESCIMENTO POR APRENDIZAGEM

#### CATEGORIA: SUPERIOR AP ADMINIST E SUPERIOR AP TÉCNICO OPERACIONAL

Nome Avaliado:			Matrícula:		
Lotação	SIGLA:	Unidade:			
Especialidade:		Posição Funcional	Faixa Salarial	Nível Salarial	
Categoria		Código Formulário	Nome Formulário		
Período avaliação	Início:	Término:	Sequência:		

#### CONCEITO:

**FATORES DE AVALIAÇÃO:** Possibilita avaliar a aplicação dos Conhecimentos e Habilidades (CH) e Atitudes (A) necessários para a execução das atividades descritas no cargo.

#### AVALIAÇÃO E PONTUAÇÃO:

QTDE	FATORES DE AVALIAÇÃO	ESCALA			
		AE	PE	DE	SE
		1	2	3	4
<b>CH</b>	<b>COMPETENCIAS TECNICAS:</b> São as competências necessárias à correta execução de suas tarefas.				
<b>01</b>	<b>Conhecimentos e habilidades específicas de sua especialidade:</b> O empregado utiliza os conhecimentos teóricos e práticos necessários à correta execução de suas tarefas. Estes conhecimentos são obtidos por meio de educação formal, treinamentos e experiência profissional.				
<b>02</b>	<b>Conhecimento de normas e práticas:</b> O empregado conhece, interpreta, cumpre e orienta a respeito de normas, procedimentos e regulamentos necessários à correta execução de suas tarefas. Estes conhecimentos são obtidos por meio de educação formal, treinamentos e experiência profissional.				
<b>03</b>	<b>Foco na excelência: conhecer MEG, RG, RO, Planejamento Estratégico:</b> O empregado conhece os objetivos e diretrizes estratégicas e o modelo de gestão adotado pela empresa, comprometendo-se com o alcance das metas organizacionais.				
<b>CHA</b>	<b>COMPETENCIAS INSTITUCIONAIS:</b> São as competências fundamentais para a sobrevivência da organização e centrais em sua estratégia, sendo necessárias à compreensão do negócio, seus objetivos, relações com o mercado e ambiente sócio político.				
<b>04</b>	<b>Visão Sistêmica:</b> O empregado tem visão de suas atividades e percebe o impacto delas em outros processos. Consiste na compreensão do todo a partir de uma análise global das partes e da interação entre estas.				
<b>05</b>	<b>Foco em Resultados:</b> O empregado planeja, executa, analisa e controla as suas atividades, propondo melhorias para o alcance de metas e resultados.				
<b>06</b>	<b>Foco no Cliente:</b> O empregado atende ao cliente interno e externo com atenção e comprometimento com a solução de problemas e busca compreender o seu desejo, mantendo contato para sondar percepções sobre os serviços prestados.				
<b>07</b>	<b>Foco na Criatividade e Inovação:</b> O empregado analisa as situações, apresenta sugestões, novas ideias, cria ou adapta serviços e propõe alternativas para a melhoria contínua, que possam gerar um diferencial competitivo dentro de seu nível de atuação.				
<b>08</b>	<b>Foco e Facilidade no Aprendizado:</b> O empregado demonstra interesse em aprender os processos de sua área de atuação, mantém-se atualizado, possuindo iniciativa própria na busca de novos conhecimentos.				
<b>A</b>	<b>COMPETENCIAS COMPORTAMENTAIS:</b> São as competências necessárias para demonstrar espírito empreendedor e capacidade para a inovação, iniciativa, criatividade, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência da qualidade e implicações éticas do seu trabalho.				
<b>09</b>	<b>Produtividade:</b> O empregado executa as suas atividades dentro dos prazos estabelecidos, reorganizando o tempo para atendimento do volume e prioridade de trabalho, visando a qualidade dos serviços prestados e a melhoria dos fluxos dos processos e comprometendo-se com o resultado da unidade e da Empresa.				
<b>10</b>	<b>Capacidade de tomar decisão/resolução de problemas/iniciativa:</b> O empregado tem iniciativa para resolver problemas, é proativo, analisa riscos, toma decisões, assume e atua com responsabilidade, escolhendo a solução mais adequada nas diversas situações de trabalho.				
<b>11</b>	<b>Relacionamento interpessoal:</b> O empregado mantém uma boa relação no ambiente de trabalho, coopera espontaneamente, é flexível e enfrenta situações sob pressão, resolve conflitos, contribuindo para manter um clima favorável ao desenvolvimento das atividades.				
<b>12</b>	<b>Comunicação:</b> O empregado sabe ouvir, processar e compreender a mensagem, se expressa com coerência e clareza, utiliza eficientemente os recursos de comunicação disponíveis, dá e recebe feedback.				
<b>TOTAL</b>					
<b>TOTAL GERAL</b>					

Legenda:

- 1) AE=Abaixo do esperado PE=Próximo do esperado DE=Dentro do esperado SE= Supera o esperado
- 2) Os Fatores de Avaliação variam numa escala de 1 a 4 pontos, com peso variado, para apuração do resultado. Desta forma a pontuação máxima que receberá o empregado é de 100 (CEM) pontos.

**PROPOSTA PARA MELHORIA DAS COMPETÊNCIAS AVALIADAS E DO DESEMPENHO DO EMPREGADO.**

Utilize o espaço abaixo para identificar as oportunidades de melhoria do desempenho do empregado. Verifique com o empregado que ações de sua responsabilidade e da Empresa podem ser tomadas para o seu desenvolvimento.

**Plano de Desenvolvimento e Capacitação**

Ação	Responsável	Prazo

**Manifestação do empregado**

--

**Manifestação do gerente/avaliador**

--

**BANCO DE IDENTIFICAÇÃO DE POTENCIAL DE LIDERANÇA**  
PREENCHIMENTO DO AVALIADOR

O empregado demonstra potencial para funções de liderança?       SIM       NÃO  
 O empregado possui interesse em atuar em funções de liderança?       SIM       NÃO

Assinatura Avaliado:	Data:
Assinatura Avaliador:	Matricula:
Testemunha:	Matricula:
Testemunha:	Matricula:
Assinatura do gerente da unidade (sob carimbo)	

## Anexo 2.9 – Avaliação para Crescimento por Aprendizagem (Técnica Administrativa e Técnica Operacional)

### INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO PARA CRESCIMENTO POR APRENDIZAGEM

#### CATEGORIA: TÉCNICA ADMINISTRATIVA E TÉCNICA OPERACIONAL

Nome Avaliado:			Matrícula:		
Lotação	SIGLA:	Unidade:			
Especialidade:		Posição Funcional	Faixa Salarial	Nível Salarial	
Categoria	Código Formulário	Nome Formulário	TECADM E TECOP		
Período avaliação	Início:	Término:	Sequência:		

#### CONCEITO

**FATORES DE AVALIAÇÃO:** Possibilita avaliar a aplicação dos Conhecimentos e Habilidades (CH) e Atitudes (A) necessários para a execução das atividades descritas no cargo.

#### AVALIAÇÃO E PONTUAÇÃO:

QTDE	FATORES DE AVALIAÇÃO	ESCALA			
		AE	PE	DE	SE
		1	2	3	4
<b>CH</b>	<b>COMPETÊNCIAS TÉCNICAS:</b> São as competências necessárias à correta execução de suas tarefas.				
<b>01</b>	Conhecimentos e habilidades específicas de sua especialidade: O empregado utiliza os conhecimentos teóricos e práticos necessários à correta execução de suas tarefas. Estes conhecimentos são obtidos por meio de educação formal, treinamentos e experiência profissional.				
<b>02</b>	Conhecimento de normas e práticas: O empregado conhece, interpreta, cumpre e orienta a respeito de normas, procedimentos e regulamentos necessários à correta execução de suas tarefas. Estes conhecimentos são obtidos por meio de educação formal, treinamentos e experiência profissional.				
<b>03</b>	Foco na excelência: conhecer MEG, RG, RO Planejamento Estratégico: O empregado conhece os objetivos e diretrizes estratégicas e o modelo de gestão adotado pela empresa, comprometendo-se com o alcance das metas organizacionais.				
<b>CHA</b>	<b>COMPETÊNCIAS INSTITUCIONAIS:</b> São as competências fundamentais para a sobrevivência da organização e centrais em sua estratégia, sendo necessárias à compreensão do negócio, seus objetivos, relações com o mercado e ambiente sócio político.				
<b>04</b>	Visão Sistêmica: O empregado tem visão do fluxo de suas atividades e percebe o impacto delas em outros processos.				
<b>05</b>	Foco em Resultados: O empregado planeja, executa e controla as suas atividades, propondo melhorias para o alcance de metas e resultados.				
<b>06</b>	Foco no Cliente: O empregado atende ao cliente interno e externo com atenção e comprometimento com a solução de problemas e busca compreender o desejo do cliente, mantendo contato para sondar percepções sobre os serviços prestados.				
<b>07</b>	Foco na Criatividade e Capacidade de Inovação: O empregado apresenta sugestões, novas ideias, cria ou adapta serviços e propõe alternativas, visando gerar um diferencial competitivo dentro de seu nível de atuação.				
<b>08</b>	Foco e Facilidade no Aprendizado: O empregado demonstra interesse em aprender, se esforça em adquirir conhecimento dos processos de sua área de atuação, possuindo iniciativa própria na busca de novos conhecimentos.				
<b>A</b>	<b>COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS:</b> São as competências que refletem atitudes e comportamentos necessários para as atribuições a serem desempenhadas.				
<b>09</b>	Produtividade: O empregado executa as suas atividades dentro dos prazos estabelecidos, reorganiza o tempo para atendimento do volume e prioridade de trabalho, visando a qualidade dos serviços prestados e a melhoria dos fluxos dos processos.				
<b>10</b>	Capacidade de tomar decisão/resolução de problemas/iniciativa: O empregado tem iniciativa para resolver problemas, assume e atua com responsabilidade, escolhendo a solução mais adequada nas diversas situações de trabalho.				
<b>11</b>	Habilidade em Relacionamento interpessoal: O empregado mantém uma boa relação no ambiente de trabalho, coopera espontaneamente, é flexível, enfrenta situações sob pressão e resolve conflitos, contribuindo para manter um clima favorável ao desenvolvimento das atividades.				
<b>12</b>	Habilidade de Comunicação: O empregado sabe ouvir, processar e compreender a mensagem, se expressa com coerência e clareza, dá e recebe feedback.				
<b>TOTAL</b>					
<b>TOTAL GERAL</b>					

Legenda:

- 1) AE = Abaixo do esperado PE=Próximo do esperado DE=Dentro do esperado SE= Supera o esperado
- 2) Os Fatores de Avaliação variam numa escala de 1 a 4 pontos, com peso variado, para apuração do resultado. Desta forma a pontuação máxima que receberá o empregado é de 100 (CEM) pontos.

**PROPOSTA PARA MELHORIA DAS COMPETÊNCIAS AVALIADAS E DO DESEMPENHO DO EMPREGADO.**

Utilize o espaço abaixo para identificar as oportunidades de melhoria do desempenho do empregado. Verifique com o empregado que ações de sua responsabilidade e da Empresa podem ser tomadas para o seu desenvolvimento.

**Plano de Desenvolvimento e Capacitação**

Ação	Responsável	Prazo

**Manifestação do empregado**

--

**Manifestação do gerente/avaliador**

--

**BANCO DE IDENTIFICAÇÃO DE POTENCIAL DE LIDERANÇA**  
PREENCHIMENTO DO AVALIADOR

O empregado demonstra potencial para funções de liderança?	<input type="checkbox"/>	SIM	<input type="checkbox"/>	NÃO
O empregado possui interesse em atuar em funções de liderança?	<input type="checkbox"/>	SIM	<input type="checkbox"/>	NÃO

Assinatura Avaliado:	Data:
Assinatura Avaliador:	Matrícula:
Testemunha:	Matrícula:
Testemunha:	Matrícula:
Assinatura do gerente da unidade (sob carimbo)	