

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

**ANDERSON ALESSIO
JORDANA FAREZIN**

**ANÁLISE DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:
Estudo de Caso na Agência de Correios da Lagoa da Conceição**

**FLORIANÓPOLIS
2012**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

ANDERSON ALESSIO
JORDANA FAREZIN

ANÁLISE DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:
Estudo de Caso na Agência de Correios da Lagoa da Conceição

Trabalho apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como parte dos requisitos para a obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

**Orientador: Prof. Dr. Marcos Baptista
Lopes Dalmau**

FLORIANÓPOLIS

2012

**ANÁLISE DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:
Estudo de Caso na Agência de Correios da Lagoa da Conceição**

Esta monografia foi apresentada no curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota final _____ atribuída pela banca examinadora constituída pelo professor orientador e membros abaixo mencionados.

Florianópolis, SC, _____, dezembro de 2012.

Professores que compuseram a banca examinadora:

Professor Marcos Baptista Lopes Dalmau, Dr.
Orientador

Professor Dante Marciano Girardi
Membro

Professor Irineu Manoel de Souza
Membro

DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho aos nossos pais, irmãos e cônjuges, que nos apoiaram e nos incentivaram a continuar a jornada de aprendizado.

Aos nossos amigos e colegas de trabalho que sempre estavam ao nosso lado, nos apoiando, principalmente nos momentos em que estivemos ausentes.

AGRADECIMENTOS

Aos nossos pais, irmão e cônjuges, pela compreensão e apoio nas inúmeras ausências durante esta jornada.

Ao nosso orientador, Prof. Dr. Marcos Baptista Lopes Dalmau, pela dedicação e contribuição para a concretização deste trabalho durante a orientação e durante toda a graduação.

Aos gestores e colaboradores da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, pela receptividade e contribuição para desenvolvimento deste trabalho.

A todos os professores que proporcionaram o conhecimento e aprendizado necessário para a nossa formação profissional, acadêmica e pessoal.

A todos os alunos e companheiros de classe pelas trocas de experiências e convivência saudável durante todo o curso, em especial as amigas Nadine Victor Batista, Aline Aguiar Pereira, Aline Cleuza Laureano, Débora Miranda, Fernanda Maria Borges, Gislaine Patto, Gabriela Gonçalves e aos amigos Elizeu Angelo Dell Agnolo Junior e Edson Salles, por terem compartilhado, ao longo destes quatro anos, as alegrias e as dificuldades, mas sobretudo, por terem nos proporcionado o entendimento da riqueza do trabalho em equipe.

RESUMO

ALESSIO, Anderson; FAREZIN, Jordana. **Análise do Processo de Avaliação de Desempenho:** Estudo de caso na Agência de Correios da Lagoa da Conceição. 2012. Trabalho de Conclusão de Estágio. Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2012, 100p.

Um dos grandes desafios que se apresenta para as organizações é o de desenvolver a qualificação e o potencial de seus colaboradores, para obter em contrapartida, um melhor desempenho para execução de suas atividades. A avaliação de desempenho, que se constitui como um dos principais processos de gestão de pessoas, pode ser compreendido como um sistema formal de gerenciamento que provê a avaliação da qualidade do desempenho individual ou institucional, cujos resultados são utilizados para subsidiar a aplicação das políticas de educação, valorização e reconhecimento funcional, bem como apontar necessidades de aperfeiçoamento e melhorias. Na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, existe um processo de avaliação de desempenho estruturado há pelo menos uma década, entretanto, há generalidades e limitações no processo que inviabilizam ações pontuais de melhoria, fazendo com que os resultados da avaliação de desempenho não sejam plenamente aproveitados. Sendo assim, este estudo foi desenvolvido com o objetivo de analisar o processo de avaliação de desempenho em uma das unidades de atendimento dos Correios, de forma a adequar o instrumento de avaliação à realidade da unidade, e propor sugestões que resultem em melhorias no processo de avaliação de desempenho como um todo. A fundamentação teórica apresenta os processos gerenciais utilizados para a elaboração de instrumentos de avaliação de desempenho, bem como as características das organizações públicas e de que maneira a gestão de recursos humanos trabalha dentro destas organizações. A pesquisa, qualificada como um estudo de caso com proposição de planos, tem caráter descritivo e se caracteriza predominantemente como uma pesquisa qualitativa, tendo em sua elaboração também uma etapa quantitativa. A etapa qualitativa identificou o processo de Avaliação de Desempenho nos Correios a partir de uma análise documental e entrevistas semiestruturadas com membros do Departamento de Recursos Humanos e do Departamento de Planejamento da Diretoria Regional de Correios de Santa Catarina e com a gerente da Agência de Correios da Lagoa da Conceição, e conheceu desta forma, a percepção dos gestores sobre o processo de Avaliação de Desempenho dos Correios. Já a etapa quantitativa, buscou conhecer a percepção dos colaboradores da mesma agência sobre o processo de avaliação de desempenho a partir da aplicação de um questionário. A análise das informações obtidas nas etapas qualitativa e quantitativa possibilitou uma série de contribuições para melhoria do método, do processo e da aplicação do instrumento de avaliação de desempenho oficial dos Correios, de forma a ajustá-lo a realidade da agência e com isso, transformá-lo em um instrumento de gestão mais efetivo.

Palavras-Chave: Avaliação de Desempenho; Organizações Públicas; Efetividade.

ABSTRACT

ALESSIO, Anderson; FAREZIN, Jordana. **Analysis of the Performance Assessment Process:** Study Case in the Post Office of Lagoa da Conceição. 2012. Final Course Project. Undergraduate Administration Course, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2012, 100p.

One of the major challenges that organizations face is to develop the skills and potential of their employees in return for a better performance for their activities' execution. The Performance Assessment, which constitutes one of the main Personnel Management process, can be understood as a formal management system that provides a quality assessment of individual or institutional performance, the results of which are used to support the implementation of education's policies, appreciation and recognition functional as well as pointing out needs for improvement and enhancements. In the Brazilian Company of Post and Telegraph, there is a Performance Assessment process that was structured for at least a decade, however, there are generalities and limitations in the process which prevent specific actions to be taken, in consequence, the results of the Performance Assessment are not fully utilized. Therefore, this study was developed in order to analyze the Performance Assessment process in one specific Post Office, in order to adjust the assessment tool to the reality of that unit, and propose suggestions that could improve the Performance Assessment process as a whole. The theoretical foundation presents the management processes used in the preparation of the Performance Assessment tools, as well as the characteristics of public organizations and how the Human Resources management works within these organizations. The research, described as a Study Case with Proposition's Plans, has a descriptive character and is characterized as a predominantly qualitative research, having also, in its elaboration, a quantitative stage. The qualitative stage identified the company's Performance Assessment process from a documentary analysis and semi-structured interviews with members of the Human Resources' Department and Planning Department of the State Board Company and with the manager from the Lagoa da Conceição's Post Office and realized, with that, the perception of the managers regarding the company's Performance Assessment process. As for the quantitative stage, to knowledge the perception of the same Post Office employees regarding the Performance Assessment process a questionnaire was applied. The analysis of the information obtained in the qualitative and quantitative steps enabled a number of contributions to improving the method, the process and application of the Company's Official Performance Assessment tool in order to fit it to the Post Office's reality and thereby transform it in a more effective management tool.

Keywords: Performance Assessment; Public Management; Effectiveness.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo (1) de Ficha de Avaliação de Desempenho pela Escala Gráfica.....	31
Figura 2 – Modelo (2) de Ficha de Avaliação de Desempenho pela Escala Gráfica.....	32
Figura 3 – Modelo (3) de Ficha de Avaliação de Desempenho pela Escala Gráfica.....	33
Figura 4 – Avaliação de Desempenho através do método de Escolha Forçada.....	34
Figura 5 – Avaliação de Desempenho através do método de Incidente Crítico.....	35
Figura 6 – Ficha de Avaliação de Desempenho através da Comparação Binária.....	36
Figura 7 – Ficha de Avaliação de Desempenho através da Lista de Verificação.....	37

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Etapas da Coleta de Dados.....	49
Quadro 2 – Aspecto identificado como problemático na unidade e sua vinculação a uma Competência.....	79
Quadro 3 - Resumo das etapas na elaboração do instrumento paralelo.....	82

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC – Agência de Correios

AD - Avaliação de Desempenho

CDD – Centro de Distribuição Domiciliária

DR – Diretoria Regional

ECT – Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos

GCR – Gerenciamento de Competências e Resultados

GEFIN – Gerência Financeira

GEOPE – Gerência de Operações

GERAD – Gerência de Administração

GREAT – Gerência de Atendimento

GEREC – Gerência de Recursos Humanos

GEREN – Gerência de Engenharia

GEVEN – Gerência de Vendas

MEG - Modelo de Excelência de Gestão

PLR – Participação nos Lucros e Resultados

PTC – Plano de Trabalho Corporativo

RH – Recursos Humanos

SC – Estado de Santa Catarina

UD – Unidade de Distribuição

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA.....	12
1.2	OBJETIVOS	13
1.2.1	<i>Objetivo Geral</i>	13
1.2.2	<i>Objetivos Específicos</i>	13
1.3	JUSTIFICATIVA PELA ESCOLHA DO TEMA	14
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	15
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1	A GESTÃO PÚBLICA NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES	16
2.1.1	<i>A transformação nas organizações públicas e os desafios da Gestão de Recursos Humanos. .</i>	<i>17</i>
2.2	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	20
2.2.1	<i>O Planejamento Estratégico como ponto de partida para o processo de Avaliação de Desempenho</i>	<i>21</i>
2.2.2	<i>Definições e objetivos da Avaliação de Desempenho</i>	<i>23</i>
2.2.3	<i>Agentes envolvidos com o processo de Avaliação de Desempenho</i>	<i>27</i>
2.2.4	<i>Modelos de Avaliação de Desempenho</i>	<i>28</i>
2.2.5	<i>Planejando, Implantando e Executando a Avaliação de Desempenho</i>	<i>40</i>
3	METODOLOGIA	46
3.1	OBJETIVO DO ESTUDO E JUSTIFICATIVA PELA ESCOLHA DA ORGANIZAÇÃO	46
3.2	TIPO DE ESTUDO	47
3.3	UNIVERSO E AMOSTRAGEM	48
3.4	COLETA DE DADOS	48
3.4.1	<i>Coleta e Análise Documental</i>	<i>49</i>
3.4.2	<i>Aplicação das Entrevistas</i>	<i>50</i>
3.4.3	<i>Questionário</i>	<i>51</i>
3.5	ANÁLISE DOS DADOS	52
3.6	LIMITAÇÃO DO ESTUDO	52
4	ESTUDO DE CASO	53
4.1	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	53
4.1.1	<i>Finalidade</i>	<i>53</i>
4.1.2	<i>Estrutura Organizacional</i>	<i>53</i>
4.1.3	<i>Modernização dos Processos Organizacionais</i>	<i>55</i>
4.2	O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA AGÊNCIA DE CORREIOS DA LAGOA DA CONCEIÇÃO	57

4.3	PERCEPÇÃO DOS GESTORES QUANTO AO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS CORREIOS.....	61
4.4	PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DA AGÊNCIA DE CORREIOS DA LAGOA DA CONCEIÇÃO QUANTO AO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS CORREIOS.....	65
4.5	CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA A MELHORIA NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	72
4.5.1	<i>Considerações sobre o método</i>	72
4.5.2	<i>Considerações sobre o Processo</i>	74
4.5.3	<i>Considerações sobre o instrumento</i>	76
4.5.3.1	Trabalhando as atribuições individuais	79
4.5.3.2	Construção do instrumento Paralelo	80
4.5.3.3	Aplicação do Instrumento Paralelo de Avaliação	83
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	86
5.1	CONSIDERAÇÕES FINAIS	86
5.2	SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	87
	REFERÊNCIAS	89
	APÊNDICES.....	92
	ANEXOS	100

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

Um dos grandes desafios que se apresenta para as organizações é o de desenvolver a qualificação e o potencial de seus colaboradores, para obter em contrapartida, alto desempenho para execução de suas atividades, aceitação de maiores responsabilidades e comprometimento com os resultados desejados, criando condições mais favoráveis à inovação, ao aprimoramento da qualidade, à troca de informações, interna e externamente.

Sendo assim, a preocupação permanente com o desempenho dos indivíduos, e de como torná-los mais efetivos na obtenção de resultados, é um dos pontos de atenção máxima para que se consiga melhoria na execução dos serviços e cumprimento dos objetivos da organização.

O processo de avaliação de desempenho, apresentado como tema deste trabalho, se constitui como um dos principais processos de gestão de pessoas, e elucida os aspectos que deverão ser melhorados no desempenho dos indivíduos, promovendo desta forma o crescimento pessoal e profissional, com reflexos na organização como um todo.

Na Empresa Brasileira Correios e Telégrafos, objeto de estudo deste trabalho, existe um processo de avaliação de desempenho estruturado há pelo menos uma década, porém este demonstra indícios de não estar adequado à realidade da instituição por apresentar em seu processo elementos genéricos e que poderiam ser melhor aproveitados na obtenção de um maior desempenho de seus colaboradores.

Desta forma, assim como ocorre em praticamente todas as organizações, nos Correios também existe a necessidade de atualização e melhoria nos processos de gestão, pois independente da organização, seus processos precisam sempre ser reinventados, tanto para que haja maior flexibilidade em trabalhar melhorias, quanto para atender as novas necessidades internas e demandas externas que surgem com o passar dos anos.

As agências de atendimento são a porta de entrada de tudo o que é distribuído pelos Correios, sendo, portanto, as grandes responsáveis pelos resultados financeiros da organização, e juntamente com os centros de distribuição, formam a engrenagem que move a empresa. Desta forma, quanto melhor for avaliado o desempenho dos colaboradores que trabalham nestas unidades, maior serão as chances de a organização alcançar as suas metas e objetivos estratégicos.

Com base nestas informações, este trabalho fez uma análise do processo de avaliação de desempenho dos Correios a partir de uma de suas unidades de atendimento, buscando responder ao seguinte problema de pesquisa: **como melhorar o processo de avaliação de desempenho na Agência de Correios do bairro Lagoa da Conceição?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o processo de avaliação de desempenho da Agência de Correios do bairro Lagoa da Conceição.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar como é realizado o processo de avaliação de desempenho na Agência de Correios do bairro Lagoa da Conceição;
- b) Analisar a percepção dos gestores sobre o processo de avaliação de desempenho dos Correios;
- c) Analisar a percepção dos trabalhadores sobre o processo de avaliação de desempenho dos Correios;
- d) Propor melhorias ao processo de avaliação de desempenho, que auxiliem na eficiência da gestão da Agência de Correios do bairro Lagoa da Conceição.

1.3 JUSTIFICATIVA PELA ESCOLHA DO TEMA

No cenário mundial, fundamentado por um crescimento e inovação das expectativas e necessidades dos cidadãos, observa-se um crescente movimento em relação a uma nova gestão pública. Esta nova gestão é orientada para a prestação de melhores serviços públicos, no sentido de melhor atender à sociedade em geral, bem como objetiva a eficiência, eficácia e efetividade na execução de seus processos. Tal fato tem motivado a realização de reformas ou aperfeiçoamentos nos processos de gestão de organizações públicas de vários países, culminando em uma gestão mais transparente e em melhorias na administração de serviços públicos de um modo geral.

Entretanto, apesar destas reformas, em muitas instituições públicas ainda existem limitações e morosidade em elevar o nível nos processos de gestão, tanto pelo fato de estas organizações ainda estarem experimentando um processo de mudança, quanto pelo fato de a burocracia imperar como uma disfunção, interferindo, desta forma, na autonomia e flexibilidade dos administradores.

Dentro deste contexto, este estudo será relevante, primeiramente para a unidade de Correios da Lagoa da Conceição, pois suas contribuições resultarão na mudança do processo de avaliação de desempenho aplicado naquela unidade, sem necessariamente alterar o formato do instrumento oficial de avaliação de desempenho dos Correios.

Será relevante também para a organização, no sentido de contribuir com melhorias no processo de avaliação de desempenho que refletirão diretamente no desempenho dos colaboradores de uma de suas unidades de atendimento, tendo como consequência a melhoria da qualidade dos serviços prestados, a redução de custos e a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores; e como a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos é uma organização que visa o lucro, consequentemente a melhora no desempenho dos colaboradores refletirá no aumento da receita.

O estudo tem viabilidade em decorrência do interesse da gerente da Agência de Correios da Lagoa da Conceição em desenvolver novas ferramentas que auxiliem na melhoria dos processos de gestão, bem como, pelo fato de os autores do presente estudo trabalharem no setor público e conhecerem a realidade destas instituições.

Por fim o estudo se justifica, porque abordará um tema amplamente discutido na área de recursos humanos, mas pouco explorado dentro da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, trazendo contribuições significativas para a agência, que poderá utilizar as

propostas para melhoria de outros processos internos, bem como ter seus resultados aplicados em outras unidades da mesma organização.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em cinco partes, distribuídas da seguinte forma:

Primeiramente, apresenta uma breve introdução e contextualização do assunto, apontando o tema, o problema, o objetivo geral e os objetivos específicos que serão explorados ao longo do trabalho, bem como a justificativa pela escolha do tema, além dos pressupostos básicos quanto ao delineamento e perspectiva do estudo;

Em seguida, compreende a fundamentação teórica do tema, através de uma revisão na literatura especializada, onde serão abordados assuntos relacionados à gestão pública e à avaliação de desempenho.

Após a fundamentação, descreve-se a metodologia utilizada na coleta e análise dos dados, o período de realização da pesquisa, a estruturação da análise do conteúdo e as limitações do estudo;

Logo após a metodologia, expõe-se o estudo de caso, e apresenta a empresa mostrando sua estrutura, a forma como ocorrem seus processos de gestão, aponta também a sua identidade corporativa, além mostrar como é feita avaliação de desempenho nos correios, e interpretar os resultados propostos nos objetivos específicos do estudo;

E por fim apresenta às considerações finais, a partir do resgate do problema da pesquisa e de seus objetivos específicos, apontando também, as contribuições para a empresa e sugestão para futuros trabalhos relacionados ao tema.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como objetivo apresentar os processos gerenciais utilizados para a elaboração de instrumentos de avaliação de desempenho, porém, a fim de contextualizar e dar subsídio ao problema de pesquisa, faz-se necessário compreender as características das organizações públicas e de que maneira a gestão de recursos humanos trabalha dentro destas organizações.

Com relação às ferramentas de gestão, além da avaliação de desempenho será trabalhado o planejamento estratégico, já que este instrumento, quando relacionado à avaliação de desempenho, contribui significativamente para um processo de avaliação adequado às necessidades da organização.

Para muitos autores, a construção de estratégias comuns a toda organização, bem como o uso de ferramentas de gestão que se alinhem a estas estratégias, representam componentes fundamentais para o desenvolvimento de uma cultura voltada para a eficiência, eficácia e efetividade no serviço público.

Neste processo, o planejamento estratégico pode ser entendido como a ferramenta norteadora e a avaliação de desempenho como processo de monitoramento daquilo que está sendo planejado e executado.

2.1 A GESTÃO PÚBLICA NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES

Segundo Dutra (2009) os processos de gestão administrativa baseiam-se em dois pilares fundamentais: as políticas, que são os princípios e as diretrizes básicas que balizam decisões e comportamentos, e as práticas, que são os diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizadas para a implementação de decisões e para nortear as ações no âmbito da organização e em sua relação com o ambiente externo.

As políticas e práticas dependem muito da organização, e quanto mais avançada esta estiver em termos de processos gerenciais, mais facilmente as mudanças serão aceitas e compreendidas, tanto pelos gestores, quanto pelos colaboradores.

Para Pantoja *et al.* (2010) estas mudanças exigem um aumento da flexibilidade e da capacidade de adaptação dessas organizações, implicando o uso de novas tecnologias da

informação e de modernização da estrutura normativa, organizacional e de pessoal, visando a efetividade na consecução dos objetivos.

Neste sentido Lucena (1992) coloca que existem três perfis predominantes de organizações: as organizações tradicionais, as organizações avançadas e àquelas que estão buscando a modernização.

Nas organizações tradicionais pode se identificar uma forte presença de certos indicadores considerados inadequados, como por exemplo, autoritarismo, centralização, dependência, comodismo, hierarquia rígida, estilo administrativo e gerencial burocrático, observando-se ainda a ausência de políticas explícitas de recursos humanos. Atualmente muitas organizações públicas ainda se enquadram neste perfil.

Diferente das tradicionais, as organizações avançadas são abertas a inovação e às mudanças qualitativas no ambiente e na organização do trabalho, portanto dependentes de pessoal motivado e altamente qualificado. Nestas organizações, os princípios e políticas sobre gestão de recursos humanos reconhecem explicitamente a importância da força de trabalho para o sucesso e consecução dos objetivos organizacionais.

Por fim, as organizações que estão buscando a modernização são aquelas que estão vivendo o processo de transformação do modelo tradicional para o modelo avançado. Geralmente enfrentam sérios conflitos, resistências e dificuldades para processar mudanças, e seu ritmo de modernização quase sempre é desnivelado (acelerado em alguns setores e lento em outros), o que as obriga a conviver simultaneamente com o arcaico e o novo, o passado e o presente, a inércia e o dinamismo, caracterizando uma convivência desgastante, embora altamente desafiadora.

É neste último perfil que se enquadram a maioria das instituições públicas atualmente. Sempre um passo a frente do modelo tradicional, porém com muita dificuldade em promover a mudança de cultura para se tornarem instituições com processos gerenciais modernos, e que atendam os requisitos mínimos de eficiência, eficácia e efetividade.

2.1.1 A transformação nas organizações públicas e os desafios da Gestão de Recursos Humanos.

Atualmente, a sociedade vem exigindo do poder público uma atuação cada vez mais voltada para o alcance de resultados. Sendo assim, além da eficiência, são conceitos

fundamentais dentro deste contexto, a eficácia e a efetividade da ação governamental (PANTOJA *et al.*, 2010).

Segundo Sander (1995, *apud* Brotti e Lapa, 2007), é eficiente aquele que produz o máximo com o mínimo de desperdício, tanto de custo, quanto de esforços. Contribuindo com o entendimento, Costa e Castanhar (2003) colocam que a eficiência significa a menor relação custo/benefício possível para o alcance dos objetivos estabelecidos, e concluem com os conceitos de eficácia e efetividade, onde o primeiro refere-se ao atingimento do objetivo, enquanto que o segundo está relacionado ao impacto, ou seja, o quanto a ação ou projeto tem efeitos positivos no ambiente em questão.

Neste sentido, é proeminente por parte da gestão do serviço público, a necessidade do amadurecimento e mudança no que diz respeito aos processos de gestão administrativa vigentes.

Conforme apresentado na seção anterior, as organizações públicas estão passando por um processo de modernização no que diz respeito aos seus processos gerenciais, sendo que estas transformações buscam atender ao objetivo de melhorar os níveis de eficiência na prestação dos serviços à comunidade.

Porém não se pode pensar em transformações na administração pública sem considerar os componentes da formação histórica e a herança deixada pelos modelos de gestão, e é neste contexto que se encontra o campo de atuação da gestão de recursos humanos.

Para Pantoja *et al.* (2010), dentre as características herdadas dos modelos de gestão historicamente enraizados, podem-se destacar:

- a) Rigidez imposta pela legislação – entre os servidores, constata-se que existem muitas ideias para solucionar os problemas, mas muitas das soluções estão em desacordo com a legislação, que impede de implementar tais soluções.
- b) Desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público – em diversas organizações públicas ainda não é clara a ideia de que o cidadão é a razão de ser da organização. Por outro lado, o próprio cidadão desacredita o papel do serviço público como forma de solução para seus problemas.
- c) Pouca ênfase no desempenho – muitas organizações públicas ainda não vinculam a realização do trabalho com o adequado desempenho. Neste caso, entende-se por desempenho o trabalho realizado da melhor forma possível; direcionado para o alcance dos objetivos e metas da organização, cujos resultados desejados são atingidos dentro do prazo previsto; e satisfazendo aqueles para os quais o trabalho é realizado,

contínua e permanentemente.

- d) Mecanismos de remuneração que desvinculam os vencimentos do desempenho – os funcionários sentem-se pouco estimulados a melhorar seu desempenho, uma vez que a remuneração independe desse fator.
- e) Limites à postura inovativa – além da questão da remuneração, a própria rigidez da legislação desestimula a ação gerencial, uma vez que muitas iniciativas esbarram nas limitações da legislação.
- f) Poucos mecanismos de planejamento e pouca preocupação com a gestão – a baixa ênfase no desempenho conduz a uma atuação voltada para o cumprimento das tarefas do dia a dia, sem preocupação com um planejamento que contemple uma visão para o curto, médio e longo prazo. Por conta disso também não há uma cultura de monitoramento e avaliação de resultados, bem como o envolvimento de funcionários na melhoria contínua da gestão.
- g) Rotatividade na ocupação de posições de chefia – por conta da rotatividade, as posições de chefia podem apresentar intensa alternância entre os membros da equipe de trabalho ou do órgão, desestimulando muitas vezes a construção de projetos de maior prazo.
- h) O papel da gratificação – em muitas situações nas organizações públicas a gratificação é utilizada como forma improvisada de compensação à impossibilidade de aumento salarial. Este fator constitui uma deformação da verdadeira função da gratificação, que foi criada para contemplar funções desempenhadas que apresentam esforço adicional ou riscos aos previstos na execução da maior parte das tarefas da organização.

Além das limitações relacionadas acima, Pantoja *et al.* (2010), concluem que a contratação, feita mediante concursos públicos, tem foco baseado em cargos, e não em competências, não suprimindo, portanto, as reais necessidades em relação às competências necessárias para a realização das tarefas.

Por fim, os departamentos de pessoal no setor público, quase que em sua maioria, se dedicam a atividades relacionadas à folha de pagamento, benefícios, regras e regulamentos, com algumas pontuais ações de treinamento e capacitação, deixando muitas vezes, a segundo plano as atividades estratégicas como o estabelecimento de objetivos e metas alinhados com as definições da organização.

Apesar de boa parte das organizações públicas estarem experimentando transformações favoráveis em termos gerenciais, ainda é frequente o desestímulo de bons

projetos por falta de engajamento dos servidores e das diferentes áreas para uma cultura de mudança. Porém apesar das dificuldades, este cenário oferece um campo estimulante de atuação, e a área de Recursos Humanos tem um papel estratégico no processo de mudanças, tanto em nível de transformação de mentalidade e de atitude, quanto no desenvolvimento de ferramentas, programas e atividades orientadas para a otimização dos recursos, alinhando-se aos objetivos da organização (LUCENA, 1992).

Neste sentido, Pantoja *et al.* (2010), contribuem afirmando que a adoção de uma gestão de recursos humanos que se preocupa com os objetivos e metas da organização, com a qualidade na prestação dos serviços e com o desempenho e as formas de atuação mais adequados para concretizá-los, contribui substancialmente para que a tão almejada eficiência, eficácia e efetividade do serviço público possam ocorrer de fato.

2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Segundo Marras (2009), desempenho humano é o ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada, e é diretamente proporcional a duas condições do ser humano: o “querer fazer” ou a motivação de fazê-lo, e o “saber fazer”, ou seja, a condição cognitiva e experiencial que possibilita o indivíduo realizar com eficiência e eficácia uma determinada tarefa.

Muitas são as motivações que levam o indivíduo a obter um maior desempenho operacional, mas cabe à organização conduzir este processo, de forma que o indivíduo compreenda os objetivos institucionais, e perceba a importância do desempenho da organização como um processo onde todos sairão ganhando.

A melhora no desempenho não reflete somente na receita, mas principalmente na qualidade dos serviços prestados, na redução de custos e na melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores. Quando vista do ponto de vista financeiro, que é um dos elementos norteadores de qualquer organização com fins lucrativos, a melhora no desempenho proporciona aumento de receita, e como consequência, aumento na participação dos lucros; possibilidade de investimento em inovações; investimento em infraestrutura, recursos materiais, recursos humanos; e tudo isso reflete na motivação e melhoria da qualidade de vida de quem trabalha na organização.

Para Pantoja *et al.* (2010) a avaliação de desempenho pode ser compreendida como um sistema formal de gerenciamento que provê a avaliação da qualidade do desempenho individual e/ou institucional. Assim, a avaliação de desempenho pode visar apenas o indivíduo ou a organização como um todo, e busca que a organização obtenha o máximo desempenho, mas que este esteja em consonância com aquilo que foi previamente planejado pela organização.

2.2.1 O Planejamento Estratégico como ponto de partida para o processo de Avaliação de Desempenho

Segundo Kich (2011), realizam o planejamento estratégico as organizações que compreendem a dinâmica do mercado e as mudanças políticas, econômicas, sociais e tecnológicas decorrentes desta dinâmica. Desta forma as organizações trabalham o seu planejamento de forma a considerar incertezas, trazendo a realidade do ambiente externo para dentro da organização, ou seja, trabalham seu planejamento não considerando apenas componentes internos como orçamentos anuais, gestão por objetivos e mecanismos isolados de controle, mas percebendo diferentes cenários e inovando nos processos internos a partir da percepção também do ambiente externo.

Compreendendo que o desempenho pode ser avaliado a partir das estratégias desenhadas pela organização, as ferramentas de planejamento estratégico e de avaliação de desempenho se fundem, sendo uma componente da outra, e contribuindo, portanto, para melhoria nos resultados da organização como um todo.

Brasil (2011) mostra que a gestão estratégica trata da formulação de estratégias que determinam os rumos ou formas de atingir os objetivos da organização. Essas estratégias são planejadas a partir das análises de cenários, culminando na elaboração de uma matriz que elucida ameaças e oportunidades, sob os pontos de vista interno e externo à organização.

Neste sentido Sertek *et al.* (2007) argumentam que a administração estratégica vai além do desenvolvimento de um plano empresarial, mas é entendido como um processo mais complexo, o qual inclui desenvolvimento, implementação e controle dos processos da organização, e permite realizar uma análise ampla da empresa, de suas áreas funcionais e de seu ambiente externo.

Além das contribuições acima, Oliveira (2010) mostra que o planejamento estratégico é estruturado de maneira a instruir conceitos relativos à missão, a fim de que seja identificada a razão de ser da organização; à visão, esclarecendo onde a empresa quer chegar como instituição; aos valores, isto é, as premissas quanto às atitudes para alcançar a visão; à estratégia, conceituando como a empresa irá agir para alcançar a visão; e, por fim identificando os desdobramentos da estratégia, isto é, as grandes ações que comporão os objetivos estratégicos.

Para Oliveira (2010, p.145), objetivo organizacional é “o alvo ou ponto qualificado, com prazo de realização e responsável, que se pretende alcançar através do esforço extra”. O autor afirma que quando os objetivos empresariais são bem definidos e estruturados, o tomador de decisão evita o desperdício das inúmeras decisões tomadas a cada dia e que não contribuem para os processos organizacionais de maneira eficiente para a organização.

Para Dornelas (2011) os objetivos devem ser, específicos, mensuráveis, atingíveis relevantes e temporais. Cada meta deve ter um ou mais objetivos que a suportam, e cada objetivo deve destacar os responsáveis pela execução da tarefa estabelecida e a data limite para o cumprimento das mesmas. Sendo assim, as metas e os objetivos devem ser considerados em conjunto para o seu entendimento e melhor desenvolvimento das ações estratégicas (DORNELAS, 2011).

Após definido o negócio, missão, visão, valores, e traçadas as estratégias e objetivos, é implementado o planejamento estratégico na organização. A partir deste momento é imprescindível monitorar como a organização está trabalhando os objetivos; se está no caminho da visão; se a missão está sendo cumprida e se todos na organização estão cientes e colaborando com os objetivos estratégicos da organização, ou seja, não basta definir o caminho a ser seguido, é preciso que a organização saiba que está no rumo certo. Sendo assim o processo de avaliação de desempenho serve como elo de ligação entre os objetivos e a execução prática, medindo quão bem as atividades do negócio estão sendo executadas relativamente às metas e objetivos estabelecidos no planejamento estratégico. (BERLINER; BRIMSON, 1992).

2.2.2 Definições e objetivos da Avaliação de Desempenho

Para Marras (2009) a avaliação de desempenho constitui-se num instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou grupo, em período e áreas específicas, levando em consideração os conhecimentos, metas e habilidades.

Bergamini (1983) complementa que a avaliação de desempenho serve como um instrumento de levantamento de dados que caracteriza as condições que num dado momento estão dificultando ou impedindo o completo e adequado aproveitamento dos recursos humanos.

Já para Tanke (2004) a avaliação de desempenho funciona como um sistema de *feedback*, que oferece à organização informações sobre o grau de progresso dos funcionários no desenvolvimento individual e o progresso de cada um no cumprimento das metas e objetivos.

Lucena (1992) mostra que o processo de avaliação de desempenho fundamenta-se nos seguintes princípios:

- ✓ Estar integrado ao Processo Administrativo Global da Organização, tendo em vista sua missão e objetivos estratégicos, bem como suas responsabilidades econômicas e sociais;
- ✓ Basear-se na premissa que seu principal colaborador são as pessoas, sendo que é delas que vêm a ação, a criatividade, o desempenho, o uso eficaz dos recursos da organização e os resultados positivos da organização;
- ✓ Considerar os instrumentos de avaliação como ferramentas gerenciais de acompanhamento permanente da atuação dos funcionários, tendo como finalidade última a canalização dos esforços para produzir os resultados esperados, como consequência da satisfação das expectativas da força de trabalho, da sua motivação e do reconhecimento das suas contribuições.
- ✓ E apoiar-se na gerência participativa, buscando a interação chefia-empregado, onde a participação ativa e constante do empregado faz-se presente, desde a definição de suas atribuições e dos resultados esperados, até a formulação das ações que propiciem seu desenvolvimento.

Desta forma, conclui-se que a avaliação de desempenho pode ser entendida como a definição de resultados ou o desempenho esperado de cada empregado, tendo como base as especificações ou atribuição de metas e padrões de comportamento que estejam ligados diretamente às tarefas que compõem o cargo, estando integrado ao processo administrativo global da empresa, e levando em consideração a contribuição e participação efetiva dos funcionários e chefia, mediante *feedback* constante e encontros periódicos.

Com relação aos objetivos do processo de avaliação de desempenho, à primeira vista pode parecer que as avaliações são utilizadas para um objetivo bastante específico: avaliar quem está fazendo um bom trabalho, ou não. Entretanto as avaliações de desempenho são uma das ferramentas mais versáteis que os gerentes dispõem (SNELL; BOHLANDER, 2010).

Dependendo das perspectivas, inúmeros podem ser objetivos alcançados pela aplicação da avaliação de desempenho em uma organização, cabendo a estas organizações identificar, dentro do seu contexto, quais as necessidades que o instrumento poderá identificar, auxiliando assim como instrumento de gestão de recursos humanos.

Marras (2009) aponta como objetivos da utilização dos instrumentos de avaliação de desempenho:

- ✓ Identificar aqueles empregados que necessitam de aperfeiçoamento – o resultado da avaliação permite ao avaliador e ao empregado a identificação desta necessidade tanto nos resultados mensuráveis, mas principalmente no *feedback*;
- ✓ Definir o grau de contribuição (individual ou grupal) nos resultados da organização – este objetivo permite ao gestor avaliar sua equipe, em detrimento de outras, desenvolvendo ações, caso estejam aquém do esperado;
- ✓ Descobrir o surgimento de novos talentos – a avaliação de desempenho, permite ao avaliador identificar nos seus avaliados aqueles altamente qualificados na realização de determinadas atividades, possibilitando assim, a realocação, promoção e reconhecimento por mérito;
- ✓ Facilitar o autodesenvolvimento dos empregados – a avaliação promove a reflexão, e desta forma, independente do *feedback* do avaliador, os avaliados buscam melhorias em cima dos resultados alcançados, a partir de desafios a si mesmos;
- ✓ Fornecer *feedback* – dentro do processo de comunicação o *feedback* é um dos elementos de maior efetividade, entretanto, não é fácil de ser abordado. Neste

sentido, a avaliação de desempenho possibilita a melhoria contínua do elemento *feedback*, resultando em melhoria no processo de comunicação;

- ✓ Subsidiar programas de mérito, promoções e transferências.

Complementando, Lucena (1992), aponta ainda os seguintes objetivos do processo de avaliação de desempenho:

- ✓ Facilitar o planejamento de ações para corrigir desempenhos (readaptações, remanejamentos, transferências, aspectos comportamentais) – de acordo com o resultado, a empresa pode perceber que o colaborador trabalha adequadamente, no entanto não está no setor correto, podendo desta forma, ser melhor aproveitado em outro setor;
- ✓ Subsidiar os processos de promoção, progressão salarial e carreira profissional, que utilizarão os resultados da avaliação de desempenho de acordo com normas estabelecidas para este fim.

Sendo assim, considerando os objetivos elencados acima e analisando o atual contexto das organizações públicas, conclui-se que a avaliação de desempenho ainda é pouco explorada, considerando que na maioria das vezes se limita a definir e mensurar a contribuição de cada empregado para a empresa, não conseguindo desenvolver e explorar os demais objetivos propostos por um processo de avaliação de desempenho.

Porém, apesar de os objetivos citados por Marras (2009) e Lucena (1992) se adequarem em sua maioria a qualquer tipo de organização, nem todos os pontos podem ser trabalhados com flexibilidade pela área de recursos humanos das organizações públicas, seja por disfunções burocráticas, por troca de governos ou por centralização de processos em hierarquias maiores. Neste sentido o item que destaca a avaliação de desempenho como subsídio ao processo de promoção e progressão salarial dependerá de haver ou não um processo organizado de cargos e salários na organização. O mesmo vale para readaptação e transferências de funcionários, que dependerá de a organização ter em sua estrutura uma política de cargos sistematizada.

Ainda com relação aos objetivos, Snell e Bohlander (2010) contribuem, identificando diversas utilidades encontradas na utilização do instrumento de avaliação de desempenho, focando na perspectiva que se assume com a aplicação do instrumento:

- ✓ Dar aos funcionários a oportunidade de discutir regularmente, com seu supervisor, coordenador ou gerente, o desempenho e os padrões de desempenho;
- ✓ Fornecer ao gestor um meio de identificar os pontos fortes e fracos do desempenho de um funcionário;
- ✓ Fornecer um formato que permita ao gestor recomendar um programa específico para ajudar um bom funcionário a aprimorar o desempenho;
- ✓ E ainda fornecer uma base para recomendações de salário.

O autor identifica ainda que os programas de avaliação de desempenho fornecem insumos para outras atividades de recursos humanos, como: planejamento de recursos humanos; promoções; transferências; decisões de demissão; validar testes de seleção; entre outros.

Concluindo, Pantoja *et al.* (2010) colocam que em nível de equipes, áreas ou até mesmo no nível institucional, a avaliação de desempenho possibilita, entre outros, um maior alinhamento das unidades da organização com suas metas e objetivos estratégicos; o desenvolvimento de uma visão sistêmica por parte dos indivíduos em relação à organização; o desenvolvimento do espírito de equipe; e a percepção da interdependência entre áreas e pessoas.

Os autores ainda contribuem dizendo que o processo de avaliação de desempenho prevê o diálogo entre a chefia e cada um dos subordinados separadamente, e é por meio dessa discussão que ocorre o alinhamento entre as expectativas de ambas as partes e a identificação das habilidades, das realizações, das deficiências e das mudanças necessárias ao perfil de cada indivíduo. O diálogo assim promove a aproximação entre a chefia e cada subordinado, estreitando o relacionamento e estimulando a busca da melhoria do desempenho, passando a chefia a ser encarada como aliada na busca do aperfeiçoamento profissional. (PANTOJA *et al.*, 2010).

Porém apesar de todos os benefícios que um sistema de avaliação de desempenho venha a trazer para as organizações como um todo, Marras (2009) coloca que ainda há muita controvérsia sobre a validade do emprego de um programa de avaliação de desempenho. Algumas organizações defendem fortemente esse instrumento, outras, utilizam-no por algum tempo e chegam à conclusão que sua utilização nada ou pouco acrescentou no processo administrativo.

Bergamini (1983) coloca que o valor da avaliação de desempenho como instrumento será determinada a partir das consequências administrativas que passam a existir com os resultados, por esta razão, ao discutir a questão de sua validade, o fato mais relevante é a subjetividade inserida no processo de julgamento praticado.

2.2.3 Agentes envolvidos com o processo de Avaliação de Desempenho

Um ponto importante da avaliação de desempenho se refere à definição de quem vai avaliar o desempenho, pois os resultados desta avaliação dependem também desta definição. Sendo assim, Snell e Bohlander (2009) e Chiavenato (2010), apontam vários atores que podem fazer parte do processo de avaliação, quais sejam:

- ✓ Auto avaliação: significa que a pessoa avalia o seu próprio desempenho, através de um formulário de avaliação definido. É importante pelo fato de possibilitar uma avaliação quanto à análise do avaliado sobre seu desempenho, eficácia e eficiência no desempenho de suas atividades, bem como proporciona uma auto reflexão por parte do avaliado.

- ✓ Gerente imediato ou supervisor: na maioria das empresas cabe ao gerente a responsabilidade pelos resultados dos seus subordinados e, portanto, na maioria dos casos, os supervisores têm mais condições de desempenhar a função de avaliador, embora nem sempre possam fazê-lo.

- ✓ Em conjunto pelo gerente imediato e colaborador: o gerente atua como elemento de guia e orientação, enquanto o colaborador avalia seu desempenho de acordo com a retroação fornecida pelo gerente.

- ✓ Em equipe: o desempenho de cada um dos membros é avaliado pela equipe e em conjunto são estabelecidas as providências necessárias para sua melhoria. Esse tipo de avaliação visa a cooperação entre os membros da equipe, gerando assim um maior comprometimento dos avaliados.

- ✓ Pelos pares: realizada por indivíduos que se encontram em posições equivalentes, os quais podem fornecer informações mais realistas do avaliado. Não recomendada sua aplicação em ambientes onde prevalece a competição, visto que os resultados podem estar distorcidos.

✓ Avaliação do gerente pelos subordinados: da mesma forma que o gerente avalia o subordinado, os subordinados avaliam o gerente. Possibilita ao gerente um *feedback* de como os seus subordinados o veem, podendo contribuir para o aperfeiçoamento do mesmo. Esse tipo de avaliação pode contribuir para melhoria no desempenho do gerente e maior aproximação com sua equipe.

✓ Comissão de avaliação: compreende um grupo designado para realizar a avaliação, que pode ser formada por membros permanentes ou temporários de diferentes unidades da organização. Esse tipo de avaliação requer muito cuidado, uma vez que alguns membros da comissão podem não ter contato direto com o avaliado, gerando assim dificuldades para legitimar os resultados da avaliação.

✓ Pelo cliente: geralmente as empresas orientadas para a qualidade total buscam ouvir a avaliação de seus clientes, tanto interno quanto externos. Neste sentido, as avaliações realizadas pelos clientes contribuem para a melhoria dos produtos e/ou serviços oferecidos.

✓ Avaliação 360º: basicamente é uma avaliação realizada por todos os atores envolvidos de alguma forma com o avaliado. Este tipo de avaliação produz diferentes informações vindas de todos os ângulos e procura assegurar que o avaliado se ajuste as variadas demandas que recebe em seu ambiente. Sendo assim, o avaliado recebe *feedback* de gerente, colegas, subordinados, clientes, fornecedores, entre outros.

Portanto, tem-se uma variada gama de possibilidade de agentes que podem estar envolvidos com o processo de avaliação de desempenho, proporcionando diferentes resultados para o avaliado e para a organização. No entanto, cabe ao gestor analisar as características de sua organização e de seus colaboradores, visando assim, adotar a melhor forma de avaliação para sua organização.

2.2.4 Modelos de Avaliação de Desempenho

A escolha de uma metodologia de avaliação de desempenho deve levar em consideração os objetivos que se deseja atingir com essa avaliação dentro da organização. A partir disso desenvolve-se uma metodologia adequada à realidade da empresa e um método de implantação (BERGAMINI, 1983).

Para implementar o processo de avaliação de desempenho nas organizações de maneira efetiva, deve-se observar o atual contexto da organização e escolher o tipo de avaliação mais adequado ao momento que a empresa está vivenciando. Corroborando, Snell e Bohlander (2009), enfatiza que se faz necessário observar qual a finalidade da avaliação de desempenho.

Neste sentido, existem diferentes métodos de avaliação de desempenho descritos por diferentes autores, os quais serão descritos a seguir. No entanto, todos podem ser enquadrados como sendo um método de avaliação qualitativo ou um método de avaliação quantitativo. A seguir serão apresentados ambos os métodos:

- a) *Método Quantitativo*: O método quantitativo analisa o desempenho mensurando seus resultados em termos de objetivos. Silva (2009) mostra que no método quantitativo o ciclo de avaliação de desempenho segue os passos do planejamento estratégico; definição dos objetivos das unidades; combinação dos objetivos, indicadores e padrões de desempenho esperados com a equipe de trabalho ou forma individual e acompanhamento dos resultados, apoiam a avaliação dos resultados conquistados em relação aos objetivos propostos.
- b) *Método Qualitativo*: Pontes (2008, *apud* Silva, 2009) coloca que o método qualitativo segue uma forma similar ao quantitativo, onde também são combinados desempenhos esperados em relação às competências ou aos fatores, dependendo da metodologia adotada, seguidos de acompanhamento e avaliação final. Esse método tem como objetivo promover o alinhamento do desempenho dos funcionários aos objetivos que a organização espera deles. Também estabelece resultados que devem ser alcançados, acompanhando todo o processo e fornecendo *feedback* sempre que necessário para que esse processo seja feito da melhor maneira para contribuir com os objetivos da organização.

A seguir são apresentados alguns métodos de avaliação de desempenho, com base no que é apresentado por diferentes autores:

- a) Avaliação de Desempenho através de relatório verbal ou por escrito:

Segundo Bergamini (1983), ocorre quando o supervisor imediato, em poucas palavras, emite seu parecer sobre o trabalhador sob sua responsabilidade, descrevendo suas qualidades

e seus defeitos. Neste sentido, este método baseia-se em um relatório que descreve o desempenho do avaliado, onde são apontados seus defeitos e suas qualidades, a fim de mensurar o desempenho do mesmo.

b) Avaliação de Desempenho através do método de escala gráfica

Neste modelo, cada traço ou característica dos avaliados são representados por uma escala gráfica e o avaliador deve indicar o grau em que o avaliado possui tais traços ou características (SNELL; BOHLANDER, 2009).

De acordo com Bergamini (1983) este modelo limita toda e qualquer iniciativa ou liberdade do avaliador, pois o mesmo apenas deve assinalar a opção desejada em um escopo de características definidas e graduadas.

Neste sentido, Pontes (2002) elenca alguns fatores ou características que podem ser usados neste modelo, quais sejam: administração do tempo, análise e julgamento, assiduidade, atendimento às normas da empresa, atitude no trabalho, colaboração com o grupo, comunicação, conhecimento do trabalho, controle do trabalho, conservação dos bens da empresa, criatividade, cumprimento de metas, cumprimento de prazos, dedicação, disciplina, iniciativa, interesse pelo trabalho, liderança, cumprimento das normas de segurança no trabalho, organização, planejamento no trabalho, pontualidade, postura no trabalho, relacionamento com a equipe, entre outros.

Para melhor compreensão são apresentados alguns modelos possíveis para este tipo de avaliação de desempenho, os quais estão dispostos nas Figuras 1, 2, e 3, a seguir:

Figura 1 – Modelo (1) de Ficha de Avaliação de Desempenho pela Escala Gráfica

NOME:				
Assinale com "X" o indicador que corresponde ao desempenho do avaliado				
CARACTERÍSTICAS	INDICADORES DE DESEMPENHO			
	A	B	C	D
PRODUÇÃO	<input type="checkbox"/> Ultrapassa sempre a produção exigida, executando rapidamente seu trabalho.	<input type="checkbox"/> Com frequência ultrapassa o exigido.	<input type="checkbox"/> Executa o exigido.	<input type="checkbox"/> Abaixo do exigido, executando lentamente seu trabalho.
QUALIDADE: Apresenta exatidão e ordem do trabalho.	<input type="checkbox"/> Excelente apresentação, ordem e exatidão do trabalho.	<input type="checkbox"/> Com frequência o trabalho é apresentado com ordem e com exatidão.	<input type="checkbox"/> Normalmente o trabalho é apresentado com ordem e com exatidão.	<input type="checkbox"/> Trabalho relaxado e com grande nº. de erros.
INICIATIVA / CRIATIVIDADE: Proposição de soluções ou sugestões criativas em situações novas.	<input type="checkbox"/> Sempre sugere soluções criativas em situações novas.	<input type="checkbox"/> As vezes, sugere soluções criativas em situações novas.	<input type="checkbox"/> Em situações novas chega a sugerir soluções, porém, sem nenhuma criatividade.	<input type="checkbox"/> Incapaz de sugerir qualquer solução em situações novas.
COOPERAÇÃO: Vontade de cooperar com o grupo na execução do trabalho.	<input type="checkbox"/> Sempre com vontade de cooperar com o grupo.	<input type="checkbox"/> As vezes, colabora com o grupo.	<input type="checkbox"/> Somente se solicitado colabora com o grupo.	<input type="checkbox"/> Não colabora com o grupo de trabalho.
INDICADORES DE DESEMPENHO: A - Desempenho Ótimo B - Desempenho Bom C - Desempenho Regular D - Desempenho Fraco Desempenho Global <input type="checkbox"/>				
Preencha com o indicador que, no seu julgamento, caracterize o desempenho geral do avaliado.				

Fonte: Pontes (2002), pag. 45.

Figura 2 – Modelo (2) de Ficha de Avaliação de Desempenho pela Escala Gráfica

NOME:				
Verifique o indicador que mais se aproxima ao desempenho do empregado, e depois, assinale o número escolhido. O número de maior valor dentro do indicador é o correspondente ao melhor desempenho e o de menor valor é o correspondente a um desempenho inferior ao descrito.				
CARACTERÍSTICAS	INDICADORES DE DESEMPENHO			
	A	B	C	D
PRODUTIVIDADE: Rendimento do trabalho.	12 11 10 Muito rápido.	9 8 7 Com frequência ultrapassa o exigido.	6 5 4 Executa o exigido.	3 2 1 Abaixo do exigido, executando lentamente seu trabalho.
DISCIPLINA / INTEGRAÇÃO: Respeito à cultura e às normas da companhia.	12 11 10 Alto grau de disciplina, respeito a cultura e as normas da organização. Planejamento integrado à empresa.	9 8 7 Respeita os valores e as normas da organização. Integrado à empresa.	6 5 4 Quando orientado, respeita os valores e as normas da organização. Procura uma integração na empresa.	3 2 1 Faz críticas aos valores da empresa e tem desinteresse em atuar dentro das normas organizacionais. Não demonstra interesse em integrar-se na empresa.
INDICADORES DE DESEMPENHO: A - Desempenho Ótimo B - Desempenho Bom C - Desempenho Regular D - Desempenho Fraco Desempenho Global <input type="text"/>				
Preencha com o total dos pontos alcançado pelo avaliado.				

Fonte: Pontes (2002), pag. 46.

Figura 3 – Modelo (3) de Ficha de Avaliação de Desempenho pela Escala Gráfica

NOME:		
Assinale com "X" o indicador que mais se aproxima do desempenho do empregado. São apresentados os extremos de desempenho, ficando por conta do avaliador fixar os desempenhos intermediários.		
DISCIPLINA: Adesão aos procedimentos e normas da companhia.		
Executa seu trabalho dentro de todas as normas e procedimentos. Dedica um número de horas além de sua jornada de trabalho. Sempre assíduo e pontual.	4 3 2 1 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	não observa os procedimentos e normas. Sempre chega atrasado. Não cumpre sua jornada de trabalho.
COOPERAÇÃO: Disposição para cooperar com os demais membros do grupo na realização dos trabalhos.		
Destaca-se pela boa vontade e pela espontaneidade na cooperação com os demais membros de sua equipe de trabalho.	4 3 2 1 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Não colabora com o grupo na realização do trabalho.
QUANTIDADE DE TRABALHO: Volume de produção e atendimento de prazos.		
Altamente produtivo e sempre cumprindo os prazos preestabelecidos.	4 3 2 1 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Improdutivo e sempre atrasado em relação aos prazos preestabelecidos.
INDICADORES DE DESEMPENHO:		
A - Desempenho Ótimo		
B - Desempenho Bom		
C - Desempenho Regular		
D - Desempenho Fraco		
Desempenho Global <input type="checkbox"/>		
Preencha com o indicador que, no seu julgamento, caracterize o desempenho geral do avaliado.		

Fonte: Pontes (2002), pag. 47.

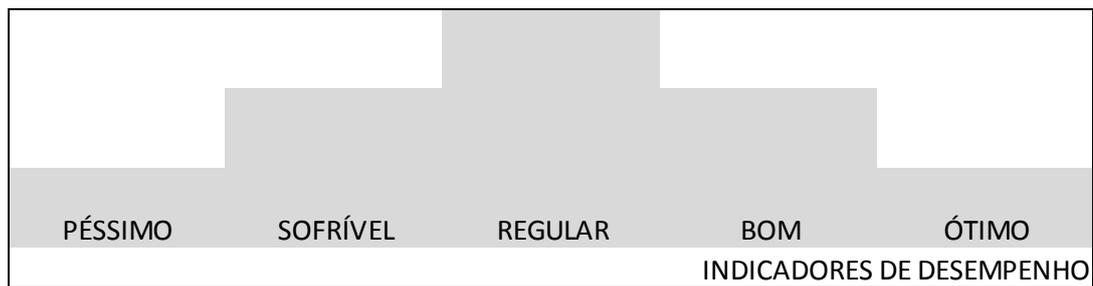
c) Avaliação de Desempenho através do método da escolha forçada

De acordo com Bergamini (1983), este método deve ser usado quando o avaliador precisa avaliar um grande número de características em um grupo elevado de pessoas (acima de 40 pessoas). Neste modelo o avaliador deve colocar os avaliados dentro de grupos com

características semelhantes. Corroborando, Pontes (2002) afirma que este modelo pressupõe uma distribuição normal de desempenho, onde alguns funcionários têm desempenhos ruins, certo número de funcionários com desempenhos bons e outros com desempenhos excelentes.

A Figura 4 ilustra o resultado de uma avaliação de desempenho através do método de Escolha Forçada.

Figura 4 – Avaliação de Desempenho através do método de Escolha Forçada



Fonte: Pontes (2002), pag. 41, adaptado pelos autores.

No entanto, Snell e Bohlander (2009) expõe que este é um método no qual o avaliador precisa escolher entre afirmações que melhor definam o avaliado, sendo que estas estão dispostas em pares e aparentam ser igualmente favoráveis ou desfavoráveis. Corroborando, Werther (1983, *apud* Neto, 2000) define este modelo como sendo aquele no qual o avaliador deve escolher as declarações que melhor definam o avaliado.

d) Avaliação de Desempenho através do método de incidentes críticos

São utilizados para elencar comportamentos que estão acima ou abaixo de um determinado padrão previamente estipulado, ou seja, apenas interessa registrar o comportamento extremamente positivo ou extremamente negativo do colaborador. O avaliador deve observar e registrar esses acontecimentos. Este método possibilita que o avaliador efetue um *feedback* ao colaborador, permitindo-lhe assim uma melhoria do seu desempenho (SNELL; BOHLANDER, 2009). Da mesma forma, Werther (1983, *apud* Neto, 2000) aponta que o modelo consiste no avaliador registrar tanto os comportamento bons quanto os ruins desempenhados pelo avaliado.

A Figura 5 ilustra um exemplo deste método de avaliação de desempenho.

Figura 5 – Avaliação de Desempenho através do método de Incidente Crítico

EXEMPLO DE RELATÓRIO NEGATIVO - MÉTODO DE INCIDENTE CRÍTICO	
NOME:	
UNIDADE:	
DATA	INCIDENTE CRÍTICO
08/jan	Não foi cortês com um cliente ao telefone, quando este reclamava de um produto com defeito. O cliente telefonou para o líder, efetuando reclamação do atendimento.
18/jan	Não forneceu com exatidão informação requerida pelo cliente, quanto ao prazo de entrega da mercadoria, e foi ríspido em novo telefonema desse cliente, gerando reclamação, por escrito, do cliente quanto ao atendimento prestado.
EXEMPLO DE RELATÓRIO POSITIVO - MÉTODO DE INCIDENTE CRÍTICO	
NOME:	
UNIDADE:	
DATA	INCIDENTE CRÍTICO
18/fev	Resolveu um problema complexo de defeito do produto "Z", elevando a margem de segurança em sua utilização de 95 para 100%, o que mereceu elogios dos clientes e da imprensa.
30/mar	Apresentou um projeto de melhoria do produto "N", que reduziu o tempo de fabricação de 20 para 10 horas.

Fonte: Pontes (2002), pag. 55.

e) Avaliação de Desempenho através do método de classificação:

De acordo com Bergamini (1983), neste método o avaliador deve distribuir seus trabalhadores, classificando-os de forma a definir o melhor e o pior dentro de uma mesma escala. Uma problemática apontada pela autora é que este método favorece a subjetividade do avaliador. Dando ênfase, Werther (1983, *apud* Neto, 2000) aponta que o modelo proporciona uma avaliação subjetiva e que o avaliador deve classificar o desempenho do avaliado através de uma escala que compreendo do nível mais baixo ao nível mais alto.

f) Avaliação de Desempenho através do método de comparação binária ou por pares:

Conforme Bergamini (1983), neste método de avaliação cada indivíduo ou grupo que está sendo avaliado é comparado com outro do mesmo grupo, em relação a cada característica de desempenho que se deseja avaliar.

Conforme apresentado na Figura 6, trata-se de um trabalho minucioso que se torna mais difícil quanto maior for o número de pessoas. Consiste em anotar o sinal de “+” quando

o avaliado tem um desempenho melhor ao da pessoa com o qual esta sendo comparado. Se o desempenho for pior, deve-se anotar o sinal de “-“. Ao final, soma-se 1 ponto para cada avaliado e então se obtém o total de pontos, onde o avaliado com maior número de pontos tem um melhor desempenho e vice versa.

Figura 6 – Ficha de Avaliação de Desempenho através da Comparação Binária

	ÁLVARO	MARIA	MÔNICA	BEATRIZ	PEDRO
ÁLVARO		-	-	+	-
MARIA	+		+	+	-
MÔNICA	+	-		+	-
BEATRIZ	-	-	-		-
PEDRO	-	+	+	+	
Somar 1	1	1	1	1	1
Pontos	4	2	3	5	1

Fonte: Pontes (2002), pag. 39.

g) Avaliação de Desempenho através do método lista de verificação:

De acordo com Snell e Bohlander (2009) este modelo compreende uma lista de sentenças descritivas e que o avaliador deve assinalar aquelas que melhor caracterizam o desempenho do avaliado.

Complementando, Bergamini (1983) aponta este método exige que os avaliadores estejam bem treinados quanto à avaliação de desempenho e constitui-se em uma série de frases que descrevem os comportamentos característicos do trabalhador e o avaliador deve escolher a frase que melhor defina o avaliado.

Finalizando, Chiavenato (2010) expõe que a lista de verificação compreende um *check-list* de fatores de desempenho de cada avaliado, sendo que este modelo acaba sendo um lembrete para o avaliador analisar as características principais do seu avaliado.

A Figura 7 traz um modelo de avaliação para vendedores de computadores, a fim de elucidar melhor a compreensão deste tipo de modelo de avaliação.

Figura 7 – Ficha de Avaliação de Desempenho através da Lista de Verificação

Instrumento de avaliação para vendedores de computadores	
_____	É capaz de explicar o equipamento com clareza.
_____	Mantém-se a par da novidade em tecnologia.
_____	Tende a ser um trabalhador constante.
_____	Responde com rapidez às necessidades dos clientes.
_____	Processa pedidos corretamente.

Fonte: Snell & Bohlander (2009), pag. 317

h) Avaliação de Desempenho por resultados:

Os resultados estão diretamente relacionados às atividades desenvolvidas pelos funcionários e estes resultados beneficiam a empresa. Neste sentido as avaliações de desempenho baseadas em resultados podem ajustar as metas da empresa e dos funcionários, a fim obtenção de melhores resultados (SNELL; BOHLANDER, 2009).

Neste sentido, este método de avaliação de desempenho é construído com base em resultados almejados pela organização, e conseqüentemente, estes serão os resultados que se espera que os colaboradores também alcancem.

i) Avaliação de Desempenho por objetivos:

A avaliação por objetivos busca motivar, integrar, desenvolver os colaboradores e promover um melhor relacionamento entre líderes e subordinados, a fim de tornar o ambiente de trabalho mais agradável e produtivo. (PONTES, 1989).

Para Pontes (2005, p. 74), avaliação por objetivos “é uma forma participativa e tem como princípio básico a ênfase do funcionário, no momento de definição dos objetivos, dentro do contexto dos objetivos a serem atingidos pela unidade e pela empresa”. Ou seja, os objetivos de todos devem estar integrados para que seja possível a realização dos objetivos estratégicos da organização.

Segundo Chiavenato (2002), avaliação por objetivos é um processo em que os líderes e subordinados trabalham juntos na identificação de objetivos comuns, além de definirem as

áreas de responsabilidade de cada um em termos de resultados esperados e utilizarem os objetivos definidos como guias para as atividades a serem executadas. As metas são também definidas em conjunto – pelos líderes e subordinados – e as responsabilidades são determinadas de acordo com os resultados esperados pela organização. Ao final da análise, os desempenhos do gerente e do subordinado são avaliados e comparados com os resultados esperados.

O fato de o colaborador estar envolvido com a identificação dos objetivos, juntamente com os líderes, está diretamente relacionado à motivação e autorrealização. A participação no trabalho e na compreensão dos objetivos organizacionais são fatores fundamentais na integração do colaborador com a organização. (PONTES, 1989).

De acordo com Pontes (1989), o processo de avaliação por objetivos se dá início quando líder e subordinado estabelecem objetivos comuns. Para isso, são realizadas reuniões de planejamento para a fixação dos objetivos, assim como a definição de prazos. Devido ao fato de os objetivos serem discutidos, acordados e entendidos em conjunto, o colaborador deve empenhar-se ainda mais para que os objetivos sejam alcançados dentro do prazo estabelecido. Após as definições, líder e subordinado devem planejar um programa para a execução dos objetivos traçados, sendo que, durante esta fase, um estilo de liderança deve ser adotado para ajudar o subordinado a cumprir suas metas.

O estilo de liderança recomendado é o situacional ou a teoria de ciclo vital de liderança, por ser a que mais se adéqua à avaliação por objetivos. Ou seja, sem a aplicação correta da liderança situacional, há pouca probabilidade de sucesso do processo, uma vez que as lideranças deixem por conta do subordinado a consecução do objetivo. Ainda nesta fase, deve-se acordar o padrão de desempenho desejado, plano de treinamento e o desenvolvimento compatível com os objetivos estabelecidos, sempre com base no potencial do subordinado. (PONTES, 1989).

Segundo Pontes (1989), durante a realização dos trabalhos, é recomendado o acontecimento periódico de reuniões entre o líder e o subordinado, a fim de verificar o desempenho e fazer repasse de *feedbacks*, tanto positivos quanto negativos. Sendo assim, o papel do líder neste processo é o de conselheiro, sempre disposto a orientar, ajudar, aconselhar e reforçar o comportamento.

Líder e subordinado devem superar obstáculos com o intuito de atingir os objetivos traçados. Durante esta fase, as ocorrências devem ser registradas na “ficha de acompanhamento do desempenho”, para que possa ser utilizada na entrevista de avaliação. É nesta entrevista que o líder e o subordinado discutem os resultados, esforços e os fatos que

contribuíram para o alcance dos objetivos, além de serem discutidos novos objetivos. (PONTES, 1989).

Pontes (1989) expõem que no sistema de avaliação por objetivos não devem ser ressaltados apenas o alcance ou não dos objetivos, e sim analisar os problemas enfrentados pelo subordinado, o momento da empresa, a sucessão de fatos que contribuíram para o alcance dos objetivos ou dificultaram sua realização. O relacionamento líder-subordinado deve ser de extrema confiança, comunicação aberta e construtiva, a fim de avaliar progressos, problemas, redefinir objetivos e, periodicamente, fazer a análise do desempenho e do potencial do subordinado.

j) Avaliação de Desempenho 360°:

Segundo Reis (2000), a avaliação 360 graus constitui uma técnica na qual os participantes do programa recebem simultaneamente *feedbacks* estruturados de seus superiores, pares, subordinados e outros *stakeholders*. Tendo como objetivo contribuir para o desenvolvimento de comportamentos e habilidades de liderança demandados pela organização que os utilizam.

De acordo com Dessler (2003), com a avaliação de 360 graus, as informações sobre o desempenho são coletadas de todas as pessoas ao redor do funcionário: seus supervisores, funcionários, colegas e clientes internos ou externos.

Para Pontes (2005), a avaliação 360 graus ou *feedback* com múltiplas fontes tem como premissa a coleta de informações de diversas fontes, tanto do ambiente interno da organização (funcionários, diretores, gerentes, etc.), como do ambiente externo (clientes). As informações são coletadas de pessoas em diferentes posições, como: líderes superiores, pares, subordinados, clientes internos e externos.

Este método torna-se rico, uma vez que produz diferentes informações vindas de todos os lados e funciona no sentido de auxiliar o ajustamento do funcionário as variadas demandas que ele recebe de seu ambiente de trabalho. (CHIAVENATO, 2010).

Chiavenato (2010), afirma ainda que ao avaliado tornar-se o centro das atenções, uma vez que será analisado por todas as pessoas que, de alguma forma, possuem contato com o seu dia-a-dia profissional; surgem diferentes visões e *feedbacks* que podem enriquecer o avaliado no sentido de aperfeiçoar os pontos que requerem de melhoria.

Segundo Gramignia (2007, p. 148) o modelo 360 graus é abrangente, democrático e eficaz, apresentando algumas vantagens sobre outros modelos:

Para o avaliado:

- As entrevistas de retorno proporcionam ao avaliado momentos de reflexão e conscientização de suas dificuldades.
- Por se tratar de um processo participativo e democrático, o resultado é visto pelo avaliado como objetivo e orientador, uma vez que demonstra sua imagem perante um grupo de pessoas e não só perante seu chefe.
- Se bem desenhada, a avaliação em rede resulta em um mapa pessoal de orientação no qual o avaliado poderá traçar seu plano de desenvolvimento de competências, definindo metas e objetivos.
- A abrangência da avaliação em rede possibilita ao avaliado descobrir potenciais que não percebia em si mesmo e ampliar seu domínio de competências.
- Da mesma forma, terá a clara percepção das suas falhas ou pontos fracos e poderá administrá-los no seu dia-a-dia de trabalho.

Para a empresa:

- A avaliação em rede contribui de forma extraordinária para a retenção de talentos, pois abre possibilidades de crescimento e desenvolvimento de pessoal, aliando o discurso da valorização à prática regular.
- O processo auxilia na formação de uma cultura de aprendizado constante, uma vez que é dinâmico e permanente.
- Os resultados revertem-se em maximização da motivação, geração de um clima estimulante de trabalho e aumento da produtividade.

Neste sentido, a avaliação 360 graus, se internalizada pela empresa e equipe de trabalho e por sua vez aplicada de forma efetiva, pode trazer vantagens tanto para a empresa quanto para o avaliado, podendo ser adotada como melhoria contínua de ambos os envolvidos, da empresa e do avaliado.

Após definir perfis, verificar performances em potencial e oferecer ações de desenvolvimento chega o momento de definir o ciclo de crescimento profissional e fornecer retorno ao empregado, comparando seu desempenho real com o desempenho desejado (GRAMIGNIA, 2007).

Dessa forma, o item determinante do sucesso dessa avaliação é a responsabilidade: dos avaliadores em apresentar um *feedback* honesto, do avaliado em fazer uso das informações e da instituição em dar o apoio necessário.

2.2.5 Planejando, Implantando e Executando a Avaliação de Desempenho

A primeira etapa, o planejamento, é de extrema importância para o sucesso da avaliação, pois nessa é definido o método que se adequar a realidade da empresa, como etapa conseguinte há a definição de competências organizacionais, consoante a Leme (2005), a organização precisa trabalhar atrelada a missão, visão, objetivos da empresa e estratégia.

Assim suas competências definidas apresentam-se semelhantes à identidade organizacional da empresa.

Para Stoffel (1997, *apud* Benetti, 2005), o planejamento do desempenho compreende as metas estabelecidas no planejamento empresarial, traduzidas ao nível de competência de cada colaborador, sejam estas de curto, médio ou longo prazo. Essas competências provêm das definições de cargos e metas de cada organização. E a tradução transforma o instrumento da avaliação de desempenho em uma ferramenta de gestão efetiva.

Segundo Leme (2005), no planejamento há a definição das competências da função, onde se deve analisar a descrição das funções e determinar quais das competências são necessárias a cada função e em qual intensidade, ou seja, o quanto.

Deve haver, ainda, ações de sensibilização da empresa para que haja esse entendimento da importância da avaliação. Nessa etapa há uma resistência, pois conforme afirma Barbosa (1996, *apud* Santos e Vieira, 2008), apesar de que tenha mudado e, na época atual, ela seja concebida como um poderoso instrumento para orientação e promoção do crescimento pessoal e profissional das pessoas e das empresas, na prática, contudo, ela é uma fonte de atritos, insatisfações e frustrações para aqueles que a concebem e aplicam, bem como para aqueles que são alvo de sua aplicação. Todo esse desconforto proveniente da avaliação de desempenho acaba por gerar uma barreira para a sua implantação, a resistência. Haja vista que a definição de competências da função pode proporcionar certo desconforto aos envolvidos no processo.

Segundo Rabaglio (2004), a sensibilização tem como principal objetivo conseguir o compromisso das pessoas com o processo. Caracteriza-se por um trabalho realizado com todos os superiores e colaboradores que participarão da avaliação de desempenho para expor a eles os objetivos da avaliação, informações a respeito do instrumento, de que forma realizá-la, para qual fim será utilizada, entre outros. Esta etapa é a fase do amadurecimento do processo e é muito importante, pois conhecer o processo torna-o mais fácil de ser realizado e de atingir os objetivos esperados com o mesmo.

Essa preocupação da empresa para com a aceitação do processo faz parte do entendimento da avaliação de desempenho, segundo Chiavenato (2010), a avaliação do desempenho não é um fim em si mesmo, mas um instrumento, um meio, uma ferramenta para aprimorar os resultados dos recursos humanos da organização, programas de melhoria funcional estão sendo discutidos para reabilitação daqueles que se encontram abaixo do desempenho desejado.

Complementar a sensibilização, considerando a fase de implantação, ressalta-se a importância e necessidade de um treinamento realizado pelo setor de recursos humanos para que os avaliadores e os avaliados sejam devidamente treinados e habilitados para participarem deste projeto piloto de avaliação de desempenho. Sugere-se também, que este projeto seja utilizado como parâmetro, para que sejam analisadas as metodologias utilizadas atualmente para a avaliação de desempenho dos outros setores da empresa (SILVA, 2009). Sendo esse necessário para minimizar as tendenciosidades e os erros mediante amplo processo contínuo de sensibilização e de capacitação dos agentes do processo.

Pois, muitas vezes podem acontecer distorções ou erros por parte dos avaliadores, seja por não entender o procedimento ou pela maneira pessoal que cada avaliador vê seu avaliado. O treinamento dos avaliadores é muito importante para sua capacitação no momento de avaliar e para saber utilizar de maneira correta as ferramentas de avaliação. Para que o papel de avaliador seja exercido com excelência, o treinamento deve ser repassado por especialistas que tenham domínio do assunto, conhecimento do sistema usado e prática em orientar, treinar e lidar com comportamento humano (RABAGLIO, 2004).

Também complementar a sensibilização, há o manual normativo, ferramenta da avaliação de desempenho que visa facilitar a disseminação do conhecimento sobre o processo de avaliação de desempenho. Consoante Yoshida (2009), a formalização do processo de avaliação consiste na estruturação e oficialização do mesmo, através de um documento normativo, que descrevem todas as etapas do processo de avaliação, as normas, as resoluções e outras informações a respeito da avaliação. O documento aborda conceitos básicos embutidos no tema avaliação de desempenho, alguns princípios do processo de avaliação, os objetivos da avaliação de desempenho, as normas gerais e os procedimentos gerais.

De acordo com Lucena (1995, *apud* Dalmau e Girardi, 2009), entende-se por instrumentos não somente os formulários de avaliação, como também o documento normativo, que define a filosofia, os conceitos básicos, as normas e os procedimentos operacionais, dentre outros. Assim, define-se documento normativo como:

“Aquele no qual estão apresentados a filosofia, os objetivos, as interpretações dos conceitos que serão utilizados, as normas a serem seguidas, a terminologia adotada e os procedimentos operacionais que serão executados. Ou seja, é a principal fonte de consulta do avaliador e do avaliado sobre como proceder, como a empresa pensa sobre o modelo de avaliação de desempenho e como as coisas funcionarão. (LUCENA, 1995, p. 76, *apud* DALMAU; GIRARDI, 2009, p. 143)”.

Ainda segundo Lucena (1995, *apud* Dalmau e Girardi, 2009), o documento não deverá conter textos ou informações relacionadas com as habilidades e comportamentos gerenciais, orientações ou aconselhamentos sobre como gerenciar o processo, ou qualquer outra informação que não tenha caráter normativo.

Além do documento normativo, Dalmau e Girardi (2009) destacam que é necessário também estabelecer ferramentas que possibilitem ao avaliador acompanhar o desempenho do avaliado.

Na execução, próxima macro etapa do processo de avaliação de desempenho, é colocado em prática o instrumento e para tanto, deve-se utilizar de métodos que simplifiquem o processo de avaliação de desempenho a todos os colaboradores. Consoante, Leme (2005) defende que se deve utilizar de *endomarketing* para motivar as pessoas, e fazer com que todos compreendam a importância e envolvam-se na construção da avaliação de desempenho.

Esse processo de envolvimento faz com que as pessoas se sintam melhor em relação ao trabalho desenvolvido na organização, como também forma igualmente a autoimagem e a autoconfiança. Para Katzenbach (2002, p. 206, *apud* Sturaro, 2003):

“As pessoas são continuamente lembradas de que aquilo que elas e seu grupo de trabalho realizam realmente é importante para a companhia e seus clientes, que eles são indivíduos cujo bem-estar é importante para a organização e que eles próprios podem influenciar seu destino de modo positivo”.

Assim, a empresa demonstra de modo claro e constante a seus funcionários que eles são respeitados e que seu bem-estar pessoal é preocupação básica da organização. Como resultado, os funcionários acreditam verdadeiramente que seu trabalho é valorizado.

Em concordância, Snell e Bohlander (2009) demonstra que pesquisas recentes sugerem evidências que os funcionários estão mais satisfeitos e consideram que o sistema de avaliação oferece um procedimento mais justo quando eles têm participação no processo. Quanto mais ativamente um funcionário participar desse processo, maior a probabilidade de gerar ideias construtivas para o seu aprimoramento.

Ainda na fase de execução, considerando a aplicação da ferramenta, essa deve ser sistematizada para facilitar o processo de aplicação, sendo online ou física, dependendo da realidade de cada empresa. Com período de tempo específico, limitado para retorno.

Chiavenato (2002) complementa que essa etapa pode se basear em sistemas de informação que variam conforme a sofisticação desejada. Na maioria dos casos, os sistemas

informativos funcionam como banco de dados para coletar, armazenar e distribuir as informações necessárias. Os bancos de dados mais comuns são:

- ✓ Fichas formais de resultados da avaliação: são as fichas nas quais se anotam os resultados da avaliação do desempenho para a entrevista com o avaliado e que são geralmente arquivadas na pasta individual de cada funcionário.
- ✓ Mapas de resultados: são mapas nos quais se transcreve os resultados da avaliação do grupo. Proporcionam um comparativo horizontal e extenso do desempenho de cada pessoa do grupo em um determinado período de tempo.
- ✓ Listagem de metas e objetivos: são *check-lists* de metas e objetivos de desempenho a serem cumpridos pela pessoa e definidos em comum acordo com o gerente.
- ✓ Entrevistas de retroação: todo o sistema é estruturado, orientado e direcionado para transmissão de dados e informações de retroação ao avaliado, no sentido de mantê-lo constantemente a par de como a gerência está percebendo e avaliando o seu desempenho.

Finalizado o documento normativo e as ferramentas para acompanhamento do avaliado, o gestor deve se preocupar com a transparência do processo e a clareza nas informações, pois para a etapa de implantação, há o problema com os “vícios de julgamento” ou “vícios da avaliação”, de acordo com Bergamini e Beraldo (1988, *apud* Santos e Vieira, 2008), todos os desvios cometidos por disfunções perceptivas dos quais é possível ressaltar aqueles mais comumente cometidos, como por exemplo:

- ✓ Unilateralidade: valorizar aspectos que apenas o avaliador julga importantes.
- ✓ Tendência central: não assumir valores extremos por medo de prejudicar os fracos e assumir responsabilidade pelos excelentes.
- ✓ Efeito de halo: é a tendência que um avaliador imprime ao processo de avaliação quando se deixa levar por alguma característica do avaliado, que o marcou de forma tão significativa que lhe impede de interpretar as demais características com neutralidade e clareza.
- ✓ Falta de memória: ater-se apenas aos últimos acontecimentos, esquecendo-se de fatos significativos que possam ter ocorrido durante todo o espaço de tempo ao qual se refere aquela avaliação.

- ✓ Supervalorização da avaliação: acreditar que um simples instrumento de avaliação das diferenças individuais possa corrigir defeitos nas pessoas.
- ✓ Desvalorização da avaliação: acreditar que a avaliação seja um procedimento sem nenhum valor e que em nada possa contribuir para o melhor aproveitamento dos recursos humanos na empresa.
- ✓ Força do hábito: ocasionada pela insensibilidade ao apontar variações no desempenho do avaliado com relação a ele mesmo no decorrer dos anos ou com relação aos seus demais colegas.

Neste sentido, todos os envolvidos no processo de avaliação de desempenho devem ter incorporados a importância e objetivos da avaliação, objetivando assim, resultados satisfatórios. No entanto, percebe-se que, conforme citado acima, alguns “vícios” são comuns em um processo de avaliação de desempenho e por esse motivo é preciso eliminá-los. Para tanto, deve-se sensibilizar os envolvidos com o processo de avaliação de desempenho, realizar treinamentos adequados com os avaliadores, elaborar um instrumento de avaliação adequado, gerar comprometimento dos envolvidos, entre outros.

Na mesma linha de raciocínio, Snell e Bohlander (2009), aborda que na prática, e por inúmeras razões, os programas de avaliação de desempenho às vezes geram resultados decepcionantes. Os principais fatores dos fracassos desses programas são a falta de informação e de suporte da alta administração, padrões de desempenho indefinidos, métodos de classificação tendenciosos, excesso de formulários a serem preenchidos e o uso do programa para objetivos conflitantes.

Conforme citado, cabe especial atenção a etapa de aplicação da avaliação. Após o retorno do material há a tabulação do conteúdo e análise do resultado da avaliação, e partir desses dados são gerados os *feedbacks* de cada colaborador e também pontos de melhoria a organização, os *GAP's* organizacionais.

Por fim, cabe mencionar que nas organizações modernas, a avaliação 360 graus ou alguma combinação de métodos que contemple este último são os mais usuais. Trata-se de um modelo no qual o avaliado recebe *feedback* de diferentes atores organizacionais (subordinados, superiores, pares, fornecedores, clientes internos e externos) e se auto avalia. Esse processo de avaliação recebe o nome de 360 graus exatamente pela dimensão que assume o campo de *feedback* (MARRAS, 2000 *apud* SANTOS; VIEIRA, 2008).

3 METODOLOGIA

A metodologia indicou os passos a serem desenvolvidos durante o processo da pesquisa com a finalidade de atingir os objetivos propostos. De acordo com Michel (2005) metodologia científica é um caminho que procura a verdade num processo de pesquisa, ou aquisição de conhecimento; um caminho que utiliza procedimentos científicos, critérios normalizados e aceitos pela ciência.

Richardson (2008) distingue método de metodologia. Método é o caminho ou a maneira para chegar a determinado fim ou objetivo. Já a metodologia são as regras estabelecidas para o método científico.

O ponto de partida de qualquer pesquisa é a meta ou objetivo. Em seguida, desenvolve-se um modelo do processo que será estudado, e posteriormente, vem as informações sobre a coleta de informações.

Desta forma este capítulo descreveu o objetivo do estudo, juntamente com a justificativa pela escolha da organização, a caracterização do estudo, a definição do universo da pesquisa, bem como a forma como foram feitas a coleta e a análise dos dados, concluindo com as limitações do estudo.

3.1 OBJETIVO DO ESTUDO E JUSTIFICATIVA PELA ESCOLHA DA ORGANIZAÇÃO

O objetivo deste estudo foi o de analisar o processo de avaliação de desempenho na Agência de Correios da Lagoa da Conceição (AC Lagoa), buscando compreender a percepção dos atores envolvidos no processo, e sugerir melhorias, de forma a auxiliar a gestão da unidade, bem como auxiliar na consecução dos objetivos estratégicos.

Optou-se por desenvolver a pesquisa na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos por entender que esta é uma organização onde os processos de avaliação de desempenho, apesar de estarem se modernizando com o passar dos anos, necessitam ser melhor ajustados às necessidades das suas unidades operacionais.

3.2 TIPO DE ESTUDO

O trabalho caracteriza-se como um estudo de caso com proposição de planos. Tem caráter descritivo e caracteriza-se predominantemente como uma pesquisa qualitativa, tendo em sua elaboração também uma etapa quantitativa.

Segundo Roesch *et al.* (1999) o estudo de caso é especialmente adequado ao estudo de processos, sendo por isso muito utilizado nos estudos de administração. Caracteriza-se por permitir o estudo em profundidade sobre o processo ou fenômeno que se deseja estudar, permitindo a proposição de planos, que consiste em apresentar propostas de planos para solucionar problemas da organização.

A pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, sendo inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título, mas como características mais significativas estão à utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionário, entrevistas e observação sistemática (GIL, 2002).

Em relação à natureza da pesquisa Malhotra (2001) coloca que a pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto que a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados. Minayo (1997) colabora dizendo que a pesquisa quantitativa demonstra a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitando distorções de análise e de interpretação, e a pesquisa de natureza qualitativa busca responder a questões muito particulares, trabalhando com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes e visa compreender a realidade humana vivida socialmente.

Embora de naturezas aparentemente opostas, as pesquisas quantitativas e qualitativas não se contradizem, ao contrário, podem se complementar. Minayo (1997) coloca ainda que é de se desejar que as relações sociais possam ser analisadas em seus aspectos concretos e aprofundadas em seus significados mais essenciais, assim o estudo quantitativo pode gerar questões a serem aprofundadas qualitativamente, e vice-versa.

Desta forma, este estudo compreendeu como etapa qualitativa a coleta e análise de dados obtidos por uma análise documental, e posteriormente por entrevistas semiestruturadas com membros das Gerências de Recursos Humanos, Departamento de Planejamento e Gerência Administrativa da Agência de Correios da Lagoa da Conceição, cujas contribuições possibilitaram uma melhor visão e compreensão do contexto pretendido.

E como etapa quantitativa, a aplicação de um questionário, com questões fechadas que permitiram a mensuração das contribuições pretendidas, e questões abertas, que permitiram o aprofundamento dos aspectos quantitativos, de modo a ampliar a compreensão do contexto do problema.

3.3 UNIVERSO E AMOSTRAGEM

Segundo Vergara citado por Vermöhlen *et al.* (2008) o universo da pesquisa refere-se ao conjunto de elementos que possuem características que serão os objetos de estudo. Assim, foram considerados como universo desta pesquisa todos os colaboradores da Agência de Correios da Lagoa da Conceição.

Além da gerente, a agência possui mais seis colaboradores distribuídos em três cargos: Atendente Comercial Interno (dois ocupantes); Atendente de Cliente do Varejo (três ocupantes) e Encarregado de Tesouraria (um ocupante).

Quanto à amostragem, Richardson (2008) a define como qualquer subconjunto do conjunto universal ou da população. Como neste caso, todos os colaboradores subordinados à gerente da agência da Lagoa da Conceição foram avaliados na aplicação do questionário, a amostragem pode ser caracterizada como censitária, definida por Almeida (2011) como aquela onde todos os integrantes da população fazem parte da amostra.

3.4 COLETA DE DADOS

A coleta de dados teve como objetivo obter subsídios para responder aos questionamentos dos objetivos específicos deste trabalho, que conforme demonstrado no capítulo I, buscaram:

- a) Identificar como é realizado o processo de avaliação de desempenho na agência de correios do bairro Lagoa da Conceição;
- b) Analisar a percepção dos gestores sobre o processo de avaliação de desempenho dos correios;

- c) Analisar a percepção dos trabalhadores sobre o processo de avaliação de desempenho dos correios;
- d) Propor melhorias ao processo de avaliação de desempenho, que auxiliem na eficiência da gestão da agência de correios do bairro Lagoa da Conceição;

Desta forma, a coleta se dividiu em três etapas, resumidamente demonstradas no quadro abaixo, e melhor detalhadas nas subseções que seguem.

Quadro 1 - Etapas da Coleta de Dados

ETAPA	TÉCNICA DE COLETA	DOC.
Coleta e Análise Documental	Coleta e Análise dos organogramas da ECT	Anexo 1
	Análise do Documento Normativo do GCR	Anexo 2
	Análise dos Planos de Trabalho Corporativo de todos os cargos da AC Lagoa	Anexo 3
Aplicação das Entrevistas	Entrevista Semiestruturada com a Gerência de Recursos Humanos	Apêndice 1
	Entrevista Semiestruturada com a gerente da agência da Lagoa	
	Entrevista Semiestruturada com o Departamento de Planejamento	
Questionário	Aplicação de um Questionário estruturado a todos os colaboradores da agência	Apêndice 2

Fonte: Elaborado pelos autores

3.4.1 Coleta e Análise Documental

A etapa de coleta e análise documental teve como objetivo identificar como é realizado o processo de avaliação de desempenho dos Correios, bem como conhecer melhor alguns aspectos julgados relevantes no desenvolvimento da pesquisa, desta forma, buscou-se compreender a estrutura da organização, já que conforme identificado ao longo da pesquisa, a maioria das decisões da empresa são tomadas no âmbito da Administração Central, logo conhecer a estrutura através da leitura dos organogramas, se fez necessário para compreender até que ponto poderiam ser sugeridas as melhorias, e desta forma justificar a sua viabilidade.

Outro documento de extrema relevância para a realização deste trabalho foi o Manual de Pessoal - Mód 1, Cap 2, Anexo 11, objeto do anexo 2 deste trabalho, cujo texto delibera

em 14 páginas as normativas do atual processo de avaliação de desempenho dos Correios (GCR), contribuindo significativamente na compreensão do método e em como aproveitar a atual estrutura para oportunizar melhorias.

Por fim, a disponibilização dos Planos de Trabalho Corporativos referentes às metas e competências dos cargos de Atendente de Cliente do Varejo, Atendente Comercial Interno, Encarregado de Tesouraria e Gerente da Agência (objetos do anexo 3 deste trabalho), permitiu compreender o formato do atual instrumento e relacionar as características do instrumento com as contribuições obtidas nas análises das entrevistas e questionários, possibilitando assim, a proposição de melhorias ajustadas às necessidades e capacidade da Agência de Correios da Lagoa da Conceição.

3.4.2 Aplicação das Entrevistas

Nesta etapa foram realizadas três entrevistas semiestruturadas que ocorreram na segunda quinzena de outubro de 2012, e tiveram como objetivo atender ao primeiro e segundo objetivos específicos propostos neste trabalho.

Na primeira entrevista, aplicada na Gerência de Recursos Humanos localizada no edifício sede dos Correios de Santa Catarina, estiveram presentes a Gerente de Recursos Humanos da Diretoria Regional de Santa Catarina e a chefe de Seção de Gerenciamento de Desempenho. O objetivo da entrevista foi entender como é feita a avaliação de desempenho nos Correios, bem como conhecer a percepção desta gerência sobre o atual processo de avaliação de desempenho, fundamental na realização dos dois primeiros objetivos propostos.

A segunda entrevista foi realizada na Agência de Correios da Lagoa da Conceição com a gerente da agência, cujo objetivo também foi o de conhecer a percepção sobre o atual processo de avaliação de desempenho dos Correios, bem como identificar como é realizado o processo de avaliação de desempenho na sua agência.

A terceira entrevista foi com o gerente de Planejamento dos Correios de Santa Catarina, no edifício sede, e foi elaborada com objetivo de conhecer as estratégias da organização e como estas influenciam o processo de avaliação de desempenho da empresa.

O roteiro das entrevistas foi composto de perguntas-chave e que segundo Burigo (1997), tem por objetivo incentivar e estimular o entrevistado a comentar sobre o assunto.

Em relação à entrevista semiestruturada, Haguette (2003), coloca que devemos considerar alguns pontos na interpretação de dados subjetivos, devendo levar em conta o estado emocional de quem está transmitindo a informação, suas opiniões e atitudes, e que o ponto-chave no controle de qualidade dos dados situa-se “no uso sistemático de dados de outras fontes relacionadas com o fato observado a fim de que se possa analisar a consistência das informações e sua validade” (HAGUETTE, 2003, p. 89).

Desta forma, a fim de extrair maior validade no processo de coleta de dados, buscou-se analisar as entrevistas cruzando umas com as outras, bem como cruzando as entrevistas com as informações obtidas pelos colaboradores.

3.4.3 Questionário

O questionário, aplicado na primeira quinzena de novembro de 2012 na Agência de Correios da Lagoa da Conceição, foi formulado com objetivo de conhecer a percepção dos colaboradores sobre o atual processo de avaliação de desempenho dos Correios.

Segundo Malhotra (2001) um questionário não deve ser usado em uma pesquisa de campo sem um pré-teste adequado. Para este autor o pré-teste se refere ao teste do questionário em uma pequena amostra de entrevistados, com o objetivo de identificar e eliminar problemas com relação ao conteúdo da pergunta, o enunciado, a sequência, o formato, o leiaute e a dificuldade da pergunta.

Neste sentido, a fim de facilitar a compreensão dos respondentes, foi realizado um pré-teste com um dos colaboradores, onde se identificou a necessidade de ajustes para então aplicar a versão final do questionário.

Os ajustes propostos consideraram melhoria na clareza dos enunciados, uma vez que algumas questões poderiam não ser bem compreendidas pelos respondentes, bem como, sugeriu-se aumentar o número de questões abertas para que os respondentes pudessem justificar suas escolhas.

Desta forma, no questionário foram abordadas dezenove questões, dentre as quais cinco foram questões abertas, permitindo ao respondente demonstrar sua opinião livremente sobre o assunto; duas questões pediram ao respondente para marcar o grau de importância sobre o assunto abordado; e doze foram expressas em escala Likert de amplitude de quatro pontos – variando de discordo totalmente, discordo parcialmente, concordo parcialmente e

concordo totalmente. A escala de quatro pontos foi escolhida, pois impossibilita uma tendência central de respostas e obriga o respondente a se posicionar entre as polaridades “discordo” e “concordo”.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Esta etapa compreendeu as fases de tabulação, análise e interpretação dos dados qualitativos e quantitativos. Os dados qualitativos, obtidos inicialmente a partir das entrevistas semiestruturadas e posteriormente, com a análise das perguntas abertas do questionário, tiveram em sua análise considerações pontuais, ou seja, a partir de uma única percepção, bem como o cruzamento entre as percepções de todos os entrevistados.

Já os dados quantitativos, obtidos a partir do questionário aplicado aos colaboradores da AC Lagoa, foram processados e tabulados na forma de tabelas de frequência de respostas, gerando índices de mensuração e percentuais representados pela somatória das alternativas de resposta. Na análise das informações foram efetuados também cruzamentos entre as diversas questões apresentadas visando a compreensão do conjunto de informações, bem como a relação daquilo que foi respondido com a percepção dos gestores, analisada na seção anterior.

Após as tabulações e análises, foi elaborado um relatório contendo todos os resultados obtidos na pesquisa, com o cuidado de expressar com fidedignidade as contribuições obtidas, para então dispor as contribuições e considerações finais propostas neste trabalho.

3.6 LIMITAÇÃO DO ESTUDO

A pesquisa foi realizada nos meses de setembro, outubro e novembro de 2012 e se limitou ao diagnóstico sobre o processo de avaliação de desempenho na Agência de Correio da Lagoa da Conceição.

Os resultados deste estudo não se aplicam necessariamente às demais agências de Correio e nem mesmo à própria agência em outras épocas, e as considerações elaboradas no final do presente estudo não são regras a serem indiscutivelmente seguidas, cabendo aos gestores avaliarem a viabilidade da implantação das ações sugeridas.

4 ESTUDO DE CASO

O Estudo de Caso representou a realização dos objetivos específicos apresentados no primeiro capítulo deste trabalho, e a fim de dar sustentação ao entendimento do problema de pesquisa, expôs brevemente a finalidade da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, mostrando sua estrutura, a forma como ocorrem seus processos de gestão, apontando também sua identidade corporativa.

Na sequência, buscou identificar o processo de avaliação de desempenho na Agência de Correios da Lagoa da Conceição, e em seguida a percepção dos gestores sobre a avaliação de desempenho na empresa, bem como a percepção dos colaboradores sobre o mesmo processo de gestão. Desta forma, foi possível obter as contribuições de cada um dos envolvidos no processo de avaliação, sugerindo melhorias ao final do capítulo.

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

4.1.1 Finalidade

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) é uma empresa pública federal responsável pela execução do sistema de envio e entrega de correspondências e encomendas no Brasil e exterior.

Os Correios tem um importante papel de integração e de inclusão social, sendo que na composição do seu faturamento, cerca de 54% da receita provém de serviços exclusivos (carta, telegrama e correspondência agrupada), e os demais serviços, como logística de encomendas e serviços bancários, correspondem ao restante do faturamento.

4.1.2 Estrutura Organizacional

A ECT é dividida em 28 Diretorias Regionais (DR), com um total de mais de 115 mil colaboradores. Destes, 15% são da área Administrativa e 85% são da área operacional, sendo que Santa Catarina abriga cerca de 4% do efetivo total da ECT.

Cada Diretoria Regional possui gerências Funcionais subordinadas às Vice Presidências funcionais na Administração Central em Brasília. Em Santa Catarina o corpo administrativo está dividido nas oito gerências conforme segue e pode ser melhor visualizado nos organogramas dispostos anexo 1 deste trabalho.

- ✓ Gerência de Atendimento (GERAT), responsável pela administração das unidades de atendimento ou Agências de Correio (AC);
- ✓ Gerências de Operações (GEOPE), responsável pela administração das unidades de distribuição, bem como pelo tratamento, transporte e entrega de objetos postais;
- ✓ Gerência de Vendas (GEVEN), responsável pela fixação e controle de metas de vendas em unidades de atendimento e pela gestão de contrato de grandes clientes corporativos da ECT em Santa Catarina;
- ✓ Gerência de Recursos Humanos (GEREC), responsável pela contratação, treinamento, avaliação, dentre outros processos e políticas de RH na DR/SC;
- ✓ Gerência de Sistemas (GESIT), responsável pela gestão do aparato tecnológico da DR/SC;
- ✓ Gerência de Engenharia (GEREN), responsável pela manutenção das unidades administrativas e operacionais da DR/SC;
- ✓ Gerência de Administração (GERAD) responsável pela administração de fornecedores, compras, licitações entre outros processos administrativos na DR/SC; e
- ✓ Gerência de Financeira (GEFIN), responsável pela gestão e controle financeiro, e contábil da DR/SC;

Muito embora cada Diretoria Regional tenha suas gerências funcionais, as diretrizes são coordenadas pela Administração Central em Brasília, que é quem decide como se darão os processos organizacionais nas DRs.

O trabalho operacional é realizado pelas unidades de atendimento (ou Agências de Correios - ACs) e pelas unidades de distribuição (UDs e CDDs). As Agências de Correios, subordinadas as Gerências Regionais de Atendimento, são responsáveis pela postagem das correspondências e pela oferta dos demais serviços de correios, enquanto que as Unidades de Distribuição, subordinadas às Gerências Operacionais, são responsáveis pela entrega de cartas e encomendas postadas nas agências de Correios.

4.1.3 Modernização dos Processos Organizacionais

Impulsionados pelas mudanças tecnológicas, econômicas e sociais, os Correios iniciaram a partir de 2009 um profundo processo de modernização. Em 2011 a empresa teve seu campo de atuação ampliado e foi dotada de ferramentas modernas de gestão corporativa para enfrentar a concorrência com a prestação de serviços mais ágeis e eficientes para toda a sociedade. Estas mudanças geraram expectativas de mudanças nos processos gerenciais de todas as áreas da empresa, e os novos processos ainda se encontram em fase de construção e elaboração.

Na atual construção do Plano Estratégico Corporativo foram envolvidas mais de 200 pessoas de diversos níveis organizacionais. Já na Diretoria Regional de Santa Catarina, a formulação do planejamento estratégico envolveu os principais gestores, assim como abriu a possibilidade para cada empregado participar com ideias por meio de um formulário específico.

O planejamento estratégico de longo prazo, denominado Correios 2020, teve início com a Prospecção Ambiental, no qual, contemplou os principais acontecimentos no Brasil e no Mundo, Megatendência, Tendências do Setor Postal, bem como o diagnóstico da própria ECT, gerando informações sobre o ambiente externo e interno. Para a utilização e cruzamento das informações, a ECT utilizou como ferramenta de gestão a análise SWOT, objetivando o seu posicionamento estratégico no mercado de atuação. Este esforço foi realizado em conjunto por vários empregados que compuseram os diversos grupos de trabalho para análise e desenvolvimento de temas específicos.

Desta forma, a organização reviu a sua Identidade Corporativa, gerando esforços para a construção de uma nova empresa, com a seguinte identidade:

- ✓ Negócio da ECT – Soluções que aproximam;
- ✓ Missão – Fortalecer soluções acessíveis e confiáveis para conectar pessoas, instituições e negócios, no Brasil e no Mundo;
- ✓ Visão: Ser uma Empresa de Classe Mundial;
- ✓ Valores: Ética, Meritocracia, Respeito às Pessoas, Compromisso com os Clientes e Sustentabilidade.

Os objetivos estratégicos gerados na última realização do planejamento estratégico foram divididos três grandes grupos:

1. Corporativos
2. Negócios (dividido em cinco linhas)
 - ✓ Internacional
 - ✓ Logística
 - ✓ Comunicação
 - ✓ Financeiro e outros
 - ✓ Serviço Público
3. Gestão (dividido em duas linhas)
 - ✓ Sustentabilidade Empresarial
 - ✓ Modelo de Excelência de Gestão

Para o alcance da Visão, uma das principais ações da ECT é a sua adequação ao Modelo de Excelência de Gestão (MEG), promovido pela Fundação Nacional da Qualidade, sendo que, entre as várias ações que compõe o Planejamento Estratégico, a divulgação do MEG está sendo feita com todos os gestores da organização por meio de cursos realizados por multiplicadores devidamente treinados. Além dos gestores, os empregados da base operacional também irão passar por treinamentos.

Já o monitoramento dos indicadores estratégicos e dos Planos de Trabalhos das Diretorias Regionais (Plano Tático) é feito por meio dos sistemas corporativos intitulados Plano de Trabalho Corporativo – PTC, e Gerenciamento de Competências e Resultados – GCR.

O GCR é o sistema de Avaliação de Desempenho dos Correios e sua formatação atual foi desenvolvida pela Vice Presidência de Recursos Humanos da Administração Central. Cabe a Gerência de Recursos Humanos de cada Diretoria Regional, o controle sobre a execução das avaliações. O GCR nos Correios foi concebido em 2002, e em sua última atualização incluiu os objetivos organizacionais como parte da formulação de cada item a ser avaliado.

4.2 O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA AGÊNCIA DE CORREIOS DA LAGOA DA CONCEIÇÃO

Para atender a este questionamento foi consultado o Manual de Pessoal dos Correios (anexo 2), a Gerência de Recursos Humanos de Santa Catarina e a Gerente da Agência de Correios da Lagoa da Conceição, e segundo a GERIC o processo de avaliação de desempenho, ou o GCR, é realizado em todas as agências da DR/SC de maneira padrão.

De acordo com o documento normativo da avaliação de desempenho na ECT, disposto no anexo 2 deste trabalho, os objetivos do GCR estão assim definidos:

“ a) Geral

Dotar os Correios de um instrumento de gestão de Pessoas que possibilite a análise dos desempenhos individuais e dos resultados das práticas gerenciais, de forma a estimular o desenvolvimento do capital intelectual da ECT e subsidiar a aplicação das políticas de educação, valorização e reconhecimento funcional e de gerenciamento de consequências;

b) Específicos:

I - permitir ao empregado conhecer os resultados esperados do seu trabalho;

II - permitir ao empregado conhecer as competências profissionais requeridas ao desempenho de suas atividades;

III - permitir a avaliação dos resultados e das competências como base para os processos de desenvolvimento, seleção interna, treinamento, recompensas, remuneração e Participação nos Lucros e Resultados;

IV - identificar as competências profissionais mais representativas das áreas funcionais da ECT, em consonância com as competências essenciais aos Negócios Correios;

V - ampliar as possibilidades de classificação de desempenhos permitindo uma graduação de padrões desde desempenho não alinhado até referencial;

VI – comparar desempenho organizacional com resultados individuais e regionais;

VII – subsidiar os sistemas de promoção, recompensas, remuneração, PLR, planos de desenvolvimento incluindo ações de educação e participação em projetos e processos de seleção interna, dentre outras práticas decorrentes da implantação de uma política de gerenciamento de consequências;

VIII – contribuir para o desenvolvimento do papel do empregado no que se refere à realização plena de suas próprias potencialidades e da gestão de autodesenvolvimento;

IX – contribuir para o desenvolvimento do papel do gestor como Líder Educador;

X – efetuar análises comparativas que permitam a identificação das lacunas entre o real e o esperado;

XI – padronizar os procedimentos relativos ao Gerenciamento das Competências e Resultados dos empregados da Empresa, evitando erros de avaliação e reduzindo a subjetividade na condução do processo;

XII – contribuir para o desenvolvimento do papel do gestor como corresponsável pelo desempenho de seus subordinados;

XIII – fornecer transparência na operacionalização do Gerenciamento de Competências e Resultados”

Alguns destes objetivos foram mencionados pela GEREC na entrevista direcionada ao setor e são conhecidos pela atual gerente da agência, pois ao elaborar seu primeiro Plano de Trabalho, assim que assumiu a gerência em meados de 2012, recebeu instruções da GEREC através de manuais e cadernos de procedimentos, entretanto estas instruções se limitaram a como elaborar o Plano de Trabalho, não instruindo sobre como avaliar.

O sistema de Gerenciamento de Competências e Resultados – GCR é um processo a ser conduzido por meio de três fases dinamicamente interligadas: Planejamento; Acompanhamento e Avaliação de Resultados.

A fase de **Planejamento** consiste no estabelecimento das metas individuais a serem atingidas pelo empregado no período avaliativo, e na seleção de competências definidas para o grupo de atividades ao qual o empregado será associado, visando à formalização do Plano de Trabalho para o período avaliativo.

Na agência de Correios da Lagoa da Conceição, além da gerente, compõe o quadro funcional mais três Atendentes Comerciais que atuam no atendimento aos clientes externos; dois Atendentes Comerciais que atuam internamente e um Encarregado de Tesouraria. Estes são avaliados pela gerente da agência, enquanto que a gerente da AC Lagoa é avaliada pelo seu superior, que por estar lotado em outra unidade, não compõe a equipe da AC Lagoa.

De acordo com a gerente, para cada um dos três cargos subordinados a ela, existem metas pré-estabelecidas para a área, podendo também o Plano de Trabalho ser composto de metas específicas definidas na unidade. Os Planos de Trabalho de 2012 contendo as metas quantitativas para cada um dos três cargos da AC Lagoa, bem como o Plano de Trabalho definido para a gestora da AC Lagoa, estão disponíveis no anexo 3 deste trabalho.

De acordo com a GEREC e com a gerente da AC Lagoa, no início de cada ano as Gerências de Atendimento e de Vendas distribuem as metas quantitativas para cada Agência, e todos os gerentes de agência precisam formular o Plano de Trabalho Corporativo para cada colaborador. No Plano de Trabalho existe um campo para Metas Quantitativas e um campo para as Competências.

As metas quantitativas, que podem ser no mínimo 4 e no máximo 15, avaliam para a área de atendimento, principalmente questões relativas à receita a ser atingida, e diferente das competências, podem sofrer ajustes. Conforme documento normativo, as metas devem ser elaboradas pelo período de um ano, podendo ser ajustadas no decorrer do período avaliativo caso haja necessidade, e deverão ter como base os objetivos do Plano Estratégico da ECT.

De acordo com o mesmo manual e com as informações repassadas pela gerente da AC Lagoa, as metas podem ser classificadas como metas padrão ou metas específicas, sendo que as metas padrão serão definidas pelas respectivas Vices Presidência para os grupos de atividade que tenham como objetivo o alcance de determinadas metas em nível nacional, “idênticas para todos os empregados de Unidades cujas atividades são similares num determinado período de tempo” (Documento Normativo - pag.1), e as metas específicas deverão ser criadas pelo gestor antes da elaboração do Plano de Trabalho de cada empregado e devem ter como base as metas e projetos da área e serem vinculadas aos objetivos estratégicos da ECT.

O aspecto das metas específicas, quando questionado junto a Gerência de Recursos Humanos e a gerente da agência causou certa discordância, pois na opinião da GEREC, as agências não deveriam criar metas específicas, mas a gerente da AC Lagoa afirmou que ao criar o Plano de Trabalho, foi possível o estabelecimento deste tipo de meta.

A opinião da GEREC de considerar inviável a criação de metas específicas por parte das agências e demais setores da empresa, se justifica em parte, tendo em vista que devido à abertura de poder criar metas específicas, mais de 80 mil metas foram criadas na área de atendimento em todo o Brasil, despadronizando e tornando pouco justas algumas avaliações, já que um empregado menos qualificado acaba muitas vezes tendo um resultado de avaliação superior a um empregado de qualificação superior, porque um mesmo item de avaliação poderá ser formulado de inúmeras maneiras, gerando infinitas interpretações e prejudicando ou beneficiando avaliados em detrimento de outros.

A segunda parte do Plano e Trabalho, composto pelas Competências Profissionais, avalia aspectos comportamentais, e dentre as doze competências pré-definidas para cada área, o gestor escolhe entre 4 a 8. Estas competências são definidas para grupo de atividades, e no caso da área de atendimento, que é onde se encontram as Agências de Correios, as competências são definidas como “gerais” e “comerciais”, onde as comerciais são específicas para quem trabalha na agência, e as gerais, são comuns a todos os colaboradores dos Correios.

A fase de **acompanhamento** corresponde a avaliações trimestrais das metas quantitativas. Nesta fase o gestor avalia parcialmente o empregado, dando um *feedback* sobre

o que foi atingido até a avaliação parcial. As competências são avaliadas somente ao final do período avaliativo, entretanto, segundo o Documento Normativo, o gestor deverá fazer acompanhamentos, registros e dar retorno ao empregado sobre o seu desempenho quanto às competências, para subsidiar a avaliação final.

A fase de **Avaliação dos Resultados** compreende o resultado da Avaliação propriamente dita. A cada meta quantitativa será atribuído o valor alcançado, e o sistema calculará o percentual alcançado com relação ao valor da meta estabelecido. Este valor percentual pode ultrapassar 125% nos acompanhamentos parciais, mas no resultado final da meta será limitado a este percentual. O resultado final das Metas será obtido pela média aritmética do percentual de alcance de cada uma delas.

A avaliação dos resultados das competências apresentará para cada empregado sete resultados possíveis, porém estes resultados somente são demonstrados ao final de cada período avaliativo:

I - aplica conhecimentos de nível avançado, utilizando informações atualizadas e refinadas. Sua experiência e comprometimento garantem resultados acima do esperado. A alta qualidade de seu trabalho o qualifica como referência nesta Competência;

II - aplica os conhecimentos necessários para a obtenção dos resultados, sua experiência e interesse garantem que sejam atendidos os padrões de qualidade. O empregado demonstrou plena qualificação profissional nesta competência;

III - demonstra a experiência e os conhecimentos necessários; precisa aprimorar sua iniciativa/proatividade para atingir os resultados esperados na prática desta competência;

IV - demonstra iniciativa e interesse; precisa aprimorar seus conhecimentos e adquirir maior experiência na prática requerida para esta competência;

V - demonstra experiência e conhecimentos; necessita de acompanhamento e orientação frequentes para desenvolver sua iniciativa na prática desta competência;

VI - demonstra pouca experiência e necessita aprimorar conhecimentos e adotar uma atitude mais proativa de forma a garantir a prática desta competência;

VII - demonstra conhecimento e experiência insatisfatórios; necessita acompanhamento e orientação frequentes para desenvolver uma atitude direcionada para a prática desta competência.

O resultado final do desempenho de cada empregado será obtido a partir da combinação dos resultados das avaliações das Metas Quantitativas e das Competências Profissionais, o que permitirá a identificação das seguintes possibilidades de Classificação Final de Desempenho:

- ✓ Referencial: Apresenta resultados de excelência no seu trabalho, decorrentes de seu estágio de evolução em conhecimento técnico, experiência e comprometimento. É uma referência na sua Área de atuação.
- ✓ Altamente Qualificado: Apresenta resultados que superam as expectativas de seu Plano de Trabalho. Demonstra alto nível de comprometimento, conhecimento técnico e experiência. É altamente qualificado para o desempenho de suas atividades.
- ✓ Desempenho Qualificado: Apresenta os resultados previstos em seu Plano de Trabalho. Contribui com conhecimento técnico e/ou experiência e empenho profissional para que as metas de sua Área de atuação sejam atingidas. Demonstra desempenho qualificado na realização de suas atividades.
- ✓ Tende à Qualificação: Apresenta resultados esperados em determinados indicadores de seu Plano de Trabalho. Necessita aprimorar seu desempenho para uma contribuição mais efetiva em sua Área de atuação. Seu desempenho tende a ser considerado qualificado.
- ✓ Não Alinhado: Apresenta resultados que não atendem ao previsto em seu Plano de Trabalho. Pode apresentar necessidade de conhecimento técnico, de experiência prática ou de maior interesse pelas atividades desenvolvidas. Desempenho não alinhado aos resultados definidos para sua Área de atuação.

Após cada avaliação, cabe ao gestor da agência trabalhar os resultados visando a melhoria contínua do desempenho, e cabe também ao órgão gestor da DR/SC, no caso a GERIC, acompanhar os empregados que atingiram os resultados “Tende a Qualificação” e “Não Alinhado, observando se estes apresentaram melhorias nas avaliações posteriores.

4.3 PERCEPÇÃO DOS GESTORES QUANTO AO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS CORREIOS

Neste item buscou-se apresentar os resultados das entrevistas realizadas com a gestora da Agência de Correios do bairro Lagoa da Conceição e também da Gerência de Recursos Humanos da Diretoria Regional de Santa Catarina, procurando evidenciar a percepção de

ambas quanto ao assunto avaliação de desempenho, bem como referente ao atual modelo adotado pelos Correios.

Primeiramente questionou-se a opinião de ambas em relação às principais finalidades de uma avaliação de desempenho. A Gerência de Recursos Humanos apontou que seria “conhecer os funcionários que a empresa tem”, além de “conhecer e analisar as competências e habilidades dos colaboradores”. Já a gerente da agência defende que deve “ser um instrumento que possibilite a melhoria contínua do funcionário, e como consequência, a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela agência, tanto para o público externo, quanto para o público interno”. A gestora diz ainda que “um instrumento adequado possibilitaria reflexão por parte dos funcionários sobre suas atitudes no dia a dia de trabalho, e caso este funcionário não percebesse a necessidade de melhoria, o instrumento apontaria os treinamentos necessários”.

Outro ponto questionado foi em relação às suas considerações sobre o atual instrumento, analisando-se quanto à validade, adequação à realidade das agências, possíveis limitações e necessidades de novos ajustes. A Gerência de Recursos Humanos afirmou que o instrumento está sendo ajustado e que não é o instrumento ideal, mas comparando com outras empresas, principalmente públicas, já é bem útil. Explica que mesmo não sendo o instrumento ideal, já se tem uma forma de avaliação padrão, com metas definidas, não deixando apenas para cada gestor realizar a avaliação como julgar adequado. Reforça que é um instrumento que tem que ser melhorado, e que principalmente a parte do instrumento que avalia as competências é pouco adequado à realidade de todas as unidades, não só a da agência. Reforça ainda que falta uma preparação do gestor em levar a avaliação a sério e dar um *feedback* adequado ao colaborador e que o instrumento devia ser uma forma de acompanhamento contínuo e não apenas mais um formulário a ser preenchido. No entanto, considera que mesmo assim o instrumento já gera um maior envolvimento entre gestor e colaborador.

Quanto a este questionamento a gerente da agência fez ponderação em relação à parte qualitativa e a quantitativa do atual instrumento. Com relação à parte quantitativa, considera o instrumento limitado, pois trás poucas questões, e estas são insuficientes para a avaliação de todas as atribuições realizadas na agência. Acredita ainda que as metas padrão não foram muito bem elaboradas e por serem reduzidas poderiam ser mais adequadas à realidade da agência. Já em relação à parte qualitativa, considera que o instrumento trás algumas considerações comportamentais importantes, no entanto, não há no instrumento subsídios para justificar a escolha sobre os itens comportamentais. Esclarece que existe na empresa uma

série de manuais e normas de conduta que podem ser utilizadas pelo gestor para avaliar os empregados, no entanto, no instrumento não há um campo ou espaço para justificar escolha do gestor, o que gera margens para contestação e anulação da avaliação por parte do empregado.

Conforme demonstrado acima, houve por parte da gerente da agência um certo descontentamento quanto a forma do atual modelo de avaliação, e que este não estaria adequado às reais necessidades da unidade. Desta forma foi perguntado à Gerência de Recursos Humanos se as agências contribuem de alguma forma na construção do instrumento de avaliação de desempenho e se a GEREC conversa com as agências para identificar se o GCR está adequado à realidade de cada uma. Neste sentido foi respondido que geralmente as decisões “vem de cima”, ou seja, da Administração Central, mas que em todos os projetos da empresa, em sua fase piloto, há a contribuição das unidades operacionais para que se ajustem a realidade do setor, mas este diálogo que ocorre na fase de implantação dos projetos, tem pouca continuidade – considera a gestora da agência.

Quando perguntado se a GEREC procura identificar melhoria no instrumento, foi respondido que às críticas ao modelo são repassadas à Administração Central abertamente, mas que a GEREC não tem autonomia para realizar mudanças no modelo, pois nos Correios, tudo é definido para ser padronizado em nível nacional, não sendo tão simples realizar mudanças, já que quem define as diretrizes é a Administração Central em Brasília através da Vice Presidência de Gestão de Pessoas.

Quando se questionou a opinião de ambas para saber se os trabalhadores têm consciência da importância de um instrumento de avaliação de desempenho, a Gerência de Recursos Humanos expõe que, no início, o instrumento não era levado tão a sério e era direcionado mais como forma de punição, mas que hoje já há uma maior preocupação, tanto do gestor como do empregado, em realizar a avaliação de forma adequada. Reforça novamente que ainda é possível perceber um despreparo por parte dos gestores para realizar a avaliação de forma adequada.

Em contraposição, a gestora da agência considera que os empregados não têm tanta consciência da importância da avaliação de desempenho, visto que, a mesma está na referida agência há cinco anos e não sente que foi trabalhada, pela gerência de recursos humanos ou pela sua gerência imediata, tal importância.

Outra indagação foi para saber a opinião de ambas em relação a atual avaliação de desempenho estar ou não direcionada para o alcance dos objetivos estratégicos e se julgavam estar adequada. A gerente da AC Lagoa explica que cada meta deve estar vinculada a um

objetivo estratégico e que acredita ser muito importante que os objetivos estratégicos sejam contemplados no atual instrumento de avaliação de desempenho. No entanto, afirma que a vinculação dos objetivos ao GCR foi mal elaborada e por isso considera pouco válido. Em contrapartida, a GEREC defende que “o instrumento leva em consideração os objetivos estratégicos da empresa e o mesmo está adequado”.

Indagou-se ainda a opinião de ambas em relação aos objetivos estratégicos e se estes estão bem disseminados entre os trabalhadores dos Correios. A afirmação da GEREC foi bem direta, “não, claro que não”. Afirmou ainda que a empresa faz a parte dela, mas que é preciso interesse dos colaboradores e estes só se interessam quando sentem necessidades pessoais envolvidas.

Já a gerente da agência acredita que os objetivos estratégicos não estão bem disseminados entre os trabalhadores, mas coloca que neste ano a empresa lançou um curso *online* sobre o planejamento estratégico 2020, no qual todos os empregados foram convocados a fazê-lo até o final do ano, acreditando que com isso, todos terão conhecimento sobre os objetivos estratégicos da empresa.

Por fim foi perguntada a gerente da AC Lagoa a sua opinião sobre os principais problemas na agência hoje. O questionamento teve como objetivo, identificar as necessidades da agência e de que forma as sugestões de melhoria ao final deste capítulo, poderão contribuir na resolução destes problemas.

De acordo com a gestora, existem na agência os problemas estruturais, que dependem da empresa para ser resolvidos, como por exemplo: máquinas e equipamentos obsoletos; demora na reposição de funcionários; demora na reposição de equipamentos; velocidade da rede muito abaixo da necessidade da agência; e falta de espaço interno. Afirma ainda que busca constantemente junto aos seus superiores à resolução destes problemas, mas que sabe das dificuldades da empresa em resolvê-los, pois devido à complexidade da organização, os problemas, em sua maioria, precisam ser resolvidos pela Administração Central, e que devido as licitações, a demora na resolução de problemas de equipamentos, materiais e infraestrutura se torna ainda maior. Conclui dizendo que este tipo de problema com certeza afeta o desempenho dos colaboradores, influenciando na motivação e nos resultados.

Por outro lado, a gerente da AC Lagoa coloca que existem os problemas internos, que podem ser mais facilmente resolvidos porque são problemas criados na agência, e dependem da atuação do gestor e da cooperação dos funcionários para serem resolvidos, como por exemplo: distribuição das atividades; organização do tempo para uma comunicação mais eficaz; organização do tempo para realização de treinamento e melhoria da qualidade técnica;

padronização do atendimento; qualidade no atendimento; segurança da unidade; proatividade e iniciativa; erros na realização das tarefas; reclamações de clientes; entre outros.

4.4 PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DA AGÊNCIA DE CORREIOS DA LAGOA DA CONCEIÇÃO QUANTO AO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS CORREIOS

A fim de compreender a percepção dos colaboradores quanto ao atual processo de avaliação de desempenho dos Correios, sobretudo o que é realizado na agência de Correios da Lagoa da Conceição, foi aplicado um questionário aos seis empregados subordinados à gerente da agência, cujo foco foi o atual instrumento de avaliação de desempenho dos Correios, conhecido pelo nome de Gerenciamento de Competências e Resultados (GCR).

As questões foram elaboradas com o objetivo de compreender o que os colaboradores entendem por Avaliação de Desempenho (AD); qual a opinião destes sobre o atual GCR; de que forma as fases de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultados são percebidas por eles; bem como suas contribuições para melhorias no processo.

O primeiro bloco de questões foi elaborado com o objetivo de conhecer a percepção dos empregados sobre os objetivos e importância avaliação de desempenho, e desta forma, quando questionados sobre a Avaliação de Desempenho ser ou não um mecanismo de punição, dois colaboradores concordaram parcialmente com a afirmação, e quatro discordaram.

Sendo assim, pode-se concluir que mesmo que a maioria tenha compreensão de que a avaliação não se refere a um mecanismo de punição, é necessário que fique bem esclarecido para todos, os propósitos de uma avaliação de desempenho.

Ainda com relação aos objetivos da avaliação de desempenho, dentre a lista de objetivos relacionados abaixo, foi pedido que os respondentes colocassem em ordem de importância quais objetivos eles consideravam mais importantes:

- ✓ Avaliar a necessidade de Treinamento;
- ✓ Fornecer *feedback* aos avaliados;

- ✓ Identificar pontos fortes e pontos fracos individuais;
- ✓ Aprimorar os processos de trabalho;
- ✓ Reconhecer o desempenho individual;
- ✓ Decidir quanto a possíveis demissões;
- ✓ Avaliar o alcance dos objetivos estratégicos.

Foram considerados pelos colaboradores como objetivos mais importantes de uma avaliação de desempenho “Aprimorar os Processos de Trabalho” e “Reconhecer o Desempenho Individual”, o que demonstra a preocupação dos colaboradores quanto à importância em melhorar os processos de trabalho, e consideração por ser bem avaliados e ter o desempenho individual reconhecido. Como objetivo de menor importância, os colaboradores consideraram “decidir quanto a possíveis demissões”, podendo ser justificado por a maioria não considerar a avaliação de desempenho como mecanismo de punição, e também, pela estabilidade proporcionada pelo emprego público. Os demais objetivos tiveram aproximadamente o mesmo nível de importância.

Uma última questão, avaliando a importância da avaliação, pediu que os avaliados respondessem abertamente suas opiniões sobre a importância de uma avaliação de desempenho, cujas contribuições foram as seguintes:

- ✓ Medir a capacidade profissional de cada indivíduo, fomentando com isso melhorias no local de trabalho;
- ✓ Promover a melhoria da qualidade, com reflexos na melhoria dos serviços prestados;
- ✓ Proporcionar uma noção para que sejam observados comportamentos e resultados e através destes, aprimorar o desempenho;
- ✓ Excelente instrumento para a evolução e melhoria tanto da empresa como de seus funcionários.

Com base nestas contribuições, é possível perceber que de acordo com a opinião da GEREC, e diferente da percepção da gerente da agência, os funcionários tem consciência da importância de um processo de avaliação de desempenho, o que de certa forma é um

facilitador para implementação de melhorias, já que não parece haver desconhecimento e discordância sobre a importância da avaliação de desempenho.

Um segundo bloco de questões foi direcionado para conhecer a opinião dos colaboradores sobre o processo de comunicação do atual GCR e a adequação deste instrumento à realidade da agência.

Sendo assim, pediu-se que os colaboradores comentassem sobre como tiveram conhecimento do atual processo de avaliação de desempenho, e suas contribuições foram as seguintes:

- ✓ “Tenho pouco tempo na empresa e fiquei sabendo sobre o CGR quando recebi meu Plano de Trabalho”
- ✓ “tive conhecimento através dos boletins informativos da empresa e também através do plano de trabalho que recebemos para sermos avaliados pelos gestores”;
- ✓ “através da chefia da minha unidade de trabalho”
- ✓ “conheço por causa das avaliações que participei”.
- ✓ “tomei conhecimento através da apresentação do Plano de Trabalho”

Com base nas contribuições, não é possível afirmar que o processo de comunicação está inadequado, mas pode-se concluir que só há comunicação sobre o GCR na apresentação do Plano de Trabalho e na avaliação dos resultados, não aparentando haver nenhum tipo de treinamento ou reuniões informativas sobre o tema.

Ainda com relação ao processo de Comunicação do GCR, quando questionados sobre terem clareza quanto às finalidades do GCR, 50% concordaram parcialmente, e 50% discordaram parcialmente. Isto representa, que apesar de os funcionários reconhecerem a importância de um processo de avaliação de desempenho, a comunicação sobre as finalidades do atual GCR pode não ter sido trabalhada da melhor forma junto aos funcionários.

Quando questionados sobre considerarem ou não o atual modelo de avaliação de desempenho adequado, todos responderam que concordam parcialmente com a afirmação, o

que representa que os colaboradores tem a mesma opinião dos gestores, e que, portanto é necessário identificar se aquilo que não é considerado adequado, pode ser melhorado ou não.

Desta forma, visando compreender o que os faz perceber que o instrumento é parcialmente adequado, foi-lhes perguntado abertamente a suas opiniões sobre o atual processo de avaliação de desempenho, cujas opiniões foram as seguintes:

- ✓ O atual processo é falho por ser basicamente avaliado a partir de resultados de receita;
- ✓ Aspectos como iniciativa e prospecção, poderiam ser considerados para melhorar o resultado;
- ✓ Na construção do instrumento, deveria ter um debate mais amplo, considerando a opinião de todos os funcionários que poderiam contribuir com novas ideias e conhecimento;
- ✓ O sistema é muito burocrático e por isso se torna complicado. Poderia ser mais simplificado.

Ainda com relação ao GCR, foi questionado se os colaboradores consideram que o Plano de Trabalho contempla de maneira adequada as suas atribuições. Todos concordam que sim, mas de maneira parcial, logo, é possível concluir, que a construção do Plano de Trabalho pode ser melhor ajustada para se adequar à realidade das atribuições dos colaboradores da agência, já que a gerente da agência também manifestou que na parte das metas, há pouco espaço para tantas atribuições.

Por fim, foi questionado se na opinião dos colaboradores, a empresa procura trabalhar os resultados da avaliação de desempenho buscando melhorias. Três colaboradores acham que sim, que a empresa procura trabalhar os resultados em forma de melhorias, e outros dois discordam em parte, com as seguintes justificativas:

Um deles considerou que a empresa não busca melhorias, nem através do GCR, e nem a partir de outras questões, e que o foco continua sendo a receita sem perceber que muitas vezes a queda da receita está atrelada a questões relacionadas à motivação pela falta de estrutura. Diz justificando, que se fossem consideradas as reais dificuldades, a empresa investiria mais em melhores condições de trabalho, desde a preocupação com o quadro de

pessoal, até com relação à infraestrutura e equipamentos, que em geral deixam muito a desejar.

Esta manifestação também foi feita pela gestora da AC Lagoa, quando questionada sobre os problemas da agência, ressaltando que este tipo de problema infelizmente depende da empresa para ser resolvido, mas que por outro lado, é possível trabalhar a questão da motivação na resolução dos problemas internos.

Uma última opinião considera que muitas das avaliações podem ter caráter pessoal, e que na opinião deste colaborador, a empresa não verifica se o avaliado considera a sua avaliação justa, ou seja, não há por parte do avaliado um campo onde possa manifestar suas considerações sobre a avaliação e nem sobre o avaliador.

De certa forma a opinião deste colaborador vai ao encontro da opinião da gerente da agência, quando esta afirma que falta diálogo da GEREK com as agências sobre melhorias no processo de avaliação de desempenho.

O terceiro bloco de questões procurou identificar a opinião dos colaboradores sobre o instrumento e o processo de avaliação de desempenho, e de que forma este poderia ser melhor aproveitado. Desta forma perguntou-se para que dentre as características relacionadas abaixo, fossem apontadas quais são consideradas como mais importantes de serem trabalhadas na avaliação de desempenho, sendo que as características estão dispostas abaixo já conforme a ordem de importância colocada pelos colaboradores.

1. Qualidade e produtividade;
2. Iniciativa;
3. Comprometimento;
4. Iniciativa para crescimento e aperfeiçoamento profissional;
5. Conhecimentos técnicos relacionados ao cargo;
6. Espírito de Equipe;
7. Ética profissional;
8. Assiduidade;
9. Eficiência e eficácia;

10. Comunicação;
11. Equilíbrio emocional;
12. Adaptabilidade;

Como todos os fatores de avaliação citados acima são fundamentais para o desempenho, o intuito deste questionamento foi o de verificar a importância que a equipe dá a estes fatores de avaliação, buscando trabalhar melhor a conscientização daqueles considerados de menor importância, e buscando valorizar aqueles evidenciados pelos colaboradores como sendo de maior importância.

A próxima questão buscou identificar se os colaboradores consideram importante ser avaliados a cada três meses. Dos seis respondentes, 50% concordam parcialmente com a colocação, 33% concordam totalmente, e 17% discordam parcialmente. Da mesma forma que em algumas questões anteriores, esta questão busca compreender o grau de importância que os colaboradores dão em terem avaliações periódicas, facilitando assim o processo com aqueles que concordam, e buscando esclarecer para aqueles que tem certa discordância sobre a importância de avaliações periódicas.

No caso dos Correios, a avaliação é anual, mas a cada três meses é feita uma avaliação parcial, a título de acompanhamento, e a fim de fornecer ao avaliado um parecer sobre o que ele atingiu até o momento. Logo fazer com que os funcionários compreendam a importância sobre a periodicidade das avaliações, possibilitará o atingimento de melhores resultados ao final da avaliação anual.

As demais questões relacionadas ao instrumento de avaliação de desempenho e ao processo em si, buscaram identificar a percepção dos colaboradores sobre a importância de avaliações quantitativas e qualitativas.

Quando questionados se um modelo de avaliação de desempenho adequado, deve avaliar somente pelas metas alcançadas (quantitativamente), todos discordaram totalmente, da mesma forma, quando questionados se um modelo de avaliação de desempenho adequado, deve avaliar somente por aspectos comportamentais (qualitativamente), todos discordaram totalmente, desta forma, percebe-se que os colaboradores compreendem a importância de se avaliar por estes dois pontos de vista. No caso do instrumento dos Correios, ou GCR, os dois tipos de avaliação estão presentes, mas as avaliações parciais contemplam atualmente

somente as metas quantitativas, deixando para o final do período avaliativo as questões referentes às competências.

O último bloco de questões buscou compreender qual a percepção dos colaboradores sobre as estratégias da ECT e sobre a Identidade Corporativa dos Correios, já que estes são elementos que compõe o atual GCR. Sendo assim, quando questionados se conhecem a Missão, Visão e Valores da ECT, metade dos colaboradores concorda totalmente, e a outra metade concorda parcialmente, desta forma é possível concluir que os trabalhadores têm conhecimento da identidade corporativa da ECT, e que esta questão foi bem trabalhada dentro da organização.

Por outro lado, quando questionados se os colaboradores conhecem os objetivos estabelecidos no planejamento estratégico dos Correios e se as estratégias da empresa foram transmitidas aos trabalhadores de maneira clara e objetiva, todos os colaboradores concordaram parcialmente. Neste ponto há certa divergência com a opinião dos gestores, já que a GEREC afirma que os objetivos estratégicos são pouco disseminados entre os trabalhadores e a gerente da AC Lagoa também concorda que os objetivos estratégicos sejam pouco disseminados, mas que a empresa disponibilizou um material para que todos os colaboradores tenham conhecimento detalhado dos objetivos estratégicos, ainda no ano de 2012.

Para finalizar o questionário, foi perguntado aos colaboradores, abertamente, se eles acreditam que poderiam ser avaliados de forma diferente e o que sugerem para melhorar, e dentre as respostas, foram apresentadas as seguintes contribuições:

- ✓ Que o resultado da avaliação pode ser utilizado para valorizar o colaborador;
- ✓ Que uma forma de melhoria seria criar reuniões semanais individuais com cada funcionário, para serem tratadas questões que o avaliador pudesse, por ventura, achar que pudessem ser melhoradas;
- ✓ Que poderia ser melhorado, principalmente o aspecto que avalia o comportamento, iniciativa e criatividade;

4.5 CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA A MELHORIA NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Segundo Snell e Bohlander (2009), para implementar o processo de avaliação de desempenho nas organizações de maneira efetiva, deve-se observar o atual contexto da organização e escolher o tipo de avaliação mais adequado ao momento que a empresa está vivenciando. Então com base nas análises feitas nas seções anteriores e na colocação de Snell e Bohlander (2009), a primeira consideração que precisa ser elucidada para dar início às contribuições deste trabalho, é que independente de ser considerado adequado ou não pelos colaboradores e gestores, o processo de avaliação de desempenho dos Correios, em seu formato atual, é o instrumento oficial de avaliação, não podendo ter a sua estrutura modificada, a não ser que esta decisão venha da Administração Central, por meio da Vice Presidência de Gestão de Pessoas.

Desta forma, as propostas sugeridas neste trabalho, têm foco na melhoria do processo de avaliação de desempenho na AC Lagoa como um todo, mostrando alternativas para que o GCR, em seu formato atual, possa ser melhor aproveitado pela agência, respeitando as normas da ECT e as limitações de não poder mudar o seu formato, bem como levando em consideração às necessidades e contribuições identificadas pelos colaboradores e gestores, e as contribuições dos autores apresentados no segundo capítulo deste trabalho.

4.5.1 Considerações sobre o método

Segundo Bergamini (1983) a escolha de um método de avaliação de desempenho deve levar em consideração os objetivos que se deseja atingir com a avaliação e a partir daí, deve-se desenvolver uma metodologia adequada à realidade da empresa, desta forma, ao sugerir melhorias ao processo de avaliação de desempenho da AC Lagoa, é necessário identificar os objetivos almejados pela agência.

Segundo a gerente da Agência de Correios da Lagoa da Conceição, uma avaliação de desempenho adequada, deve promover “a melhoria contínua do funcionário, e como consequência, a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela agência, tanto para o público externo, quanto para o público interno”. Ainda segundo considerações desta gerente, o atual processo, não atinge de maneira satisfatória tais objetivos, desta forma, ao propor

melhorias ao método, é necessário compreender as causas da inadequação do método atual, propondo um método alternativo.

Dentre os inúmeros métodos apontados na literatura, pode-se concluir que o método de avaliação de desempenho aplicado na Agência de Correios da Lagoa da Conceição atualmente, é um misto entre avaliação de desempenho por resultados (etapa quantitativa) que segundo Snell e Bohlander (2009) tem como objetivo a obtenção de melhores resultados; e o método da lista de verificação (etapa qualitativa), que segundo os mesmos autores, consiste em uma lista de sentenças descritivas onde o avaliador deve assinalar aquelas que melhor caracterizam o desempenho do avaliado.

Mas muito embora parte do atual GCR tenha características do método de avaliação de desempenho por resultados é possível que o método seja modificado pela gestora da agência, visando adquirir as características do método de avaliação de desempenho por objetivos, que de acordo com Pontes (1989), é uma forma participativa, e tem como princípio básico a ênfase do funcionário, característica que atenderia ao objetivo de melhorar a qualidade dos serviços prestados pela agência internamente.

A sugestão de melhoria no método se justifica também pelo fato de os colaboradores terem demonstrado esta necessidade, afirmando que “na construção do instrumento, deveria ter um debate mais amplo, considerando a opinião de todos os colaboradores que poderiam contribuir com novas ideias e conhecimento”.

Chiavenato (2002) conclui dizendo que a avaliação de desempenho por objetivos é um processo onde os líderes e liderados trabalham juntos na identificação de objetivos comuns, sendo assim, sugere-se que a gestora da AC Lagoa, busque identificar, a partir de encontros mensais com seus colaboradores, grupais e individualmente, sugestões de novas metas e de como melhorar constantemente o GCR, buscando desta forma fazer uma gestão participativa.

Pantoja *et al.* (2010) contribuem com este aspecto ao afirmarem que o diálogo entre a chefia e cada um dos subordinados separadamente, propicia o alinhamento entre as expectativas de ambas as partes e a identificação das habilidades, das realizações, das deficiências e das mudanças necessárias ao perfil de cada indivíduo. O diálogo, desta forma, promove a aproximação entre a chefia e cada subordinado, estreitando o relacionamento e estimulando a busca da melhoria do desempenho, passando a chefia a ser encarada como aliada na busca do aperfeiçoamento profissional.

Pontes (1989) conclui ainda, que o fato de o colaborador estar envolvido com a identificação dos objetivos, condiciona a um ambiente propício à motivação e autorrealização, desta forma a agência estaria resolvendo não só problemas relacionados ao método, mas

também parte do problema da desmotivação ocasionada principalmente pelos problemas estruturais citados nas seções anteriores tanto pelos colaboradores, quanto pela gerente da agência.

4.5.2 Considerações sobre o Processo

O primeiro ponto que chama atenção na análise do processo, é que a Gerência de Recursos Humanos percebe um despreparo por parte dos gestores para realizar a avaliação de forma adequada, evidenciando ainda que falta uma preparação do gestor em levar a avaliação a sério e dar um *feedback* adequado ao colaborador. Da mesma forma, a gerente da agência, que assumiu recentemente a função, afirma não ter recebido treinamento da área de recursos humanos sobre como avaliar seus colaboradores, tendo recebido apenas instruções sobre como operar o sistema para elaboração do Plano de Trabalho.

Silva (2009) e Bergamini (1983) ressaltam a importância e necessidade de um treinamento realizado pelo setor de Recursos Humanos para que os avaliadores e os avaliados sejam devidamente habilitados para participarem da avaliação de desempenho, já que muitas vezes podem ocorrer distorções ou erros por parte dos avaliadores, seja por não entender o procedimento ou pela maneira pessoal que cada avaliador vê seu avaliado.

Neste caso, percebe-se um paradoxo, pois a Gerência de Recursos Humanos faz uma crítica à falta de preparo dos gestores, sendo que a responsabilidade em prepará-los seria da referida gerência.

Sendo assim, visando minimizar este paradoxo, sugere-se que a GEREK, ao receber a indicação ou selecionar novos gestores, instrua presencialmente ou desenvolva materiais de treinamento sobre avaliação de desempenho para distribuir aos novos avaliadores, evitando desta forma, as distorções quanto à padronização na elaboração e garantindo uma aplicação e avaliação justa.

E visando fornecer subsídios de como melhorar o entendimento da gerente da agência sobre o processo de avaliação de desempenho como um todo, sugere-se que esta busque junto a GEREK (ou caso não haja este recurso dentro da empresa, que o busque em outros meios) o conhecimento necessário em questões relativas a como elaborar as metas, em como fazer um acompanhamento adequado, em como dar *feedback*, entre outros aspectos.

Outro ponto que pode ser melhorado com relação ao processo, está relacionado ao processo de comunicação junto aos colaboradores, sobretudo no que diz respeito à sensibilização e importância da avaliação de desempenho.

De acordo com Marras (2009), muitas são as motivações que levam o indivíduo a obter um maior desempenho operacional, mas cabe à organização conduzir este processo, de forma que o indivíduo compreenda os objetivos institucionais, e perceba a importância do desempenho da organização como um processo onde todos sairão ganhando.

Na aplicação do questionário foi identificado que:

- ✓ Apesar de a maioria dos colaboradores não considerarem a avaliação de desempenho como um mecanismo de punição, parte deles não tem esta compreensão bem definida;
- ✓ Não há na agência nenhum tipo de treinamento ou reuniões informativas sobre o tema “avaliação de desempenho”;
- ✓ Apesar de os colaboradores terem consciência da importância de um processo de avaliação de desempenho, os mesmos não têm tanta clareza quanto às finalidades do GCR;
- ✓ Fatores como eficiência e eficácia; comunicação; equilíbrio emocional e adaptabilidade foram considerados pelos colaboradores como características de pouca importância em uma avaliação de desempenho;

Leme (2005) deixa clara a importância de ações de sensibilização da empresa para que haja o entendimento da importância da avaliação de desempenho, e de acordo com Barbosa (1996, *apud* Santos e Vieira, 2008), apesar de a avaliação de desempenho ser concebida como um poderoso instrumento para orientação e promoção do crescimento pessoal e profissional das pessoas e das empresas, na prática ela é uma fonte de atritos, insatisfações e frustrações para aqueles que a concebem e aplicam, bem como para aqueles que são alvo de sua aplicação, por esta razão, minimizar as dúvidas com relação às finalidades e importância da avaliação, contribuirão para melhorias contínuas no desempenho dos colaboradores e no processo como um todo.

Com base nestas considerações, sugere-se que a gerente da agência intensifique o processo de comunicação sobre o GRC, fornecendo explicações sobre sua importância, e os benefícios alcançados tanto pela empresa, quanto pelos empregados, quando uma avaliação é bem conduzida, esclarecendo sobre a importância da periodicidade das avaliações, e a importância de todos estarem engajados na construção de uma avaliação participativa.

Com relação ao processo de comunicação, cabe ainda uma última consideração, que embora não esteja relacionada à avaliação de desempenho, poderá refletir na motivação, e que segundo manifestação da gerente da agência, afeta o desempenho. Neste sentido, sugere-se que com relação aos problemas estruturais elencados por todos da AC Lagoa, a gerente esclareça para os empregados as dificuldades que a empresa tem em resolver determinados problemas estruturais, bem como seus motivos, elucidando o que está sendo feito pela gerência para minimizar estes problemas. Isto possibilitará que os colaboradores acompanhem o andamento das solicitações, e saibam que a sua gerente está atenta aos problemas da unidade.

4.5.3 Considerações sobre o instrumento

Apesar de a Gerência de Recursos Humanos manifestar que as agências não devem criar metas específicas na elaboração dos Planos de Trabalho, com a justificativa de que este tipo de meta pode despadronizar ou avaliar de maneira pouco justa seus avaliados, o Documento Normativo contido no Manual de Pessoal – Mód: 1, Cap: 2, de junho de 2012, deixa claro que as metas específicas são válidas, e deverão ser criadas pelo gestor imediato, tendo como base as metas e projetos da área e os objetivos estratégicos da ECT. Logo, é possível, mesmo que limitadamente, ajustar as metas quantitativas às necessidades e realidade da agência.

O problema, neste caso, é que o GCR permite a construção de no máximo dez metas específicas, pois pelo menos cinco delas já são metas padrão definidas para a área e não podem sofrer alteração, e por permitir somente a elaboração de no máximo 10 metas específicas, o instrumento se torna limitado, sendo insuficiente para contemplar a avaliação de tudo o que é feito na agência pelos empregados.

Outro aspecto verificado na etapa quantitativa é que o Plano de Trabalho para o cargo de Atendente de Cliente de Varejo aborda muitas questões relativas a metas de receita, restando pouco espaço para demais necessidades apontadas pelos gestores e colaboradores, e os Planos de Trabalho do cargo de Encarregado de Tesouraria e de Atendente de Serviços Internos contemplam poucas atribuições, demonstrando que ou as atribuições são pouco valorizadas, ou há má distribuição de atribuições.

Com relação à etapa qualitativa do GCR (Competências), houve críticas com relação à utilidade do seu conteúdo, tanto por parte da GEREC quanto por parte da gerente da agência. Os colaboradores também manifestaram que são poucas as questões comportamentais avaliadas.

De acordo com o Manual de Pessoal, das doze competências pré-estabelecidas para compor o Plano de Trabalho da área de atendimento, a agência seleciona de quatro a oito (entre gerais e comerciais). Conforme disposto no anexo 3, a AC Lagoa incluiu como competências comum a todos, as competências que buscam avaliar se os empregados:

- ✓ Interação com o cliente de forma a atender as suas expectativas;
- ✓ Atuam comprometidos com as metas estabelecidas em seu plano de trabalho, com foco no cliente interno e externo;
- ✓ Cumprem as orientações, as normas e as recomendações definidas para a sua Área, mantendo-se permanentemente atualizados;
- ✓ Utilizam corretamente os instrumentos, equipamentos e sistemas exigidos para o desenvolvimento de suas atividades;

As repostas a estas competências avaliam questões sobre o nível de conhecimento; experiência; comprometimento; iniciativa e proatividade; a partir das sete possíveis alternativas de resposta abaixo:

I - aplica conhecimentos de nível avançado, utilizando informações atualizadas e refinadas. Sua experiência e comprometimento garantem resultados acima do esperado. A alta qualidade de seu trabalho o qualifica como referência nesta Competência;

II - aplica os conhecimentos necessários para a obtenção dos resultados, sua experiência e interesse garantem que sejam atendidos os padrões de qualidade. O empregado demonstrou plena qualificação profissional nesta competência;

III - demonstra a experiência e os conhecimentos necessários; precisa aprimorar sua iniciativa/proatividade para atingir os resultados esperados na prática desta competência;

IV - demonstra iniciativa e interesse; precisa aprimorar seus conhecimentos e adquirir maior experiência na prática requerida para esta competência;

V - demonstra experiência e conhecimentos; necessita de acompanhamento e orientação frequentes para desenvolver sua iniciativa na prática desta competência;

VI - demonstra pouca experiência e necessita aprimorar conhecimentos e adotar uma atitude mais proativa de forma a garantir a prática desta competência;

VII - demonstra conhecimento e experiência insatisfatórios; necessita acompanhamento e orientação frequentes para desenvolver uma atitude direcionada para a prática desta competência.

Além das considerações sobre as etapas do instrumento, é importante resgatar os pontos identificados pelos colaboradores e gestores como problemáticos na unidade. Dentre as colocações feitas nas seções anteriores, os seguintes aspectos foram apontados como problemáticos ou como uma necessidade a ser atendida pela unidade:

- a) Qualidade no Atendimento aos Clientes;
- b) Qualidade Técnica dos empregados;
- c) Segurança da unidade;
- d) Padronização do atendimento;
- e) Proatividade dos empregados;
- f) Iniciativa dos empregados;
- g) Gestão de erros;
- h) Reclamação de clientes.

Não seria difícil contemplar todos estes itens no atual GCR, pois ao analisar as competências selecionadas na AC Lagoa, pode-se perceber que pelo menos três aspectos apontados pela gerente como problemáticos na agência poderiam ser vinculados a competências, conforme mostra quadro abaixo, e os demais itens, que por ventura não estariam vinculados às competências, poderiam ser introduzidos como metas específicas.

Quadro 2 – Aspecto identificado como problemático na unidade e sua vinculação a uma Competência.

ASPECTO IDENTIFICADO	COMPETÊNCIA
QUALIDADE NO ATENDIMENTO	Interage com o cliente de forma a atender as suas expectativas;
QUALIDADE TÉCNICA	Cumpre as orientações, as normas e as recomendações definidas para a Área, mantendo-se permanentemente atualizado.
SEGURANÇA NA UNIDADE	Cumpre as orientações, as normas e as recomendações definidas para a Área, mantendo-se permanentemente atualizado.

Fonte: Elaborado pelos autores

Entretanto, mesmo relacionando os problemas apontados acima ao GCR, somente parte do problema identificado nas contribuições dos gestores e colaboradores estaria resolvida, pois mesmo criando uma abertura no GCR para avaliar os aspectos apontados como problemáticos, o instrumento ainda seria insuficiente para contemplar a avaliação de todas as tarefas executadas na agência pelos colaboradores.

Desta forma, uma solução para que o GCR contemple todas as atividades realizadas pelos colaboradores, ou o maior número possível destas atribuições, é a partir da construção de um instrumento paralelo de avaliação, que elenque todas as atividades realizadas na agência, para que então estas atividades possam ser agrupadas e projetadas no GCR.

4.5.3.1 Trabalhando as atribuições individuais

Avaliar o maior número possível de atribuições é uma forma de elevar a qualidade dos serviços prestados, pois possibilita a melhoria contínua sobre aspectos específicos, eliminando generalidades na avaliação. Desta forma, mesmo que o GCR não seja um instrumento perfeitamente adequado, o fato de ele estar vinculado não somente a metas de receita, mas principalmente às atividades individuais, o transforma em um instrumento mais robusto, transmitindo confiabilidade tanto para quem avalia, quanto para o avaliado.

Para contemplar as atividades de cada colaborador é necessário que sejam relacionadas, primeiramente, todas as atribuições realizadas por cada um dos colaboradores, pois assim o gestor terá clareza de todas as atividades da agência. A relação das atribuições é importante também para que o gestor tenha controle sobre as atividades exercidas na unidade, e possa trabalhar melhor a distribuição de tarefas, evitando também a sobrecarga de trabalho.

Uma forma alternativa ou complementar de relacionar as atividades dos colaboradores é a partir da construção de uma Matriz de Responsabilidades. A matriz tem praticamente a mesma função do processo anterior, mas mostra de forma resumida os responsáveis e também os substitutos para cada tarefa. Desta forma, além de relacionar o que cada colaborador faz, facilita a tarefa de delegar funções dentro da agência, atribuindo responsabilidade em caso de ausências.

Após relacionar as atividades de cada colaborador, é importante identificar os conhecimentos necessários para execução das atividades, isso possibilitará que a gerente avalie adequadamente a qualificação técnica dos mesmos. Conforme citado pela gerente da agência, existe na ECT uma série de manuais que poderão ser utilizados para subsidiar as avaliações, logo, vincular as atividades que os colaboradores executam aos documentos normativos da ECT, oportunizará melhoria na qualidade técnica da agência.

4.5.3.2 Construção do instrumento Paralelo

O instrumento paralelo de avaliação, por não ser oficial, não será utilizado exatamente para os mesmos fins que o GCR, pois dentre outros objetivos, este último utiliza os resultados para comparar desempenho organizacional com resultados individuais, além de subsidiar os sistemas de promoção e Participação nos Lucros.

Já o principal objetivo do instrumento paralelo será o de promover melhoria de aspectos específicos não contemplados no atual GCR, valorizando pontualmente cada atividade realizada pelo colaborador, e com isso, promover a melhoria contínua do funcionário, e como consequência, a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela agência, tanto para o público externo, quanto internamente.

A elaboração dos itens que irão compor o instrumento paralelo será nos mesmos moldes da elaboração das metas específicas detalhadas Documento Normativo da ECT (anexo 2), desta forma será de fácil assimilação e aplicabilidade pela gestora, portanto viável de ser

elaborado. E diferente do que ocorre com as Metas Específicas do GCR, o instrumento paralelo considerará um número ilimitado de itens, levando em consideração:

- ✓ As atividades desenvolvidas por cada colaborador;
- ✓ O conhecimento exigido para realização das atividades;
- ✓ As Metas Padrão;
- ✓ As Competências;
- ✓ e as metas quantitativas de receita para os cargos que o possuem.

Além disso, o instrumento paralelo deverá considerar aspectos relacionados à qualidade no atendimento; qualidade técnica; padronização do atendimento; segurança; proatividade e iniciativa dos colaboradores; gestão sobre de erros e reclamações, entre outros, apontados como problemáticos na unidade pelos colaboradores e gerente.

A fim de trabalhar o Método de Avaliação de Desempenho por Objetivos, que de acordo com Pontes (1989), é uma forma participativa, e tem como princípio básico a ênfase do funcionário, os colaboradores deverão fazer parte da construção do instrumento, sugerindo questões a serem avaliadas referentes às suas atividades, ou ainda sobre aspectos gerais da unidade.

Após apontar todos os itens que serão avaliados, o gestor deverá analisar quais destes se relacionam de alguma forma com as Competência da área ou com as Metas Padrão, e os itens que não se relacionarem deverão ser organizados por similaridade, de forma que possam ser agrupados para formarem uma Meta Específica no GCR, porém mesmo que algum item do instrumento paralelo não seja contemplado na avaliação oficial (GCR), este deverá ser mantido, pois independente de estar no GCR ou não, será possível trabalhar melhorias e promover a reflexão dos colaboradores.

Segundo Berlinder e Brimsom (1992), é imprescindível monitorar como a organização está trabalhando os objetivos estratégicos, buscando saber se todos na organização estão cientes e colaborando com os objetivos estratégicos, desta forma, assim como ocorre no GCR, é necessário vincular cada um dos itens a um Objetivo Estratégico correspondente.

Assim como já ocorre também no GCR, cada item deverá ter um peso atribuído, e é importante que este seja definido em conjunto com os colaboradores, pois assim os mesmos entenderão a importância de cada item a ser avaliado, permitindo também que a avaliação tenha caráter mais justo. Contribuindo e justificando esta colocação, Snell e Bohlander (2009) demonstram que os funcionários são mais satisfeitos e consideram que o sistema de

avaliação oferece um procedimento mais justo quando eles têm participação ativa no processo.

Por fim, sugere-se que o gestor estabeleça como parâmetro de avaliação para os itens qualitativos, as características demonstradas na avaliação das Competências do GCR como as de melhor avaliação, cujo resultado considera que o colaborador:

- ✓ Aplica conhecimentos de nível avançado, utilizando informações atualizadas e refinadas;
- ✓ Sua experiência e comprometimento garantem resultados acima do esperado;
- ✓ A alta qualidade de seu trabalho o qualifica como referência nesta Competência.

Ou que o colaborador:

- ✓ Aplica os conhecimentos necessários para a obtenção dos resultados;
- ✓ Sua experiência e interesse garantem que sejam atendidos os padrões de qualidade;
- ✓ O empregado demonstra plena qualificação profissional nesta competência;

Onde situações que demonstrarem resultados subjetivamente inferiores a estes, representarão necessidades de melhoria a ser trabalhadas pela gerente.

O Quadro 3, demonstra resumidamente cada uma das etapas na elaboração do instrumento paralelo:

Quadro 3- Resumo das etapas na elaboração do instrumento paralelo

Relacionar todas as atribuições realizadas por cada um dos colaboradores.
Identificar os conhecimentos necessários para execução de cada uma das atividades.
Desenvolver um instrumento com número ilimitado de itens, nos moldes das metas específicas.
Atribuir peso aos itens em conjunto com os colaboradores.
Vincular cada um dos itens a um objetivo estratégico.
Analisar qual dos itens se relaciona ou com as Competências ou com as Metas Padrão.
Organizar por similaridade os itens que não se enquadraram nem nas Competências e nem nas Metas Padrão, de forma que possam ser agrupados para formar uma Meta Específica.

Fonte: Elaborado pelos autores

4.5.3.3 Aplicação do Instrumento Paralelo de Avaliação

A aplicação do Instrumento Paralelo será feita em uma periodicidade de três em três meses, e substituirá a avaliação parcial dos Planos de Trabalho do GCR, pois conforme colocado anteriormente, o conteúdo da avaliação paralela será projetado no GCR, contemplando todas as metas e competências do Plano de Trabalho.

Com relação à forma de aplicação da avaliação, muito embora os autores estudados na fundamentação teórica deste trabalho apontem a existência de inúmeros modelos, o mais utilizado ainda é o modelo cuja aplicação é feita pelo gestor imediato. Esta forma de avaliação é adequada, entretanto permite um ponto de vista unilateral que dificulta o *feedback*, sobretudo se o avaliador não recebeu treinamento.

Sendo assim, recomenda-se, que o instrumento, além ser aplicado pela gerente, que seja aplicado na AC Lagoa em forma de autoavaliação, desta forma será considerada tanto a opinião do avaliador, quanto a opinião do avaliado.

De acordo com Snell e Bohlander (2009) e Chiavenato (2010), a autoavaliação é importante pelo fato de possibilitar uma análise do avaliado com relação à eficácia e eficiência das suas atividades, proporcionando uma reflexão acerca de todos os itens comportamentais contemplados no instrumento.

Por fim, além de promover a reflexão e facilitar o processo de *feedback*, a autoavaliação possibilitará maior familiaridade do empregado com o instrumento, permitindo que o avaliado contribua de maneira mais efetiva com sugestões de melhoria para que o instrumento seja constantemente aperfeiçoado.

Uma última contribuição, acerca da avaliação participativa, é a elaboração de um instrumento que permita uma avaliação da gestora por parte da equipe. A avaliação da gerente deverá ser construída em conjunto com os colaboradores e terá os mesmos moldes da avaliação paralela, entretanto, ao invés de avaliar as atividades exercidas pela mesma, avaliará aspectos de liderança, considerando, por exemplo:

- ✓ Se a gerente conduz os avaliados na forma de buscar o aperfeiçoamento profissional, a qualidade e produtividade; iniciativa e comprometimento, identificados pelos colaboradores como as características mais relevantes em uma avaliação de desempenho;
- ✓ Como ela distribui as atividades;
- ✓ Como organiza o tempo para realização de treinamento;

- ✓ Como estimula o atingimento de metas, etc.

De acordo com Snell e Bohlander (2009) e Chiavenato (2010), este tipo de avaliação possibilita aos gestores um *feedback* de como os seus subordinados o veem, podendo contribuir para o aperfeiçoamento da gestão da agência, já que atualmente a gerente da AC Lagoa é avaliada apenas por seu Gerente Regional, que não atua no mesmo ambiente de trabalho e também não considera as contribuições dos colaboradores que integram a referida agência.

Finalizando este capítulo, a relação abaixo resume as considerações e proposição de melhorias feitas para a Agência de Correios da Lagoa da Conceição:

- ✓ Mudar o método de elaboração das metas específicas, atualmente identificado como “Avaliação de Desempenho por Resultados” para o método de “Avaliação de Desempenho por Objetivos”, buscando desta forma uma gestão mais participativa;
- ✓ Sugere-se que a gerente da agência dentro ou fora da empresa o conhecimento necessário em questões relativas a como elaborar as metas, em como fazer um acompanhamento adequado, em como dar *feedback*, entre outros aspectos;
- ✓ Intensificar o processo de comunicação sobre o GRC, fornecendo explicações sobre sua importância, e os benefícios alcançados tanto pela empresa, quanto pelos empregados, quando uma avaliação é bem conduzida, esclarecendo sobre a importância da periodicidade das avaliações, e a importância de todos estarem engajados na construção de uma avaliação participativa;
- ✓ Sugere-se, com relação aos problemas estruturais elencados por todos da AC Lagoa, que a gerente esclareça para os empregados as dificuldades que a empresa tem em resolver determinados problemas estruturais, bem como seus motivos, elucidando o que está sendo feito pela gerência para minimizar estes problemas. Isto possibilitará que os colaboradores acompanhem o andamento das solicitações, e saibam que a sua gerente está atenta aos problemas da unidade;
- ✓ Fazer a sensibilização com todos os colaboradores para expor os objetivos e importância da avaliação;
- ✓ Discriminar detalhadamente as atribuições de cada um dos cargos, a fim de conseguir elaborar 10 metas quantitativas que realmente sejam fundamentais ao cargo;
- ✓ Melhorar o Processo de Comunicação do GCR reforçando-o antes, durante e no final de cada período avaliativo;

- ✓ Já que o instrumento não contempla de maneira adequada todas as tarefas, competências e atribuições necessárias, construir um instrumento paralelo que auxilie na eficiência da gestão;
- ✓ Aplicação do instrumento de três formas: pelo gestor; a partir de Autoavaliação, e realizar também uma a avaliação do gerente pelos subordinados.

As considerações apresentadas sobre o método, o processo e o instrumento, foram construídas com base nas considerações dos colaboradores, gestores e considerou principalmente as limitações de não poder alterar o instrumento. São viáveis para a agência, tendo em vista que exigem apenas estruturação de processos administrativos e de comunicação, não envolvendo mudanças na estrutura e nem necessidade de envolvimento de outras áreas para que sejam viabilizados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos possui um instrumento formal de avaliação de desempenho estruturado há pelo menos uma década, cabe ressaltar que este instrumento possui uma estrutura coerente com aquela apresentada na literatura, contemplando uma etapa quantitativa e outra qualitativa, e nos últimos anos, tem vinculado a elaboração de suas metas aos objetivos estratégicos da organização.

Além disso, os objetivos constantes no Documento Normativo do GCR também são coerentes com os objetivos apresentados na literatura, logo é possível perceber que a organização constrói ferramentas de gestão eficientes, buscando a eficácia destas ferramentas a partir de atualizações. Entretanto, se por um lado os Correios utilizam ferramentas de gestão eficientes, por outro lado, na percepção dos gestores e colaboradores, não produz os resultados esperados, seja por não estar perfeitamente ajustado à realidade de suas unidades operacionais, seja por haver falhas no processo de treinamento e comunicação.

Muito embora a Gerência de Recursos Humanos de Santa Catarina tenha criticado alguns aspectos do instrumento e do processo de avaliação de desempenho como um todo, esta tem pouca flexibilidade para desenvolver melhorias no processo, já que as diretorias regionais não são autônomas e cada uma das áreas funcionais responde a uma Vice Presidência, entretanto, mesmo assim, melhorias viáveis puderam ser sugeridas a GERECA, como por exemplo, instruir novos gestores sobre como conduzir uma avaliação de Desempenho, minimizando desta forma os problemas de despreparo dos gestores.

Com relação à flexibilidade em poder mudar os processos de gestão, a Agência de Correios da Lagoa da Conceição tem ainda menos autonomia, por isso, as sugestões apresentadas consideraram todas as limitações possíveis.

A construção e aplicação do instrumento paralelo, bem como da Autoavaliação e da Avaliação do Gestor levaram em consideração elementos utilizados pela unidade na elaboração do Plano Trabalho do GCR, sendo, portanto, de fácil assimilação e aplicação. Já as contribuições com relação ao método e ao processo tem viabilidade porque exigem apenas tempo para estruturação de processos administrativos e de comunicação, não envolvendo mudanças na estrutura e nem necessidade de envolvimento de outras áreas para que sejam implementados.

As mudanças apresentadas neste estudo resultarão não só na adequação do GCR à realidade da agência, mas também na melhoria da qualidade técnica dos serviços prestados pelos empregados; na valorização do trabalho de cada empregado; permitirão um melhor controle e distribuição das atividades da agência; favorecerão a comunicação, e elevarão a motivação dos empregados, demonstrando de modo claro e constante que a agência busca melhorias e resultados valorizando seus empregados.

Com isso, este estudo demonstrou que mesmo em uma organização pública, onde os processos, em sua maioria são engessados, não permitindo portanto modificações, é possível que haja uma adaptação, de modo a ajustá-los a realidade das unidades que o executam, transformando-os em processos de gestão mais efetivos.

5.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Apesar de todos os benefícios que um sistema de avaliação de desempenho venha a trazer para as organizações, muitos autores indicam que ainda há controvérsias sobre a validade do emprego de um programa de avaliação de desempenho. Algumas organizações defendem fortemente esse instrumento, outras, utilizam-no por algum tempo e chegam à conclusão que sua utilização nada ou pouco acrescentou ao processo administrativo.

Este pode ser o caso da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, onde o processo de avaliação de desempenho, por transmitir pouca percepção de validade, pode representar àqueles que o utilizam (gestores e avaliados) a sensação de pouca serventia, sendo assim, cabe a ECT, reavaliar o processo, pois, se este estudo apontou pontualmente esta percepção, o mesmo pode estar ocorrendo em outras unidades. Neste sentido, sugere-se que a empresa faça uma avaliação sobre o processo em âmbito regional, ou nacional, para avaliar a percepção de outras unidades, evitando desta forma, que a ECT também chegue à conclusão que a utilização do GCR nada ou pouco acrescentou ao processo administrativo.

Uma segunda sugestão de trabalho futuro na ECT diz respeito a uma das considerações feitas pela Gerência de Recursos Humanos de Santa Catarina. Quando perguntado se esta procurava identificar melhoria no instrumento, foi respondido que as críticas ao modelo são repassadas à Administração Central abertamente, mas que a gerência não tem autonomia para realizar mudanças no modelo, já que nos Correios, tudo é definido para ser padronizado em nível nacional, não sendo tão simples realizar mudanças.

Desta forma sugere-se que a agência de Correios da Lagoa da Conceição implemente as sugestões propostas no trabalho, elaborando ao final do próximo período avaliativo um relatório com os resultados obtidos a partir das mudanças no processo, para que a Gerência de Recursos Humanos dos Correios de Santa Catarina avalie as ações do processo implementado, e repasse a contribuição para análise da Vice Presidência de Gestão de Pessoas. Esta seria uma forma de as agências terem oportunidades de contribuir com sugestões e com as melhorias na manutenção dos processos desenvolvidos pela empresa e uma forma de os Correios ajustarem os processos às necessidades de suas unidades produtivas.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. S.. **Elaboração de projeto, TCC, dissertação e tese: uma abordagem simples, prática e objetiva.** Florianópolis: Atlas, 2011.

BENETTI, K. C. *et al.*. **Avaliação de Desempenho por Competências: A Realidade Do CODT - Centro Oftalmológico de Diagnóstico e Terapêutico.** Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, v. 9, n. 19, p.179-198, 01 set. 2007. Set/dez. Disponível em: <http://www.cad.ufsc.br/revista/19/09.pdf> . Acesso em 10 de junho 2012.

BERGAMINI, C. W.. **Avaliação de desempenho humano na empresa.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1983.

BERLINER, C.; BRIMSON, J.A. **Gerenciamento de custos em indústrias avançadas: base conceitual CAM –I.** - São Paulo: Queros: Fundação Salim Farah Maluf, 1992

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho 10. **Planejamento Estratégico.** Disponível em: <http://gestaoestrategica.trt10.jus.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=62&Itemid=76>. Acesso em 20 out 2012.

BROTTI, M. G.; LAPA, J. S. **Modelo de Avaliação do Desempenho da Administração da escolar sob os critérios de eficiência, eficácia, efetividade e relevância.** Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP v. 12, n. 4, p. 625-661, dez. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-40772007000400005> Acesso em 05 out 2012.

BÚRIGO, C. C. D.. **Qualidade de vida no trabalho : dilemas e perspectivas.** Florianópolis, SC: Insular, 1997.

COSTA, F. L.; CASTANHAR, J. C. **Avaliação de programas públicos: desafios conceituais e metodológicos.** Revista Brasileira de Administração Pública. Rio de Janeiro, 37 (5): 969 - 992, 2003.
Disponível em: <http://app.ebape.fgv.br/comum/arq/Costa_castanha.pdf> Acesso em: 05 out 2012.

CHIAVENATO, I.. **Teoria Geral da Administração.** 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DALMAU, M. B. L.; GIRARDI, D. M.. **Gestão de Pessoas.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2009.

DESSLER, G.. **Administração de Recursos Humanos.** 2ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

- DORNELAS, J.. **Planejamento Estratégico do Negócio**. Disponível em: <http://www.planodenegocios.com.br/dinamica_artigo.asp?tipo_tabela=artigo&id=27>. Acesso em 05 out 2012.
- DUTRA, J. S.. **Administração de carreiras**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIL, A. C.. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GRAMIGNA, M. R.. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. 2ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- HAGUETTE, T. M. F.. **Metodologias qualitativas na sociologia**. 9ª ed. Petrópolis: Vozes, 2003.
- KICH, J. I. D. F.; PEREIRA, M. F.. **Planejamento estratégico**: os pressupostos básicos para uma implantação eficaz. São Paulo, SP: Atlas, 2011.
- LEME, R.. **Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências**: Mapeamento, Treinamento, Seleção, Avaliação e Mensuração de Resultados de Treinamentos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- LUCENA, M. D.S.. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARRAS, J. P.. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 13ª ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- MICHEL, M. H. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 2005.
- MINAYO, M. C. S.. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 7ª ed Petrópolis: Vozes, 1997.
- NETO, A. S.. **Avaliação de Desempenho**: as propostas que exigem uma nova postura dos administradores. Rio de Janeiro: Book Éxpress, 2000.
- OLIVEIRA, D. P. R.. **Planejamento estratégico**: conceito, metodologias e práticas. São Paulo: Editora Atlas, 2010.
- PANTOJA *et al.* **Gestão de Pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. ENAP. Brasília. 2010. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/index.php?option=content&task=view&id=260>> Acesso em: 05 out 2012.
- PONTES, B. R.. **Avaliação de Desempenho**: Uma abordagem sistêmica. 4ª ed. São Paulo: Ltr, 1989.

_____. **Avaliação de Desempenho: Nova Abordagem.** 8ª ed. - São Paulo, LTr, 2002.

_____. **Avaliação de Desempenho: Nova Abordagem.** 9ª ed. - São Paulo, LTr, 2005.

RABAGLIO, M. O.. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências.** Rio de Janeiro, Qualitymark, 2004.

REIS, G. G.. **Avaliação 360 graus:** um instrumento de desenvolvimento gerencial. São Paulo: Atlas, 2000.

RICHARDSON, R. J.. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROESCH, S. M. A.; BECKER, G. V.; MELLO, M. I.. **Projetos de estagio e de pesquisa em administração:** guia para estágios trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2ª.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, H. R.; VIEIRA, F. O.. **O Papel da Avaliação de Desempenho na Administração Pública:** O Caso da Secretaria Municipal de Planejamento e Gestão de uma Prefeitura Fluminense. Disponível em: <<http://www.uff.br/sta/textos/fv003.doc>>. Acesso em 10 de junho 2012.

SILVA, M. M.. **Reestruturação Do Processo De Avaliação Do Desempenho Dos Colaboradores Da Aliar Contact.** Disponível em: <http://tcc.bu.ufsc.br/Adm289765.pdf> . Acesso em 10 de junho 2012.

SERTEK, P. *et al.* **Administração e Planejamento estratégico.** Curitiba: Ibplex, 2007.

SNELL, S.; BOHLANDER, G.. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Cengage Learning, 2009.

_____. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Cengage Learning, 2010.

STURARO, A. V.. **Alinhamento das Práticas de Gestão e Avaliação de Desempenho em Instituições Financeiras com o Balance Scorecard, segundo a Percepção de seus Gerentes.** Dissertação de Mestrado (Engenharia de Produção) /UFSC. Florianópolis, 2003.

TANKE, M. L. **Administração de Recursos Humanos em hospitalidade.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

VERMÖHLEN, W. B.. **Avaliação de Desempenho: um estudo de caso no Departamento de Meio Ambiente da empresa Prosul – Projetos, Supervisão e Planejamento Ltda.** Disponível em: <<<http://tcc.bu.ufsc.br/Adm291190>>> Acesso em 10 de junho 2012.

YOSHIDA, S. K.. **Avaliação de desempenho humano:** um estudo de caso na equipe de metodologia para educação a distancia do Departamento de Ciências da Administração da UFSC. Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico, Curso de Administração, Florianópolis, SC: 2009. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Adm289890.pdf>>. Acesso em: 10 de junho 2012.

APÊNDICES

Apêndice 1 – Entrevista Semiestruturada com os gestores

ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM GERENTE DA AGÊNCIA

A agência possui algum instrumento de Avaliação de Desempenho?

Em caso afirmativo, quais as suas considerações sobre o instrumento? (Válido, adequado a realidade da agência, possui limitações, deve ser ajustado?)

Você recebeu algum tipo de treinamento para realizar a avaliação de desempenho?

Em sua opinião, qual (ais) a (s) principal (is) finalidades de uma AD?

Em sua opinião, os trabalhadores de sua agência têm consciência da importância de um instrumento de avaliação de desempenho?

A atual avaliação de desempenho está direcionada para o alcance dos objetivos estratégicos?

De que forma? Está adequado?

Em sua opinião, os objetivos estratégicos estão bem disseminados em sua agência?

Quais os principais problemas da agência hoje?

E com relação aos problemas elencados, você considera que o atual instrumento de avaliação de desempenho consegue atender de maneira satisfatória a resolução destes problemas?

ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM GERÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS

Em sua opinião, qual (is) a (s) principal (is) finalidades de uma AD?

Como é avaliado o desempenho nos Correios?

O instrumento de avaliação dos Correios está direcionado para as áreas/cargos ou é um instrumento padrão?

Quais as suas considerações sobre o instrumento? (Válido, adequado à realidade da agência, possui limitações, deve ser ajustado?)

A gerência de RH procura identificar melhorias deste instrumento? De que forma?

As agências contribuem de alguma forma na construção do instrumento de avaliação de desempenho? De que forma?

Em sua opinião, os trabalhadores têm consciência da importância de um instrumento de avaliação de desempenho?

A atual avaliação de desempenho está direcionada para o alcance dos objetivos estratégicos?

De que forma? Está adequada?

Em sua opinião, os objetivos estratégicos estão bem disseminados entre os trabalhadores dos Correios?

ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM GERÊNCIA DE PLANEJAMENTO

A empresa possui planejamento estratégico consolidado?

Como é realizado o processo de planejamento estratégico?

Seria possível disponibilizar a missão, visão, valores e objetivos estratégicos?

De que forma os objetivos estratégicos foram desmembrados para a área de Recursos Humanos?

Como é feito o monitoramento das unidades para o alcance de cada um dos objetivos estratégicos?

Em sua opinião os trabalhadores dos Correios tem clareza quanto aos objetivos estratégicos?

Quais são as ações dos Correios para desenvolver nos seus trabalhadores a motivação para o alcance da Visão e para o entendimento dos demais elementos que compõem o Planejamento Estratégico? Como isso é avaliado?

Apêndice 2 – Questionário aplicado aos colaboradores da AC Lagoa

Questionário – Avaliação de Desempenho

Olá, você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa sobre “Avaliação de Desempenho”, elaborada pelos alunos concluintes do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, orientados pelo professor Dr. Marcos Baptista Lopes Dalmau.

A pesquisa, previamente autorizada pela Gerência de Recursos Humanos e pelo Departamento de Planejamento da DR/SC, tem por finalidade conhecer a realidade da agência, e se for o caso, propor ações de melhoria. Por este motivo, solicitamos que você responda a todas as questões abaixo de forma sincera. Esclarecemos que nenhum trabalhador será identificado em momento algum da pesquisa.

Desde já agradecemos a sua disposição e colaboração para construção do nosso aprendizado!

Questões

1. Considero o atual modelo de avaliação de desempenho (GCR) adequado.

() Concordo totalmente () Concordo parcialmente () Discordo parcialmente () Discordo totalmente

2. Em minha opinião a avaliação de desempenho é um mecanismo de punição.

() Concordo totalmente () Concordo parcialmente () Discordo parcialmente () Discordo totalmente

3. Considero importante que a avaliação deva ser realizada a cada três meses.

() Concordo totalmente () Concordo parcialmente () Discordo parcialmente () Discordo totalmente

4. Um modelo de avaliação de desempenho adequado, deve me avaliar somente pelas metas alcançadas (quantitativamente).

() Concordo totalmente () Concordo parcialmente () Discordo parcialmente () Discordo totalmente

5. Um modelo de avaliação de desempenho adequado, deve me avaliar somente por questões comportamentais (qualitativamente).

() Concordo totalmente () Concordo parcialmente () Discordo parcialmente () Discordo totalmente

6. Um modelo de avaliação de desempenho adequado, deve me avaliar por questões comportamentais (qualitativamente) e também pelas metas alcançadas (quantitativamente).

() Concordo totalmente () Concordo parcialmente () Discordo parcialmente () Discordo totalmente

7. Aponte quais dos objetivos listados abaixo que, no seu entendimento, são mais importantes em uma avaliação de desempenho. Considerar uma ordem de importância, sendo o nº 1 (um) o objetivo que você considera mais importante até o nº 7 (sete) o objetivo de menor importância.

() Avaliar a necessidade de Treinamento e Desenvolvimento;	() Reconhecer o desempenho individual;
() Fornecer feedback aos avaliados;	() Decidir quanto a possíveis demissões;
() Identificar pontos forte e pontos fracos individuais;	() Avaliar o alcance dos objetivos estratégicos;

() Aprimorar os processos de trabalho;

8. Aponte quais das características listadas abaixo que, no seu entendimento, deveriam ser consideradas em uma avaliação de desempenho. Considerar uma ordem de importância, sendo o nº 1 (um) a característica que você considera mais importante até o nº 12 (doze) a característica de menor importância.

- | | |
|---|--------------------------------|
| () Conhecimentos técnicos relacionados ao cargo; | () Qualidade e produtividade; |
| () Eficiência e eficácia; | () Ética profissional; |
| () Iniciativa; | () Assiduidade; |
| () Comprometimento; | () Comunicação; |
| () Equilíbrio emocional; | () Espírito de equipe; |
| () Iniciativa para crescimento e aperfeiçoamento profissional; | () Adaptabilidade; |

9. Tenho clareza quanto as finalidades do atual processo de Avaliação de Desempenho realizado nos Correios.

() Concordo totalmente () Concordo parcialmente () Discordo parcialmente () Discordo totalmente

10. Considero que o plano de trabalho, elaborado para minha função, contempla de maneira adequada as minhas atribuições.

() Concordo totalmente () Concordo parcialmente () Discordo parcialmente () Discordo totalmente

11. Acredito que os colaboradores da agencia atuam de maneira comprometida com os resultados.

() Concordo totalmente () Concordo parcialmente () Discordo parcialmente () Discordo totalmente

12. O atual processo de Avaliação de Desempenho dos Correios considera em sua elaboração os objetivos estratégicos definidos pela empresa. Com base nesta informação, considero que:

a) Conheço os objetivos estabelecidos no planejamento estratégico dos Correios.

() Concordo totalmente () Concordo parcialmente () Discordo parcialmente () Discordo totalmente

b) As estratégias da empresa foram transmitidas aos trabalhadores de forma clara e objetiva.

() Concordo totalmente () Concordo parcialmente () Discordo parcialmente () Discordo totalmente

c) Conheço a missão, a visão e os valores dos Correios.

() Concordo totalmente () Concordo parcialmente () Discordo parcialmente () Discordo totalmente

13. Em sua opinião, qual a importância de um instrumento de Avaliação de Desempenho?

14. Qual a sua opinião sobre o atual processo de Avaliação de Desempenho?

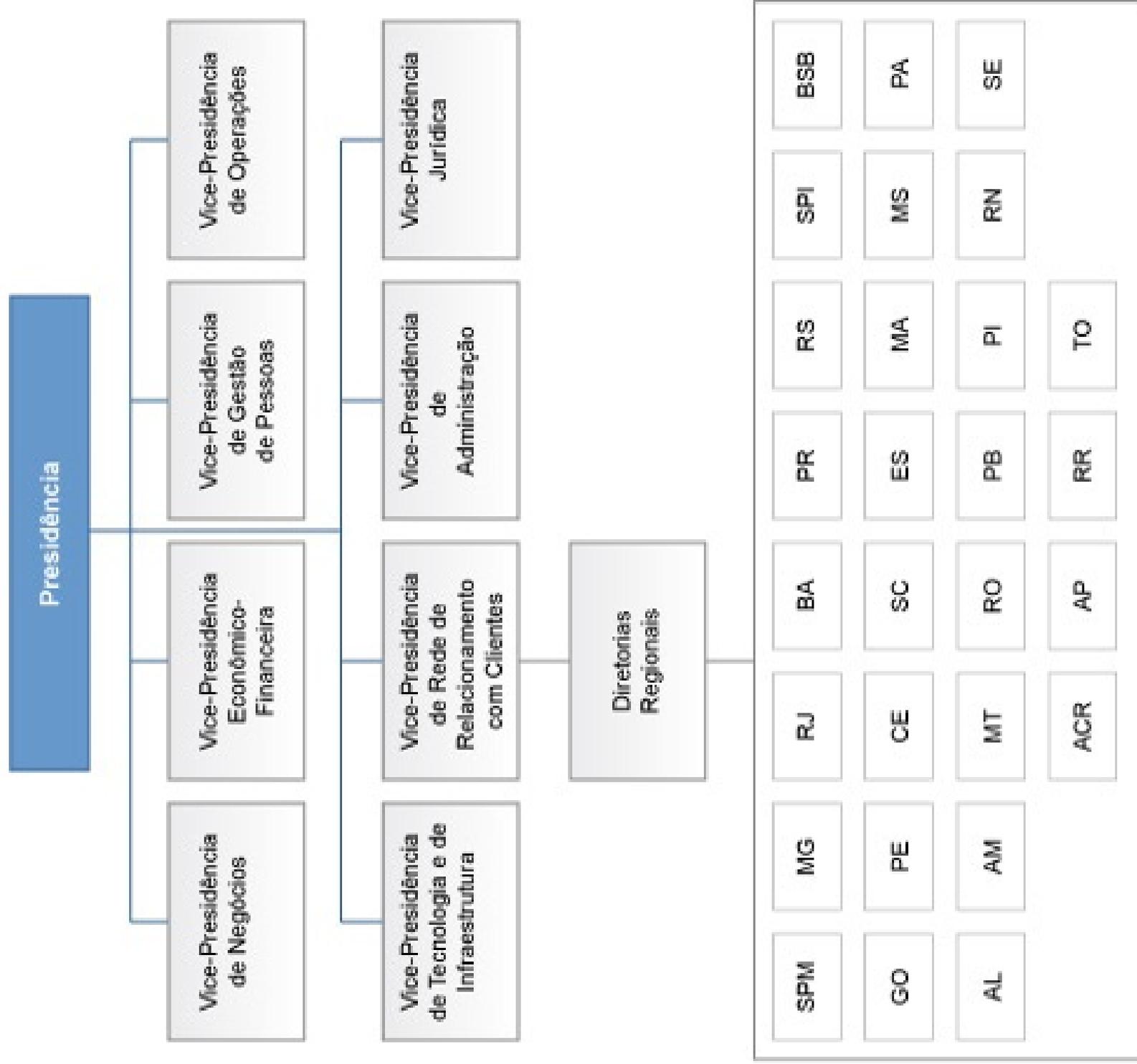
15. Comente como você teve conhecimento do atual processo de Avaliação de Desempenho.

16. Em sua opinião a empresa procura trabalhar os resultados da Avaliação de Desempenho buscando melhorias? Justifique sua resposta.

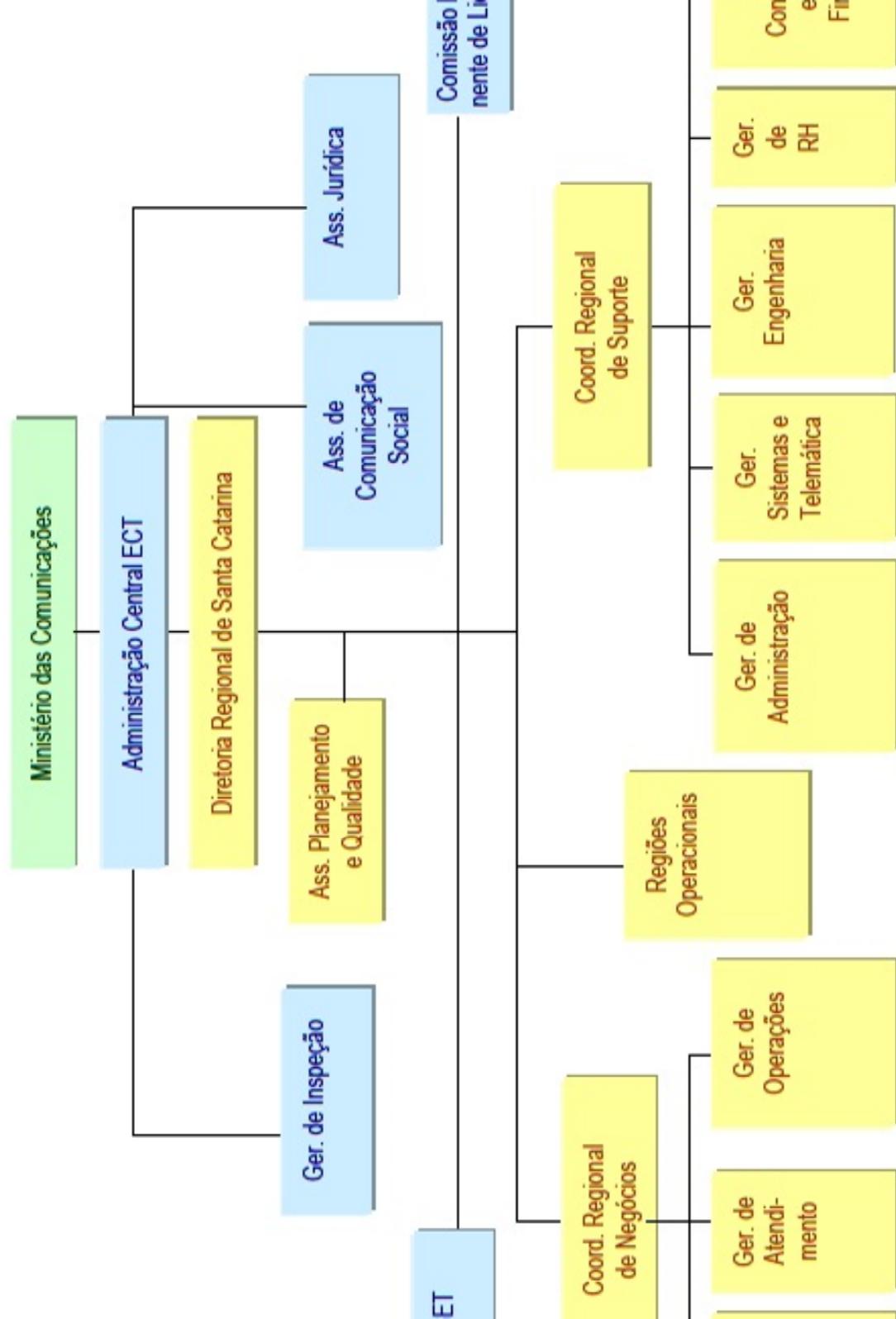
17. Você acredita que poderia ser avaliado de forma diferente? O que você sugere para melhorar?

ANEXOS

Estrutura Administração Central



Estrutura da DR/SC



Avaliador:

Matricula:

Lotação: AC LAGOA

Cargo/Função:: TECNICO DE
CORREIOS JR

Avaliado: .

Matricula:

Grupo de

 Período: 01/01/2012 A 31/12/2012
 Área Funcional: Comercial-Atual
 Subárea: Atendimento-Vendas
 VIREL e VINEG

 Atividade: Atendimento/
 Serviços Internos

Metas		Metas		Objetivo Estratégico
Metas	Peso	Valor		
Atingir a meta individual de 100% de presencismo.	3	100		Reconstruir a imagem e a credibilidade da Empresa.
Garantir a obtenção de 80% de conformidade no nível de padronização na certificação da agência, especificamente em relação aos itens sob sua intervenção direta, por exemplo: organização do guichê, utilização correta do uniforme, metas de receita definidas em seu GCR.	5	100		Ser um conglomerado de empresas moderna e com negócios diversificados.
Garantir que a agência inicie o atendimento de no mínimo 85% dos clientes em até 15 minutos. 3	3	100		Ser instituição pública com a melhor avaliação de confiança.
Atingir índice de capacitação/ treinamento de 54 horas/aula no ano de 2012.	3	54		Gerar Valor Econômico Agregado (EVA) positivo e crescente.
Cadastrar e organizar todos os objetos de Posta Restante diariamente e efetuar sua entrega com 4 100% de acerto.	4	100		Ser instituição pública com a melhor avaliação de confiança.
Conferir pontualmente o preenchimento das LDLs (nome legível e RG do recebedor) em 100% das entregas internas.	3	100		Ser instituição pública com a melhor avaliação de confiança.
Verificar a não existência de itens suspensos no SRO II antes do fechamento.	3	100		Ser instituição pública com a melhor avaliação de confiança.
Manter na unidade somente objetos dentro do prazo de guarda, retirando do sistema Posta Restante e baixando no SRO II.	3	100		Ser instituição pública com a melhor avaliação de confiança.
Efetuar a distribuição de todas as correspondências e avisos de registrados destinados a Caixa Postal.	3	100		Ser instituição pública com a melhor avaliação de confiança.

Competência	Competência	Conceito
<input type="checkbox"/> Comercial - Acompanha procedimentos operacionais no tratamento e expedição, eliminando não conformidades.		
<input type="checkbox"/> Comercial - Controla prazos e procedimentos na entrega interna de objetos e mantém atualizado o SRO/RGR.		
<input type="checkbox"/> Comercial - Executa as atividades financeiras incluídas no processo de atendimento no guichê, prestando informações à clientes internos e externos.		
<input type="checkbox"/> Comercial - Interege com o cliente de forma a atender suas expectativas, identificando sua real necessidade, de forma a oferecer Produto/Serviço que seja adequado.		
<input type="checkbox"/> Gerais - Atua comprometido com as metas estabelecidas em seu Plano de Trabalho, com foco no cliente externo e interno.		
<input type="checkbox"/> Gerais - Cumpre as orientações, as normas e as recomendações definidas para a sua Área, mantendo-se permanentemente atualizado.		
<input type="checkbox"/> Gerais - Utiliza corretamente os instrumentos, equipamentos e sistemas exigidos para o desenvolvimento de suas atividades.		

Observação:

Avaliador: Matrícula: AC LAGOA Carga/Função:: TECNICO DE CORREIOS JR

Avaliado: Matrícula: Subárea: Atendimento-Vendas Grupo de Atividade: Atendimento/ Serviços Internos

Período: 01/01/2012 A 31/12/2012 Área Funcional: Comercial-Atual Subárea: Atendimento-Vendas Grupo de Atividade: Atendimento/ Serviços Internos

Metas		Peso	Valor	Objetivo Estratégico
Atingir a meta individual de 100% de presencismo.	3	100	Reconstruir a imagem e a credibilidade da Empresa.	
Garantir a obtenção de 80% de conformidade no nível de padronização na certificação da agência, especificamente em relação aos itens sob sua intervenção direta, por exemplo: organização do guichê, utilização correta do uniforme, metas de receita definidas em seu GCR.	5	100	Ser um conglomerado de empresas moderna e com negócios diversificados.	
Evoluir em 15% (comparado ao ano anterior) a receita de vendas do varejo obtida no período de ocupação do guichê.	5	100	Ampliar o faturamento em 50%.	
Garantir que a agência inicie o atendimento de no mínimo 85% dos clientes em até 15 minutos.	3	100	Ser instituição pública com a melhor avaliação de confiança.	
Atingir a meta de receita do Banco Postal da agência em 2012, representado por 10% do total da meta da AC, ou seja, R\$ 3.141,10.	5	3141.1	Ampliar o faturamento em 50%.	
Atingir a meta de receita gerencial de vendas à vista dos clientes do Varejo em 2012 representado por 10% da meta total, ou seja, R\$ 73.310,50.	5	73310.5	Ampliar o faturamento em 50%.	
Atingir índice de capacitação/ treinamento de 54 horas/aula no ano de 2012.	3	54	Gerar Valor Econômico Agregado (EVA) positivo e crescente.	
Vender 10 folhas de Selos Personalizados, contribuindo para o atingimento da meta da AC de 70 folhas.	5	10	Ampliar o faturamento em 50%.	
Atingir a meta de receita de vendas do SEDEX (Varejo e Comercial da carteira da agência) em 2012, representado por 10% do total da meta da AC, ou seja, R\$49.984,00.	5	49984	Ampliar o faturamento em 50%.	
Conferir, diariamente, toda documentação gerada pelos caixas de atendimento e arquivá-las.	3	100	Ser instituição pública com a melhor avaliação de confiança.	
Fazer, quinzenalmente, uma conferência surpresa nos caixas de atendimento.	5	100	Gerar Valor Econômico Agregado (EVA) positivo e crescente.	
Cadastrar no SARA e disponibilizar 100% dos objetos de entrega interna (SC e VP), no mesmo dia que derem entrada na unidade.	4	100	Ser instituição pública com a melhor avaliação de confiança.	

Competência	Conceito
<input type="checkbox"/>	Comercial - Acompanha procedimentos operacionais no tratamento e expedição, eliminando não conformidades.
<input type="checkbox"/>	Comercial - Controla prazos e procedimentos na entrega interna de objetos e mantém atualizado o SRO/RCR.
<input type="checkbox"/>	Comercial - Executa as atividades financeiras incluídas no processo de atendimento no guichê, prestando informações à clientes internos e externos.
<input type="checkbox"/>	Comercial - Interage com o cliente de forma a atender suas expectativas, identificando sua real necessidade, de forma a oferecer Produto/Serviço que seja adequado.
<input type="checkbox"/>	Gerais - Atua comprometido com as metas estabelecidas em seu Plano de Trabalho, com foco no cliente externo e interno.
<input type="checkbox"/>	Gerais - Cumpre as orientações, as normas e as recomendações definidas para a sua Área, mantendo-se permanentemente atualizado.
<input type="checkbox"/>	Gerais - Utiliza corretamente os instrumentos, equipamentos e sistemas exigidos para o desenvolvimento de suas atividades.



Plano de Trabalho

Avaliador: Matricula: Lotação: AC LAGOA Cargo/Função:: TECNICO DE CORREIOS JR

Avaliado: Matricula: Subárea: Atendimento-Vendas Grupo de Atividade: Atendimento ao Cliente Varejo

Período: 01/01/2012 A 31/12/2012 Área Funcional: Comercial-Atual Subárea: Atendimento-Vendas

Metas			Objetivo Estratégico
Metas	Peso	Valor	
Atingir a meta de receita gerencial de vendas à vista dos clientes do Varejo.	5	100	Ampliar o faturamento em 50%.
Evoluir em 15% (comparado ao ano anterior) a receita de vendas do varejo obtida no período de ocupação do guichê.	5	100	Ampliar o faturamento em 50%.
Garantir a obtenção de 80% de conformidade no nível de padronização na certificação da agência, especificamente em relação aos itens sob sua intervenção direta, por exemplo: organização do guichê, utilização correta do uniforme, metas de receita definidas em seu GCR.	5	100	Ser um conglomerado de empresas moderna e com negócios diversificados.
Garantir que a agência inicie o atendimento de no mínimo 85% dos clientes em até 15 minutos.	3	85	Ser instituição pública com a melhor avaliação de confiança.
Atingir a meta de 98% de transmissão de telegramas em até 30 minutos após a captação.	3	100	Ser instituição pública com a melhor avaliação de confiança.
Atingir a meta de receita de vendas do SEDEX (Varejo e Comercial da carteira da agência) em 2012, representado por 30% do total da meta da AC, ou seja, R\$149.952,00.	5	149952	Ampliar o faturamento em 50%.
Atingir a meta de produtividade da Agência.	5	100	Gerar Valor Econômico Agregado (EVA) positivo e crescente.
Evoluir em 15% (comparado ao ano anterior) a receita de vendas do varejo obtida no período de ocupação do guichê.	5	100	Ampliar o faturamento em 50%.
Atingir a meta de receita do Banco Postal da agência em 2012, representado por 30% do total da meta da AC, ou seja, R\$ 9.423,30.	5	9423.3	Ampliar o faturamento em 50%.
Atingir a meta de receita gerencial de vendas à vista dos clientes do Varejo em 2012 representado por 30% da meta total, ou seja, R\$ 219.931,50.	5	219931.5	Ampliar o faturamento em 50%.
Garantir a obtenção de 80% de conformidade no nível de padronização na certificação da agência, especificamente em relação aos itens sob sua intervenção direta, por exemplo: organização do guichê, utilização correta do uniforme, metas de receita definidas em seu GCR.	5	100	Ser um conglomerado de empresas moderna e com negócios diversificados.
Atingir a meta individual de 100% de presencismo.	3	100	Reconstruir a imagem e a credibilidade da Empresa.
Vender 20 folhas de Selo Personalizado, contribuindo para o atingimento da meta da AC Laga, de 70 folhas.	4	20	Ser um conglomerado de empresas moderna e com negócios diversificados.
Atingir índice de capacitação/ treinamento de 54 horas/aula no ano de 2012.	3	54	Gerar Valor Econômico Agregado (EVA) positivo e crescente.
Conferir e encaminhar ao CRE toda documentação gerada pelo caixa atendimento com 100% acerto.	3	100	Ser instituição pública com a melhor avaliação de confiança.
Realizar 100% das ações corporativas do programa de bem-estar no Trabalho previstas no Calendário anual.	1	100	Alcançar maturidade de empresa de classe mundial.

Competência	Competência	Conceito
<input type="checkbox"/>	Comercial - Executa as atividades financeiras incluídas no processo de atendimento no guichê, prestando informações à clientes internos e externos.	
<input type="checkbox"/>	Comercial - Interage com o cliente de forma a atender suas expectativas, identificando sua real necessidade, de forma a oferecer Produto/Serviço que seja	