

ALMA SERENA BARBOSA SATTO

A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE  
AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO FUNCIONAL NO FÓRUM DISTRITAL DO  
NORTE DA ILHA – UFSC

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD5236, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, com área de concentração em Recursos Humanos.

Professora Orientadora: Rosimeri Carvalho da Silva.

Professor Co-orientador: Guilherme Silveira Correia.

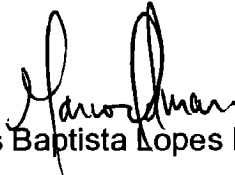
FLORIANÓPOLIS

2005

ALMA SERENA BARBOSA SATTO

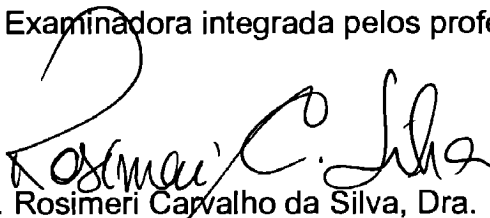
A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE  
AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO FUNCIONAL NO FÓRUM DISTRITAL DO  
NORTE DA ILHA – UFSC

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 18 de novembro de 2005.



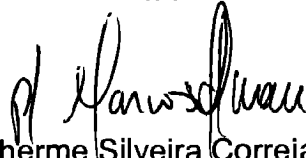
Prof. Marcos Baptista Lopes Dalmau, Dr.  
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Profa. Rosimeri Carvalho da Silva, Dra.

Orientadora



Prof. Guilherme Silveira Correia, Mestre  
Co-orientador



Prof. Marcos Baptista Lopes Dalmau, Dr.

Membro

## **AGRADECIMENTOS**

Este trabalho, não é o resultado do esforço de uma única pessoa, pois foram as valiosas contribuições de todos que o fizeram da forma como hoje se apresenta. Sendo assim, só me cabe agradecer:

- Aos servidores do Fórum Distrital do Norte da Ilha – UFSC, por sua boa vontade e sinceridade nas informações prestadas, ponto principal deste trabalho;
- À minha família e amigos que souberam compreender a ausência e mesmo distantes estiveram sempre na torcida;
- Ao Pedro por sua compreensão nas ausências que se fizeram necessárias;
- Aos amigos da Divisão de Acompanhamento e Movimentação Funcional pelo apoio e colaboração;
- Aos amigos do curso de administração da UFSC, pois sem eles talvez eu não tivesse chegado até aqui;
- À Ivete pelos valiosos conselhos;
- Ao ouvido paciente da Carol;
- À Leila, Cláudio, Siomara, Alejandra e todos aqueles que contribuíram com o empréstimo de livros para suprir a falta da Biblioteca da UFSC;
- Ao Guilherme, sempre presente, paciente e preparado para questionar e apontar o caminho.

## RESUMO

SATTO, Alma Serena Barbosa. **A influência da cultura organizacional no processo de avaliação do desempenho funcional no Fórum Distrital do Norte da Ilha – UFSC**, 2005. 82f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

Orientadora: Dra. Rosimeri Carvalho da Silva

O objetivo principal deste trabalho é identificar a influência da cultura organizacional no processo de avaliação do desempenho funcional no Fórum Distrital do Norte da Ilha - UFSC. O método utilizado nesta pesquisa é o estudo de caso, caracterizado por um estudo descritivo, e pela evidência de uma abordagem qualitativa. A população estudada envolveu servidores efetivos do Fórum Distrital do Norte da Ilha – UFSC, representando todos os cargos e níveis hierárquicos. Para a definição da amostra foi utilizada a técnica não probabilística, selecionada por tipicidade, sendo esta constituída por 10 (dez) servidores. Os dados foram obtidos junto a fontes primárias e secundárias, por meio de técnicas como entrevista semi-estruturada, observação direta e consulta documental. Os dados foram tratados de forma descritiva e interpretativa, sendo os dados primários analisados por meio da análise de conteúdo e os secundários de forma assistemática. Foi analisado o processo de avaliação do desempenho funcional de acordo com a visão da Diretoria de Recursos Humanos do Tribunal de Justiça em comparação com o que acontece no Fórum Distrital do Norte da Ilha - UFSC. Foram identificados pontos da cultura organizacional que poderiam estar interferindo na discrepância existente entre o que se pretende com a aplicação do método e o que na prática acontece. Os resultados desta pesquisa revelaram que a cultura da organização influencia diretamente no processo de avaliação do desempenho funcional no Fórum Distrital do Norte da Ilha – UFSC, distanciando a instituição do alcance dos objetivos pretendidos e potencializando os erros comumente apresentados pela utilização da ferramenta.

**Palavras-chave:** avaliação de desempenho, cultura organizacional, Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

## SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS .....	8
1. INTRODUÇÃO .....	9
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA .....	9
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	11
1.2.1 Objetivo geral .....	11
1.2.2 Objetivos específicos .....	11
1.3 JUSTIFICATIVA.....	11
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	13
2.1 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO FUNCIONAL .....	13
2.1.1 Finalidades da Avaliação de Desempenho.....	15
2.1.2 Métodos tradicionais de avaliação do desempenho .....	17
2.1.3 Considerações sobre o processo de avaliação do desempenho .....	22
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	25
2.2.1 Origens dos estudos sobre cultura e sobre cultura organizacional .....	26
2.2.2 Conceitos de cultura e de cultura organizacional .....	27
2.2.3 Elementos da cultura.....	29
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	37
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	37
3.2 SUJEITOS DA PESQUISA.....	38
3.3 TÉCNICA DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS .....	41
3.4 DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	43
3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	45
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....	47
4.1 PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO PODER JUDICIÁRIO CATARINENSE ...	47
4.1.1 Construção da ferramenta "avaliação de desempenho".....	47
4.1.2 Sistemática de avaliação existente .....	49

4.1.3 Formulários.....	51
4.1.4 Tratamento e utilização dos dados coletados através do formulário de avaliação .....	57
4.2 PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO FÓRUM DISTRITAL DO NORTE DA ILHA .....	57
4.2.1 Sistemática de avaliação existente no fórum.....	58
4.2.2 Percepção dos entrevistados quanto aos objetivos da avaliação .....	59
4.2.3 Percepção dos entrevistados quanto ao formulário de avaliação utilizado .....	60
4.2.4 Percepção dos entrevistados quanto ao processo de avaliação existente .....	62
4.3 A CULTURA DO FÓRUM DISTRITAL DO NORTE DA ILHA – UFSC E SUA INTERFERÊNCIA NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	64
4.3.1 Comunicação.....	65
4.3.2 Valores da organização.....	66
4.3.3 Formação da identidade.....	67
4.3.4 Liderança.....	68
4.3.5 Regras não escritas .....	70
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	70
5.1 CONCLUSÕES.....	71
5.2 RECOMENDAÇÕES .....	73
REFERÊNCIAS .....	74
ANEXOS.....	78

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Classificação da amostra por cargo e nível hierárquico.....	40
Quadro 2 - Classificação da amostra por papel desempenhado no processo .....	40
Quadro 3 - Classificação da amostra por sexo .....	41
Quadro 4 - Classificação da amostra por tempo de serviço .....	41
Quadro 5 - Classificação da amostra por nível de escolaridade.....	41
Quadro 6 - Categorias de análise: avaliação de desempenho no poder judiciário ...	44
Quadro 7 - Categorias de análise: avaliação de desempenho no fórum da ufsc.....	45
Quadro 8 - Categorias de análise: cultura organizacional .....	45
Quadro 9 - Escala gráfica utilizada no formulário .....	48
Quadro 10 - Formulário do grupo 1.....	51
Quadro 11 - Formulário do grupo 2.....	52
Quadro 12 - Formulário do grupo 3.....	53
Quadro 13 - Formulário do grupo 4.....	54
Quadro 14 - Grupos de cargos por formulário .....	55

## **1. INTRODUÇÃO**

O presente capítulo apresenta o tema desta pesquisa e o problema delimitado. Logo após, trata dos objetivos geral e específicos extraídos do problema, assim como das justificativas da pesquisa.

### **1.1 Tema e problema de pesquisa**

Com a globalização da economia, cresceu a competitividade entre as organizações. As empresas adotaram diversas políticas voltadas à busca de vantagem competitiva, dentre elas a atenção total ao cliente, a diminuição de custos almejando a redução dos preços, campanhas de marketing, alto padrão de qualidade dos produtos oferecidos, dentre outras.

Com o tempo percebeu-se que essas práticas proporcionam vantagem competitiva, porém, um dos principais responsáveis pelo desenvolvimento da empresa, é o trabalhador, e sem um bom trabalhador, eficiente e comprometido com a organização, provavelmente tais práticas trarão poucos resultados para a empresa.

No serviço público a competitividade não é a principal preocupação. O foco está na constante busca da melhoria dos serviços prestados e de maior agilidade na prestação destes. E neste caso o papel do empregado é o mesmo que na iniciativa privada. É o empregado quem vai levar a empresa a atingir seus objetivos.

Com foco no papel primordial do empregado, foram desenvolvidos diversos métodos para medir o desempenho destes, buscando formas de melhorá-lo.

Partindo-se da premissa apresentada por Siqueira (2002) de que o impacto da cultura organizacional exerce um papel crítico na definição dos padrões de



desempenho do indivíduo e da organização, supõe-se que esta interfira também nas práticas adotadas pela organização, que envolvam a participação dos empregados, como é o caso dos métodos para mensuração do desempenho.

A ênfase desta pesquisa está na análise do processo de avaliação do desempenho funcional no Fórum Distrital do Norte da Ilha - UFSC e sua relação com a cultura organizacional.

O Fórum Distrital do Norte da Ilha é um órgão jurisdicional que integra o Poder Judiciário de Santa Catarina. Trata-se de um desmembramento da Comarca da Capital.

O Fórum conta atualmente com 32 servidores<sup>1</sup> e com a aplicação de um método de avaliação do desempenho destes. Quem criou e gerencia o processo de avaliação do desempenho funcional nas Comarcas é a Diretoria de Recursos Humanos do Tribunal de Justiça, ao qual estão subordinadas todas as comarcas do estado, integrantes do Poder Judiciário Catarinense.

Diante disso, a problemática deste estudo consiste na seguinte pergunta:

**Qual a influência da cultura organizacional no processo de avaliação do desempenho funcional no Fórum Distrital do Norte da Ilha – UFSC?**

---

<sup>1</sup> Será utilizado o termo servidor ao referir-se aos funcionários públicos concursados

## **1.2 Objetivos da pesquisa**

### **1.2.1 Objetivo geral**

O objetivo geral desta pesquisa é identificar a influência da cultura organizacional no processo de avaliação do desempenho funcional no Fórum Distrital do Norte da Ilha – UFSC.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Em termos específicos, pretende-se:

- a) Descrever o processo de avaliação do desempenho funcional no Poder Judiciário Catarinense, conforme apresentado pela Diretoria de Recursos Humanos do Tribunal de Justiça;
- b) Analisar o processo de avaliação do desempenho funcional no Fórum Distrital do Norte da Ilha – UFSC;
- c) Analisar a cultura do Fórum Distrital do Norte da Ilha – UFSC;
- d) Verificar como a cultura organizacional interfere no processo de avaliação do desempenho funcional na organização.

## **1.3 Justificativa**

A área de recursos humanos é freqüentemente dividida em subsistemas. Chiavenato (2004), apresenta os subsistemas de provisão de RH (recrutamento e seleção), aplicação de RH (desenho, descrição e análise de cargos e avaliação de desempenho), manutenção de RH (salários, benefícios, etc), desenvolvimento de RH (treinamento e desenvolvimento organizacional) e o subsistema de monitoração de RH.

Observa-se que nessa subdivisão os estudos relacionados à avaliação de desempenho (subsistema de aplicação de recursos humanos) e cultura organizacional (subsistema de desenvolvimento organizacional), são tratados de forma isolada, porém, como afirma Siqueira (2002), a cultura está intimamente ligada ao desempenho funcional e sendo assim os esforços em buscar a relação existente entre esses dois pontos, são importantes para a aplicação de métodos de avaliação de desempenho eficazes.

É também relevante neste estudo a sua contribuição para a organização estudada, visto que verdadeiros esforços têm sido despendidos na utilização de métodos de avaliação do desempenho funcional sem se levar em consideração a coerência com a cultura organizacional, por desconhecer-se a relação existente entre esses dois pontos.

Não existem estudos sobre a cultura do Fórum Distrital do Norte da Ilha - UFSC e conseqüentemente da relação desta com o processo de avaliação de desempenho existente, fatos estes que ressaltam a originalidade da pesquisa pretendida.

Trata-se de uma pesquisa viável considerando que a pesquisadora integra o quadro de servidores da Diretoria de Recursos Humanos do Tribunal de Justiça, encontrando-se atualmente lotada no setor responsável pela avaliação do desempenho dos servidores, tendo livre acesso ao Fórum Distrital do Norte da Ilha - UFSC.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A fundamentação teórica abrange os métodos de avaliação de desempenho existentes, sua finalidade e aplicação. Inclui também os conceitos básicos de cultura organizacional e os elementos que compõe a cultura, além de apresentar a relação entre cultura organizacional e avaliação do desempenho funcional.

### **2.1 Avaliação do desempenho funcional**

Reconhecendo que o desempenho dos indivíduos na organização afeta diretamente o desempenho de cada área da empresa e o desempenho da instituição como um todo, percebe-se que uma significativa atenção é destinada ao assunto, por parte de estudiosos.

A avaliação de desempenho é definida por Siqueira (2002, p. 56) como sendo “a crítica que deve ser feita na defasagem existente no comportamento do empregado entre a expectativa de desempenho definida com a organização e o seu desempenho real”. Corroborando essa idéia Milkovich (2000) afirma que a avaliação de desempenho é o processo que mede o desempenho do empregado. Para o autor o desempenho do empregado é o grau de realização das exigências de seu trabalho.

Chiavenato (2002, p. 199) define a avaliação do desempenho como sendo “uma responsabilidade gerencial que procura monitorar o trabalho da equipe e de cada membro e os resultados alcançados para compará-los com os resultados esperados. Preocupa-se com a eficiência, com a eficácia, com a qualidade e com a produtividade”.

Seguindo esse mesmo raciocínio, Marras (2000) afirma tratar-se de um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo sendo que para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) esse é um dos mais importantes instrumentos de que dispõe a administração de uma empresa para analisar os resultados à luz da atuação de sua força de trabalho e para prever posicionamentos futuros, considerando o potencial humano disponível em seus quadros.

Gil (1994) ressalta que uma avaliação tecnicamente elaborada pode identificar as causas do desempenho deficiente e possibilitar à empresa novas expectativas juntamente com o subordinado.

Gramigna (2002, p. 89) afirma que:

A ação de avaliar leva o ser humano a enfrentar um paradoxo: a eterna busca pela evolução e, conseqüentemente, pela necessidade de mudar o que pode e deve ser mudado, em conflito com a dificuldade de aceitar críticas e navegar com tranqüilidade nas mudanças. Permanência e transformação.

Segundo Bergamini (1988) a avaliação de desempenho pode ser considerada como instrumento utilizado para levantar dados que caracterizem as condições que dentro da organização, estejam dificultando ou impedindo o devido aproveitamento dos seus Recursos Humanos.

De acordo com Chiavenato (2001, p. 107), a avaliação de desempenho é “uma apreciação sistemática do desempenho de cada ocupante no cargo, bem como de seu potencial de desenvolvimento. Toda avaliação é um processo para julgar ou estimular o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa”, porém Siqueira (2002, p. 70) lembra que:

A avaliação de desempenho não é uma fita métrica, como pretendem muitos especialistas da área, com a qual se possa medir a altura, a largura, o comprimento e a profundidade do comportamento do ser humano. É, ao contrário, um meio para ajudar um gerente a desenvolver o desempenho de sua equipe por meio da melhoria do comportamento individual e da sinergia da interação de todos em busca de um propósito comum.

Para Lucena (*apud* MARRAS, 2000) o ponto de referência inicial, ou base para análise qualitativa dos Recursos Humanos situa-se nos resultados da avaliação de desempenho. As várias aplicações destes resultados justificam a sua importância.

### 2.1.1 Finalidades da Avaliação de Desempenho

Diversas finalidades da avaliação de desempenho são apresentadas por autores que estudam o assunto, entretanto, as idéias são convergentes.

Para Marras (2000) as finalidades são: identificar aqueles empregados que necessitam de aperfeiçoamento; definir o grau de contribuição (individual ou grupal) nos resultados da empresa; descobrir o surgimento de novos talentos na organização; facilitar o autodesenvolvimento dos empregados; fornecer feedback aos empregados; subsidiar programas de mérito, promoções e transferências.

Chiavenato (2001, p. 107) acompanha esse raciocínio ao afirmar que:

A avaliação de desempenho é um meio pelo qual podem-se localizar problemas de supervisão e gerência, de integração da pessoa à organização, de adequação ao cargo, de localizar possíveis dissonâncias, carências de treinamentos e, conseqüentemente, estabelecer meios e programas para eliminar ou neutralizar tais problemas.

Desenvolvendo essa idéia, Chiavenato (2001) divide a finalidade da avaliação de desempenho em um objetivo básico e vários objetivos intermediários. Segundo o autor, o objetivo básico da avaliação de desempenho é melhorar os resultados dos recursos humanos da organização, e os objetivos intermediários são: adequação do indivíduo ao cargo; treinamento; promoções; incentivo salarial ao bom desempenho; melhoria das relações humanas entre superior e subordinados; auto-aperfeiçoamento do empregado; informações básicas para pesquisa de recursos humanos; estimativa do potencial de desenvolvimento dos empregados; estímulo à maior produtividade; oportunidade de conhecimento dos padrões de desempenho da

organização; retorno de informações sobre o próprio avaliado; decisões quanto ao pessoal, como transferência, demissões, promoções, etc. O autor afirma que, quando bem aplicada, a avaliação de desempenho transforma-se num excelente canal de comunicação na empresa.

Chiavenato (2004), ressalta ainda que a avaliação de desempenho caracteriza-se também como uma oportunidade para o superior rever o desempenho do subordinado a abrir uma discussão sobre uma eventual necessidade de melhoria.

Segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) os objetivos principais da avaliação de desempenho são: a adequação do indivíduo ao cargo, a identificação das necessidades de treinamento, a base para promoções, incentivo salarial ao bom desempenho, melhoria do relacionamento entre supervisores e liderados, base para o auto-aperfeiçoamento do funcionário, estimativa do potencial de desenvolvimento dos empregados, estímulo a maior produtividade, divulgação dos padrões de desempenho da instituição, feedback para o próprio indivíduo avaliado, e decisões sobre transferências, dispensas e progressão / ascensão funcional.

Confirmando as idéias apresentadas pelos autores citados, Gil (1994), afirma que a avaliação de desempenho permite desenvolver os recursos humanos da empresa a partir da possibilidade que oferece de identificar a contribuição dos programas de treinamento na melhoria do desempenho dos funcionários; por permitir ao funcionário que ele se autoconheça e se autodesenvolva; por oferecer à empresa a oportunidade de redefinir o perfil necessário para a ocupação de cargos; subsidiar as promoções e a remuneração; através dos resultados da avaliação é possível elaborar planos de ação para desempenhos insatisfatórios.

### 2.1.2 Métodos tradicionais de avaliação do desempenho

Na história de utilização da ferramenta “avaliação de desempenho” vários métodos foram desenvolvidos. Dentre os métodos clássicos pode-se destacar o método das escalas gráficas, dos incidentes críticos, da comparação aos pares, da escolha forçada, da avaliação de potencial, da pesquisa de campo e das frases descritivas. Dos métodos mais modernos destacam-se a auto-avaliação, a avaliação por objetivos e a avaliação 360 graus.

O método das escalas gráficas, de acordo com Marras (2000, p. 176):

Baseia-se na avaliação de um grupo de fatores determinantes daquilo que a organização define como ‘desempenho’. Esses fatores podem mensurar tanto quantidade quanto qualidade do trabalho, conhecimentos, cooperação, assiduidade, etc. Cada um deles está normalmente dividido em graus, os quais representam uma escala desde um mínimo até um máximo, de acordo com os parâmetros de cada organização. Cada grau dessa escala tem um valor em pontos que permite ao avaliador, uma vez escolhidos os graus que melhor se adequam ao avaliado, chegar a um total numérico que identifica a sua performance final comparativamente ao esperado ou à média de um grupo.

Para Chiavenato (2002), trata-se do método de avaliação de desempenho mais utilizado e divulgado e aparentemente o mais simples, mas a sua aplicação requer uma multiplicidade de cuidados, a fim de se neutralizar a subjetividade e o pré-julgamento do avaliador. O autor apresenta as seguintes vantagens e desvantagens desse método:

Vantagens: permite aos avaliadores um instrumento de avaliação de fácil entendimento e aplicação simples; permite uma visão resumida e integrada dos fatores da avaliação; o avaliador tem pouco trabalho para fazer o registro de avaliação.

Desvantagens: não permite muita flexibilidade ao avaliador, porque o mesmo deve ajudar-se ao instrumento e não este às características do avaliado; é sujeito a distorções e interferências pessoais dos avaliadores, que tendem a generalizar sua



apreciação sobre os subordinados para todos os fatores de avaliação; reduz os resultados a expressões numéricas através de tratamentos estatísticos ou matemáticos.

Segundo Pontes (2002) o método das escalas gráficas é extremamente subjetivo, pois, em vez de avaliar o desempenho das pessoas, termina por avaliar as próprias pessoas.

O método dos incidentes críticos leva em conta, segundo Marras (2000, p. 176), "duas séries de afirmativas (uma positiva e outra negativa), em que o avaliador deve colocar sua marca". Nesse método, ainda de acordo com o autor, "o avaliador concentra-se em determinar os grandes pontos fortes e fracos de quem está sendo avaliado, apontando comportamentos extremos e sem analisar especificamente traços de personalidade" (MARRAS, 2000, p. 176).

Para Chiavenato (2001) esse método focaliza as exceções, não se preocupando com características situadas dentro do campo da normalidade, mas com aquelas características extremamente positivas ou negativas.

Pontes (2002, p. 55) ressalta que "o método pressupõe observações e registros sistemáticos, tanto dos fatos positivos quanto dos negativos, por parte do líder, sobre o comportamento das pessoas da sua equipe, nas situações de trabalho. A finalidade é encontrar as exceções entre os membros das equipes de trabalho".

Como ponto positivo desse método Pontes (2002, p. 56) destaca que "sua preocupação central é em relação ao comportamento calcado em fatos reais e não em fatores de desempenho que terminam por avaliar aspectos pessoais do funcionário". O autor apresenta como dificuldades do método a anotação constante dos fatos ou incidentes críticos e a exigência de muita sensibilidade do avaliador.

Para o autor, a aplicação deste método em conjunto com outras metodologias mais modernas tem maior validade que sua aplicação isolada.

O método de comparações aos pares é definido por Marras (2000, p. 177) como sendo “o método que se utiliza de análises comparativas entre um e outro empregado ou entre empregado e o grupo onde ele atua”. O autor afirma que:

Diversas técnicas podem ser utilizadas, como, por exemplo, a de determinar se ele se localiza, primeiramente, no quartil superior ou inferior da média do grupo para logo a seguir compará-lo com o grupo em que se localiza (quartil superior ou inferior) e realizar confrontações individuais, como o objetivo de hierarquizá-los um a um.

Nesse método, segundo Chiavenato (2001), compara-se dois a dois os empregados e anota-se na coluna da direita aquele que é considerado melhor quanto ao desempenho. Para esse autor o método é pouco eficiente.

Pontes (2002) destaca como pontos insatisfatórios do método o fato de se ater exclusivamente ao passado, de não permitir ações para melhoria de desempenho visto que avalia as pessoas de uma forma global e por dificultar a comunicação entre líderes e membros das equipes. Para esse autor o método comparativo não atende os anseios de um programa positivo de avaliação de desempenho.

O método da escolha forçada consiste, segundo Chiavenato (2001, p. 124), em “avaliar o desempenho das pessoas por intermédio de frases descritivas de alternativas de tipos de desempenho individual. Em cada bloco, ou conjunto composto de duas, quatro ou mais frases, o avaliador deve escolher forçosamente apenas uma ou duas que mais se aplicam ao desempenho do empregado avaliado”.

Para Lucena (*apud* MARRAS, 2000, p. 177), o método consiste em:

Avaliar o desempenho ou a atuação dos indivíduos por meio de frases descritivas de determinado tipo de desempenho do empregado, em relação às tarefas que lhe forem atribuídas. Essas frases estão presentes no instrumento de avaliação em blocos e a estes são atribuídos valores diferenciados, possibilitando a discriminação. Os valores são obtidos calculando-se os índices de ‘aplicabilidade’ e ‘discriminação’ de cada frase

em particular num trabalho de cálculo estatístico bastante trabalhoso. Cabe ao avaliador indicar em cada um dos blocos qual a frase (ou frases) que mais se identifica com o desempenho do avaliado. Como o avaliador desconhece os valores dados a cada frase e a cada bloco de questões, não poderá 'manipular' ou 'conduzir' o resultado final. Dessa forma, o modelo de escolha forçada obriga (força) o avaliador a considerar somente o trabalho e os respectivos resultados e não a personalidade do avaliado.

Pontes (2002, p. 39) critica esse modelo, pois segundo ele, "o emprego de um método que busca diferenciar o desempenho, somente levará a desmotivação por parte dos membros das equipes de trabalho". O autor não recomenda a utilização desse método mesmo que associado à outra metodologia.

Já Chiavenato (2004) afirma que o método apresenta a vantagem de proporcionar resultados confiáveis e isentos de influências subjetivos e pessoais, por eliminar o efeito de generalização, porém também destaca que por ser um método comparativo apresenta apenas resultados globais, definindo os avaliados bons, médios e fracos sem maiores informações.

A avaliação 360° é definida por Marras (2000, p. 178) como "um modelo em que o avaliado é focado por praticamente todos os elementos que tenham contato com ele: subordinados, superiores, pares, clientes internos e externos, fornecedores etc. Esse processo de 'avaliação total' recebe o nome de 360 graus exatamente pela dimensão que assume o campo de feedback".

Para Pontes (2002, p. 127) "a avaliação 360 graus tem como pressuposto central o desenvolvimento da competência das pessoas por meio de retroinformações de seus pares, superiores, liderados e clientes internos ou externos, substituindo a idéia central das metodologias clássicas de avaliação – do líder avaliar o subordinado". Segundo o autor além da avaliação tradicional, do líder para o subordinado, esta metodologia proporciona a oportunidade de que os subordinados avaliem seu líder e os funcionários façam avaliações recíprocas.

Segundo Gramigna (2002), de posse dos diversos feedbacks recebidos daqueles que fazem parte da cadeia produtiva interna e externa – clientes e fornecedores, o avaliado parte para a correção e o reajuste em sua performance, de forma que atenda às expectativas da organização.

Marras (2000) ressalta ainda, que esta metodologia se observa normalmente em organizações onde existe um ambiente democrático e participativo e que se preocupam tanto com os cenários internos à organização quanto com os externos.

O método da avaliação por objetivos está ligado a concepção da administração por objetivos. Ele procura o comprometimento das pessoas em relação aos objetivos organizacionais.

Segundo Pontes (2002, p. 76) “o processo de avaliação inicia-se pelo acordo, entre o líder e o funcionário, em relação aos objetivos a serem atingidos pelo funcionário, por um período de tempo que normalmente é de um ano. Esse acordo dá-se através de uma reunião formal, planejada com antecedência e calcada nos objetivos definidos para a unidade e a empresa”.

Siqueira (2002, p. 110) destaca que:

Os problemas da aplicação da avaliação de desempenho por objetivos certamente decorrem da própria dificuldade de implantar adequadamente os conceitos de administração por objetivos nas organizações. As culturas organizacionais infensas à participação têm enorme dificuldade de fixar objetivos de desempenho, principalmente quando o processo espalha-se para os níveis hierárquicos inferiores, pois muitos não desejam e sequer acreditam em autodireção e autocontrole.

Além dos métodos apresentados acima, os autores citam alguns menos utilizados ou menos difundidos, são eles:

- Método da Avaliação de Potencial que segundo Siqueira (2002) não aprecia o desempenho passado, mas enfatiza o desempenho futuro, ou melhor, as potencialidades ou as características do avaliado as quais o facilitarão amanhã a assumir tarefas e atividades que lhe serão atribuídas.

- Método da Pesquisa de Campo descrito por Chiavenato (2001) como sendo um método de avaliação do desempenho com baseada em entrevistas com o superior imediato. Avalia-se o desempenho dos subordinados, levantando-se as causas, as origens e os motivos de tal desempenho, por meio de análise de fatos e situações. Neste método, segundo o autor, a avaliação é realizada pelo superior com a assessoria de um especialista em avaliação de desempenho. O método apresenta com desvantagens o custo operacional elevado e a morosidade.
- Método de Frases Descritivas difere da escolha forçada, segundo Chiavenato (2001), apenas por não exigir obrigatoriedade na escolha de frases.
- Método da Auto-avaliação é o método onde, de acordo com Chiavenato (2001), o empregado faz uma análise de suas próprias características de desempenho.

Frente a tantos métodos, as organizações que pretendem utilizar essa ferramenta se vêem diante do dilema: qual método é o mais apropriado?

De acordo com Milkovich (2000, p. 109) "a maneira mais eficaz de se medir o desempenho humano depende da situação" enquanto que Chiavenato (2004) enfatiza que devem ser levadas em consideração as características peculiares a cada uma das organizações ao se escolher o melhor método a ser utilizado.

Segundo o mesmo raciocínio que Chiavenato, Aquino (1980) destaca a importância de se analisar a cultura da organizacional antes de iniciar um processo de avaliação de desempenho em uma organização. Segundo o autor, como o número de metodologias é alto e o desempenho sempre vai depender de inúmeros fatores condicionantes relacionados à pessoa, é fundamental usar a cultura e o clima organizacional como principal ponto de referência na escolha do método.

### 2.1.3 Considerações sobre o processo de avaliação do desempenho

Segundo Chiavenato (2004) na história de utilização da ferramenta "avaliação

de desempenho” vários benefícios foram identificados tanto para o gerente (comunicar-se com seus subordinados, propor providência no sentido de melhorar o padrão de desempenho de seus subordinados) quanto para o subordinado (conhecer as regras do jogo, conhecer as expectativas do chefe, fazer a auto-avaliação e autocrítica) e para a organização (avalia seu potencial humano, define qual a contribuição de cada empregado, identifica os empregados que necessitam de reciclagem, seleciona empregados com condições de promoções ou transferências, dinamiza sua política de recursos humanos, oferecendo oportunidades aos empregados estimulando a produtividade e melhorando o relacionamento humano no trabalho).

Marras (2000, p. 178) afirma que “todo sistema de avaliação humana apresenta ‘vícios de julgamento’ que dão origem às críticas que o tornam um sistema vulnerável pela sua subjetividade”.

Segundo Dutra (2001) o elevado grau de subjetividade da avaliação de desempenho é o maior fator de crítica feita ao instrumento. Segundo o autor, a avaliação de desempenho torna-se menos subjetiva quando voltada para a identificação de resultados do trabalho e não como simples meio de controle da pessoa física do trabalhador.

Além do risco que o mau avaliador traz para o sistema, há outros problemas importantes que não podem ser esquecidos. Os autores que estudam o assunto avaliação de desempenho apresentam diversos erros cometidos normalmente ao se efetuar o processo de avaliação. Dentre eles pode-se destacar:

- Efeito halo – consiste em inferir qualidades positivas ou negativas a partir de uma outra que seja considerada bem representativa;

- Efeito tendência central – o avaliador resiste a identificar tanto os desempenhos satisfatórios ou excelentes quanto os insatisfatórios ou péssimos. Centra-se na opção pela mediocridade;
- Pré-julgamentos – Alguns exemplos de preconceitos: tempo de serviço, profissão ou cargo, raça, sexo, lugar de origem, religião ou grau de instrução.

Marras (2000) apresenta ainda o erro de julgar sob a impressão de uma qualidade, basear-se em acontecimentos recentes, levar em conta características pessoais extracargo e supervalorizar as qualidades potenciais.

Dutra (2001) destaca que normalmente as empresas não possuem mecanismos capazes de assegurar a consistência das avaliações, elas impõem discriminação com relação às categorias que devem ser avaliadas e são mais rigorosas em cobrar o desempenho do que em fornecer informações prévias sobre o desempenho esperado. Todos esses erros, segundo o autor, são falhas éticas.

Siqueira (2002, p. 57) afirma que:

A ação do avaliador, na avaliação de desempenho, tem por objetivo dar consequência a uma estratégia planejada de intervenção no comportamento manifesto do avaliado visando a melhorar o seu desempenho, reduzindo a defasagem existente entre as expectativas desejadas e os resultados reais. O avaliador age como educador, conselheiro e consultor do avaliado, e não como um juiz, que julga os bons e os maus comportamentos do réu e prolata a sentença. A má avaliação decorre do mau avaliador.

Essa idéia é ratificada por Marras (2000, p. 178) ao afirmar que "trata-se, em geral, muito mais de questões ligadas diretamente àquele que avalia do que ao instrumento propriamente dito".

Para Dutra (2001) teoricamente, é um instrumento válido, mas, na prática, costuma criar problemas, principalmente quando é usado com leviandade e improvisação. A avaliação de desempenho não é uma questão de método, mas de postura da chefia diante do instrumento e do subordinado. De nada adianta montar

um excelente método de avaliação se as chefias não têm condições de usá-lo, honesta e inteligentemente.

Bergamini (1988, p. 13) afirma que:

Pode-se caracterizar a avaliação de desempenho em termos institucionais, como o processo que provê oportunidades mais definidas de entendimento entre as pessoas, propondo a revisão e a atualização mais permanente de seu próprio comportamento. Isso significa que o processo de avaliação de desempenho humano nas organizações implica menos na criação de um instrumental técnico sofisticado e mais no desenvolvimento de uma atmosfera em que as pessoas possam relacionar-se umas com as outras de maneira espontânea, franca e confiante. A avaliação de desempenho é, portanto, mais uma questão de atitude que de técnica.

De acordo com Chiavenato (2004) o que importa é dirigir os esforços das pessoas para objetivos capazes de servir ao-negócio da empresa e aos interesses individuais das pessoas, na melhor forma possível de integrar objetivos organizacionais e objetivos individuais. Sem conflitos e reforçando a colocação de que a avaliação do desempenho não é um fim em si, mas um importante meio para melhorar e impulsionar o comportamento das pessoas.

## **2.2 Cultura organizacional**

De acordo com Freitas (2000, p. 95) “a década de 80 massificou o discurso sobre cultura organizacional, e hoje, inegavelmente, ele está completamente incorporado à teoria das organizações, às análises administrativas e ao cotidiano das empresas”.

Segundo a autora, a princípio, o discurso sobre cultura organizacional foi confundido com um modismo – como é comum nesse campo de estudos. Hoje os aspectos culturais passaram a ser vistos como fundamentais na análise e na prática organizacionais, despertando ainda grande interesse e entusiasmo.



### 2.2.1 Origens dos estudos sobre cultura e sobre cultura organizacional

A palavra cultura, segundo Zanelli e Silva (2004) restringia-se ao cultivo da terra – agricultura. Em seguida passou a referir-se aos cuidados com as crianças visando ao desenvolvimento de suas qualidades e faculdades – puericultura. Depois o termo também agregou o sentido de culto aos deuses.

Para Marras (2000, p. 289) “a cultura referindo-se ao ser humano expressa o modo como este encara as coisas, o mundo, o sentido da vida”. Tem-se, então, segundo o autor, cultura como sinônimo de mundividência.

Zanelli e Silva (2004) afirmam que, da antigüidade aos tempos atuais, a inquietação com a necessidade de compreender as diferenças dos comportamentos de grupos e entre nações foi progressivamente conferindo um outro sentido à palavra.

Para esses autores, o estudo da cultura como ciência nasce a partir da perplexidade dos colonizadores europeus ao constatarem que os polinésios mataram o Capitão Cook, após terem estabelecido cordiais relações de troca com ele. De acordo com os autores, também chamou atenção dos europeus a falta de interesse do Império Chinês pelas propostas de relações comerciais feitas pelos ingleses. Esses comportamentos eram percebidos pelos europeus da época como ininteligíveis e irracionais. Em função disso, tornou-se evidente a necessidade de criar uma ciência que pudesse explicar essas situações, em princípio consideradas “estranhas”.

Ao derivar-se o conceito de cultura para os estudos organizacionais, observamos que, embora o assunto tenha sido objeto de interesse e discussão desde o início do século passado, somente a partir do início dos anos 80 do século XX é que o estudo, de fato, se intensificou.

Uma explicação, segundo Zanelli e Silva (2004, p. 407) "reside no súbito aumento de desempenho dos produtos japoneses na década de 70 do século passado e o simultâneo declínio dos produtos norte-americanos". Além desse importante fator, tais autores ressaltam que:

A mudança de equilíbrio do poder mundial, associada à crise do petróleo, a partir de 1973, e a crescente internacionalização das organizações em geral, também é apontada na literatura como ingrediente que contribuiu para o aumento do interesse em compreender a relação entre cultura e estilos de vida nas organizações.

Para esses autores, na década de 90, o tema cultura organizacional permaneceu em evidência devido a dois fatores inter-relacionados: a globalização dos mercados e os processos de mudança nas organizações.

## 2.2.2 Conceitos de cultura e de cultura organizacional

Visto na perspectiva etnográfica, o termo cultura, de acordo com Laraia (*apud* ZANELLI E SILVA, 2004, p. 407) significa:

Os conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou outras capacidades ou hábitos adquiridos pelo homem como ser social. A cultura é aprendida, ou seja, os hábitos e os costumes de um agrupamento social não representam aquisições inatas, meramente repassadas via mecanismos biológicos. Pelo contrário, são produtos de um processo de construção sócio-histórica.

O autor ressalta ainda que "em que pese ser necessário um grupo para gerar e manter a cultura, esta só poderá ser transmitida e consolidada por meio das pessoas" (LARAIA *apud* ZANELLI E SILVA, 2004, p. 407).

Considerando que diferentes grupos possuem padrões típicos de pensar, sentir e agir, Zanelli e Silva (2004, p. 411) nos lembram que a importância da utilização do conceito cultura está em demonstrar que:

Modos peculiares de expressão e de interação social encontram explicação em hábitos, costumes e crenças compartilhadas pelos membros de uma sociedade. Tais elementos influenciam sobremaneira o comportamento social que ali é gerado, diversificando assim os grupos humanos, apesar de as pessoas serem únicas do ponto de vista biológico e psicológico.

A cultura na organização, ou cultura organizacional é definida por Siqueira (2002, p. 34) como sendo “uma combinação de crenças, comportamentos, hábitos, tradições, concepções e práticas que uma organização desenvolve ao longo do tempo como resultado da interação das pessoas que a integram e com ela interagem”.

Segundo Schein (*apud* FREITAS, 1991, p. 7) cultura organizacional é:

O modelo de pressupostos básicos, que um grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas.

Freitas (2000, p. 97), afirma entender a cultura organizacional como:

O conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido e direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros. Assim, através da cultura organizacional se define e transmite o que é importante qual a maneira apropriada de pensar e agir em relação aos ambientes interno e externo, o que são condutas e comportamentos aceitáveis, o que é realização pessoal etc.

Para Schein (*apud* ZANELLI E SILVA, 2004, p. 412) “a cultura possui o papel ou a função primordial de promover adaptação da organização, tanto no seu ambiente interno (aspectos socioemocionais dos membros do grupo) quanto externo (relação da organização com o ambiente externo)”.

Chiavenato (2004) afirma que cada empresa possui valores próprios que determinam sua forma de ser e agir, seus procedimentos internos e a interação entre as pessoas. Para o autor “a cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia-a-dia e que direcionam suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais” (CHIAVENATO, 2004, p. 165). Trata-se do conjunto de “hábitos e crenças,

estabelecido por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhado por todos os membros da organização” (CHIAVENATO, 2004, p. 164).

Para Tavares (1999, p. 57) “qualquer organização ou grupo de pessoas interagindo ordenadamente, na busca de um objetivo comum, tem cultura”. A autora destaca o papel fundamental do fundador ou fundadores da organização, seus posteriores revitalizadores e “heróis” no processo de formação da cultura organizacional.

Segundo Pereira e Cunha (2004, p. 324), “a forma mais interessante de pensar sobre cultura é entendê-la como aprendizagem compartilhada e acumulada de um determinado grupo, cobrindo os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico total dos membros do grupo”. De acordo com os autores, para que isso aconteça deverá existir uma história de experiência compartilhada que, por sua vez, implica em alguma estabilidade da participação no grupo.

### 2.2.3 Elementos da cultura

Segundo Chiavenato (2002) a cultura é uma complexa mistura de pressuposições, crenças, comportamentos, histórias, mitos, metáforas e outras idéias que, consideradas juntas representam a maneira particular de uma organização funcionar e trabalhar. O autor considera que toda cultura existe em três níveis de apresentação: artefatos, valores compartilhados e pressuposições básicas.

Os artefatos são definidos por Chiavenato (2002) como todas aquelas coisas que, no seu conjunto, definem uma cultura e revelam como a cultura dá atenção a elas. São compostas por produtos, serviços e padrões de comportamento dos membros de uma organização. Os símbolos, as histórias, os heróis, os lemas, as

cerimônias anuais são também exemplos de artefatos. Para o autor trata-se do nível mais superficial, visível e perceptível da cultura.

De acordo com Schein (*apud* FREITAS, 1991), fazem parte dos artefatos: tecnologia, arte e modelos de comportamentos visíveis e audíveis. Segundo o autor, embora visíveis, esses elementos freqüentemente não são decifrados.

Pereira e Cunha (2004, p. 328) afirmam que os dados relacionados aos artefatos "são fáceis de se conseguir, porém difíceis de se interpretar". De acordo com os autores, aos artefatos são extrapsíquicos.

Os valores compartilhados são definidos por Chiavenato (2002) como sendo os valores relevantes que se tornam importantes para as pessoas e que definem as razões pelas quais elas fazem o que fazem. Funcionam como justificativas aceitas por todos os membros. Para o autor, constituem o segundo nível da cultura.

Aprofundando esse conceito, Marras (2002, p. 292) afirma que:

Denominam-se compartilhados os valores que tanto os empregados quanto a empresa têm em comum. Não somente formam a pilastra de sustentação de uma cultura, que se destaca assim por ser densa, coesa e homogênea, como também identificam e aproximam as partes (empresa/empregado) no atingimento de objetivos comuns. Esses valores compartilhados devem ser entendidos como os geradores dos impulsos do comportamento e das atitudes dos membros da organização.

As pressuposições básicas são definidas por Chiavenato (2002) como sendo as crenças inconscientes, as percepções, os sentimentos e as pressuposições dominantes, nas quais os membros da organização acreditam. Segundo o autor, as pressuposições básicas constituem o terceiro nível da cultura, o mais íntimo, profundo e oculto.

De acordo com Schein (*apud* FLEURY, 1996), os pressupostos básicos podem ser divididos em: relacionamento com o ambiente; natureza da realidade, tempo e espaço; natureza da natureza humana; natureza das atividades humanas; natureza dos relacionamentos humanos.

Segundo Pereira e Cunha (2004), os valores compartilhados e os pressupostos básicos são intrapsíquicos.

A literatura apresenta diversos componentes da cultura organizacional, a partir dos quais pode-se analisar a cultura de uma organização. Dentre eles destacam-se os valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, histórias e mitos, tabus, símbolos, heróis, normas e comunicação.

De acordo com Deal & Kennedy (*apud* FREITAS, 1991, p. 14) os valores podem ser definidos como sendo “as crenças e conceitos básicos numa organização. Eles formam o coração da cultura, definem o sucesso em termos concretos para os empregados e estabelecem os padrões que devem ser alcançados na organização”.

Para Marras (2002, p. 291) os valores são:

Crenças e conceitos que moldam o contorno cultural de um grupo, estabelecendo padrões de comportamento, de avaliação e de imagem. Em uma organização, o sistema de valores baliza e demonstra claramente quais as prioridades e o caminho que a empresa normalmente deseja seguir na busca dos seus objetivos.

Luz (2003, p. 16) afirma que os valores representam: “a importância que as organizações dão a determinadas coisas, como, por exemplo, certos comportamentos ou posicionamentos: ética; trabalho em equipe; justiça; transparência; inovação etc”. Segundo o autor, os valores “balizam e demonstram claramente quais as prioridades que uma empresa procura seguir no cumprimento de seus objetivos” (LUZ, 2003, p. 16).

Para Freitas (1991), os valores são construídos, principalmente, pela cúpula da empresa e são amarrados aos objetivos organizacionais. A conveniência de se manter ou não determinados valores pode ser reavaliada e modificada.

Luz (2003) ressalta que nem sempre os valores declarados correspondem aos valores praticados pela empresa.

Os Ritos / Rituais, segundo Pereira e Cunha (2004, p. 325), são "as manifestações sociais das crenças e valores dominantes da cultura".

De acordo com Fleury (1996, p. 6) o rito consiste em "um conjunto planejado de atividades, relativamente elaborado, combinando várias formas de expressão cultural".

Luz (2003) sintetiza o conceito de ritos e rituais afirmando que estes são "certas cerimônias típicas de uma organização".

Para Tavares (1999) o rito é uma quebra no cotidiano. Ele tem um caráter de excepcionalidade, de marca do tempo e é de uma importância extraordinária para consolidações de uma cultura. Segundo a autora, os ritos são uma "seqüência de comportamentos rigidamente prescrita, envolvendo símbolos, que transmitem cadeias condensadas de significados, expressando a visão de mundo, normas de conduta e valores de um grupo social delimitado culturalmente" (TAVARES, 1999, p. 83).

Segundo Marras (2002, p. 291) os ritos são "praticados com a finalidade de perpetuar, no dia-a-dia, os valores organizacionais e tornar a cultura mais coesa".

Freitas (1991) afirma que existem diversos tipos de ritos. São destacados pela autora, os ritos de passagem, integração, redução de conflitos, renovação, reforço e degradação. Marras (2002) acrescenta os ritos de saudação, viagem, nomeação, inauguração, iniciação, excomunhão (na igreja) e de ostracismo enquanto Beyer e Harrison (*apud* FLEURY, 1996) apresentam os ritos de confirmação e reprodução.

Marras (2002) define os ritos de passagem como sendo as celebrações em que se enfatiza a mudança de uma situação para outra (formatura, casamento). Os ritos de iniciação identificam, segundo o autor, momentos de entrada em

determinadas situações ou grupos, como por exemplo, a apresentação de um novo empregado.

Tavares (1999) cita as celebrações de fim de ano e os seminários de integração dos novatos na empresa, como exemplos de ritos.

Segundo Freitas (1991, p. 21) os ritos, rituais e cerimônias “são exemplos de atividades planejadas que têm conseqüências práticas e expressivas, tornando a cultura organizacional mais tangível e coesa”.

Os mitos são, de acordo com Marras (2002, p. 292), as “figuras imaginárias, geralmente oriundas da interpretação de fatos não-concretos e que são utilizadas para reforçar crenças organizacionais com o intuito de manter certos valores históricos”.

Luz (2003, p. 17) afirma que os mitos são “figuras imaginárias, alegorias, geralmente utilizadas para reforçar certas crenças organizacionais”.

Segundo Tavares (1999), o mito é o conjunto de histórias correntes na empresa, as quais compõem os fatos, e as interpretações dadas aos fatos que conformam a realidade vivida internamente e nas interações desta, para fora.

Os mitos são renovados constantemente através dos ritos, razão pela qual perdem a propriedade de terem acontecido somente uma vez. Revestem-se, segundo Ullmann (*apud* MARRAS, 2002, p. 292), “de cunho eterno e correspondem a um precioso legado cultural”.

Para Freitas (1991, p. 26), os mitos se referem a “estórias consistentes com os valores da organização, porém, não sustentadas pelos fatos”. As estórias, segundo a autora, são “as narrativas baseadas em eventos ocorridos, que informam sobre a organização, reforçam o comportamento existente e enfatizam como este comportamento se ajusta ao ambiente organizacional” (FREITAS, 1991, p. 26).



No processo cultural, Marras (2002, p. 292) afirma que “os tabus têm a função de orientar comportamentos e atitudes, principalmente enfocando questões de proibição ou de coisas não bem-vistas ou não permitidas”. O autor cita como exemplos as questões de raça, presença indesejada de mulheres, questões de religião, dentre outros.

Segundo Freitas (1991, p. 29) “em se tratando de um importante elemento cultural, que cumpre também um papel de orientar o comportamento, demarcando áreas de proibições, os tabus colocam em evidência o aspecto disciplinar da cultura com ênfase no não-permitido”.

Freitas (1991, p. 37) afirma que símbolo é “qualquer objeto, ato, evento, qualidade ou relação que serve de veículo de um significado, geralmente representando uma outra coisa”.

Para Tavares (1999, p. 80):

O universo simbólico das organizações não se compõe exclusivamente de símbolos de poder, embora sejam os mais abundantes. Há também os de posição no mundo tais como logotipos ou logomarcas, cores identificadoras, uniformes da companhia, e finalmente, o produto. Este carrega em si uma síntese completa da empresa.

A autora cita ainda, como exemplos de símbolos, os bottons e crachás, objetos de premiação, vagas na garagem, cartões de apresentação, definições espaciais, móveis e serviços diferenciados, vestimentas, etc.

De acordo com Deal & Kennedy (*apud* FREITAS, 1991, p. 31) os heróis “personificam os valores e condensam a força da organização”.

Pereira e Cunha (2004, p. 326) afirmam que os heróis “em geral fazem parte da alta administração, mas podem ser identificados por toda a organização”. Segundo os autores “eles representam o que a organização defende, reforçam os valores da cultura, agem como modelo para os outros, estabelecendo um padrão de

desempenho e motivando os integrantes da organização" (PEREIRA E CUNHA, 2004, p. 326).

Tavares (1999) apresenta os conceitos de herói civilizado e anti-herói. Segundo a autora ao falar-se em herói civilizador esta se falando do fundador ou fundadores da empresa. Faz parte do papel do herói civilizador a invenção de elementos básicos da cultura.

Já o anti-herói é definido por Tavares (1999, p. 78) como sendo o "agente da desordem, que tem o papel inverso do herói civilizador, misturando as coisas, confundindo o mundo, trazendo sofrimentos e destruição". Para a autora, trata-se das pessoas que colocaram em perigo a organização.

A comunicação é outro importante componente da cultura organizacional. Segundo Pereira e Cunha (2004, p. 327) ela "compreende todo tipo de comunicação, seja formal ou informal, verbal ou não". Segundo os autores a comunicação tornou-se indispensável no mundo de hoje, principalmente por tratar-se de "importante maneira de gerar aprendizado e atingir os objetivos organizacionais, além de facilitar as mudanças que todas as empresas precisam fazer a cada dia" (PEREIRA E CUNHA, 2004, p. 327).

O processo de comunicação nas organizações é assim definido por Schall (*apud* FREITAS, 1991, p. 34):

As pessoas interagem através da troca de mensagens-transações simbólicas significativas através de verbalizações, vocalizações e comportamentos não-verbais, ou seja, via comunicação. Após o uso repetido, os significados que anteriormente foram negociados, tornam-se aceitos e assumidos. O comportamento que reflete estes significados é, mais ou menos, transformado em modelo, que assume sentidos gerais ou específicos para os atores envolvidos. Além disso, os modelos refletem e reforçam valores e crenças dos atores, sendo repassados para os demais via modelagem, valorados e avaliados em 'bons', 'maus', 'certos' ou 'errados', e associados a outros modelos, tornando-se um sistema de crenças em contínua espiral recíproca.

Freitas (1991, p. 34) afirma que “as culturas são criadas, sustentadas, transmitidas e mudadas através da interação social”, através de atividades baseadas na troca de mensagens e na definição de significados. Segundo a autora, as organizações são um fenômeno de comunicação sem o qual inexistiriam.

A cultura de uma organização pode ser identificada através dos componentes já citados, ou ainda, segundo Volberda (*apud* ZAGUINI, 2002) através da formação da identidade, da liderança, das regras não escritas e da orientação externa, fatores que vão ao encontro dos descritos anteriormente.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Roesch (1996), o capítulo referente aos procedimentos metodológicos deve descrever como o projeto será realizado. A autora aconselha a partir-se dos objetivos do projeto para definir que tipo de projeto é o mais apropriado.

Seguindo esse princípio, os objetivos deste trabalho orientaram a fundamentação teórica desenvolvida anteriormente, e esta orientou os procedimentos metodológicos que foram adotados na coleta e na análise dos dados.

Serão descritos a seguir os principais aspectos dos procedimentos metodológicos adotados: caracterização da pesquisa, sujeitos da pesquisa, técnicas de coleta e análise dos dados e definição das categorias de análise, além de apontar as limitações da pesquisa.

#### 3.1 Caracterização da pesquisa

De acordo com a natureza das variáveis estudadas, a pesquisa pode ser qualitativa ou quantitativa. Segundo Kirk & Miller (*apud* MATTAR, 1999), "tecnicamente a pesquisa qualitativa identifica a presença ou a ausência de algo, enquanto a quantitativa procura medir o grau em que algo está presente".

O estudo proposto foi predominantemente qualitativo, visto que segundo Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com um universo de significados, motivos, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações e processos organizacionais. Fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Gil (2002) afirma que, quanto aos fins, uma pesquisa pode ser definida como sendo exploratória, descritiva ou explicativa.

De acordo com os objetivos deste trabalho, a pesquisa realizada pôde ser classificada como sendo descritiva.

Segundo Vergara (1997, p. 45) a pesquisa descritiva “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”. A autora salienta que a pesquisa descritiva não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Com relação aos meios de investigação, seguindo a classificação de Vergara (1997), o estudo compreendeu, predominantemente, a pesquisa de campo, que segundo a autora, é definida como sendo uma “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo” (VERGARA, 1997, p. 45).

Ainda quanto aos meios de investigação, pode-se classificar o trabalho como sendo um estudo de caso que é definido por Vergara (1997, p. 47) como sendo um estudo “circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país”. Segundo a autora, esse tipo de estudo tem caráter de profundidade e detalhamento.

### **3.2 Sujeitos da pesquisa**

Segundo Vergara (1997), os sujeitos da pesquisa são as pessoas que fornecerão os dados de que o pesquisador necessita. Desta forma, os sujeitos da presente pesquisa foram os servidores dos diversos setores do Fórum Distrital do Norte da Ilha - UFSC, envolvidos no processo de avaliação do desempenho funcional.

Os sujeitos da pesquisa formam a população estudada, que é definida por Vergara (1997, p. 48) como sendo o conjunto de elementos que "possuem as características que serão objeto do estudo". Dessa população extraiu-se a amostra, que segundo a autora "é uma parte do universo (população), escolhida segundo algum critério de representatividade" (VERGARA, 1997, p. 48).

Vergara (1997) afirma que existem dois tipos de amostra, a probabilística que é baseada em procedimentos estatísticos, e a não probabilística. Neste caso trata-se de uma amostra não probabilística, selecionada por tipicidade. Essa forma de seleção da amostra é definida por Vergara (1997, p. 49) como sendo "constituída pela seleção de elementos que o pesquisador considere representativos da população-alvo, o que requer profundo conhecimento dessa população".

A definição da amostra, quantidade de entrevistas, foi determinada pela saturação das informações. Ou seja, assim que os depoimentos começaram a se repetir e as informações eram suficiente para refletir a organização da maneira mais real possível o processo de coleta de dados foi considerado finalizado.

As entrevistas foram realizadas com dez (10) servidores do Fórum Distrital do Norte da Ilha – UFSC, selecionados de uma população de trinta e cinco (35) servidores. Dentre a amostra selecionada foi entrevistado ao menos um (1) servidor de cada cargo, representando todos os níveis hierárquicos e todas os setores do fórum onde é realizada a avaliação de desempenho.

Os entrevistados ocupavam os seguintes cargos/funções: juiz (1), secretário do fórum (1), escrivão judicial (2), oficial de justiça (1), agente de serviços gerais (1), assistente social (1) e técnico judiciário auxiliar (3). Optou-se por entrevistar um maior número de técnicos judiciários auxiliares por ser o cargo com maior representatividade no quadro de pessoal do fórum.

CARGO	Nº DE ENTREVISTADOS	NÍVEL HIERÁRQUICO
Juiz de Direito	1	1º nível hierárquico
Secretário do Foro	1	2º nível hierárquico
Escrivão Judicial	2	2º nível hierárquico
Assistente Social	1	Nível operacional
Oficial de Justiça	1	Nível operacional
Técnico Judiciário Auxiliar	3	Nível operacional
Agente de Serviços Gerais	1	Nível operacional
TOTAL = 10 servidores		

Quadro 1 - Classificação da amostra por cargo e nível hierárquico

Foram entrevistados seis (6) servidores que participam do processo de avaliação no papel de avaliados, três (3) no papel de avaliadores do segundo nível hierárquico e um (1) no papel de avaliador do primeiro nível hierárquico.

AVALIADORES	AVALIADOS
4	6
TOTAL = 10 servidores	

Quadro 2 - Classificação da amostra por papel desempenhado no processo

O perfil dos entrevistados constituiu-se de quatro (4) homens e seis (6) mulheres. Sete (7) entrevistados trabalhavam no Poder Judiciário há mais de quinze anos e três (3) entrevistados tinham de um (1) a três (3) anos de trabalho na instituição. Dos entrevistados oito (8) já haviam concluído pelo menos um curso superior, sendo que dois (2) concluíram alguma pós-graduação; um (1) entrevistado

estava concluindo o segundo grau supletivo e um (1) tinham o segundo grau completo.

MASCULINO	FEMININO
4	6
TOTAL = 10 servidores	

Quadro 3 - Classificação da amostra por sexo

MAIS DE 15 ANOS DE SERVIÇO	DE 1 A 3 ANOS DE SERVIÇO
7	3
TOTAL = 10 servidores	

Quadro 4 - Classificação da amostra por tempo de serviço

1º GRAU COMPLETO	2º GRAU COMPLETO	3º GRAU COMPLETO	PÓS-GRADUAÇÃO
1	1	6	2
TOTAL = 10 servidores			

Quadro 5 - Classificação da amostra por nível de escolaridade

### 3.3 Técnica de coleta e análise dos dados .

Segundo Roesch (1996), nas pesquisas de caráter qualitativo, as técnicas de coleta de dados mais utilizadas são a entrevista, observação e uso de diários.



Triviños (1987) destaca, além das técnicas de coleta de dados apresentadas por Roesch (1996), o questionário, o método clínico e o método de análise de conteúdo, como sendo os instrumentos mais decisivos para estudar os processos e produtos nos quais está interessado o investigador qualitativo.

Quanto à coleta de dados para a elaboração deste trabalho, estes foram obtidos a partir de técnicas variadas, de acordo com os delineamentos da pesquisa: observação, entrevistas semi-estruturadas e consulta documental.

Segundo Vergara (1997) a observação pode ser simples ou participante. A autora afirma que na observação participante o investigador "está engajado ou se engaja na vida do grupo ou na situação; é um ator ou um espectador interativo" (VERGARA, 1997, p. 52). Neste caso trata-se de observação participante, pois o investigador integra a equipe de trabalho do Poder Judiciário, onde a organização estudada está inserida.

Foi observado na organização em estudo, como se dá o processo de avaliação de desempenho e qual a cultura organizacional existente.

Além da observação participante, foram realizadas entrevistas com as pessoas envolvidas no processo de avaliação. Seguindo a classificação de Vergara (1997), trata-se de entrevista por pautas, definida pela autora como sendo aquela onde "o entrevistador agenda vários pontos para serem explorados com o entrevistado" (VERGARA, 1997, p. 53). A autora ressalta que este tipo de entrevista tem maior profundidade.

O questionário para a entrevista foi elaborado pela autora, sendo que as questões referentes à liderança, formação da identidade e regras não escritas foram adaptadas de Zaguini (2002).

A consulta documental consiste na identificação e estudo dos documentos considerados importantes como fontes de dados. Buscaram-se informações complementares, através do exame da documentação existente na empresa com relação ao desenvolvimento da ferramenta, além do estudo das leis e resoluções relacionadas ao assunto.

Dos dados obtidos, os primários receberam tratamento qualitativo por meio de análise de conteúdo enquanto que os dados secundários foram tratados de maneira assistemática.

A análise de conteúdo é descrita por Bardin (*apud* TRIVIÑOS, 1987, p. 160) como sendo:

O conjunto de técnicas de análise das comunicações visando, por procedimento sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens.

Na apresentação dos dados coletados, os entrevistados que desempenham o papel de avaliador no processo de avaliação, serão identificados com (a) e os que desempenham o papel de avaliado, com (b). Ex: Entrevistado IIIa = terceiro entrevistado, desempenhando o papel de avaliador.

### **3.4 Definição das categorias de análise**

O Poder Judiciário Catarinense é formado por 111 Comarcas (o Fórum Distrital do Norte da Ilha – UFSC é um desmembramento da Comarca da Capital) e pelo Tribunal de Justiça, que é o órgão julgador em segunda instância e o órgão gerencial das Comarcas.

Sendo assim, as políticas de recursos humanos existentes no Poder Judiciário são desenvolvidas e aplicadas pela Diretoria de Recursos Humanos do

Tribunal de Justiça e por esse motivo, ao definir as categorias de análise, fez-se necessário dividi-las em três grupos: Avaliação de Desempenho no Poder Judiciário, Avaliação de Desempenho no Fórum Distrital do Norte da Ilha – UFSC e Elementos da Cultura Organizacional x Processo de Avaliação do Desempenho.

Os dados utilizados no primeiro grupo de categorias de análise (Avaliação de Desempenho no Poder Judiciário) foram coletados através da observação participante e consulta documental, já os dados utilizados nos outros dois grupos (Avaliação de Desempenho no Fórum Distrital do Norte da Ilha – UFSC e Elementos da Cultura Organizacional x Processo de Avaliação do Desempenho) foram obtidos através de entrevistas semi-estruturadas e observação participante.

Pelo exposto e com base nos objetivos do trabalho e na fundamentação teórica, propôs-se analisar as seguintes categorias:

Avaliação de Desempenho no Poder Judiciário	
Construção da ferramenta "avaliação de desempenho"	Quem desenvolveu; Como desenvolveu; Metodologia; Objetivos.
Sistemática de avaliação existente	Período de avaliação; Quem é avaliado; Quem é avaliador; Sistemática de aplicação da ferramenta.
Formulários utilizados	Apresentação dos formulários.
Dados coletados através da aplicação do formulário	Tratamento dos dados coletados; Medidas adotadas a partir dos dados coletados.

Quadro 6 - Categorias de análise: Avaliação de desempenho no Poder Judiciário  
Elaborado pela pesquisadora

Avaliação de Desempenho no Fórum Distrital do Norte da Ilha - UFSC	
Sistemática de avaliação existente no Fórum	Descrição da sistemática de aplicação da ferramenta;
Percepção	Quanto aos objetivos da utilização da ferramenta; Quanto ao formulário utilizado; Quanto ao processo de avaliação do desempenho.

Quadro 7 - Categorias de análise: Avaliação de Desempenho no Fórum da UFSC  
Elaborado pela pesquisadora

Elementos da Cultura Organizacional x Processo de Avaliação do Desempenho	
Comunicação	Processo de comunicação no fórum; Comunicação no processo de avaliação do desempenho.
Valores da organização	Identificação dos valores da organização; Valores da organização observados no processo de avaliação do desempenho.
Formação da identidade	Diversidade de pensamento; Influência dos objetivos da organização no processo de avaliação.
Liderança	Atitude gerencial;
Regras não escritas	Perfil dominante.

Quadro 8 - Categorias de análise: Cultura Organizacional  
Elaborado pela pesquisadora

### 3.5 Limitações da pesquisa

Apesar de todo o rigor utilizado nos procedimentos metodológicos e nas análises realizadas, a presente pesquisa apresentou limitações, que cabe neste

momento ressaltar para que sejam melhor compreendidos e utilizados os resultados obtidos.

O primeiro ponto a ser ressaltado é que as conclusões deste projeto, por tratar-se de um estudo de caso, referem-se apenas à organização em questão, não podendo ser generalizadas.

A segunda limitação refere-se à possibilidade do trabalho ter sido afetado pelo viés perceptivo da pesquisadora, no que diz respeito ao conteúdo das entrevistas e às respostas obtidas diante das perguntas formuladas.

Outro ponto a ser destacado é a restrição do tempo destinado à pesquisa, que restringiu a população pesquisada.

A acessibilidade aos entrevistados foi outro fator limitante, considerando a dificuldade dos entrevistados em disponibilizar algum tempo para a entrevista, devido a grande quantidade de serviço. Outra dificuldade encontrada foi o contato com servidores que desempenham suas funções no ambiente externo, fator este que também limitou o número de pessoas nessa situação, a serem entrevistadas.

## **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Este capítulo destina-se à apresentação e análise dos dados coletados no Fórum Distrital do Norte da Ilha - UFSC, durante os meses de outubro e novembro de 2005.

A análise teve como base os objetivos pretendidos, as categorias de análise definidas na metodologia e o referencial teórico desenvolvido.

### **4.1 Processo de avaliação de desempenho no Poder Judiciário Catarinense**

A avaliação do desempenho funcional no Poder Judiciário Catarinense iniciou-se em 1996, com a publicação da Lei Complementar nº 90/93, que instituiu as regras do processo.

Em 2001 a metodologia de avaliação de desempenho existente sofreu uma significativa reestruturação, tendo sido alterado o formulário, os objetivos e algumas de suas regras. Neste estudo será analisado o processo atualmente em vigor, instituído pela Resolução nº 11/01 – GP, de março de 2001.

#### **4.1.1 Construção da ferramenta “avaliação de desempenho”**

O formulário de avaliação de desempenho foi desenvolvido pela Seção de Progressão Funcional da Diretoria de Recursos Humanos. A equipe da seção utilizou o benchmarking para a criação do formulário, visitando diversas empresas, conhecendo seus processos de avaliação de desempenho e selecionando os itens que melhor se adequavam a instituição. Realizou também, pesquisa bibliográfica.

Os servidores sujeitos à avaliação, não foram ouvidos no processo de criação do formulário.

Ao definir o método de avaliação que seria utilizado optou-se pelo método das escalas gráficas que de acordo com Marras (2000, p. 176):

Baseia-se na avaliação de um grupo de fatores determinantes daquilo que a organização define como 'desempenho'. Esses fatores podem mensurar tanto quantidade quanto qualidade do trabalho, conhecimentos, cooperação, assiduidade, etc. Cada um deles está normalmente dividido em graus, os quais representam uma escala desde um mínimo até um máximo, de acordo com os parâmetros de cada organização. Cada grau dessa escala tem um valor em pontos que permite ao avaliador, uma vez escolhidos os graus que melhor se adequam ao avaliado, chegar a um total numérico que identifica a sua performance final comparativamente ao esperado ou à média de um grupo.

Foram escolhidos 14 (quatorze) fatores para se avaliar o desempenho, os quais se considerou serem os mais apropriados para aplicação na organização. São eles: eficácia, cooperação, conhecimento do trabalho, disciplina, iniciativa, interesse em autodesenvolver-se, interesse pelo trabalho, organização, comunicação, qualidade do trabalho, responsabilidade, equilíbrio emocional, ética profissional e liderança.

Foram elaborados quatro formulários de avaliação distintos, com diferentes combinações desses fatores, de acordo com as atribuições dos cargos que seriam avaliados em cada formulário.

Para mensuração do desempenho optou-se pela utilização de uma escala graduada de 1 (um) a 10 (dez), conforme segue:

MÍNIMO 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 MÁXIMO

Quadro 9 - Escala gráfica utilizada no formulário

Para o cálculo do conceito do semestre, soma-se a pontuação de cada item da avaliação e divide-se pelo número de itens, sendo que um item para cada cargo tem peso dois. A questão com peso dois é de conhecimento exclusivo da Seção de Progressão Funcional.

Segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) os objetivos principais da avaliação de desempenho são: a adequação do indivíduo ao cargo, a identificação das necessidades de treinamento, a base para promoções, incentivo salarial ao bom desempenho, melhoria do relacionamento entre supervisores e liderados, base para o auto-aperfeiçoamento do funcionário, estimativa do potencial de desenvolvimento dos empregados, estímulo a maior produtividade, divulgação dos padrões de desempenho da instituição, feedback para o próprio indivíduo avaliado, e decisões sobre transferências, dispensas e progressão / ascensão funcional.

A Diretoria de Recursos Humanos, ao implementar o novo método de avaliação de desempenho em 2001, definiu os objetivos pretendidos com utilização da ferramenta como sendo: promover o acompanhamento funcional, com a intenção de manter ou melhorar o desempenho dos servidores; oferecer a oportunidade para que o servidor conheça seus pontos fortes e fracos, podendo corrigir suas deficiências e/ou aprimorar suas qualidades; identificar necessidades de treinamento; fornecer subsídios para concessão de promoção por desempenho; obter informações para melhor lotação dos servidores. Esses objetivos convergem em um objetivo único que é fazer com que todos os servidores do Poder Judiciário Catarinense apresentem um bom desempenho.

Observa-se que os objetivos pretendidos pela organização vão ao encontro daqueles definidos pela literatura, e considerando que os objetivos definidos foram à base para o desenvolvimento do método, é possível afirmar que a construção do processo não se deu de forma aleatória, mas sim, com sustentação teórica.

#### 4.1.2 Sistemática de avaliação existente

A avaliação de desempenho é efetuada semestralmente, nos períodos de 01/12 à 31/05 e 01/06 à 30/11.



Todo servidor efetivo do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina que contar com pelo menos 90 (noventa) dias de serviços prestados no semestre é avaliado.

O servidor não é avaliado se contar com menos de 90 dias de efetivo exercício no período da avaliação ou se, por mais de 90 dias no período, gozar de licença, férias, ficar à disposição de órgão não integrante do Poder Judiciário, exercer cargo em comissão ou outras atribuições, mediante designação remunerada ou afastar-se do trabalho para exercer mandato eletivo.

São avaliadores o superior imediato e quem estiver sobreposto hierarquicamente a este, resultando num só procedimento.

Quando finda o período de avaliação, nos meses de dezembro e junho, os avaliadores efetuam, em conjunto, a avaliação, e dão o feedback ao servidor que está sendo avaliado, colhendo sua assinatura no formulário. Na seqüência, este é encaminhado à Seção de Progressão Funcional da Diretoria de Recursos Humanos que é quem gerencia o processo.

Existe uma comissão denominada Comissão de Progressão Funcional, constituída de 3 membros, sendo 1 bacharel em Direito, todos servidores efetivos e estáveis, dos quais 1 deve pertencer, obrigatoriamente, a Diretoria de Recursos Humanos, que tem por finalidade acompanhar o processo de avaliação de desempenho, intervindo quando necessário.

Quando o servidor não concorda com a sua avaliação e não chega a um acordo com os avaliadores, a Comissão de Progressão Funcional media o processo de avaliação, utilizando métodos diversos, de acordo com cada caso.

## 4.1.3 Formulários

Os quatro tipos de formulários existentes são assim estruturados:

PERÍODO: 2001.1 – GRUPO 1

SERVIDOR:            MATRÍCULA:  
CARGO:                COMARCA:  
LOTAÇÃO:            DATA: 01/12/2005

1. **Eficácia:** considere a capacidade de realizar o trabalho com habilidade e com economia de tempo, sem perda da qualidade.  
MÍNIMO 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 MÁXIMO
2. **Cooperação:** considere a espontaneidade em colaborar com o grupo, demonstrando assim espírito de equipe.  
MÍNIMO 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 MÁXIMO
3. **Conhecimento do trabalho:** tendo em vista o período necessário para a assimilação, considere os conhecimentos profissionais e práticos necessários à execução do trabalho.  
MÍNIMO 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 MÁXIMO
4. **Disciplina:** considere a forma como o servidor recebe e cumpre as determinações que convêm ao funcionamento regular da instituição.  
MÍNIMO 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 MÁXIMO
5. **Iniciativa:** considere a capacidade de procurar novas soluções e apresentar idéias e sugestões para o aperfeiçoamento do trabalho, sem prévia orientação.  
MÍNIMO 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 MÁXIMO
6. **Interesse em autodesenvolver-se:** considere a iniciativa em adquirir novos conhecimentos que lhe propiciem oportunidades de crescimento pessoal e profissional.  
MÍNIMO 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 MÁXIMO
7. **Interesse pelo trabalho:** considere a vontade em executar com afinco suas atividades.  
MÍNIMO 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 MÁXIMO
8. **Organização:** considere a capacidade de estruturar seu posto de trabalho e a maneira pela qual planeja e escolhe os meios mais adequados de executar o serviço.  
MÍNIMO 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 MÁXIMO
9. **Comunicação:** considere a capacidade de comunicar-se com as pessoas, de forma oral ou escrita, proporcionando facilidades ao bom andamento dos trabalhos.  
MÍNIMO 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 MÁXIMO
10. **Qualidade do trabalho:** considere a exatidão com que o servidor executa suas atividades.  
MÍNIMO 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 MÁXIMO
11. **Responsabilidade:** considere a capacidade de responder pelos seus atos e de cumprir com suas obrigações e prazos.  
MÍNIMO 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 MÁXIMO
12. **Equilíbrio emocional:** considere o estado emocional, o autocontrole e a prudência com que o servidor enfrenta situações pessoais ou profissionais que influenciem na execução do trabalho.  
MÍNIMO 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 MÁXIMO
13. **Ética profissional:** considere a honradez, a discrição e também o crédito que se pode atribuir quanto ao seu comportamento com relação à instituição.  
MÍNIMO 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 MÁXIMO

\_\_\_\_\_  
AVALIADOR  
(nome/carimbo e assinatura)

\_\_\_\_\_  
AVALIADOR  
(nome/carimbo e assinatura)

\_\_\_\_\_  
SERVIDOR  
(assinatura)

PERÍODO: 2001.1 – GRUPO 2

SERVIDOR:            MATRÍCULA:  
 CARGO:              COMARCA:  
 LOTAÇÃO:            DATA: 01/12/2005

1. **Eficácia:** considere a capacidade de realizar o trabalho com habilidade e com economia de tempo, sem perda da qualidade.

MÍNIMO 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 MÁXIMO

2. **Liderança:** considere a capacidade de liderar grupos, respeitando as diferenças individuais.

MÍNIMO 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 MÁXIMO

3. **Conhecimento do trabalho:** tendo em vista o período necessário para a assimilação, considere os conhecimentos profissionais e práticos necessários à execução do trabalho.

MÍNIMO 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 MÁXIMO

4. **Disciplina:** considere a forma como o servidor recebe e cumpre as determinações que convém ao funcionamento regular da instituição.

MÍNIMO 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 MÁXIMO

5. **Iniciativa:** considere a capacidade de procurar novas soluções e apresentar idéias e sugestões para o aperfeiçoamento do trabalho, sem prévia orientação.

MÍNIMO 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 MÁXIMO

6. **Interesse em autodesenvolver-se:** considere a iniciativa em adquirir novos conhecimentos que lhe propiciem oportunidades de crescimento pessoal e profissional.

MÍNIMO 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 MÁXIMO

7. **Interesse pelo trabalho:** considere a vontade em executar com afinco suas atividades.

MÍNIMO 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 MÁXIMO

8. **Organização:** considere a capacidade de estruturar seu posto de trabalho e a maneira pela qual planeja e escolhe os meios mais adequados de executar o serviço.

MÍNIMO 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 MÁXIMO

9. **Comunicação:** considere a capacidade de comunicar-se com as pessoas, de forma oral ou escrita, proporcionando facilidades ao bom andamento dos trabalhos.

MÍNIMO 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 MÁXIMO

10. **Qualidade do trabalho:** considere a exatidão com que o servidor executa suas atividades.

MÍNIMO 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 MÁXIMO

11. **Responsabilidade:** considere a capacidade de responder pelos seus atos e de cumprir com suas obrigações e prazos.

MÍNIMO 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 MÁXIMO

12. **Equilíbrio emocional:** considere o estado emocional, o autocontrole e a prudência com que o servidor enfrenta situações pessoais ou profissionais que influenciem na execução do trabalho.

MÍNIMO 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 MÁXIMO

13. **Ética profissional:** considere a honradez, a discrição e também o crédito que se pode atribuir quanto ao seu comportamento com relação à instituição.

MÍNIMO 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 MÁXIMO

\_\_\_\_\_  
 AVALIADOR  
 (nome/carimbo e assinatura)

\_\_\_\_\_  
 AVALIADOR  
 (nome/carimbo e assinatura)

\_\_\_\_\_  
 SERVIDOR  
 (assinatura)

PERÍODO: 2001.1 – GRUPO 3

SERVIDOR:            MATRÍCULA:  
 CARGO:              COMARCA:  
 LOTAÇÃO:            DATA: 01/12/2005

- 1. Eficácia:** considere a capacidade de realizar o trabalho com habilidade e com economia de tempo, sem perda da qualidade.  
 MÍNIMO 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 MÁXIMO
- 2. Cooperação:** considere a espontaneidade em colaborar com o grupo, demonstrando assim espírito de equipe.  
 MÍNIMO 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 MÁXIMO
- 3. Conhecimento do trabalho:** tendo em vista o período necessário para a assimilação, considere os conhecimentos profissionais e práticos necessários à execução do trabalho.  
 MÍNIMO 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 MÁXIMO
- 4. Disciplina:** considere a forma como o servidor recebe e cumpre as determinações que convém ao funcionamento regular da instituição.  
 MÍNIMO 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 MÁXIMO
- 5. Iniciativa:** considere a capacidade de procurar novas soluções e apresentar idéias e sugestões para o aperfeiçoamento do trabalho, sem prévia orientação.  
 MÍNIMO 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 MÁXIMO
- 6. Interesse pelo trabalho:** considere a vontade em executar com afinco suas atividades.  
 MÍNIMO 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 MÁXIMO
- 7. Organização:** considere a capacidade de estruturar seu posto de trabalho e a maneira pela qual planeja e escolhe os meios mais adequados de executar o serviço.  
 MÍNIMO 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 MÁXIMO
- 8. Comunicação:** considere a capacidade de comunicar-se com as pessoas, de forma oral ou escrita, proporcionando facilidades ao bom andamento dos trabalhos.  
 MÍNIMO 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 MÁXIMO
- 9. Qualidade do trabalho:** considere a exatidão com que o servidor executa suas atividades.  
 MÍNIMO 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 MÁXIMO
- 10. Responsabilidade:** considere a capacidade de responder pelos seus atos e de cumprir com suas obrigações e prazos.  
 MÍNIMO 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 MÁXIMO
- 11. Equilíbrio emocional:** considere o estado emocional, o autocontrole e a prudência com que o servidor enfrenta situações pessoais ou profissionais que influenciem na execução do trabalho.  
 MÍNIMO 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 MÁXIMO
- 12. Ética profissional:** considere a honradez, a discrição e também o crédito que se pode atribuir quanto ao seu comportamento com relação à instituição.  
 MÍNIMO 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 MÁXIMO

\_\_\_\_\_  
 AVALIADOR  
 (nome/carimbo e assinatura)

\_\_\_\_\_  
 AVALIADOR  
 (nome/carimbo e assinatura)

\_\_\_\_\_  
 SERVIDOR  
 (assinatura)

## PERÍODO: 2001.1 – GRUPO 4

SERVIDOR:            MATRÍCULA:  
 CARGO:              COMARCA:  
 LOTAÇÃO:            DATA: 01/12/2005

**1. Cooperação:** considere a espontaneidade em colaborar com o grupo, demonstrando assim espírito de equipe.

MÍNIMO 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 MÁXIMO

**2. Conhecimento do trabalho:** tendo em vista o período necessário para a assimilação, considere os conhecimentos profissionais e práticos necessários à execução do trabalho.

MÍNIMO 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 MÁXIMO

**3. Disciplina:** considere a forma como o servidor recebe e cumpre as determinações que convém ao funcionamento regular da instituição.

MÍNIMO 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 MÁXIMO

**4. Iniciativa:** considere a capacidade de procurar novas soluções e apresentar idéias e sugestões para o aperfeiçoamento do trabalho, sem prévia orientação.

MÍNIMO 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 MÁXIMO

**5. Interesse pelo trabalho:** considere a vontade em executar com afinco suas atividades.

MÍNIMO 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 MÁXIMO

**6. Organização:** considere a capacidade de estruturar seu posto de trabalho e a maneira pela qual planeja e escolhe os meios mais adequados de executar o serviço.

MÍNIMO 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 MÁXIMO

**7. Comunicação:** considere a capacidade de comunicar-se com as pessoas, de forma oral ou escrita, proporcionando facilidades ao bom andamento dos trabalhos.

MÍNIMO 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 MÁXIMO

**8. Qualidade do trabalho:** considere a exatidão com que o servidor executa suas atividades.

MÍNIMO 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 MÁXIMO

**9. Responsabilidade:** considere a capacidade de responder pelos seus atos e de cumprir com suas obrigações e prazos.

MÍNIMO 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 MÁXIMO

**10. Equilíbrio emocional:** considere o estado emocional, o autocontrole e a prudência com que o servidor enfrenta situações pessoais ou profissionais que influenciem na execução do trabalho.

MÍNIMO 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 MÁXIMO

**11. Ética profissional:** considere a honradez, a discrição e também o crédito que se pode atribuir quanto ao seu comportamento com relação à instituição.

MÍNIMO 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 MÁXIMO

\_\_\_\_\_  
 AVALIADOR  
 (nome/carimbo e assinatura)

\_\_\_\_\_  
 AVALIADOR  
 (nome/carimbo e assinatura)

\_\_\_\_\_  
 SERVIDOR  
 (assinatura)

### Quadro 13 - Formulário do grupo 4

Os cargos são agrupados, segundo suas atribuições, para a determinação do formulário no qual serão avaliados. Fazem parte de cada grupo:

**Grupo 01**

Agente Administrativo Auxiliar  
 Agente de Material e Patrimônio  
 Agente de Portaria  
 Agente de Portaria e Comunicação  
 Analista de Sistemas  
 Analista de Suporte  
 Arquiteto  
 Arte Finalista  
**Assistente Social<sup>2</sup>**  
 Auditor Contábil  
 Auxiliar de Serviços Gráficos  
 Bibliotecário  
 Comissário de Infância e Juventude  
 Contador  
 Desenhista  
 Economista  
 Eletrotécnico  
 Enfermeiro  
 Engenheiro Civil  
 Engenheiro Eletricista  
 Historiador  
 Impressor  
 Médico  
 Odontólogo  
**Oficial de Justiça<sup>2</sup>**  
 Operador de Computador  
 Protético  
 Psicólogo  
 Revisor  
 Técnico em Enfermagem  
 Técnico em Manutenção de Computadores  
 Técnico Judiciário  
**Técnico Judiciário Auxiliar<sup>2</sup>**  
 Técnico Jurídico  
 Telefonista

**Grupo 02**

Administrador  
**Escrivão Judicial<sup>2</sup>**  
**Secretario do Foro<sup>2</sup>**

**Grupo 03**

Agente de Apoio Administrativo  
 Agente de Cozinha e Limpeza  
**Agente de Serviços Gerais<sup>2</sup>**  
 Carpinteiro  
 Eletricista  
 Encanador  
 Fotolitógrafo  
 Garçom  
 Jardineiro  
 Pedreiro  
 Pintor

**Grupo 04**

Agente Operacional de Serviços Diversos

**Grupo 05**

**Servidores em disfunção ou readaptados<sup>2</sup>**

Quadro 14 - Grupos de cargos por formulário

<sup>2</sup> Cargos integrantes da estrutura do Fórum Distrital do Norte da Ilha - UFSC

As atribuições dos cargos que fazem parte da estrutura do Fórum Distrital do Norte da Ilha – UFSC, são as seguintes:

- a) Assistente Social: atividades relacionadas com a supervisão, orientação e recuperação de menores e famílias desajustadas;
- b) Oficial de Justiça: atividades relacionadas com atos que exijam fé pública no que diz respeito a processos judiciais;
- c) Técnico Judiciário Auxiliar: atividades relacionadas com serviços de cartório, de natureza administrativa, envolvendo registros através de digitação, redação de documentos, atendimento ao público, guarda e partilha de bens, distribuição de processos e cálculo de custas judiciais;
- d) Escrivão Judicial: atividades relacionadas com coordenação e supervisão dos serviços de cartório, de natureza administrativa, e acompanhamento e execução de serviços inerentes a processos judiciais;
- e) Secretário do Foro: atividades de natureza administrativa envolvendo o planejamento, organização, orientação, e controle de ocorrências funcionais, bens patrimoniais, materiais de expediente, biblioteca, comunicações oficiais e arquivo de documentos;
- f) Agente de Serviços Gerais: atividades relacionadas com serviços diversos, compreendendo os serviços de copa, cozinha, conservação e limpeza;
- g) Funcionários em Disfunção ou Readaptados: servidores que fazem atividades diversas daquelas inerentes ao cargo que ocupam, devido principalmente, a problemas de saúde.

#### 4.1.4 Tratamento e utilização dos dados coletados através do formulário de avaliação

Após a análise dos formulários recebidos das comarcas, quando a Seção de Progressão Funcional identifica algum quesito ao qual tenha sido atribuída nota inferior a 8 (oito), esta entra em contato com os avaliadores e com o avaliado, para, em conjunto, identificar as causas desse baixo desempenho e buscar alternativas para melhorá-lo.

Como forma de valorização do servidor com bom desempenho, quando este possui a média de duas avaliações consecutivas superior a 8 (oito), progride na carreira através de uma promoção denominada promoção por desempenho.

A partir da reestruturação ocorrida em 2001 a instituição tem alcançado progressivamente os objetivos pretendidos. Hoje a avaliação de desempenho não é utilizada com o enfoque exclusivo na promoção dos servidores, como ocorria, mas sim, no acompanhamento do desempenho de suas atribuições visando adotar medidas para a melhoria deste, quando necessário.

As medidas adotadas atualmente são encaminhamento para: treinamento, relocação (quando o servidor muda de setor dentro da mesma comarca) ou remoção (quando o servidor muda de comarca), atendimento psicológico ou psiquiátrico ou readaptação do servidor.

## **4.2 Processo de avaliação de desempenho no Fórum Distrital do Norte da Ilha**

Conforme os dados apresentados anteriormente percebe-se que a Diretoria de Recursos Humanos do Tribunal de Justiça possui objetivos claros quanto a utilização da ferramenta avaliação de desempenho. Para alcançar tais objetivos, definiu o método e a sistemática que entendeu apropriados. No entanto, nos fóruns,



que é onde esse procedimento pré-definido será executado, não necessariamente ocorre como pretendido.

Sendo assim, torna-se imprescindível a organização conhecer o processo como ocorre na prática e verificar a percepção dos envolvidos quanto a metodologia existente, para alcançar os objetivos pretendidos.

#### 4.2.1 Sistemática de avaliação existente no fórum

Os servidores do Fórum Distrital do Norte da Ilha – UFSC estão vinculados hierarquicamente a uma chefia intermediária e ao juiz, ou diretamente a este, dependendo do setor ao qual estiverem vinculados. Quem controla a área administrativa do fórum é a secretaria.

Nos meses de realização das avaliações (junho e dezembro) a secretaria do fórum imprime os formulários que se encontram disponíveis na página web do Poder Judiciário Catarinense e os encaminha a cada setor onde há servidores que devem ser avaliados.

Em alguns setores os servidores efetuam a autoavaliação a lápis e encaminham o formulário diretamente ao juiz. Este ratifica a avaliação ou a altera se entender cabível e colhe a assinatura da chefia intermediária e do servidor. Posteriormente o formulário é encaminhado à Diretoria de Recursos Humanos do Tribunal de Justiça, através da secretaria do fórum.

Em outros casos a chefia intermediária realiza a avaliação a lápis e o juiz a ratifica ou altera e na seqüência colhe a assinatura do servidor.

Noutros setores apenas o juiz efetua a avaliação, sem a participação ou ciência do segundo avaliador (chefia intermediária), apenas colhendo a assinatura do servidor avaliado.

Observa-se a supremacia do juiz no processo de avaliação de desempenho, o que vai de encontro ao pretendido pela Diretoria de Recursos Humanos, uma vez que esta defende que os avaliadores devem realizar em conjunto a avaliação, e na seqüência fornecer o feedback ao servidor que está sendo avaliado.

Ao se questionar um entrevistado sobre os motivos que o levam a não efetuar a avaliação em conjunto com o magistrado, este respondeu: "porque sempre foi feito assim" (ENTREVISTADO IXa), sendo este, um indício da influencia da cultura da organização no processo de avaliação do desempenho funcional.

#### 4.2.2 Percepção dos entrevistados quanto aos objetivos da avaliação

Os avaliadores entrevistados afirmam que a avaliação de desempenho serve para aferir o grau de qualificação do servidor e para que este possa observar os aspectos de seu desempenho que podem ser melhorados.

O entrevistado IIa ressalta a importância da ferramenta uma vez que esta consegue extrair dos avaliadores algumas considerações acerca do desempenho dos servidores, porque a medida em que recebem o formulário pré-impresso os avaliadores se vem obrigados a efetuar algum tipo de avaliação, mesmo que rápida, acerca dos itens que nele constam.

Cabe destacar que segundo o entrevistado IVa, a avaliação de desempenho não possui objetivos específicos ou estes não estão claramente definidos.

Os entrevistados que ocupam o papel de avaliados entendem que o objetivo da avaliação de desempenho é verificar se o servidor está prestando seu serviço com eficiência e se seu desempenho é condizente com o cargo ocupado. Serve também, para que o juiz saiba se os servidores estão aptos à função que desempenham e se o serviço está de acordo com o pretendido por ele, além de verificar se o servidor foi treinado para o desempenho de suas funções.

Distanciando-se um pouco da definição de objetivos descrita, o entrevistado Ib afirma que a avaliação de desempenho tem como seu único objetivo positivo a promoção que dela decorre.

Avaliadores e avaliados afirmam que os objetivos pretendidos com a avaliação de desempenho são em sua maioria atingidos, porém, acrescentam que a falta de feedback e o despreparo dos avaliadores e avaliados para a utilização da ferramenta faz com que estes não sejam plenamente alcançados.

O entrevistado VIb salienta que "seria uma ferramenta excelente se fosse utilizada da forma correta, com inteligência emocional, com preparo, de forma desprovida de preconceito, de forma impessoal, enfim, de forma profissional" (ENTREVISTADO VIb).

O entrevistado IIa afirma que os objetivos não são alcançados porque:

Não há efetiva condição de acompanhamento e eventual correção de rumo e de capacitação, pela quantidade de trabalho e pela forma em que se trabalha, até mesmo fisicamente (cada um em sua sala). A distancia física prejudica o processo e a própria figura do juiz acaba impondo uma certa distancia que impede um contato mais próximo que poderia apontar a existência de uma ou outra questão que fosse possível eventualmente ajudar. Falta um acompanhamento mais permanente, um contato que permitisse uma interação maior e com isso orientações que eventualmente se façam necessárias.

Verifica-se que não existe um discurso único em relação aos objetivos almejados com a utilização da ferramenta "avaliação de desempenho", o que espelha a falta de conhecimento por parte dos sujeitos do processo (avaliadores e avaliados) quanto aos objetivos pretendidos pela Diretoria de Recursos Humanos ao se aplicar a ferramenta.

#### 4.2.3 Percepção dos entrevistados quanto ao formulário de avaliação utilizado

Os fatores de avaliação são tidos como adequados para o alcance dos objetivos pretendidos. Segundo os entrevistados os tópicos são bem abrangentes e

genéricos, tornando desnecessários outros itens. Sugere-se que conste no formulário, um campo para observações.

Segundo o entrevistado VIb os fatores deveriam ser específicos para cada cargo, e deveria existir um contraponto para cada fator, ou seja, "se o servidor não é bom em determinado item, é dada oportunidade para que ele o seja?" (ENTREVISTADO VIb).

O entrevistado Xb ressalta que, da forma como são descritos, os fatores deixam espaço para dupla interpretação e que estes deveriam ser mais esclarecidos.

Com relação a adequação da forma de mensuração do desempenho, o discurso não é tão convergente quanto o verificado ao se discutir os fatores de avaliação.

Alguns entrevistados consideram a escala gráfica adequada para o alcance dos objetivos pretendidos, principalmente diante do contexto de trabalho onde, se fosse utilizado outro tipo de quantificação que despendesse mais tempo, seria muito pior.

Já outros entrevistados afirmam que a forma de mensuração através de números não é adequada, principalmente quando o servidor avaliado tem um desempenho médio.

Segundo o entrevistado IIIa deveriam existir menos opções, pois é difícil se diferenciar um nove de um dez. Tal entrevistado afirma que o ideal seria se a escala fosse composta pelos seguintes itens: ótimo, bom, regular e ruim.

Para o entrevistado VIb a escala deviria ser composta por conceitos que variassem de 5 a 10 como forma de não desmotivar os servidores.

Observa-se que os servidores entrevistados concordam, em sua maioria, que o formulário existente é o que melhor atende as necessidades da organização. Entretanto, apresentam sugestões de alteração dos fatores e da forma de mensuração do desempenho, para melhor se alcançar os objetivos pretendidos. As principais alterações seriam uma maior descrição dos fatores de avaliação e a diminuição do número de opções que compõem a escala gráfica.

#### 4.2.4 Percepção dos entrevistados quanto ao processo de avaliação existente

Ao se discutir a percepção dos entrevistados com relação ao processo de avaliação de desempenho existente verificou-se que estes o consideram, no geral, um processo justo, o que, de acordo com o entrevistado Ib, se deve ao fato de somente valorizar o servidor. Porém, alguns entrevistados discordaram, parcialmente ou totalmente, de tal afirmação.

Segundo o entrevistado IIIa para poder ser considerado um processo justo, falta que as chefias também sejam avaliadas.

Alguns entrevistados destacam que não se trata de um processo totalmente justo porque o avaliador interpreta os fatores de acordo com a sua visão e com base nisso procede a avaliação.

Dentre os entrevistados há aqueles que afirmam não se tratar de um processo justo. Para o entrevistado Vb, não é justo porque o servidor tem que se autoavaliar para que na seqüência o juiz avalie essa autoavaliação e depois, se alterada, o servidor não pode discutir a avaliação.

Segundo o entrevistado IXa o processo seria mais equilibrado se a autoavaliação efetuada pelo servidor fosse levada em consideração durante o processo.

Alguns pontos fortes do processo de avaliação de desempenho foram destacados pelos servidores entrevistados. São eles:

- Proporciona a promoção;
- É produtiva como qualquer tipo de avaliação;
- A existência do processo;
- Poderia servir de ferramenta para aumentar a autoestima, para treinar o servidor, para dar melhores condições de trabalho;
- Consegue-se mensurar todas as qualidades do servidor, é bem completo quanto a fatores;
- Estabelece um canal de comunicação;
- Os tópicos são bastante genéricos o que permite que se enquadre neles qualquer situação eventualmente ocorrida;
- Toda avaliação tem deficiências, mas dentro das circunstancia esse formulário permite uma avaliação muito próxima da verdade.

Quanto aos pontos fracos do processo, os servidores entrevistados destacaram:

- A forma como é efetuada a avaliação;
- A falta de feedback;
- O fato do formulário ser genérico, sem a adequação ao perfil de cada cargo;
- Ao avaliar, facilmente passa-se do profissional para o pessoal;
- A forma de mensuração;
- A dificuldade em se proceder a avaliação;
- Alguns banalizam o instrumento simplesmente preenchendo de maneira máxima;
- Toda avaliação objetiva tem deficiências;

- O avaliador que apresenta as deficiências do servidor muitas vezes acaba tendo problemas;
- Trata-se de um feedback silencioso;
- Como não existe o feedback acaba sendo uma mera formalidade;
- A distancia entre avaliadores e avaliados.

Observa-se que apesar de existirem alguns pontos fracos que são inerentes à ferramenta "avaliação de desempenho" muitos podem ser trabalhados, buscando-se a otimização do processo de avaliação.

#### **4.3 A cultura do Fórum Distrital do Norte da Ilha – UFSC e sua interferência no processo de avaliação de desempenho**

Verifica-se através da análise dos dados apresentados, que o processo de avaliação do desempenho funcional no Fórum Distrital do Norte da Ilha – UFSC, não ocorre da forma como a organização pretende. Verifica-se também que não há foco num único objetivo e que tanto avaliadores quanto avaliados desconhecem os objetivos pretendidos pela organização.

Observa-se no processo de avaliação existente no Fórum, um forte grau de subjetividade, destacado pelos autores que estudam o assunto, como sendo um dos principais problemas encontrados na ferramenta avaliação de desempenho. O grau de subjetividade existente e a forma como ocorre o processo de avaliação são o pano de fundo dos pontos fracos da ferramenta destacados pelos servidores entrevistados, e sendo assim, devem ser compreendidos e modificados.

Para tanto é indispensável que sejam identificados os aspectos da cultura organizacional que influenciam o processo de avaliação do desempenho funcional.

#### 4.3.1 Comunicação

A comunicação no Fórum do Norte da Ilha – UFSC se dá de forma verbal ou escrita, principalmente por meio eletrônico (intranet), mas também através de pareceres, ofícios, comunicações internas e cartazes.

O processo de comunicação é descrito pela maioria dos entrevistados como sendo bom, fluido, profissional, sincero e informal. Porém, apesar de existir um canal aberto para a comunicação entre todos os níveis hierárquicos, a falta de tempo impede que isso aconteça, principalmente com relação a comunicação verbal.

Os servidores entrevistados afirmam que a comunicação entre servidor e juiz praticamente não acontece, e o juiz destaca que o trabalho é por demais absorvente, o que faz com que todos acabem se concentrando em seus respectivos setores e atividades, fazendo com que o contato freqüente não se mantenha.

Em consequência disso a comunicação no processo de avaliação se dá, quase que exclusivamente, de forma escrita. Em alguns casos, quando o servidor não concorda com sua avaliação, há a comunicação verbal com a chefia intermediária, raras vezes com o juiz, apesar deste se mostrar disposto ao diálogo. Normalmente a comunicação com o juiz é efetuada via chefia intermediária.

A chefia intermediária, quando procurada por um servidor avaliado que não concordou com a avaliação, se convencida de ter avaliado de forma equivocada, na maioria das vezes altera a avaliação.

Alguns entrevistados justificam o fato de não se reportarem ao juiz ao não concordar com alguma avaliação por medo ou por considerar indiferente visto que o juiz não alteraria a avaliação.

O entrevistado Vb afirma que apesar de normalmente não existir o diálogo, quando procurou o juiz obteve o feedback necessário.



Em setores onde não existe a figura da chefia intermediária, o contato com o juiz é direto, são realizadas reuniões e o feedback é constante.

Pelo exposto observa-se que a forma como se dá a comunicação no fórum se vê refletida no processo de avaliação de desempenho, principalmente a falta de comunicação verbal entre os níveis hierárquicos.

#### 4.3.2 Valores da organização

Os valores podem ser definidos como sendo “as crenças que moldam o contorno cultural de um grupo, estabelecendo padrões de comportamento, de avaliação e de imagem” (MARRAS, 2002, p. 291). Seguindo esse conceito, os servidores entrevistados apontaram como valores da organização, a supremacia do magistrado, a falta de valorização do servidor, a diferença de tratamento por parte da instituição com relação a servidores e magistrados, a formalidade na comunicação e na aparência e a valorização do grau de instrução, com destaque à formação em direito.

Dos valores que podem ser observados no processo de avaliação de desempenho, foram destacados pelos entrevistados: honestidade, eficiência, preocupação com o bom desempenho do servidor público, reconhecimento e a “pompa” associada à figura do juiz.

O entrevistado Vb comenta a respeito da prática de se referir aos magistrados por doutor, como sendo uma “prática introjetada que não se questiona mais” e que destaca o valor da hierarquia para a instituição, principalmente com relação à superioridade do magistrado.

Observa-se que os valores destacados influenciam diretamente a forma como se dá o processo, principalmente no que diz respeito à superioridade do juiz, cuja opinião prevalece sobre a dos demais. Verifica-se também o reflexo desses valores

no resultado da avaliação, uma vez que se o servidor não se trajar como deve, ou não se portar como deve, não for honesto ou eficiente, com certeza terá esses pontos refletindo em sua avaliação.

#### 4.3.3 Formação da identidade

Definiu-se por formação de identidade as questões referentes a homogeneidade de pensamento e a forma como a organização lida com as diferenças, além da definição do grau de influencia dos objetivos da organização no processo de avaliação.

A maioria dos entrevistados afirma que não há um modo de pensar predominante no fórum, que cada um tem a sua opinião, pois se trata de um grupo bastante eclético, com diferenças culturais devido à diferença de idade, grau de instrução, cargo que ocupa e atividade, mas que isso, na maioria das vezes, não interfere no processo de avaliação.

O entrevistado IIa salienta que:

Nada se cria, tudo se copia, e talvez em função dessa máxima as pessoas pensem de forma assemelhada. Não pensam igual. Na medida em que temos um objetivo comum, isso aproxima o pensamento. Temos pensamentos muito mais convergentes do que divergentes. Porém isso não tem repercussão na avaliação, só interfere na avaliação na medida em que esse comportamento prejudica o serviço.

Os entrevistados afirmaram que as diferenças são aceitas desde que não interfiram no serviço, pois a partir do momento em que as divergências de pensamento influenciam no trabalho, a última palavra será sempre da chefia, pois está em jogo a competência e responsabilidade desta.

Para o entrevistado VIb apesar de serem respeitadas as diferenças, dependendo de quem avalia, elas podem interferir na avaliação, e segundo o entrevistado Xb essa interferência ocorre porque "na hora de efetuar a avaliação facilmente se passa do profissional para o pessoal".

Quanto aos objetivos da organização, observa-se que não há uma visão compartilhada. A maioria dos entrevistados não tem uma definição clara dos objetivos e por esse motivo declaram que estes não influenciam o processo de avaliação de desempenho.

Dentre os entrevistados há aqueles que definem o objetivo da organização como sendo atender a população, dando um encaminhamento rápido aos processos. Diante disso, afirmam que tal objetivo interfere no processo de avaliação, visto que se avalia o desempenho buscando melhor alcançá-lo e conseqüentemente a avaliação é feita com base nesses objetivos.

#### 4.3.4 Liderança

Ao falar em liderança no fórum a maioria dos entrevistados referiu-se ao juiz e o descreveu como sendo pouco participativo considerando que não existe a comunicação dele com os servidores. Cabe ressaltar que os servidores que atuam sob o comando direto do magistrado não concordam com tal colocação.

Alguns entrevistados ao definirem o estilo gerencial dos juizes, e deste especificamente, afirmaram tratar-se de um grande administrador, justo e nem um pouco arbitrário, que trata muito bem os servidores. Os entrevistados ressaltam que a importância que é dada a hierarquia define o estilo gerencial no fórum.

Foi ressaltado por 4 (quatro) dos entrevistado que houve um tempo em que havia maior proximidade com o juiz em decorrência, talvez, da menor quantidade de trabalho ou devido ao fato do grupo ser menor àquela época e que a figura do juiz interfere muito no comportamento e na satisfação dos servidores, ela equivale a figura de um pai numa casa.

O entrevistado Vb afirma que os papéis dentro do fórum estão bem definidos, existe um líder e os liderados. Complementa descrevendo a liderança com as

seguintes expressões: "publique-se, registre-se, cumpra-se" o que mostra que existe um certo grau de autoritarismo na maneira de exercer a liderança.

Os entrevistados afirmam que o magistrado não determina a rotina que deve ser seguida e que apesar de sua grande predileção pela a rotina bem estabelecida, possui foco nos resultados, sempre buscando otimizar a rotina existente.

Os problemas são normalmente resolvidos com conversa. Segundo o entrevistado VIIIb o juiz não toma nenhuma atitude que não seja motivada. Os entrevistados afirmam que só os casos mais graves são levados ao conhecimento do magistrado.

A interferência do estilo gerencial no processo de avaliação de desempenho se dá através da forma de se exigir do servidor. Outros servidores destacam que o estilo gerencial influencia diretamente o processo de avaliação uma vez que este ocorre da forma que o juiz determina, pois esse é um valor da instituição.

Ao ser questionado quanto a liderança no fórum, o entrevistado VIIb além de comentar a liderança através da figura do juiz, destacou a importância da liderança informal que é exercida pelos servidores mais antigos que conhecem bem a instituição e seus integrantes.

Quanto ao estilo gerencial da chefia intermediária não foram feitas muitas considerações, apenas afirmou-se que é exercida de forma correta, maleável e que seu estilo gerencial não interfere no processo de avaliação.

Mais uma vez verifica-se o valor "supremacia do magistrado" interferindo diretamente no processo de avaliação de desempenho, e verifica-se que esse valor está tão arraigado nos membros da organização que não provoca insatisfação com relação ao estilo gerencial.

#### 4.3.5 Regras não escritas

As regras não escritas são observadas através dos padrões de comportamento e atitude existentes, que não são formalizados pela organização.

Questionados quanto a existência de algum perfil de empregado predominante na organização, muitos entrevistados afirmaram que este não existe e em consequência disso não existe a comparação entre os servidores no momento da avaliação. Porém existem divergências quanto a essa afirmação.

Há entrevistados que afirmaram existir um perfil predominante e o descreveram como sendo uma pessoa que gosta de lidar com o público, é responsável, desempenha suas funções com qualidade, é dedicada e comprometida.

Segundo o entrevistado IIIa ao ser proceder a avaliação são analisados o comportamento, a forma de falar, de se vestir, a formalidade e se compara o desempenho do servidor com aquele que o avaliador imagina como sendo o ideal. O entrevistado IXb ressalta que ninguém é imparcial. O avaliador tem valores e ele fará a avaliação com base em seus valores.

Verifica-se que as regras não escritas interferem diretamente no processo de avaliação de desempenho e ressaltam a presença da subjetividade no processo.

## 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo são apresentadas as conclusões oriundas da análise dos dados coletados na pesquisa com base no referencial teórico utilizado. Inclui também, a recomendação de problemas para futuros estudos.

## 5.1 Conclusões

Este trabalho teve como objetivo geral identificar a influência da cultura organizacional no processo de avaliação do desempenho funcional no Fórum Distrital do Norte da Ilha – UFSC.

Para tanto, fez-se necessário primeiramente descrever o processo de avaliação do desempenho funcional no Poder Judiciário Catarinense, conforme apresentado pela Diretoria de Recursos Humanos do Tribunal de Justiça. Em seguida analisou-se o processo de avaliação do desempenho funcional no Fórum Distrital do Norte da Ilha – UFSC e a cultura do Fórum, tendo como fechamento da pesquisa a verificação de como a cultura organizacional influencia o processo de avaliação do desempenho funcional na organização.

Observa-se que o processo de avaliação pretendido e implementado pela Diretoria de Recursos Humanos vai ao encontro do que os estudiosos do assunto apresentam como métodos e finalidades da ferramenta, tendo esta, sido desenvolvida com base na teoria existente.

O objetivo principal da utilização da ferramenta “avaliação de desempenho” é fazer com que todos os servidores do Poder Judiciário Catarinense apresentem um bom desempenho, buscando através dela obter subsídios para definir como fornecer o apoio necessário ao servidor para que o objetivo seja alcançado.

Porém, através da análise dos dados apresentados sobre o processo no Fórum Distrital do Norte da Ilha – UFSC, verifica-se que tanto avaliadores quanto avaliados desconhecem os objetivos estabelecidos, e que o processo de avaliação não acontece como pretendido pela Diretoria de Recursos Humanos.

A Diretoria de Recursos Humanos defende que os avaliadores devem efetuar, em conjunto, a avaliação, e dar o feedback ao servidor que está sendo avaliado,

buscando com isso, que o processo seja justo, o menos subjetivo possível e que sirva para o crescimento do servidor.

Na prática é apenas a opinião do magistrado que conta na avaliação e não existe o feedback tão necessário para o alcance do objetivo pretendido com a ferramenta. Sendo assim, conclui-se que esta pode, além de não levar aos objetivos pretendidos, causar o efeito inverso, gerando desmotivação e baixo desempenho nos servidores avaliados. Isso confirma a colocação de Siqueira (2002, p. 28) ao afirmar que “a premissa que hoje prevalece é a de que o impacto da cultura organizacional (o tipo de administração) exerce um papel crítico na definição dos padrões de desempenho do indivíduo e da organização”.

Através da análise da cultura do Fórum do Norte da Ilha, observa-se que a comunicação, os valores da organização, a identidade organizacional, a liderança e as regras não escritas influenciam diretamente o processo de avaliação do desempenho.

A comunicação da forma como acontece no fórum prejudica o processo de avaliação, visto que praticamente não existe comunicação entre os níveis hierárquicos e que a comunicação do processo de avaliação se dá apenas de forma escrita, não existindo o tão necessário feedback.

Observa-se a interferência, no processo de avaliação de desempenho, de crenças e valores arraigados na instituição, principalmente a crença no papel do juiz como entidade superior. A liderança, a formação da identidade e as regras não escritas refletem esses valores e influenciam diretamente o processo de avaliação de desempenho.

Verifica-se que da forma como se dá o processo de avaliação no fórum, os possíveis erros presentes na utilização da ferramenta “avaliação de desempenho”,

destacados na literatura estudada, são intensificados e isso se deve a interferência da cultura no processo.

Conclui-se que a influência da cultura organizacional no processo de avaliação do desempenho funcional no Fórum Distrital do Norte da Ilha – UFSC se dá principalmente através da forma como ocorre, na prática, o processo de avaliação, e através da intensificação da subjetividade da avaliação.

## **5.2 Recomendações**

Finalmente, a luz das conclusões apresentadas, sugere-se novas investigações, a fim de proporcionar um maior subsídio ao desenvolvimento de estudos nessa área.

Considerando a interferência da cultura organizacional no processo de avaliação do desempenho funcional, sugere-se a realização de estudos buscando identificar formas de minimizar essa interferência.

Tendo em vista que o Poder Judiciário Catarinense é formado por mais de 100 (cem) fóruns com estruturas que se alteram em decorrência do tamanho de cada um, e considerando a colocação do entrevistado VII (b) ao observar que “numa comarca pequena em que o contato do juiz é praticamente com todos os servidores a avaliação pode funcionar. Numa comarca grande também pode funcionar, mas a margem de erro é bem mais considerável”, sugere-se que se proceda a mesma pesquisa em comarcas com estruturas maiores para identificar como se dá a interferência da cultura nesses casos.



## REFERÊNCIAS

AQUINO, Cleber Pinheiro. **Administração de Recursos Humanos: Uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1980.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

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

\_\_\_\_\_. **Gerenciando pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

FLEURY, Maria Tereza L. O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria T. L.; FISCHER, Rosa M. (Org). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAS, Maria Ester De. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron Books, McGraw0Hill, 1991.

\_\_\_\_\_. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

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

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 6. ed. São Paulo: Futura, 2002.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing v.1: metodologia, planejamento**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, Jhon W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** Petrópolis: Vozes, 2001.

PEREIRA, Maurício Fernandes; CUNHA, Myriam Siqueira. Os aspectos da cultura organizacional em um processo de gestão estratégica não materialista. In: LANER, Aline dos Santos; CRUZ JÚNIOR, João Benjamin (Org). **Repensando as organizações: da formação à participação.** Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho nova abordagem: métodos de avaliação individual e de equipes.** 8. ed. São Paulo: LTr, 2002.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso.** São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TAVARES, Maria das Graças de Pinho. **Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

ZAGUINI, Alessandra. **A relação do potencial de flexibilidade estrutural e cultural na TCM Informática Ltda**. Florianópolis, 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

ZANELLI, José Carlos; SILVA, Narbal. Cultura organizacional. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio Bitencourt (Org). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

## **ANEXOS**

## Roteiro de Entrevista – Avaliação de Desempenho e Cultura Organizacional

Identificação:

Nome

Sexo

Idade

Escolaridade

Unidade a qual pertence

Função atual

Tempo de serviço na organização

### PERCEPÇÃO SOBRE O PROCESSO

1. Para você, quais são os objetivos da avaliação de desempenho?
2. Esses objetivos são alcançados?
3. Os fatores de avaliação são adequados para o alcance dos objetivos pretendidos?
4. A forma de mensuração do desempenho através da escala gráfica é adequada para o objetivo pretendido?
5. Quais são os pontos fortes e fracos do processo de avaliação?
6. Você o considera um processo justo? Porque?

### COMUNICAÇÃO

7. Como é o processo de comunicação no fórum?
8. Como se dá a comunicação no processo de avaliação de desempenho (antes e depois da avaliação)?

## VALORES

9. Considerando valores como sendo as "crenças e conceitos que moldam o contorno cultural de um grupo, estabelecendo padrões de comportamento, de avaliação e de imagem" (Marras, 2002), quais são os valores predominantes na organização?
10. Que valores da organização você observa no processo de avaliação de desempenho?

## FORMAÇÃO DA IDENTIDADE

11. Existem modos diferentes de pensar na organização ou dá para dizer que todos possuem um estilo de pensar parecido (um pensar dominante)? Como a organização lida com isso? Como isso interfere no processo de avaliação do desempenho?
12. Considerando que a organização como instituição possui determinados objetivos, como estes influenciam no processo de avaliação do desempenho?

## LIDERANÇA

13. O que você poderia falar sobre a liderança no fórum? Como é exercida?
14. Como é o estilo gerencial no fórum? Procura a rotina, aceita/lida bem com problemas, como resolve os problemas?
15. Como o estilo gerencial interfere no processo de avaliação de desempenho?

## REGRAS NÃO ESCRITAS

16. Existe algum perfil de empregado predominante na organização? Qual? Se existe, esse perfil é utilizado como comparativo no processo de avaliação?

17. Quando você entrou no fórum, você via a organização como a vê hoje?  
Porque?