

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO**

FELIPE CHASSOT GREIS

**ANÁLISE DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO A PARTIR DA
PERCEPÇÃO DOS GERENTES DE ATENDIMENTO EM UM BANCO PÚBLICO
NO BRASIL**

Porto Alegre

2021

FELIPE CHASSOT GREIS

**ANÁLISE DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO A PARTIR DA
PERCEPÇÃO DOS GERENTES DE ATENDIMENTO EM UM BANCO PÚBLICO
NO BRASIL**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Patrícia Martins Fagundes Cabral

Porto Alegre

2021

G824a Greis, Felipe Chassot.
Análise do processo de avaliação de desempenho a partir da percepção dos gerentes de atendimento em um banco público no Brasil / por Felipe Chassot Greis. – 2021.
134 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Porto Alegre, RS, 2021.
“Orientadora: Dr.^a Patrícia Martins Fagundes Cabral”.

1. Avaliação de desempenho. 2. Gestão de pessoas.
3. Administração pública. 4. Gestão por competências.
I. Título.

CDU: 658.3:336.711

FELIPE CHASSOT GREIS

**ANÁLISE DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO A PARTIR DA
PERCEPÇÃO DOS GERENTES DE ATENDIMENTO EM UM BANCO PÚBLICO
NO BRASIL**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre Em Gestão e Negócios pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Conceito final:

Aprovado em: ___/___/___

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Patrícia Martins Fagundes Cabral

Prof.^a Dr.^a Clarissa Socal Cervo

Prof. Dr. Luis Felipe Maldaner

À minha esposa, Júlia, pelo apoio condicional,
parceria e compreensão nesta jornada e aos meus
queridos filhos, Laura e João Vicente.

AGRADECIMENTOS

À minha amada esposa, Júlia, pelo apoio aos meus estudos e à minha carreira. Aos meus filhos, Laura e João Vicente, pelo tempo que não lhes dei devido ao trabalho e estudos, buscando prover o melhor para nossa família.

Aos meus pais, Lauro e Ivone, pelo apoio e incentivo nesta jornada do mestrado e todos os ensinamentos que me deram ao longo da vida.

Ao grande líder, Edson Bündchen, pelo incentivo a mim e aos colegas da nossa turma. Sem ele, este sonho não seria realizado, ao menos, neste momento.

À minha orientadora, a Prof.^a Dr.^a Patrícia Martins Fagundes Cabral, pela disponibilidade e orientações para a realização desta dissertação.

RESUMO

O presente trabalho busca analisar o processo de aplicação do atual modelo de avaliação de desempenho, adotado pelo Banco Público (BP), a partir da percepção dos Gerentes de Atendimento do Rio Grande do Sul (RS), identificando fragilidades e sugerindo melhorias. O BP caracteriza-se por ser um banco público brasileiro, inserido em um mercado altamente competitivo e em constante evolução, em que a necessidade de adaptação às mudanças tecnológicas e de comportamento do consumidor é uma constante. Diante disso, a gestão de pessoas se torna estratégica para a empresa, sendo a avaliação de desempenho um dos processos mais críticos, especialmente com a adoção do trabalho remoto por grande parte dos funcionários a partir da pandemia da Covid-19. Para essa análise, foi realizada uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, por meio de entrevistas individuais, em profundidade, com uma abordagem semiestruturada, mediante aplicação de roteiros básicos de questões com oito Gerentes de Atendimento do BP. A partir da aplicação das técnicas de análise de conteúdo, identificou-se as seguintes fragilidades no modelo atualmente utilizado pelo BP: a falta de clareza; a subjetividade no processo; a necessidade de adaptação do modelo ao contexto vigente; a ampliação do foco no resultado; e a necessidade de consequências decorrentes do resultado da avaliação. Por fim, a começar pela identificação dessas dificuldades e de oportunidades de melhorias, propôs-se um novo modelo de avaliação de desempenho para o contexto estudado, trazendo mais objetividade e simplicidade ao processo, assim como, maior ênfase no resultado.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho, Gestão de pessoas, Administração pública, Gestão por competências.

ABSTRACT

The present work sought to analyze the application process of the current performance appraisal model adopted by BP from the perception of Service Managers in Rio Grande do Sul (RS), identifying weaknesses and suggesting improvements. BP is characterized by being a Brazilian public bank, inserted in a highly competitive and constantly evolving market, where the need to adapt to technological changes and consumer behavior is constant. Therefore, people management becomes strategic for the company, with performance appraisal being one of the most critical processes, especially with the adoption of remote work by most employees after the Covid-19 pandemic. For this analysis, qualitative exploratory research was carried out, through individual in-depth interviews, with a semi-structured approach, through the application of Basic Question Guidelines with eight BP Service Managers. From the application of Content Analysis techniques, the main weaknesses in the application of the model proposed by the BP were identified: lack of clarity, the subjectivity in the process, the need to adapt the model to the current context, the broadening of the focus on results and the need for consequences arising from the evaluation result. Finally, from the identification of the difficulties and opportunities for improvement, a new performance evaluation model is proposed for the context studied, bringing more objectivity and simplicity to the process, as well as greater emphasis on the result.

Keywords: Performance appraisal, People management, Public administration, Competence management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelos de atendimento nas agências.....	15
Figura 2 - As três dimensões da competência.....	34
Figura 3 - Processo de gestão de desempenho baseado nas competências	38
Figura 4 - Focos da Avaliação de Desempenho.....	47
Figura 5 - Resumo das etapas da pesquisa.....	62
Figura 6 - Destaca BP	112
Figura 7 - Etapas de implementação - Destaca BP	120

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diferentes conceitos de competência.....	33
Quadro 2 - <i>Soft Skills</i> conforme Robles (2012).....	35
Quadro 3 - Reflexões sobre competência	40
Quadro 4 - Principais métodos de avaliação de desempenho.....	48
Quadro 5 - Erros comuns da avaliação de desempenho	51
Quadro 6 - Razões para abandonar as avaliações tradicionais	53
Quadro 7 - Motivos para manter e para eliminar as avaliações de desempenho.....	54
Quadro 8 - Resgate histórico gestão de desempenho	56
Quadro 9 - Avaliações dos juízes.....	66
Quadro 10 - Perguntas do roteiro da entrevista.....	67
Quadro 11 - Categorias de análise	76
Quadro 12 - Subcategorias em destaque.....	78
Quadro 13 - Importância da Avaliação de Desempenho para o BP.....	79
Quadro 14 - Objetivos da GDCR para os avaliados	81
Quadro 15 - Análise do sistema de avaliação vigente.....	83
Quadro 16 - Falta de clareza no processo.....	84
Quadro 17 - Cursos GDCR	86
Quadro 18 - Processo de capacitação	87
Quadro 19 - Falta de interesse na capacitação.....	88
Quadro 20 - Dificuldades na avaliação de desempenho.....	90
Quadro 21 - Desvios no propósito da ferramenta.....	91
Quadro 22 - Falta de interesse e subjetividade	91
Quadro 23 - Dificuldades de demissão por desempenho insuficiente	94
Quadro 24 - Desinteresse na carreira	96
Quadro 25 - Falta de estrutura para o trabalho remoto	98
Quadro 26 - Reflexos na avaliação de desempenho com base na adoção do trabalho remoto.....	99
Quadro 27 - Ênfase maior no resultado.....	102
Quadro 28 - Pontos positivos do foco no resultado	104
Quadro 29 - Pesos entre Competências e Resultados	105
Quadro 30 - Falta de consequência com base no resultado da avaliação de desempenho.....	107

Quadro 31 - Melhores práticas: <i>feedback</i>	108
Quadro 32 - Dimensão Competências.....	114
Quadro 33 - Resumo Modelo Atual x Modelo Proposto	119

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BB	Banco do Brasil
BP	Banco Público
CHA	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
GDCR	Gestão de Desempenho Profissional por Competências e Resultados
GEP	Gestão Estratégica de Pessoas
EPD	Estou por Dentro
PDG	Programa de Desempenho Gratificado
PDI	Plano de Desenvolvimento Individual
RH	Recursos Humanos
RS	Rio Grande do Sul
VCPQ	Validação de Instrumento de Coleta de Dados para Pesquisas Qualitativas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Definição do Problema de Pesquisa	18
1.2 Objetivos	22
1.2.1 Objetivo Geral	22
1.2.2 Objetivos Específicos	22
1.3 Justificativa	22
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	24
2.1 Gestão de Pessoas	24
2.1.1 Gestão Estratégica de Pessoas	26
2.1.2 Gestão de Pessoas no Setor Público.....	28
2.2 Competências nas Organizações	32
2.2.1 A Noção de Competência.....	32
2.2.2 <i>Hard Skills</i> e <i>Soft Skills</i>	34
2.2.3 A Gestão por Competências.....	37
2.3 Avaliação de Desempenho	41
2.3.1 Objetivos da Avaliação de Desempenho	43
2.3.2 Métodos de Avaliação de Desempenho.....	46
2.3.3 Dificuldades na Avaliação de Desempenho	50
2.3.4 Gestão do desempenho.....	55
3 MÉTODO	58
3.1 Delineamento da Pesquisa	58
3.2 Contexto	59
3.3 Procedimentos de Coleta de Dados	62
3.3.1 Levantamento de Dados Secundários	63
3.3.2 Coleta de Dados Primários.....	64
3.3.3 Formulação das Perguntas	64
3.3.4 Seleção dos Entrevistados	70
3.3.5 Realização das Entrevistas.....	72
3.4 Procedimentos de Análise dos Dados	72
3.4.1 Pré-análise.....	73
3.4.2 Exploração do Material	73
3.4.3 Tratamento dos Resultados, a Inferência e a Interpretação	74

3.5 Procedimentos Éticos Relacionados à Pesquisa.....	74
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	76
4.1 A Importância da Avaliação de Desempenho no BP	79
4.2 Objetivos do Modelo GDCR.....	80
4.3 Análise do Sistema de Avaliação de Desempenho Vigente	82
4.4 Capacitação	85
4.5 Dificuldades na Avaliação de Desempenho	89
4.6 Particularidades de um Banco Público	92
4.7 Desafios do Trabalho Remoto	97
4.8 Foco em Competências X Foco no Resultado	101
4.9 Responsabilização.....	106
4.10 Melhores Práticas no Processo GDCR	107
5 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS	111
5.1 Etapa 1: Planejamento	113
5.1.1 Planejamento Dimensão Competências.....	113
5.1.2 Planejamento Dimensão Resultados.....	114
5.2 Etapa 2: Acompanhamento	115
5.3 Etapa 3: Avaliação Semestral	117
5.4 Etapa 4: Reconhecimento e Apoio	118
5.5 Implementando o Novo Modelo.....	119
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	121
6.1 Limitações da pesquisa e sugestões para pesquisas futuras	123
REFERÊNCIAS.....	125
ANEXOS	134
ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) ..	134

1 INTRODUÇÃO

No atual mercado competitivo em constante transformação, as empresas exploram cada vez mais oportunidades de se diferenciar e crescer dentro dele. Nesse contexto, a sociedade contemporânea se caracteriza por mudanças sociais, econômicas e culturais, fazendo com que as organizações busquem desenvolver e incorporar novos produtos, processos e modelos de gestão, que possibilitem aprimorar continuamente seu desempenho. As transformações tecnológicas desafiam as organizações a se adaptarem às novas formas de gestão, reflexo da adaptação do trabalho e dos negócios frente às novas tecnologias (MOURA; BRAUNER; JANISSEK-MUNIZ, 2020).

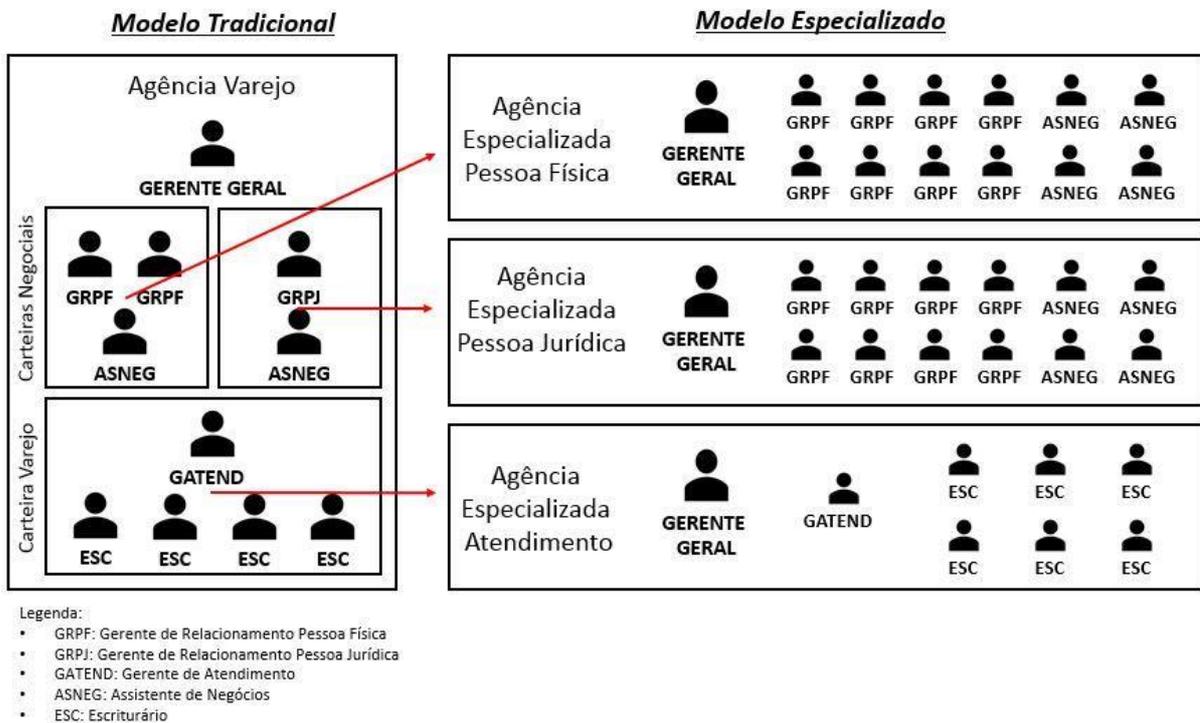
No setor financeiro, caracterizado por ser altamente regulamentado, verificam-se profundas mudanças que ameaçam todo o mercado financeiro como o conhecemos hoje (LEONG *et al.*, 2017). Os avanços tecnológicos da indústria bancária levaram a uma transformação na entrega dos seus serviços, caracterizando-se por uma migração gradual do ambiente físico para o virtual. Em meados da década de 1990, o primeiro portal de *Internet banking* foi lançado (FURST; LANG; NOLLE, 2002). Desde essa época, os canais digitais vêm ganhando a preferência dos brasileiros, de modo que já representam 60% das transações bancárias em volume, sendo que, apenas em 2018, os bancos gastaram US\$ 5,8 bi com tecnologia, representando 14% de todo o dispêndio anual com tecnologia no país (DELOITTE; FEBRABAN, 2019). Para Furst, Lang e Nolle (2002, p. 115), “não há dúvida de que os desenvolvimentos revolucionários da tecnologia da informação e comunicação continuarão a transformar o setor bancário e financeiro”. Skinner (2014) identificou um declínio das agências físicas à medida que os canais digitais ganham força, devido ao alto custo de manutenção e redução da utilização por parte dos clientes. O futuro dessas estruturas tende a ser a transformação em agências com serviços digitais ou prestação de serviços financeiros específicos (SKINNER, 2014).

Diante disso, os bancos vêm enfrentando questões adversas de mercado, que resultam em fechamento de agências, diminuição de quadro de funcionários, terceirizações e aumento da exigência de produtividade. Não só no Brasil como em todo o mundo, pesquisadores apontam as graves repercussões na categoria bancária, da globalização e da reestruturação produtiva das instituições financeiras, efeito do sistema econômico neoliberal.

A instituição financeira objeto deste estudo atua no mercado brasileiro, é vinculada à Administração Pública e, devido a regulamentações internas, terá seu nome preservado, recebendo então a nomenclatura de Banco Público (BP). O BP vem se adaptando à essa nova realidade com a adoção de um novo modelo de relacionamento com os clientes. Até o ano de 2015, o quadro de funcionários do modelo tradicional de agências de varejo do BP era composto por um Gerente Geral, Gerentes de Relacionamento (Carteiras Negociais – Pessoa Física e Jurídica) e um Gerente de Atendimento, responsável pela equipe de atendimento de clientes vinculados àquela dependência que não possuíam atendimento gerenciado. Essa carteira de clientes, sem atendimento gerenciado, foi denominada neste estudo como Carteira Varejo. Nos últimos cinco anos, o BP avançou na especialização do modelo de relacionamento, alterando a tipologia de sua rede de agências e a forma de se relacionar com os clientes.

Essa especialização consiste em segmentar os clientes e separar fisicamente os funcionários responsáveis pelo relacionamento com os clientes em cada segmentação. Nesse contexto, foram criadas as agências Especializadas Pessoa Física e Especializadas Pessoa Jurídica, nas quais foram vinculados os Gerentes de Relacionamento de varejo das praças envolvidas. Já as tradicionais agências “de rua” foram convertidas, então, em agências Especializadas em Atendimento, tornando-se um canal de atendimento presencial das demais estruturas, conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1 - Modelos de atendimento nas agências



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Essa nova agência Especializada em Atendimento passou a contar com um quadro de funcionários composto por um Gerente Geral, um Gerente de Atendimento e um grupo de Escrivãos. O Escrivão é o cargo inicial que o funcionário assume assim que é admitido pela empresa, recebe o salário-base da categoria e não faz jus a nenhum comissionamento.

No modelo tradicional de Agência Varejo, havia uma concentração muito grande do resultado de novas vendas e negócios sendo originado pelas Carteiras Negociais, ou seja, pelos Gerentes de Relacionamento Pessoa Física e Jurídica. Já a Carteira Varejo (Gerente de Atendimento e Escrivãos) tinha foco de atuação no atendimento reativo a clientes e na solução de problemas apresentados, possuindo baixa indução de geração de novos negócios. Como grande parte do resultado era proveniente das carteiras negociais, a indução de resultado, tanto por parte do Gerente Geral, quanto por parte das unidades táticas e estratégicas, de modo que dedicava grande parte de sua atuação a esse segmento. Com a especialização, todo o resultado da agência Especializada de Atendimento passou a vir da atuação dos Escrivãos e do Gerente de Atendimento, trazendo à luz um grande potencial, antes pouco explorado.

Essa mudança de tipologia também trouxe alterações ao modelo de avaliação de resultados das agências Especializadas em Atendimento, que passaram a ser avaliadas, principalmente, pela satisfação do cliente, pela geração de novos negócios de forma pulverizada e pelo incentivo à utilização dos demais canais de atendimento disponíveis. Nesse sentido, a forma de atuação dos Escriturários teve uma mudança significativa, deixando de ter foco apenas na solução de problemas de forma reativa, passando a focar na satisfação dos clientes e na geração de resultado a partir da oferta de produtos e serviços.

A transformação que está ocorrendo no mercado financeiro reflete no trabalho realizado pelos profissionais que atuam no setor bancário. Antes havia um profissional cuja função era baseada, sobretudo, em atender demandas relativas aos clientes e executar processos, ao passo que hoje verifica-se uma função baseada em atendimento resolutivo, oferta ativa de produtos, satisfação e fidelização dos clientes. A especialização do atendimento acentuou essa nova dinâmica de trabalho do Escriturário do BP. Embora seja verificada uma grande automatização de processos, redução de pessoal e sobrecarga de funções e responsabilidades aos funcionários, ao mesmo tempo, os grandes bancos ainda figuram como uma das melhores empresas para trabalhar (VOCÊ S/A, 2020). Ou seja, mesmo diante de todas essas transformações, os benefícios apresentados pela empresa (financeiros, de estabilidade e condições de trabalho), fazem com que os funcionários percebam o BP como uma boa empresa para se trabalhar.

Por se tratar de uma empresa de economia mista vinculada à Administração Pública, o BP, mesmo que seus funcionários sejam regidos pela CLT, têm como premissa interna não demitir seus funcionários a partir da observação de desempenhos profissionais e resultados abaixo do esperado, prática comum nas empresas privadas. Por outro lado, por se tratar de uma empresa pública, a única forma de admissão de novos empregados é por meio de concurso público. Com essas restrições para admissão e demissão, o BP, historicamente, investe muito na capacitação e no desenvolvimento dos seus funcionários, disponibilizando um plano de cargos e salários bem definido e proporcionando diversas oportunidades de ascensão profissional.

Longo (2007) aponta uma alteração nas relações de trabalho ao longo dos anos: no lugar da estabilidade, a aprendizagem e o desenvolvimento passaram a ocupar o principal aspecto de interesse dos trabalhadores. Muitos funcionários

aproveitam essas oportunidades para se desenvolver e crescer dentro da instituição. Outros, por sua vez, utilizam-se do “conforto” da estabilidade para realizar o trabalho com pouco comprometimento e envolvimento com os objetivos estratégicos e resultados esperados pela empresa. Desse modo, os funcionários podem usá-la como estratégia de defesa em reação a um trabalho em que não é permitida a realização pessoal, mas que é necessário por questões socioeconômico-financeiras (RESENDE, 2004). Nesse ambiente extremamente competitivo, marcado pela globalização e por fatores dinâmicos, a área de Gestão de Pessoas surge como setor estratégico para o desenvolvimento das organizações (LOTTA, 2002).

A Gestão Estratégica de Pessoas, no entanto, encontra dificuldades de implementação no setor público, tendo em vista o ambiente normativo restritivo (RIBEIRO *et al.*, 2013), a pouca ênfase no desempenho, limites à postura de inovação e o papel da gratificação e remuneração em relação ao desempenho (SCHIKMANN, 2010). A premissa adotada pelo BP de não demitir funcionários exclusivamente em função do baixo desempenho também se configura em um desafio para os administradores na gestão de funcionários descompromissados e desinteressados com os objetivos e resultados da empresa.

Para Schikmann (2010), o desempenho de uma organização está condicionado às pessoas que nela atuam, por isso, o planejamento estratégico deve abranger desde o nível macro até o individual. Para Marques e Rodrigues (2017), a gestão de desempenho é a base para o desenvolvimento individual e a garantia de que os colaboradores têm o suporte e a orientação necessários para desenvolver e melhorar o seu desempenho, garantindo, também, uma cultura baseada na meritocracia e na melhoria contínua. Na Administração Pública, temos como instrumentos de gestão estratégica de pessoas o planejamento de RH, a gestão por competências, a capacitação continuada com base em competências e a avaliação de desempenho (SCHIKMANN, 2010). Nesse contexto, a avaliação de desempenho pode ser considerada um dos instrumentos mais importantes que os gestores possuem para analisar a atuação de sua força de trabalho e prever posicionamentos futuros, considerando o potencial humano de seu quadro de funcionários (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001).

O ano de 2020 já está marcado na História pelos impactos causados pela pandemia da Covid-19. Além dos impactos sanitários e econômicos, o ambiente de trabalho de grande parte das organizações também foi afetado, acelerando

rapidamente a implantação do trabalho remoto, o chamado *home office*. Muitas empresas ligaram o modo de sobrevivência, afetando diretamente os processos de gestão de desempenho existentes em maior ou menor escala, dependendo de cada situação específica, tendo algumas empresas, inclusive, descontinuado esse processo no período (AGUINIS; BURJI-TIAN, 2021). No entanto, os autores reforçam a importância do processo de gestão de desempenho, especialmente, em períodos de crise, devido ao seu papel de indução de resultados, alinhamento estratégico, desenvolvimento dos funcionários e apoio para tomada de decisões.

O BP avalia formalmente seus funcionários utilizando, atualmente, o sistema de Gestão de Desempenho por Competências e Resultados (GDCR) que possui a visão 360°, ou seja, o funcionário realiza a sua autoavaliação, é avaliado por pares e também por seus superiores. No caso dos Escriturários que atuam nas agências Especializadas em Atendimento, os superiores são os Gerentes de Atendimento e, embora haja indicadores que avaliam as entregas, a grande ênfase da avaliação está nas competências, com o objetivo do desenvolvimento do funcionário. Os poucos indicadores de entrega de resultados não são quantitativos, dando margem para a subjetividade do avaliador. Recentemente, o BP lançou uma ação mensurando, individualmente, algumas entregas dos Escriturários, como por exemplo: quantidade de vendas, avaliação do atendimento a clientes e capacitação. Para fins deste trabalho, a ação foi denominada Estou por Dentro (EPD). Embora tenha origem na diretoria do BP, o resultado obtido no EPD ainda não impacta diretamente o processo de GDCR, servindo apenas como indicativo de entregas realizadas e reconhecimentos internos.

Assim, a avaliação de desempenho é o tema deste trabalho, que utiliza o contexto de um banco público de economia mista em um ambiente de profundas transformações, ocorridas devido ao avanço tecnológico e a seus impactos na indústria financeira, assim como a implementação do trabalho remoto acelerada devido à pandemia da Covid-19.

1.1 Definição do Problema de Pesquisa

Para acompanhamento e apoio das Agências Especializadas em Atendimento, foram criadas estruturas específicas nas unidades táticas do BP. Na prática, os funcionários antes vinculados às Carteiras Varejo ficavam à margem das induções e

ações estratégicas e táticas, sendo sombreados pelas Carteiras Negociais, que possuíam maior representatividade na geração de resultado da unidade.

Atualmente, essa nova agência especializada possui um grande protagonismo dentro do acordo de desempenho das unidades subordinantes, assim como um papel fundamental no objetivo estratégico de proporcionar a melhor experiência para o cliente. No modelo anterior, um funcionário lotado em um Carteira Varejo que apresentasse desempenho profissional considerado insuficiente para a função exercida, tinha um impacto pequeno no resultado da unidade. No novo modelo, no entanto, uma baixa performance de um colaborador pode colocar todo o resultado da unidade em risco.

Diante disso, a avaliação do desempenho dos Escriturários dessas agências tornou-se alvo de discussões por parte de avaliadores, gestores e membros das unidades táticas. Nesse ano de pandemia, em que o processo de implantação do *home office* foi acelerado devido às questões sanitárias, houve um grande contingente de Escriturários que passou a atuar remotamente, alterando de forma significativa o modo de realização do trabalho, assim como os resultados esperados. Diante desse cenário, torna-se relevante a discussão sobre a maneira de avaliação de desempenho utilizada nesse segmento.

Para Lotta, (2002), a avaliação de desempenho é um mecanismo que busca conhecer e medir o desempenho dos indivíduos na organização, estabelecendo uma comparação entre o desempenho esperado e o apresentado por esses indivíduos. Dessler (2015) cita que a avaliação de desempenho é um processo contínuo de identificação, medição e desenvolvimento do desempenho de indivíduos e equipes para alinhar o seu desempenho com os objetivos da organização.

Acompanhando a evolução dos estudos realizados na área de gestão de desempenho e as demandas identificadas em pesquisas internas em 2004, o BP começou um processo de reformulação de seu instrumento de avaliação, culminando com a implantação de um novo processo baseado na gestão de desempenho por competências.

O processo atual de avaliação de desempenho é composto pelas seguintes etapas: Planejamento, Acompanhamento e Encerramento. Na etapa Planejamento, o gestor formaliza o planejamento do desempenho acordado com a equipe, vinculando um Acordo de Desempenho Esperado aos que serão avaliados. Na etapa Acompanhamento, o avaliador observa a expressão das competências e metas

esperadas para cada avaliado, define o grau de afastamento ou aproximação entre o comportamento esperado pela empresa (competências e/ou metas acordadas) e o comportamento expresso pelos avaliados e oferece *feedback* para reconhecer e aprimorar comportamentos verificados.

Gerrish (2016) alerta aos gestores ser fundamental entender que medir desempenho não é um fim em si mesmo apenas, salientando que as organizações públicas têm muito a ganhar com a compreensão dos sistemas de gestão de desempenho em outros contextos, isto é, para que se percebam quais são os comportamentos que evidenciam o fracasso ou o sucesso. Se bem utilizada, a avaliação de desempenho é uma das ferramentas mais poderosas de uma organização, em que pese a discussão a respeito da subjetividade de determinados critérios adotados e a tendenciosa complacência por parte dos avaliadores (SCHIKMANN, 2010).

Os avaliadores, sob influência de pressões culturais, muitas vezes acabam praticando erros no processo de avaliação como a superavaliação de seus funcionários, contribuindo, dessa forma, para a perpetuação da leniência, resultando em injustiças no processo de avaliação funcional (OLIVEIRA-CASTRO; LIMA; VEIGA, 1996).

Tendo em vista a relevância do tema gestão de desempenho em empresas vinculadas ao setor público, especialmente, com a aceleração do trabalho em *home office*, devido à pandemia da Covid-19, foi realizada uma pesquisa em reconhecidos portais de artigos científicos (*Ebsco, Web of Science, Periódicos CAPES, Google Acadêmico*, entre outros), visando identificar como é realizado o processo de avaliação de desempenho em bancos públicos no Brasil, assim como suas fragilidades, pontos fortes e pontos de melhoria.

A pesquisa se restringiu ao período de 2015 a 2020 e utilizou as seguintes combinações de palavras: avaliação de desempenho + banco público; gestão por/de competências + banco público; avaliação de resultados + banco público; gestão do resultado + público; *performance evaluation + public bank, performance appraisal + public bank; performance management + public bank; competence-based performance + public bank; human competences + public bank*. Identificou-se ampla literatura referente aos temas pesquisados, mas poucos estudos recentes abordando a utilização conjunta de gestão por competências com a avaliação de desempenho

em bancos públicos, mas também o modelo utilizado, atualmente, pelo BP, e sua aplicação na prática.

Dentre os estudos encontrados, em sua maioria dissertações de programas de Graduação e Pós-Graduação, temos a pesquisa de Derrosso e Boewerk (2017), que analisaram como a Gestão de Desempenho por Competência (GDCR) é utilizada em uma instituição bancária como avaliação de desempenho e como parte dos fatores para ascensão profissional. Dentre os achados, verifica-se um maduro processo de avaliação, em que o resultado já serve de apoio em processos de ascensão profissional, mas também o impacto de uma avaliação negativa no clima da agência.

No estudo realizado por Soares Junior, Oliveira e Rodrigues (2015), constatou-se que os funcionários estão satisfeitos com o modelo GDCR e acreditam que essa seja uma boa ferramenta para nortear os interesses da empresa, muito embora, necessite de um pouco mais de participação de todos os funcionários. Conforme Lin e Kellough (2019), a literatura de gestão pública tem dedicado considerável atenção sobre a percepção dos funcionários relacionada aos processos de avaliação de desempenho. A percepção dos supervisores, que conduzem esse processo, no entanto, tem recebido relativa pouca consideração. Questões sobre “como os supervisores veem o processo de avaliação de desempenho, quais problemas são geralmente vistos pelos supervisores e o que causa essas percepções, em grande parte permanecem sem respostas” (LIN; KELLOUGH, 2019, p. 181). Os estudos encontrados, assim, não abordam com profundidade se o modelo GDCR, no contexto atual, induz o comportamento dos funcionários em busca dos objetivos estratégicos da empresa, assim como não consideram, em sua análise, o tema avaliação de desempenho com funcionários em *home office*.

O presente estudo busca analisar o processo de aplicação do atual modelo de avaliação de desempenho, adotado pelo BP, a partir da percepção dos Gerentes de Atendimento do Rio Grande do Sul (RS), buscando responder a seguinte questão: partindo da perspectiva dos avaliadores, como o processo de GDCR atende às necessidades específicas para avaliar o desempenho profissional dos Escriturários vinculados a esse segmento da empresa?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o processo de aplicação do modelo de GDCR através da percepção dos Gerentes de Atendimento do RS como avaliadores do desempenho dos Escriturários do BP, identificando os pontos positivos, assim como suas deficiências.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever o modelo de avaliação de desempenho utilizado atualmente pelo BP e como este se relaciona com as pesquisas recentes em relação ao tema.
- b) Analisar, a partir de dados secundários e primários, o nível de capacitação dos avaliadores em relação ao modelo GDCR.
- c) Identificar se as perspectivas previstas no modelo GDCR são eficazes para dimensionar o desempenho profissional dos Escriturários em uma agência Especializada de Atendimento.
- d) Avaliar os impactos da adoção do trabalho remoto no processo de avaliação do desempenho.
- e) Elaborar um *framework* a partir das dificuldades e melhores práticas encontradas no processo GDCR.

1.3 Justificativa

No atual cenário competitivo, no qual as empresas vinculadas ao sistema financeiro atuam, o fator humano tem se demonstrado cada vez mais relevante, apresentando-se como um elemento-chave para aprimorar a flexibilidade e o desempenho das organizações (ROCHA; PASSADOR; SHINYASHIKI, 2017). O BP avalia semestralmente seus funcionários tanto em relação às competências observadas e desenvolvidas, quanto aos resultados obtidos no período. Segundo Brandão e Guimarães (2011), é possível visualizar a gestão de competências e a gestão de desempenho como instrumentos que fazem parte de um mesmo construto, voltado a oferecer alternativas de gestão às organizações, propondo a utilização do termo “gestão de desempenho baseada nas competências”, uma vez que este

considera o caráter de complementaridade e interdependência entre competência e desempenho” (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2011, p. 14).

A gestão por competências é muito utilizada pelas empresas desde os anos 1990, visando o desenvolvimento de seus colaboradores e foi abordada por diversos autores (BITENCOURT *et al.*, 2010; CARBONE *et al.*, 2005; DURAND, 2000; FLEURY; FLEURY, 2001). A avaliação de desempenho, por sua vez, também é tema recorrente de pesquisas e possui ampla literatura (DUTRA *et al.*, 2019; FERNANDES; HIPÓLITO, 2008; GIL, 2019). No entanto, quando pesquisados estudos mencionando a utilização dessas duas tecnologias de forma conjunta (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2011), assim como a processo de aplicação em empresas vinculadas ao setor público e sua eficácia na prática, encontramos espaço para avanço na discussão e propostas para estudos futuros.

Com a realização do presente estudo, espera-se evoluir com a literatura dos temas gestão por competências e avaliação de desempenho, contribuindo com a discussão proposta por Brandão e Guimarães (2011), ao analisar a importância do contexto na implantação dessas tecnologias.

O contexto abordado neste trabalho, caracterizado por uma empresa pública tradicional, inserida em um mercado altamente competitivo e que está reformulando seu modelo de relacionamento com seus clientes a partir da ebulição de novas tecnologias, reforça a relevância de analisar se o modelo de avaliação de desempenho implementado há 15 anos permanece adequado à nova realidade, caracterizada pela especialização do atendimento e crescimento da quantidade de funcionários atuando no regime de *home office* devido à pandemia da Covid-19, que impactou o mundo inteiro desde o primeiro trimestre de 2020.

O público selecionado para pesquisa são os Gerentes de Atendimento, avaliadores dos Escriturários que atuam no novo modelo de agência Especializada em Atendimento implementado pelo BP. A seleção do público específico, em detrimento dos demais públicos da empresa, se justifica tendo em vista a relevância estratégica que eles passaram a ter a partir da especialização do atendimento promovida pelo BP, as características específicas como a não demissão por baixo desempenho, assim como a migração de expressivo contingente de funcionários para o trabalho remoto a partir da pandemia da Covid-19.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão de Pessoas

A administração de RH aconteceu a partir do resultado do desenvolvimento empresarial e da evolução da teoria organizacional nos Estados Unidos (EUA). A história se dá com um surgimento dos departamentos pessoais em 1890 (FISCHER, 2002). Embora haja registros do século XIX de gestão profissionalizada de empresas nos EUA, assim como discussões estruturadas sobre gestão de pessoas na França, é no século XX que a gestão de pessoas se estrutura a partir da Escola de Administração Científica (DUTRA *et al.*, 2019).

Nas décadas de 1930 e 40, predominou a linha behaviorista do Instituto de Relações Humanas da Universidade de Yale e sua principal contribuição foi estabelecer uma nova administração de RH a partir da utilização da Psicologia na aplicação de instrumentos e métodos de avaliação e desenvolvimento de pessoas. Nos anos 1930, Abraham Maslow rompe com a escola behaviorista inserindo a Psicologia humanista como decisiva na teoria organizacional (FISCHER 2002). A valorização do movimento nas relações humanas no trabalho surgiu de acordo com Gil (2019a, p. 21), “da constatação da necessidade de considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade”, com base nos estudos desenvolvidos pelo psicólogo americano Elton Mayo (1890/1949). A partir dos resultados da experiência de Hawthorne, conduzida por Mayo, verificou-se que os fatores sociais poderiam influenciar nas situações de trabalho influenciando o surgimento da escola das relações humanas nas décadas de 1960 e 70.

A contribuição dessa escola evidenciou a figura do gerente de linha na intermediação de relacionamento entre as empresas e as pessoas. Nesse sentido, intensifica-se o intuito do desenvolvimento de perfis gerenciais coerentes com o processo de gestão de pessoas, enquanto a motivação e a liderança passam a constituir os conceitos-chave do modelo humanista (FISCHER 2002).

Com o desenvolvimento econômico e a internacionalização dos negócios, diversos movimentos empresariais aconteceram e as empresas buscaram adequações que atendessem aos seus objetivos, investindo cada vez mais no modelo de gestão de pessoas que traduza em melhores resultados, tanto organizacionais quanto de seus RH. À medida que o mundo dos negócios se torna mais competitivo,

os RH das empresas são imprescindíveis para o sucesso da empresa (WRIGHT; MCMAHAN, 2011).

Para Gil (2001), gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. A área ou departamento de gestão de pessoas é o conjunto das políticas e subsistemas que se preocupa com o gerenciamento estratégico das pessoas e leva à eficácia dos colaboradores em busca dos objetivos pessoais e empresariais (KNAPIK, 2011). O autor destaca, ainda, que “as pessoas podem potencializar os pontos fortes de uma empresa ou reforçar as fragilidades, dependendo de como são consideradas e gerenciadas” (KNAPIK, 2011, p. 53).

Entende-se por modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho (FISCHER, 2002). Ainda segundo o autor, quando esse conceito é estrategicamente orientado, sua missão prioritária consiste em identificar padrões de comportamento coerentes com o negócio da organização. A partir de então, obtê-los, mantê-los, modificá-los e associá-los aos demais fatores organizacionais serão os objetivos principais (FISCHER, 2002).

De acordo com Dessler (2015), os objetivos da área de RH são:

- a) conduzir análise de cargo;
- b) prever as necessidades de trabalho e recrutar candidatos;
- c) selecionar candidatos;
- d) orientar e treinar novos funcionários;
- e) gerenciar recompensas e salários;
- f) oferecer incentivos e benefícios;
- g) avaliar o desempenho; e
- h) treinar e desenvolver.

Sobre sistemas de gestão de pessoas, Pires *et al.* (2009) aludem, em forma de resumo, divisões em subáreas, tais como: Educação Cooperativa, Identificação e Alocação de Talentos, Gestão de Desempenho, Orientação Profissional, Remuneração e Benefícios etc. Gil (2001) explica que a gestão de pessoas abrange uma gama de atividades e para facilitar a classificação, essas atividades são agrupadas em diferentes sistemas:

- a) **sistema de suprimento ou de agregação:** refere-se às atividades com a finalidade de incluir novas pessoas na empresa, incluindo atividades de recrutamento e seleção.
- b) **sistema de aplicação:** envolve as atividades de desenho das funções a serem exercidas pelas pessoas, assim como atividades de orientação e acompanhamento de desempenho.
- c) **sistema de capacitação ou de desenvolvimento:** refere-se às atividades designadas a desenvolver, profissionalmente, as pessoas que atuam na organização.
- d) **sistema de manutenção ou de recompensa:** envolve todas as atividades destinadas a criar condições ambientais e psicológicas para o trabalho das pessoas.
- e) **sistema de controle ou monitoração:** refere-se às atividades relacionadas ao acompanhamento e controle das pessoas e à análise dos resultados de seu trabalho.

Knapik (2011) reforça que um dos principais processos de gestão de pessoas compreende a orientação e o acompanhamento de pessoas, em que estão incluídas as atividades de análise e descrição de cargos, estabelecimentos de metas, plano de carreira e avaliação de desempenho.

2.1.1 Gestão Estratégica de Pessoas

Dadas as várias perspectivas disciplinares, não é surpreendente que diferentes fluxos de pesquisa se concentrem em aspectos e níveis de capital humano ligeiramente diferentes nas organizações (BOON *et al.*, 2018), resultando em diversas nomenclaturas para se referirem ao mesmo tema. Nesta seção, será utilizada a expressão Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) (GIL, 2019; MARRAS, 2016) para se referir à expressão em inglês *Strategic Human Resource Management*, cujo conceito, segundo Wright e McMahan (1992, p. 298) foi definido como “a padronização das atividades e desdobramentos de RH planejados e destinados a permitir que a empresa alcance seus objetivos”.

O processo de globalização, ocorrido nas últimas décadas do século XX, afetou fortemente a economia mundial e a vida nas empresas, que foram obrigadas a se adaptar, até mesmo para garantir sua sobrevivência, gerando mudanças em diversos setores (GIL, 2019). Segundo o autor, “a mais notável mudança na Administração de RH foi provavelmente sua maior inserção na definição da estratégia” (GIL, 2019, p. 25), momento em que os RH passam a ser considerados como uma competência essencial, constituindo um dos fundamentos para a criação de vantagens competitivas (GIL, 2019, p. 25). A visão baseada em recursos tem sido constantemente usada, explícita ou implicitamente, como pano de fundo na GEP e na pesquisa estratégica, sugerindo que a vantagem competitiva sustentável pode ser alcançada através de recursos valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e não substituíveis (BARNEY, 1991).

Bergue (2010 p. 45) define gestão estratégica como “pensar a organização como um todo, em as suas instâncias, relacionada ao seu contexto e orientada para o longo prazo”. Derivando desse conceito, a gestão estratégica de pessoas pode ser definida a partir dos seguintes elementos: a função RH próxima à alta administração; os agentes públicos (servidores e agentes políticos) no centro da organização; a gestão de pessoas como compromisso de todos os gestores (BERGUE, 2010).

Segundo Marras (2016, p. 258),

[...] a GEP tem como objetivo participar e assessorar na formação das macrodiretrizes da empresa, de modo a alterar o perfil dos resultados e, portanto, dos lucros da empresa, agregando valor por meio do capital humano existente na organização.

Para o autor, a GEP introduz mudanças de paradigmas que modificam substancialmente o rumo dos resultados organizacionais, otimizando-os por meio de maiores índices de qualidade e produtividade no trabalho, assim como o perfil cultural da organização, redesenhando-o em concordância com um conjunto de valores e crenças compartilhados entre empregados e empresa.

O campo da GEP difere da pesquisa tradicional em gestão de RH de duas maneiras importantes. Primeiro, a GEP se concentra no desempenho organizacional e não no individual. Segundo, também enfatiza o papel dos sistemas de gerenciamento de RH como soluções para problemas de negócios, em vez de práticas individuais de gerenciamento de RH isoladamente (BECKER; HUSELID, 2006).

Comparado a uma abordagem mais tradicional da escola de gestão de RH com foco em práticas específicas de RH, como recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, avaliação de desempenho e recompensas, a GEP enfoca se os sistemas de práticas de RH ajudam as organizações a alcançar objetivos estratégicos e aprimorar o desempenho da empresa (BOON *et al.*, 2018).

Estratégia significa mais do que o foco de um sistema, ou mesmo, o desempenho financeiro, consistindo, basicamente, em criar vantagem competitiva sustentável que, por sua vez, cria desempenho financeiro acima da média. A representação mais simples do modelo de GEP é uma relação entre a arquitetura de RH de uma empresa e o desempenho da empresa. A arquitetura de RH é composta pelos sistemas, práticas, competências e comportamentos de desempenho dos funcionários, que refletem o desenvolvimento e o gerenciamento do capital humano estratégico da empresa. O desempenho acima da média da empresa, associado à arquitetura de RH, reflete os resultados associados a esse recurso estratégico (BECKER; HUSELID, 2006).

2.1.2 Gestão de Pessoas no Setor Público

Ao longo de sua história, o Brasil passou por diversos momentos que demonstram a atuação do Estado na tentativa de acompanhar a evolução dos modelos de gestão. Num primeiro momento, o Estado era caracterizado pelo patrimonialismo, depois evoluiu para uma administração burocrática e, por fim, evoluiu para a administração gerencial. Embora tais tipos de gestão não se excluam. O que se observa, no decorrer do tempo, é uma mistura desses modelos, tornando a análise da Administração Pública, por suas características próprias, algo muito complexo (COSTA, 2008).

Em uma breve história desde o Brasil Colônia até os anos 1990, é importante destacar que as reformas institucionais, relacionadas à Administração Pública, culminaram com o surgimento da administração gerencial. A partir da década de 1990, são verificadas profundas transformações na gestão de pessoas no setor público, com a adoção de uma perspectiva estratégica orientada para resultados (CARMO *et al.*, 2018). A combinação de elementos da tradição legalista e formal da Administração Pública com os aspectos culturais do individualismo e o patrimonialismo, quando confrontados com os atributos de uma burocracia profissional, como a

impessoalidade, o mérito e os critérios, entre outros, culminaram com a geração de um ambiente complexo e desafiador para a gestão de pessoas nas organizações públicas (PANTOJA; CAMÕES; BERGUE, 2010).

De acordo com Schikmann (2010), dentre as características da gestão de pessoas no setor público, podemos destacar: a rigidez imposta pela legislação, a desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público, a pouca ênfase no desempenho, os mecanismos de remuneração, que desvinculam os vencimentos do desempenho, os limites à postura de inovação, poucos mecanismos de planejamento e pouca preocupação com a gestão, rotatividade na ocupação de posições de chefia e o papel da gratificação.

Analisando os conceitos de gestão de pessoas no setor público, identificamos um processo cíclico, possuindo, além do controle formal, o controle de resultados. Portanto, consolidando os conceitos, entende-se que a gestão de pessoas no setor público pode ser ilustrada com o conceito e a utilização do modelo de gestão para resultados. Esse tipo de gestão é visto por empresários e especialistas em RH como uma alternativa para substituir obsoletas formas de administração de pessoas (DUTRA, 2010).

A gestão de pessoas no setor público, além de envolver todos os aspectos dela no setor privado, precisa seguir o que estabelece a Constituição Federal de 1988 (CF/88), devendo ser observadas as atividades-fim, as necessidades e as condições do ambiente de trabalho em que as pessoas estão inseridas (BERGUE, 2007). A CF/88 ratificou a prática de concurso público, uma das mais significativas para a gestão de pessoas no setor público, visando promover a contratação de pessoas de maneira transparente, evitando, assim a seleção de pessoas em função de amizade, parentesco, entre outras condições consideradas ilegais (BRASIL, 1988).

No Brasil, à luz do Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967 (BRASIL, 1967), foi definido como seria organizado o Estado e suas instituições. O aparelho estatal, que exerce atividades administrativas, é composto pela própria pessoa do Estado, atuando por meio de suas unidades interiores e por pessoas jurídicas, que criam, para auxiliá-los em seus misteres as autarquias, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e as fundações governamentais, que, na linguagem legal brasileira, compõem a administração indireta (MELLO, 2010).

Nesse contexto, o BP configura-se como uma instituição financeira brasileira, constituída na forma de sociedade de economia mista, sendo que suas ações, com

direito a voto, pertencem, em sua maioria, à União (ALEXANDRINO; PAULO, 2017). Com relação à Empresa Pública e à Sociedade de Economia Mista, a CF/88 determinou que ambos teriam regime jurídico próprio de empresas privadas nas relações trabalhistas, assim a força de trabalho dessas entidades é regida pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), na qual seus trabalhadores são considerados empregados públicos (BEZERRA *et al.*, 2017). Por não se tratarem de servidores públicos, os funcionários do BP não se enquadram nos procedimentos de avaliação de desempenho normatizados pelo Decreto nº 7.133/2010 (BRASIL, 2010). A avaliação de desempenho desses funcionários é realizada de acordo com processo interno, estabelecido e normatizado pela própria empresa, denominado, neste trabalho, como GDCR.

Pacheco (2010) destaca que três regras vêm ganhando força no modelo institucional do setor público: o provimento aos cargos efetivos via concurso público, a estabilidade e a organização de carreiras. Tais regras influenciam a forma como a meritocracia é considerada em seus fatores institucionais e aplicada na prática num contexto de direitos adquiridos e confrontos entre profissionalização, politização e corporativismo (MIYAHIRA, 2016). O resultado disso é que os concursos públicos enviesam ao considerar apenas o conhecimento formal, geram uma estabilidade enrijecida em que não há prática de demissão por desempenho e criam um ambiente no qual se proliferam os desvios de funções (PACHECO, 2010).

O ambiente institucional, a estrutura e a cultura em organizações públicas podem oferecer restrições à autonomia de unidades de gestão de pessoas para o alinhamento de seus processos à estratégia organizacional (RIBEIRO *et al.*, 2013). Para fazer frente às pressões do contexto interno e externo, busca-se um modelo de gestão de pessoas que concilie tanto a expectativa da organização quanto a dos trabalhadores, de forma dinâmica e perene, ao passo que temos de reconhecer as peculiaridades do setor público que, longe de impossibilitarem tal conciliação, acabam, sim, por dificultá-la ao conviverem mais intensamente com restrições legais e culturais, estimulando, de forma geral, um viés mais processual aos modelos de gestão (DUTRA *et al.*, 2019).

São os chamados fatores institucionais, imposições normativas ou composições políticas de Estado que obrigam e condicionam as organizações a adotarem determinadas práticas (HALL; SOSKICE, 2001). Fatores institucionais consistem em normas adotadas pela instituição, ou ainda, atributos institucionais do

seu contexto de inserção, que interferem nas práticas de gestão, modificando suas características, moldando seus significados e seus objetivos finais (NASCIMENTO; RODRIGUES; MEGLIORINI, 2010). Segundo Miyahira (2016), no setor público brasileiro, incidem fatores institucionais como: a exigência de normatização, o ingresso via concurso público, a condição transitória dos gestores, a normatização de critérios de antiguidade e escolaridade na movimentação de carreira, a descontinuidade de políticas de gestão com a troca de chefia do poder executivo.

Alguns desses fatores geram dificuldades às práticas de gestão, que visam à meritocracia, sendo que outros, ainda que não gerenciáveis pela gestão, são manejados de forma conservadora, resultando em entraves, seja pela transitoriedade dos gestores, pela cultura protocolar em prol da burocracia, ou mesmo, por questões culturais e pelo receio de exposição quanto a tomadas de decisão (MIYAHIRA, 2016).

As teorias tradicionais de gestão estratégica têm, como pressuposto, a capacidade de adequação de políticas e práticas de gestão de pessoas à estratégia organizacional. Nas organizações públicas, caracterizadas por um ambiente normativo mais restritivo e pela influência de múltiplos *stakeholders*, essa perspectiva pode encontrar dificuldades de implementação, devido às restrições de autonomia gerencial encontradas no setor público (RIBEIRO *et al.*, 2013). Bergue (2010) reforça que, para se ter uma efetiva gestão estratégica de pessoas no setor público, a organização deve incluir o tema gestão de pessoas e seus elementos como variáveis sempre postas entre as categorias centrais nas decisões da alta administração e consideradas na política de Estado. Segundo o autor, outro elemento fundamental da gestão estratégica de pessoas, na Administração Pública, que, por vezes, contrasta com o cotidiano das organizações, é a noção de que o gerenciamento de pessoas é compromisso de todos os gestores da organização e não apenas do “pessoal do RH”.

A gestão de pessoas no setor público, de acordo com Siqueira e Mendes (2009, p. 248), “tem um longo caminho a percorrer na criação de um modelo próprio eficiente, eficaz, cidadão e, principalmente, justo, não necessitando ser um espelho da administração privada e sim um modelo para ela”. O desafio do setor público é, portanto, lutar contra o conservadorismo, conviver de forma eficaz e eficiente com os fatores institucionais e responder ao novo ambiente mercadológico ao desenvolver, empoderar e legitimar seus gestores (DUTRA *et al.*, 2019).

2.2 Competências nas Organizações

Para entendermos o conceito de competências, é preciso, antes, distinguir seu uso de acordo com os atores envolvidos na relação de emprego (DUTRA *et al.*, 2019). De um lado, temos as competências essenciais (*core competences*) (HAMEL; PRAHALAD, 1990) da organização, que se configuram em um conjunto de competências que lhe são próprias, advindas de sua gênese e formação ao longo do tempo e responsáveis pela atuação no mercado, estimulando a construção de um diferencial competitivo, geralmente, apresentado na Visão Baseada em Recursos de Barney (1991), baseado nas especialidades e especificidades de cada organização (BITENCOURT *et al.*, 2010). De outro lado, temos as competências pessoais que podem ou não serem aproveitadas pela organização, de modo que podemos defini-las como a capacidade da pessoa de agregar valor ao patrimônio de conhecimentos da organização (BITENCOURT *et al.*, 2010; DUTRA *et al.*, 2019).

O conceito de competência começou a ser evidenciado no início da década de 1970 com David McClelland, pioneiro em pesquisas e estudos de avaliação de competência (DUTRA, 2017; FLEURY; FLEURY, 2001). No contexto gerencial, o conceito de competência começou a ser construído com Richard Boyatzis (BITENCOURT *et al.*, 2010). Os trabalhos realizados por esses autores marcaram, significativamente, a literatura americana no que se refere ao tema competência (SPENCER; SPENCER, 1993). Essa corrente teórica entende a competência como um conjunto de qualificações ou características subjacentes à pessoa, as quais permitem que ela realize determinado trabalho ou lide com dada situação (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007).

2.2.1 A Noção de Competência

Outra corrente teórica, representada, sobretudo, por autores franceses (LE BOTERF, 1999; ZARIFIAN, 1999), surgiu na década de 1990 e associa a competência não a um conjunto de atributos da pessoa, mas, sim, às suas realizações em determinado contexto, ou seja, àquilo que o indivíduo produz ou realiza no trabalho (DUTRA, 2004).

Apesar de os conceitos convergirem para o mesmo ponto, o foco na definição de competência muda, dependendo, especialmente, do autor e de seu contexto. O

Quadro 1, adaptado de Bitencourt (2001), apresenta uma breve sistematização de alguns dos principais conceitos ligados à questão das competências e suas respectivas ênfases.

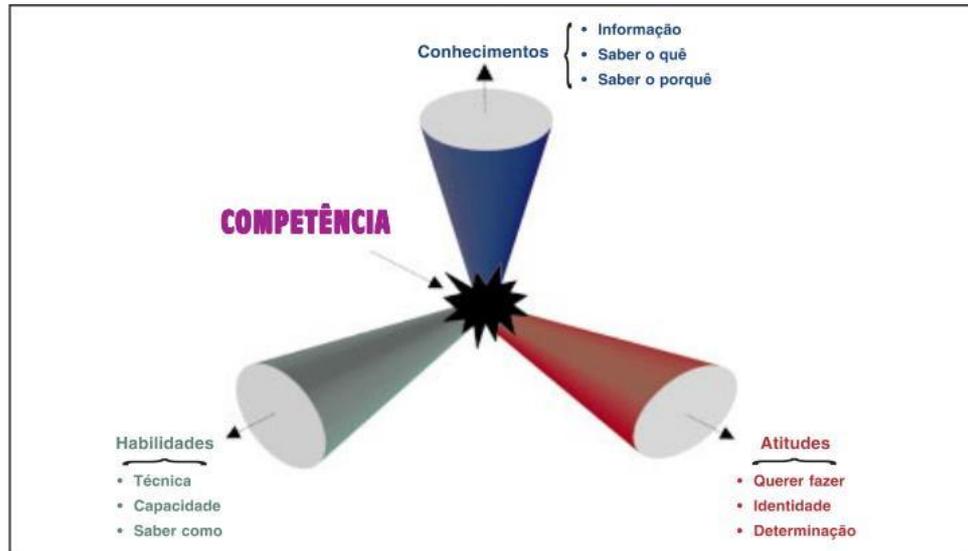
Quadro 1 - Diferentes conceitos de competência

Autor	Conceito	Ênfase
Boyatzis (1982, p. 23)	“Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana, são comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização”.	Formação, comportamento e resultado
Le Boterf (1997, p. 267)	“Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular”.	Mobilização e ação
Durand (1998, p. 3)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito”.	Formação e resultado
Fleury e Fleury (2000, p. 21)	“Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.	Ação e resultado
Ruas (1999, p. 10)	“É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências), a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área”.	Ação e resultado
Zarifian (2001, p. 66)	“A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exercem em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. compete, então, à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir.”	Aptidão, ação e resultado

Fonte: Adaptado de Bitencourt (2001).

A noção de competência caracteriza-se como complexa e multifacetada, podendo ser interpretada de diferentes maneiras (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007). Muitos outros autores conceituaram competência de forma distinta, mas, de forma geral, a maioria converge para o entendimento de que a competência seria uma combinação de conhecimentos (saber), habilidades (saber-fazer) e atitudes (fazer), sendo a competência, então, a entrega final (DUTRA *et al.*, 2019), conforme ilustrado pela Figura 2.

Figura 2 - As três dimensões da competência



Fonte: Brandão e Guimarães (2001, p. 10).

O conhecimento abrange um conjunto estruturado de informações, saberes relacionados à experiência, intuição e valores, que possibilitam entender e interpretar o mundo (FLEURY; FLEURY, 2001). A atitude representa como o indivíduo realiza as coisas na prática, o “fazer” propriamente dito, envolve a maneira de liderar, motivar e comunicar (DUTRA *et al.*, 2019). Já as habilidades consistem na capacidade de aplicar o conhecimento na prática para solucionar problemas, criar e inovar (FLEURY; FLEURY, 2001). A noção de competência lança luz sobre um aspecto importante: se por um lado, agrega valor econômico à organização, por outro, não menos relevante, deve agregar valor social às pessoas que, ao desenvolverem competências essenciais para o sucesso da organização, estão também investindo em si mesmas (FLEURY; FLEURY, 2001).

2.2.2 *Hard Skills* e *Soft Skills*

Estudos recentes demonstram que a noção de habilidades está se expandindo para além de habilidades técnicas e cognitivas, envolvendo também os denominados aspectos *soft*, que abordam questões sociais e interpessoais (HURRELL; SCHOLARIOS; THOMPSON, 2013). Os autores definem o termo *soft skills* como habilidades “não técnicas e não dependentes de raciocínio abstrato, envolvendo habilidades interpessoais e intrapessoais para facilitar o alto desempenho em contextos específicos” (HURRELL; SCHOLARIOS; THOMPSON, 2013, p. 162).

As *soft skills* se diferenciam das *hard skills*, uma vez que estas são aquelas habilidades técnicas e profissionais que podem, facilmente, ser identificadas e mensuradas, como a formação em algum curso ou o conhecimento de alguma ferramenta, por exemplo (ADHVARYU; KALA; NYSHADHAM, 2018; ROBLES, 2012). Antes que as organizações possam repensar como criar empregos, organizar o trabalho e competir por talentos, elas devem identificar os recursos de que precisam agora e na próxima década para inovar e sobreviver (MARION; FIXSON; BROWN, 2020). Segundo os autores, as competências que as empresas mais precisam são aquelas orientadas para os negócios (*soft skills*), em vez de técnicas (*hard skills*).

Em sua pesquisa, Robles (2012) questionou noventa executivos sobre quais as principais *soft skills* que consideravam importantes para um recém-graduado em Administração. Um total de 54% respondeu a pesquisa, totalizando 517 habilidades sociais, sendo algumas repetidas e outras quase sinônimas. Após filtragem dos termos, o autor chegou as dez principais *soft skills* e suas características, conforme o Quadro 2.

Quadro 2 - *Soft Skills* conforme Robles (2012)

Soft Skills	Descrição
Comunicação	Capacidade oral, de fala, escrita, apresentação, audição.
Cortesia	Modos, etiqueta, etiqueta nos negócios, gracioso, diz por favor e obrigado, respeitoso.
Flexibilidade	Adaptabilidade, disposta a mudar, aprendiz ao longo da vida, aceita coisas novas, ajusta, ensinável.
Integridade	Honesta, ética, moral elevada, tem valores pessoais, faz o que é certo.
Habilidades interpessoais	Simpático, gentil, senso de humor, amigável, estimulante, empático, têm autocontrole, paciente, sociabilidade, cordialidade, habilidades sociais,
Atitude positiva	Otimista, entusiasta, encorajadora, feliz, confiante.
Profissionalismo	Profissional, bem vestido, aparência, equilibrado.
Responsabilidade	Responsável, confiável, faz o trabalho, engenhoso, autodisciplinado, quer fazer o bem, consciente e bom senso.
Trabalho em equipe	Cooperativo, se dá bem com os outros, agradável, solidário, prestativo, colaborativo.
Ética no trabalho	Trabalho árduo, disposto a trabalhar, leal, iniciativa, automotivado, pontual, bom atendimento.

Fonte: Adaptado de Robles (2012).

Atualmente, essas habilidades são cada vez mais demandadas pelas empresas. De acordo com o estudo *The Digital Talent Gap*, realizado pela *Capgemini Digital Transformations Institut* (BUVAT et al., 2017): (i) 59% das empresas apontam lacunas de *soft skills*; (ii) 55% percebem que a carência de *soft skills* vem aumentando nos últimos dois anos. Ainda segundo o estudo, as empresas buscam *soft skills* que sejam capazes de auxiliar em estratégias centrais, como foco no cliente e espírito colaborativo. Por fim, a pesquisa aponta as cinco *soft skills* mais procuradas pelos profissionais hoje: boa comunicação; colaboração; flexibilidade; relacionamento interpessoal; equilíbrio emocional e capacidade de trabalhar sob pressão. Diante desse cenário, um dos desafios para os gestores de recursos humanos é identificar maneiras de aumentar o número de *soft skills*, enquanto os profissionais precisam buscar meios de desenvolvê-las para se destacarem no mercado.

Mais recentemente, o relatório “O Futuro do Trabalho 2020”, do Fórum Econômico Mundial (WEF, 2020), identificou as 11 *soft skills* mais desejadas pelas empresas até 2025:

1. Pensamento analítico e inovação
2. Aprendizagem ativa e estratégias de aprendizado
3. Resolução de problemas complexos
4. Pensamento crítico
5. Criatividade, originalidade e iniciativa
6. Liderança e influência social
7. Resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade
8. Raciocínio lógico
9. Inteligência emocional
10. Ser orientado a servir o cliente (foco no cliente)
11. Persuasão e negociação

Todas as mudanças, que estão acontecendo nas empresas nos últimos tempos, afetaram, de alguma forma, a cultura organizacional. Nesse sentido, as *soft skills* promovem não apenas maior produtividade e eficiência, mas também a formação de um ambiente favorável e mais saudável, incentivando o desenvolvimento profissional.

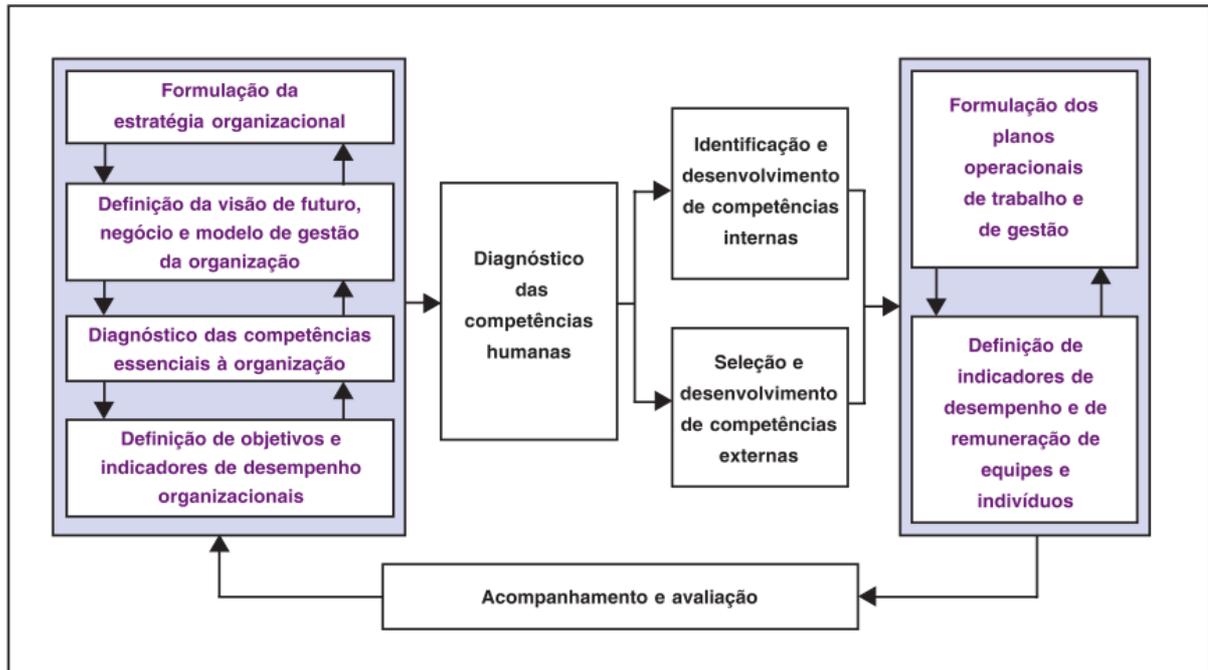
2.2.3 A Gestão por Competências

A preocupação das organizações em contar com indivíduos capacitados para o desempenho eficiente de determinada função sempre foi relevante para a definição das políticas de gestão de pessoas.

O trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas ao cargo, mas se torna o prolongamento direto da competência que o indivíduo possui, frente a um contexto cada vez mais mutável e complexo. Segundo Fischer (2002), a principal tarefa do modelo competitivo de gestão de pessoas seria de desenvolver e estimular as competências humanas necessárias para que as competências organizacionais da empresa se viabilizem. É assim que a gestão de RH, além da dimensão estratégica, enfatiza as pessoas, ou melhor, suas competências, como o principal ativo da organização. Em decorrência disso, o engajamento e a motivação passam por medidas de produtividade e desempenho, alinhadas a uma estratégia competitiva global.

A gestão por competências figura como alternativa aos modelos gerenciais, tradicionalmente, utilizados pelas organizações (BRANDÃO *et al.*, 2008). Propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Para esses autores, a gestão por competências constitui um processo contínuo iniciado com a formulação da estratégia organizacional. Em seguida, em razão dos objetivos estratégicos estabelecidos, podemos definir metas e indicadores de desempenho no nível corporativo, identificando, a partir daí, as competências necessárias para concretizar o desempenho esperado (BRANDÃO *et al.*, 2008), conforme ilustra a Figura 3.

Figura 3 - Processo de gestão de desempenho baseado nas competências



Fonte: Brandão e Guimarães (2001, p. 14).

Segundo Carbone *et al.* (2005), a começar pela estratégia organizacional, torna-se possível realizar o mapeamento de competências, processo pelo qual se objetiva identificar as lacunas de competências, isto é, a diferença entre as competências necessárias para concretizar a estratégia formulada e as competências internas já disponíveis na organização.

Para melhor entender o conceito de competência individual, é importante discutir também o conceito de entrega. Para efeitos de admissão, demissão, promoção, aumento salarial etc., as pessoas, geralmente, são analisadas e avaliadas, além de sua formação e experiência, em função de suas capacidades de entrega para a empresa. Embora, na prática organizacional, as decisões sobre as pessoas sejam tomadas em função do que elas entregam, o sistema formal, concebido em geral a partir do conceito de cargos, as vê pelo que fazem. Esse é um dos principais descompassos entre a realidade e o sistema formal de gestão. Ao avaliarmos as pessoas pelo que fazem e não pelo que entregam, criamos uma lente que distorce a realidade (DUTRA, 2017).

A caracterização das competências esperadas deve ser observável para que elas possam ser acompanhadas, sendo que é comum encontrar descrições, extremamente, genéricas e vagas ou efetuadas a partir de comportamentos

desejáveis, cuja observação é difícil e dá margem a interpretações ambíguas (DUTRA *et al.*, 2019). Segundo o autor, as descrições devem retratar as entregas esperadas das pessoas de forma clara, de modo a serem observadas tanto pela própria pessoa quanto pelas responsáveis por acompanhá-las e oferecer orientação.

As atividades de mapeamento de competências, ou seja, a identificação do conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes de que dispõem os profissionais de uma organização e que os capacita para a execução de determinadas atividades, surgem – ao lado da formulação dos seus respectivos planos estratégicos – como recursos importantes para a elaboração e o desenvolvimento de grande número de projetos. Conforme Ruas *et al.* (2005), embora o mapeamento de competências constitua uma linha de pesquisa importante no campo da abordagem competência, ela é, fortemente, marcada pela circunstância e contexto, ou seja, são diagnósticos que, dificilmente, podem ser transferidos para outro ambiente e apresentam, em geral, baixa perenidade em função das constantes mudanças nesses ambientes.

As competências individuais não permanecem estáveis com o passar dos anos. As habilidades são deterioradas com o tempo, tornando-se obsoletas e, em função disso, empresas investem fortunas, anualmente, em treinamento e desenvolvimento de seus quadros funcionais. Dessa maneira, não basta somente disponibilizar o treinamento, ele deve estar de acordo com as necessidades de cada indivíduo, de maneira que este possa percebê-lo como oportunidade de desenvolvimento (ROBBINS, 2006).

O desenvolvimento de competências é um processo de aprendizagem que visa suprir lacunas entre os conhecimentos, habilidades e atitudes, requeridos pela organização, remetendo não apenas aos saberes cognitivos e técnicos, mas também aos saberes em ação, ou seja, à capacidade dos colaboradores resolverem problemas, lidarem com situações imprevistas e de compartilharem conhecimentos (PIRES *et al.*, 2005).

O desenvolvimento de competências dá-se por meio da aprendizagem, seja ela natural ou induzida, formal ou informal (SONNENTAG; NIESSEN; OHLY, 2004), envolvendo a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes (DURAND, 2000; ILLERIS, 2004). A aprendizagem representa, portanto, o meio pelo qual se adquire a competência (GONCZI, 1999), enquanto o desempenho no trabalho representa uma manifestação do que o indivíduo aprendeu da competência por ele adquirida em processos de aprendizagem (FREITAS; BRANDÃO, 2006). Quando os funcionários

têm oportunidade de desenvolver suas habilidades e capacidades, podem contribuir de maneira mais efetiva com as necessidades de desempenho da organização (QUINN *et al.*, 2015).

Talvez em razão da emergência e difusão, nos últimos anos, da gestão por competências (CARBONE *et al.*, 2005), a aprendizagem, a competência e o desempenho no trabalho passaram a constituir temas sobre os quais parece haver crescente interesse por parte de pesquisadores e organizações (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007).

Conforme Bitencourt *et al.* (2010), alguns aspectos, considerados relevantes para a reflexão crítica, e o debate do tema gestão de competências são apontados por Beardwell e Holden (1994), Fletcher (1997), Jubb e Robotham (1997), Wood e Payne (1998), Kohn (1993), conforme síntese apresentada no Quadro 3.

Quadro 3 - Reflexões sobre competência

(continua)

A maneira como as competências são definidas	O conceito de competência possui diferentes significados e contradições. Prevalece a ênfase na construção de atributos (visão estática) e falta a visão processual (perspectiva dinâmica).
A tendência a “viver no passado”	O mapeamento de competências baseia-se na necessidade do momento, não existindo uma preocupação com a construção de competências necessárias no futuro.
A qualidade dos atributos de competências	Os desenhos de competência são geralmente superficiais e pobres. Representam muitos atributos (quantidade) e não se questiona a sua qualidade.
A identificação da efetividade gerencial e a falta de atenção para as “qualidades soft”	Tendo-se em vista a dificuldade de aferir aspectos ligados a atitudes, muitos modelos simplificam a questão, ignorando essa dificuldade e privilegiando atributos que sejam menos significativos, mas fáceis de mensurar.
A natureza genérica das competências	O predomínio de listas de competências genéricas desprovidas de um contexto e/ou não refletem a necessidade da diversidade no próprio contexto organizacional.
Burocracia e custo	Existe a predominância de formalismo voltado à confirmação de competências e não ao seu desenvolvimento.
Falta de orientação futura	Retrata a falta de questionamento sobre a importância e a articulação de competências com a visão estratégica de RH. Ou seja, falta de visão integrada em que as competências se relacionam aos processos de novos padrões de seleção, treinamento e desenvolvimento, planejamento e sucessão de carreira, recompensa e reconhecimento, acompanhamento e avaliação.

(conclusão)

O “sentir-se competente”	As pessoas buscam o sucesso, ou seja, precisam sentir-se competentes. A crítica refere-se à falta de espaço para a aprendizagem a partir do erro ou experiências de insucesso.
A questão de fazer a diferença	Refere-se à falta de sentido ou ao significado atribuído entre o <i>link</i> competências e trabalho. Quando se percebe o significado do trabalho, desperta o sentimento intrínseco de motivação que faz com que as pessoas pensem no seu trabalho como algo único e que faz a diferença.
“Cenário skinneriano”	Representado pela equação estímulo/resposta, ou melhor, “faça isso e tenha aquilo”, essa situação retrata a visão limitada de competências como processo manipulativo e pouco construtivo, desprovido de características que promovam o desenvolvimento gerencial.
A questão do <i>feedback</i>	Existe a tendência de avaliar padrões pessoais e não as atividades propriamente ditas. Observa-se uma tendência de oferecer <i>feedback</i> positivo e poucas críticas construtivas.

Fonte: Adaptado de Bitencourt *et al.* (2010).

Entretanto, apesar de evidente interesse teórico por parte das organizações, a abordagem de competências tem sido alvo de intensos debates em torno de suas reais condições de operacionalização e adequação aos problemas das organizações (RUAS *et al.*, 2005). Resultados de pesquisas, desenvolvidas em diferentes regiões do País, confirmam esse debate. Conforme Fleury e Lacombe (2003, p.11), “A Gestão por Competências é ainda um conceito que ganha diferentes contornos, sendo ora a mola mestra de todo o sistema de gestão de pessoas, ora apenas um instrumento a mais na gestão”.

2.3 Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho, embora não seja uma temática nova, ainda perdura como um dos focos de interesse e preocupação de investigadores e gestores, em especial, os de RH, tornando-se um processo vital pelo seu potencial de afetar uma variedade de funções relacionadas ao trabalho (SOTOMAYOR, 2007).

A avaliação de desempenho é uma ferramenta relevante no gerenciamento da equipe de trabalho de qualquer organização (LOTTA, 2002), formulada para avaliar a performance das pessoas nas empresas, ou seja, a sua atuação para o alcance das metas individuais, das metas do seu setor e as da empresa como um todo (BOHMERWALD, 1996). Através do resultado obtido com essa ferramenta, as empresas direcionam os seus programas de treinamento e desenvolvimento

(MARRAS *et al.*, 2010), assim como definem promoções, transferências e rescisões (ROBBINS, 2000).

Conforme Ceribeli, Pereira e Rocha (2019), é possível destacar que a avaliação de desempenho:

- a) alinha organização e indivíduos;
- b) direciona o processo de desenvolvimento dos funcionários;
- c) melhora a qualidade da relação entre gestores e subordinados;
- d) estimula a transparência e a meritocracia.

Bayo-Moriones, Galdon-Sanchez e Martinez-De-Morentin (2019) consideram três dimensões básicas de uma avaliação de desempenho: as medidas de performance, quem será o avaliador e com que frequência ocorrerá a avaliação. Para os autores, é fundamental que essas dimensões sejam bem formuladas, visando se adaptar ao trabalho realizado e às práticas de RH adotadas pela empresa.

Gil (2001) descreve a importância de ter um sistema de avaliação de desempenho, uma vez que

É importante para uma organização manter um sistema de avaliação de desempenho tecnicamente elaborado. É uma maneira de evitar que a avaliação seja feita de forma superficial e unilateral, do chefe em relação ao subordinado. Dessa forma, a avaliação alcança maior nível de profundidade, ajuda a identificar causas do desempenho deficiente e possibilita estabelecer perspectivas com a participação do avaliado (GIL, 2001, p. 149).

Analisando a motivação no setor bancário, Ahammad *et al.* (2015) concluem que as práticas de compensação e procedimentos de avaliação de desempenho podem direcionar as ações dos colaboradores para a realização de determinados objetivos. Para que um programa de avaliação de desempenho atinja seu propósito, é fundamental que haja clareza quanto ao papel e às responsabilidades do funcionário para aferição de seu desempenho real, apoio da direção da empresa e sirva como base para programas de reconhecimento funcional ou salarial, de forma que eleve o moral interno e melhore os resultados da organização (RIBEIRO, 2012).

As avaliações de desempenho nem sempre são vistas pelos funcionários como úteis para ajudá-los a melhorar seus resultados no trabalho. No entanto, ao adotarmos

um sistema formal e justo de avaliação de desempenho, fornecendo um *feedback* considerado útil para melhoria do desempenho do funcionário, percebemos uma elevação no nível de confiança entre avaliado e lideranças (BELSITO; REUTZEL, 2020). A elevação de nível de confiança gera uma satisfação com o processo de avaliação, que resulta em maior engajamento por parte dos trabalhadores.

Diante disso, antes da introdução de qualquer sistema de avaliação de desempenho, a alta gerência deve avaliar a aceitação e a satisfação dos funcionários com o sistema, comunicando com clareza como será o processo de avaliação (MEMON *et al.*, 2020). Conforme os autores, o estabelecimento de um elevado índice de satisfação com o processo de avaliação se relaciona, positivamente, com o engajamento no trabalho, reduzindo os índices de rotatividade e permitindo, assim, a retenção de talentos na empresa. A inclusão de um sistema formal de avaliação de desempenho, no entanto, pode reduzir a percepção de que o processo promova a inovação e a criatividade individuais no trabalho, quando comparado com *feedbacks* informais (CURZI *et al.*, 2019).

2.3.1 Objetivos da Avaliação de Desempenho

Segundo Gil (2019), a avaliação de desempenho constitui um meio para desenvolver os RH da organização, possibilitando o alcance de diferentes objetivos que, combinados, contribuem para a gestão estratégica de pessoas.

Dentre os objetivos de um programa de avaliação de desempenho, podemos destacar:

- a) Identificar necessidades de treinamento individuais (BOHMERWALD, 1996; GIL, 2019; MARRAS, 2012; RABAGLIO, 2010; TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001);
- b) Fornecer *feedback* aos empregados (MARRAS, 2012; TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001);
- c) Reconhecer bons desempenhos com recompensas, remuneração e promoção (BOHMERWALD, 1996; GIL, 2019; MARRAS, 2012; TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001);
- d) Elaborar plano de ação para desempenhos insatisfatórios (BOHMERWALD, 1996; GIL, 2019; RABAGLIO, 2010);

- e) Decidir acerca de demissões (GIL, 2019; TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001).

Em uma revisão das pesquisas realizadas, referentes ao tema de avaliação de desempenho, Denisi e Pritchard (2006) sugerem que o principal objetivo da avaliação de desempenho deve ser motivar os funcionários a melhorar seu desempenho. Segundo os autores, no entanto, pesquisas anteriores, relacionadas ao tema, enfatizaram, predominantemente, questões psicométricas, o que desviou a pesquisa dos aspectos motivacionais de como as avaliações de desempenho podem ser traduzidas em melhoria do desempenho.

Dutra *et al.* (2019) reforçam que a avaliação de desempenho não pode ser sinônimo apenas de instrumento para reconhecimento salarial (sendo essa uma das origens de suas mazelas), devendo servir de base para a gestão cotidiana do desempenho e para decisões gerenciais dela decorrentes, tais como a valorização, o desenvolvimento e a movimentação de pessoas dentro das organizações. Trata-se de um conjunto de práticas que estimulam o diálogo entre líder e liderado e entre a organização e as pessoas.

O método de avaliação de desempenho bem aplicado enriquece os funcionários e a organização (RABAGLIO, 2010). Shinkle *et al.* (2019) enfatizam que, para que as organizações obtenham melhores resultados, é fundamental que os objetivos propostos na avaliação de desempenho sejam percebidos como legítimos pelos colaboradores. Ainda segundo os autores, esses objetivos ou metas devem ser tratados e discutidos de forma aberta com os principais responsáveis pela entrega dos resultados, visando estabelecer credibilidade e envolvimento.

A percepção de justiça, nas organizações, pode ser estabelecida em três distintas dimensões: distributiva, processual e inter-relacional (COHEN-CHARASH; SPECTOR, 2001), em que:

- a) **distributiva:** trata-se da percepção dos resultados obtidos;
- b) **processual:** é a percepção do processo pelo qual os resultados foram alcançados;
- c) **inter-relacional:** é o tratamento interpessoal e a comunicação da gerência com os funcionários.

Segundo os autores, o desempenho profissional está ligado, principalmente, à justiça processual. Selvarajan, Singh e Solansky (2018) avançam no tema e encontram relações positivas entre: percepção de justiça na avaliação de desempenho nas três dimensões; a qualidade de trocas entre líderes e liderados; e aumento dos resultados observados.

Dessler (2015, p. 205) explica por que avaliar o desempenho:

A maioria dos empregadores ainda baseia remuneração, promoção e decisão de retenção na avaliação do desempenho. As avaliações de desempenho têm um papel central no processo de gestão do desempenho do empregador, que significa certificar-se continuamente de que o desempenho de cada funcionário faz sentido em termos de objetivos gerais da empresa. Segundo, a avaliação permite que chefes e funcionários desenvolvam um plano para corrigir qualquer deficiência que possa ter e reforçar as atividades que o funcionário faz bem. Finalmente as avaliações devem servir para um propósito útil de desenvolvimento de carreira. Oferecem a oportunidade para revisar os planos de carreira do funcionário, tendo em vista os pontos fortes e fracos expostos.

Dutra *et al.* (2019) identificaram, em suas pesquisas, as três maiores expectativas dos funcionários em relação a um sistema de avaliação de desempenho: ter um histórico das contribuições da pessoa para a organização; aumentar o diálogo com a liderança; e ter critérios, previamente, estabelecidos para a avaliação. Segundo os autores, as pessoas valorizam o histórico de suas contribuições, ao passo que esse histórico é utilizado de forma efetiva por parte dos gestores nas tomadas de decisões e todo o processo de avaliação de desempenho ganha força. Um resultado natural do amadurecimento dos processos de avaliação é o enriquecimento do diálogo entre líder e liderado, permitindo que o funcionário perceba as expectativas em relação à sua atuação no trabalho. O terceiro aspecto, identificado pelos autores, refere-se à importância do estabelecimento de critérios estabelecido, em que “o principal ganho é a segurança que a pessoa sente no relacionamento com suas lideranças, no qual as expectativas entre as pessoas e a organização são discutidas de forma aberta e a pessoa sabe o que esperar da relação” (DUTRA *et al.*, 2019, p. 66).

A avaliação de desempenho tem uma função relevante para os líderes das organizações, visto que estabelece um contrato entre os colaboradores, permitindo o acompanhamento das atividades e o alinhamento dos resultados, que precisam ser

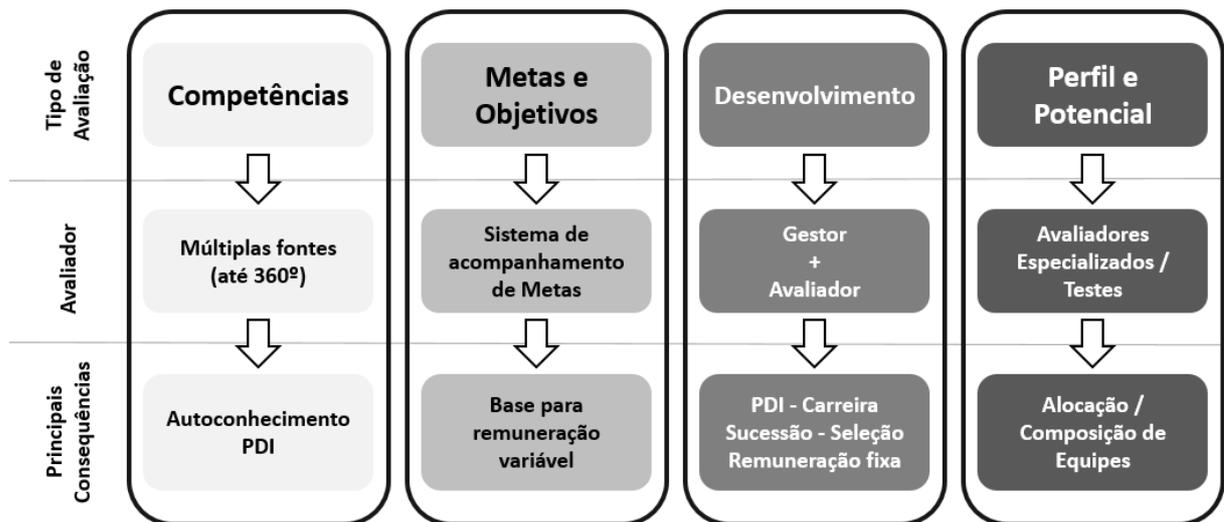
atingidos, proporcionando, assim, oportunidades de *feedback* entre o chefe e seus subordinados (PONTES, 2014).

2.3.2 Métodos de Avaliação de Desempenho

Os instrumentos de avaliação têm como principal objetivo disponibilizar aos gestores uma análise estruturada das características e do desempenho dos funcionários de suas equipes, contribuindo, dessa forma, para a tomada de decisão em diversos processos de gestão (FERNANDES; HIPÓLITO, 2008). Ainda segundo os autores, a ausência de tais instrumentos pode fragilizar a atuação do gestor, tendo em vista que acentua a subjetividade em suas decisões, podendo gerar um descolamento em relação ao que a empresa realmente quer valorizar e espera da atuação de seus colaboradores.

Conforme Dutra (2014), a avaliação de desempenho possui três dimensões: desenvolvimento, performance e comportamento. A dimensão comportamento envolve o comprometimento e a atitude em relação ao trabalho, à adesão aos valores da empresa e ao relacionamento interpessoal. Já a dimensão performance, ou resultado, busca verificar se os resultados e metas, acordados previamente com o avaliado, foram atingidos no período combinado. Por fim, a dimensão desenvolvimento busca identificar o potencial do funcionário, permitindo prepará-lo para assumir atribuições e responsabilidades mais complexas, aumentando, assim, sua capacidade de agregar cada vez mais valor à organização. Fernandes e Hipólito (2008) acrescentam, ainda, uma quarta dimensão na proposta feita por Dutra (2014): perfil e potencial. A Figura 4, adaptada do estudo dos autores, ilustra o tipo de avaliação, quem avalia e as principais consequências.

Figura 4 - Focos da Avaliação de Desempenho



Fonte: Adaptado de Fernandes e Hipólito (2008).

A avaliação por competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) é realizada, de modo geral, pela avaliação 360° e consiste em avaliar competências, previamente, identificadas que caracterizem diferença de performance entre funcionários. Para Karkoulían, Assaker e Hallak (2015), a implementação da avaliação 360° tem efeito positivo na percepção de justiça dos funcionários, incentivando um ambiente de trabalho saudável. O fornecimento de informações, originadas a partir de outras fontes, resulta em um processo de *feedback* mais abrangente e equilibrado, elevando o nível de confiança dos funcionários em relação ao sistema de avaliação e ao que é avaliado (comportamento, resultados etc.) e suas consequências (salários, bônus, promoções) (KARKOULIAN; ASSAKER; HALLAK, 2015). A partir da avaliação, é elaborado o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) e realiza-se o acompanhamento, etapa essa em que se verifica o desempenho profissional e realizam-se as reuniões de *feedback* (FERNANDES; HIPÓLITO, 2008).

Na avaliação de metas e objetivos, busca-se a valorização da performance a partir de sistemas quantitativos de mensuração de resultados. Esse resultado pode ser obtido pelo esforço (curto prazo) ou pelo desenvolvimento (longo prazo) das pessoas ou das equipes, sendo o desenvolvimento mais interessante para a organização por ser mais efetivo e duradouro. Esse tipo de avaliação é muito utilizada como base para remuneração variável (DUTRA *et al.*, 2019).

A avaliação orientada ao desenvolvimento profissional visa identificar a trajetória e o desenvolvimento do funcionário ao longo de sua carreira, na qual o

indivíduo torna-se capaz de trabalhar em níveis de complexidade cada vez mais elevados. Em geral, o processo tende a ocorrer na “relação chefe-subordinado, pela dificuldade que uma pessoa que não esteja nessa relação teria em observar a real contribuição das pessoas” (FERNANDES; HIPÓLITO, 2008, p. 163). Por traduzir o processo de desenvolvimento das pessoas, essa avaliação serve de apoio para decisões de carreira, treinamento, seleção e para aquelas relacionadas à parcela fixa da remuneração (FERNANDES; HIPÓLITO, 2008).

Já na avaliação de potencial, utilizam-se critérios e processos de avaliação, que permitam prever o desempenho futuro de uma pessoa em uma determinada posição da empresa (DUTRA *et al.*, 2019). Segundo os autores, em geral, são utilizados testes psicológicos voltados a identificar traços e características que permitirão a harmonia entre o profissional e a empresa.

Embora haja maior dificuldade para a elaboração e a aplicação de instrumentos de medida em gestão de pessoas, as dificuldades, geralmente apontadas, referem-se às suas metas e objetivos como não são mensuráveis, o que não é verdadeiro, pois já se dispõe de bases teóricas e procedimentos técnicos suficientes para a elaboração de instrumentos capazes de mensurar opiniões, crenças, atitudes e o moral no trabalho (GIL, 2019). Temos diversas formas de se avaliar desempenho das pessoas, sendo que não é incomum a construção de modelos próprios por parte das instituições, buscando atingir as especificidades da realidade de cada indivíduo (MALHEIROS; ROCHA, 2014). O Quadro 4, a seguir, aponta os principais métodos de avaliação de desempenho a partir de Gil (2019).

Quadro 4 - Principais métodos de avaliação de desempenho

(continua)

Forma de Avaliação	Conceito	Vantagens	Desvantagens
Relatórios	Chefes utilizam para fornecer parecer sobre a eficiência dos empregados.	Rapidez; favorecem a livre expressão e deixam documentada a opinião emitida.	São incompletos, favorecem o subjetivismo, deixam dúvidas e dificultam a tabulação.
Escalas Gráficas	Formulário de dupla entrada, no qual as linhas representam os fatores que estão sendo avaliados e as colunas, os graus de avaliação.	Resultados mais confiáveis que os obtidos por meio de relatórios e não exigem treinamento intenso dos avaliadores.	Apenas discriminam funcionários segundo sejam bons, médios ou fracos, sem oferecer maiores esclarecimentos.

(conclusão)

Escolha Forçada	Avaliar o desempenho mediante a escolha de frases que descrevem seu desempenho individual.	Aplicação simples, tende a se aproximar da distribuição normal, o que lhe concede validade estatística.	Sua elaboração é muito complexa e não proporciona maiores informações sobre os pontos fortes e fracos do avaliado.
Distribuição forçada	Define previamente a proporção de funcionários a serem incluídos em categorias de desempenho, buscando aproximar-se da curva de distribuição normal.	A maioria dos funcionários passa a receber conceitos próximos à média e poucos recebem avaliações muito boas ou muito ruins.	Por se tratar de um método fundamentado na teoria das probabilidades, só se mostra adequado para empresas com um número elevado de funcionários.
Avaliação por objetivos	Fundamenta-se na filosofia gerencial conhecida como Administração por Objetivos, proposta por Peter Druker (1954).	Objetivo, participativo, foco no futuro; ênfase no desenvolvimento.	É necessário que o gestor e o funcionário concordem em relação aos objetivos que a organização pretende atingir.
Incidente crítico	Foca a atenção do avaliador em comportamentos críticos que fazem a diferença entre o desempenho eficaz e o não eficaz.	Negociação prévia; mais objetivo, facilita a comunicação entre avaliador e avaliado; ênfase no futuro.	Exige grande disciplina do avaliador; atém-se a excepcionalidades.
Lista de verificação comportamental	Lista de sentenças que descrevem o comportamento do funcionário no exercício de suas atribuições.	Registro e avaliação são feitos por pessoas diferentes, reduzindo riscos de falhas.	Ênfase no passado; não analisa os fatores que intervêm no desempenho; não geram planos de desenvolvimento; favorecem a subjetividade.

Fonte: Adaptado de Gil (2019).

A organização que adota procedimentos sistemáticos de avaliação do desempenho consegue mais facilmente melhorar os processos de gestão de pessoas, identificar a necessidade de investimentos e o alinhamento da área com a estratégia da organização, além de manter os empregados motivados e produtivos (GIL, 2019).

2.3.3 Dificuldades na Avaliação de Desempenho

Ao mesmo tempo em que se admite a importância de processos estruturados de avaliação de desempenho para subsidiarem e orientarem decisões gerenciais, percebe-se, na prática, a dificuldade desses instrumentos de “cumprimento com o prometido” (FERNANDES; HIPÓLITO, 2008). A perspectiva estratégica, orientada para resultados adotada pelo setor público, enfrenta desafios de implantação devido às características inerentes à Administração Pública, como a burocracia e a impessoalidade (CARMO *et al.*, 2018).

Todo o sistema de avaliação apresenta “vícios de julgamento”, devido à sua subjetividade, questão essa muito mais relacionada, diretamente, a quem avalia do que ao instrumento propriamente dito (MARRAS, 2016). Conforme Marras (2016), esses efeitos podem ser gerados de forma consciente, quando o avaliador “vicia”, intencionalmente, um resultado, premeditando, de modo semelhante, para atender a interesses em jogo, buscar ajudar ou prejudicar o avaliado, ou inconscientemente, quando o avaliador toma as mesmas atitudes, porém, sem a intenção premeditada.

Gil (2019), por sua vez, aponta que muitas das críticas, que têm sido feitas à avaliação de desempenho, justificam-se em razão de equívocos cometidos na implantação do sistema e da inadequação de sua metodologia mediante as novas realidades empresariais. Conforme Chiang e Birtch (2010), os objetivos e as práticas da avaliação de desempenho também são, significativamente, influenciados pela cultura da região, assim como da empresa.

Para Cappelli e Conyon (2018, p. 96), “Apesar dos argumentos conceituais sugerirem como as avaliações de desempenho devem ser, na prática, eles são um dos aspectos mais impopulares e criticados do ambiente de trabalho moderno”, uma vez que, segundo os referidos autores, talvez a crítica mais fundamental das avaliações é que os supervisores relutam em diferenciar os funcionários com base no desempenho, por gerar ressentimentos e divisões na força de trabalho.

Valmorbida, Ensslin e Ensslin (2018) apontam que as atividades de definição dos objetivos, construção dos indicadores (métricas) e estabelecimento de metas são as que concentram as maiores dificuldades na apropriação das informações por elas geradas na gestão organizacional. Aspectos como o excesso de subjetividade, o despreparo dos gestores e a falta de *feedback* sobre a utilização que se faz das informações, provenientes de sua aplicação, são algumas das queixas recorrentes em

relação ao assunto. Uma das principais críticas, no entanto, refere-se à falta de clareza no que concerne ao porquê de se aplicar vários instrumentos avaliativos e sua relação com as diversas decisões de gestão de pessoas (FERNANDES; HIPÓLITO, 2008).

Algumas vezes, essa subjetividade provoca o cometimento de erros ou vieses durante os processos avaliativos. O Quadro 5 evidencia a percepção de diversos autores quanto aos erros mais comuns na avaliação de desempenho (ABBAD, 1991; BUKOWITZ *et al.*, 2019; OLIVEIRA-CASTRO; LIMA; VEIGA, 1996).

Quadro 5 - Erros comuns da avaliação de desempenho

Erro de proximidade	Tendência de classificar como “ótimo” ou “excelente” os avaliados mais conhecidos ou os que estão mais próximos, em detrimento dos que estão mais afastados.
Erro de leniência	Tendência de o avaliador atribuir apenas conceitos altos aos avaliados. Caracteriza-se pela falha do avaliador em distinguir os avaliados quanto ao nível de eficácia de seus desempenhos.
Erro de severidade	Tendência de o avaliador atribuir conceitos baixos aos avaliados.
Efeito halo	Tendência de formar um conceito sobre a pessoa pelas suas características marcantes, em detrimento de outras igualmente relevantes, passando esse julgamento a ser transferido aos demais indicadores de desempenho.
Falta de memória	Tendência de considerar apenas os últimos fatos, esquecendo-se de outros ocorridos durante o período do ciclo de avaliação.
Erro de função	Tendência de avaliar pela função que ocupa e não pelo desempenho nela.
Tendência central	Tendência de avaliar todos ou quase todos os avaliados em torno da média, sem preocupação com as diferenças individuais.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Abbad (1991), Bukowitz *et al.* (2019) e Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996).

Para Dal Vesco, Beuren e Popik (2016, p. 133),

A forma como os empregados percebem a avaliação de desempenho, como a empresa distribui salários e lucros, e como os gestores tomam decisões e interagem com os indivíduos afetados, está mais associada com a satisfação no trabalho dos empregados do que com a forma como os processos são executados.

Para que atinja seus objetivos, a avaliação de desempenho não deve tornar-se um instrumento de pressão sobre os funcionários, caso contrário, o engajamento e o desempenho deles, no trabalho, tende a diminuir (SMITH; BITITCI, 2017). A confiança

no processo e no avaliador é um conceito universal que exerce considerável influência sobre a eficácia da avaliação (CHIANG; BIRTCH, 2010), dado que, segundo os autores, para se construir confiança na avaliação de desempenho, é essencial que ocorram *feedbacks* frequentes, seja um processo participativo e orientado para o desenvolvimento da comunicação.

Lin e Kellough (2019, p. 182) apontam nove problemas potenciais na estrutura e na operação do sistema de avaliação de desempenho do governo federal dos EUA, identificados pelo Conselho de Proteção de Sistemas de Mérito dos EUA (MSPB):

1. padrões ou medidas de desempenho falhos;
2. falta de informação sobre o desempenho de um funcionário;
3. falta de tempo;
4. falta de treinamento para avaliar o desempenho do funcionário;
5. falta de autoridade;
6. falta de apoio da gerência de nível superior;
7. um histórico de classificações de desempenho infladas;
8. uma distribuição ou cota forçada para classificações de desempenho;
9. requisitos de documentação.

Embora existam diversas dificuldades, identificadas na literatura, ao se analisar o processo de avaliação de desempenho, Cappelli e Conyon (2018) concluem que os resultados das avaliações de desempenho são mais informativos do que sugerem alguns críticos. De modo geral, os resultados da avaliação estão, positivamente, relacionados a uma série de importantes resultados para a gestão: remuneração por mérito e bônus, promoções, rebaixamentos e demissões (CAPPELLI; CONYON, 2018).

Em ambientes digitais competitivos, a capacidade de inovar das organizações é, mais do que nunca, a chave para a vantagem competitiva. Curzi *et al.* (2019) identificaram que, na percepção dos funcionários, a avaliação de desempenho, focada na obtenção de resultados quantitativos predefinidos, possui maior influência no comportamento inovador no trabalho do que a avaliação focada em habilidades. Conforme os autores, no entanto, a avaliação de desempenho, focada nas novas competências desenvolvidas pelos funcionários, tem um impacto positivo percebido ainda mais forte do que a avaliação orientada a resultados.

Segundo Cappelli e Tavis (2016), estima-se que um terço das empresas americanas está abandonando os tradicionais sistemas formais de avaliação de desempenho, substituindo avaliações anuais por *feedbacks* frequentes e informais entre gerentes e funcionários. Os autores apontam três motivos que estão levando empresas a abordar esses sistemas tradicionais de avaliação, conforme Quadro 6.

Quadro 6 - Razões para abandonar as avaliações tradicionais

Necessidade de desenvolvimento	As empresas estão sob grande pressão competitiva para gerenciar e desenvolver seus talentos.
	Essa abordagem exige um <i>feedback</i> rico dos supervisores, uma necessidade que é melhor atendida por <i>check-ins</i> frequentes e informais do que por revisões anuais.
Necessidade de agilidade	Quando a inovação rápida é uma fonte de vantagem competitiva, como ocorre agora em muitas empresas e setores, isso significa que as necessidades futuras mudam continuamente.
	Como as organizações não querem, necessariamente, que os funcionários continuem fazendo as mesmas coisas, não faz sentido se apegar a um sistema criado, sobretudo, para avaliar e responsabilizar as pessoas por práticas passadas ou atuais.
Trabalho em equipe	Afastar-se da classificação forçada e do foco das avaliações na responsabilidade individual facilita o fomento do trabalho em equipe.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Cappelli e Tavis (2016).

Conforme Adler *et al.* (2016), apesar de anos de pesquisa e prática, a insatisfação com a avaliação de desempenho encontra-se em seu ponto mais alto, em que as organizações estão contemplando diversas mudanças em seus sistemas de gestão de desempenho, sendo que a mais controversa é a possibilidade de eliminar as classificações de desempenho. Os autores recapitulam os prós e contras, discutidos na conferência *Society for Industrial and Organizational Psychology*, de 2015, na Filadélfia (Quadro 7):

Quadro 7 - Motivos para manter e para eliminar as avaliações de desempenho

Motivos para manutenção das avaliações de desempenho	Motivos para eliminar das avaliações de desempenho
Reconhecimento de que alterar o processo de avaliação, provavelmente, terá um efeito mínimo no processo de gestão de desempenho como um todo.	Intervenções decepcionantes
O desempenho é sempre avaliado de alguma maneira.	Discordância quando vários avaliadores avaliam o mesmo desempenho.
“Muito difícil” não é desculpa para a psicologia organizacional-industrial.	Falha em desenvolver critérios adequados de avaliação.
Métricas e avaliações diversificadas são importantes para promover melhorias nas organizações.	Relação fraca entre o desempenho dos avaliados e as avaliações que recebem.
Trocas artificiais estão levando as organizações a abandonar as classificações de forma inadequada.	Propósitos conflitantes das classificações de desempenho nas organizações.
As alternativas às avaliações podem ser piores do que as que temos hoje.	Processo de <i>feedback</i> sem efeito no desempenho do próximo ciclo.
As melhores perguntas são: como as classificações de desempenho poderiam ser melhoradas? Conduzimos todo o processo de gestão de desempenho de maneira adequada?	Relação fraca entre o que a teoria diz a respeito da avaliação de desempenho e a prática nas organizações.

Fonte: Adaptado de Adler *et al.* (2016).

Encontramos, no entanto, desafios que dificultam o abandono das avaliações de desempenho, como, por exemplo, a necessidade de alinhamento dos funcionários com os objetivos estratégicos da organização, a necessidade de mensuração para pagamento de gratificações, a identificação de maus desempenhos, administrar a questão dos *feedbacks* e questões legais que resguardam a empresa de eventuais processos trabalhistas (CAPPELLI; TAVIS, 2016).

A pandemia da Covid-19 trouxe novos elementos para a discussão do tema. Tendo em vista as dificuldades para medir o desempenho e interrupções na remuneração com base no desempenho devido à crise, muitas organizações estão restringindo, ou até mesmo, abandonando o gerenciamento de desempenho (AGUINIS; BURGI-TIAN, 2021). Os autores, no entanto, argumentam que, ao contrário dessa tendência, durante a crise é, especialmente, importante não só a manutenção, mas também um reforço no sistema de gestão do desempenho para comunicar a estratégia da empresa, fornecer *feedbacks* críticos e consistentes para funcionários e grupos de trabalho, assim como para reter talentos.

Os desafios de se avaliar desempenho não são um tema novo na literatura, no entanto, a pandemia da Covid-19, assim como a consequente implantação do trabalho remoto, agravou essas dificuldades (AGUINIS; BURGI-TIAN, 2021). Podemos considerar que o maior retrocesso nesse sentido foi o da comunicação, onde anteriormente tínhamos os líderes trabalhando há poucos metros de seus liderados e, após a evolução do trabalho remoto, passamos a ter essa liderança atuando em ambiente virtual (O'CONNEL, 2020). Conforme o autor, a pandemia forçou os líderes e liderados a serem mais flexíveis, tanto nas funções exercidas quanto na forma de avaliar o desempenho dos funcionários, causando mudanças significativas na cultura organizacional.

Outro grande desafio na adoção do trabalho remoto foi a mensuração do trabalho realizado (SCHRAGE, 2020). Segundo o autor, as empresas precisam renovar os sistemas automatizados de medição de resultados, trazendo informações confiáveis e analíticas que comuniquem com clareza os critérios de performance. Para Schrage (2020, pág.1), “uma administração de alta performance depende de um sistema de medição de resultados de alta performance”, sendo esta uma possível grande oportunidade de crescimento pós Covid-19.

2.3.4 Gestão do desempenho

A gestão de desempenho surgiu como um conceito alternativo às técnicas, tradicionalmente, utilizadas para a avaliação de desempenho (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). O termo gestão dá, ao sistema de avaliação, a conotação de um processo que envolve atividades de planejamento, de acompanhamento e de avaliação propriamente dita (GUIMARÃES, 1998). Ainda segundo o autor, o processo avaliativo deve ser compreendido de forma sistêmica e dinâmica, sendo previamente planejado, baseado em indicadores de desempenho, operacionalizado por atores com legitimidade e competência, de modo a integrar os diferentes níveis da organização. Brandão e Guimarães (2011, p. 5) concluem que:

A gestão de desempenho faz parte de um processo maior de gestão organizacional, uma vez que permite rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de RH, entre outros, objetivando a correção de desvios e dando sentido de continuidade e sustentabilidade à organização.

A gestão de desempenho lida com o desafio que as organizações enfrentam ao definir, medir e estimular o desempenho dos funcionários com o objetivo final de melhorar o desempenho organizacional (DEN HARTOG; BOSELIE; PAAUWE, 2004). O tema sempre constituiu tema controverso nas organizações, sendo que as distorções e a subjetividade, inerentes a muitos instrumentos de avaliação do desempenho, contrapõem-se às necessidades de mensuração de resultados, levando a conflitos (BRANDÃO *et al.*, 2008).

O Quadro 8, elaborado a partir de Cappelli e Tavis (2016), traz um resgate histórico da gestão de desempenho, evidenciando o que os autores denominaram de “cabo de guerra” entre a visão tradicional (indicadores individuais) e a visão de desenvolvimento, assim como uma terceira forma híbrida, combinando as duas ênfases.

Quadro 8 - Resgate histórico gestão de desempenho

(continua)

Ênfase	Período	Característica
Tradicional (indicadores)	1ª Guerra Mundial	Exército americano cria um sistema de classificação de mérito para sinalizar e demitir os que tiveram desempenho ruim.
Desenvolvimento	2ª Guerra Mundial	Exército americano cria um <i>ranking</i> forçado para identificar soldados alistados com potencial para se tornarem oficiais.
Tradicional (indicadores)	Anos 40	Cerca de 60% das empresas dos EUA usam avaliações para documentar o desempenho dos trabalhadores e alocar recompensas.
Desenvolvimento	Anos 50	O psicólogo social Douglas McGregor defende o envolvimento dos funcionários nas avaliações e no estabelecimento de metas.
Híbrida (indicadores x desenvolvimento)	Anos 60	Lideradas pela General Electric (GE), empresas começam a dividir avaliações em discussões separadas sobre desempenho e desenvolvimento.
Tradicional (indicadores)	Anos 70	Taxas de inflação disparam e organizações sentem pressão para conceder pagamento por mérito de maneira mais objetiva.
Tradicional (indicadores)	Anos 80	Jack Welch defende o <i>ranking</i> forçado da GE para recompensar os melhores desempenhos, acomodar aqueles no meio e livrar-se dos que estão embaixo.
Tradicional (indicadores)	Anos 90	O artigo War for Talent (CHAMBERS <i>et al.</i> , 1998) aponta a escassez de executivos capazes e reforça a ênfase na avaliação e no desempenho gratificante.

(conclusão)

Tradicional (indicadores)	2000	As organizações ficam mais horizontais, aumentando o número de subordinados e dificultando o tempo para desenvolvê-los.
Desenvolvimento	2011	Kelly Services é a primeira grande empresa de serviços a desistir de avaliações, enfatizando <i>feedback</i> frequente e informal.
Desenvolvimento	2012	Adobe encerra as análises anuais de desempenho, de acordo com o famoso “Manifesto Ágil” e a noção de que as metas anuais eram irrelevantes para o modo como seus negócios operam.
Híbrida (indicadores x desenvolvimento)	2016	Deloitte, PwC e outros que tentaram abandonar os números restabelecem as classificações de desempenho, contudo, usando mais de um indicador e mantendo a nova ênfase no <i>feedback</i> do desenvolvimento.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Cappelli e Tavis (2016).

Embora os sistemas de gestão de desempenho sejam difundidos em todo o mundo, as diferenças culturais, encontradas em diferentes países, ou até mesmo, em diferentes regiões de um mesmo país, afetam como esses sistemas são projetados e implementados, bem como sua eficácia relativa (AGUINIS; JOO; GOTTFREDSON, 2012; CHIANG; BIRTCH, 2010). Embora a evidente relevância do fator cultural, podemos definir cinco princípios universais que levam a uma gestão de desempenho eficaz, independentemente dos contextos culturais: (1) congruência entre descrições de cargos e objetivos organizacionais; (2) medição de desempenho com base em comportamentos e resultados nos níveis individual e coletivo; (3) treinamento sobre gestão de desempenho; (4) fornecimento de *feedback* usando uma abordagem baseada em pontos fortes; e (5) alocar recompensas que sejam significativas para o empregado (AGUINIS; JOO; GOTTFREDSON, 2012).

3 MÉTODO

Este Capítulo apresenta o método utilizado para atingir os objetivos da pesquisa. A primeira seção é o delineamento da pesquisa, em que se detalha a natureza, o nível e a estratégia de pesquisa. Em seguida, é abordado o contexto da pesquisa, detalhando como foram selecionados os participantes da pesquisa qualitativa. Na terceira seção, é abordada a técnica de coleta de dados e os procedimentos de análise. Por fim, são esclarecidos os procedimentos éticos relacionados à pesquisa.

3.1 Delineamento da Pesquisa

O método utilizado no presente estudo caracteriza-se como abordagem qualitativa e tem como estratégia a pesquisa de campo, de nível exploratória, que busca analisar como o modelo de GDCR é percebido pelos Gerentes de Atendimento do BP nas agências de Atendimento do RS.

A pesquisa de campo consiste na “observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem, espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presume relevantes para analisá-los” (MARCONI; LAKATOS, 2019, p. 202). Segundo as autoras, as pesquisas de campo requerem uma revisão bibliográfica para saber em que estado se encontra o problema e que trabalhos já foram realizados a seu respeito, a determinação de que técnicas serão empregadas na coleta de dados e para se definir a amostra, assim como técnicas de registro e de análise dos dados.

O principal objetivo da pesquisa exploratória é ajudar a compreender o problema enfrentado pelo pesquisador, ao passo que as informações necessárias são definidas de forma muito ampla, adotando um processo flexível e não estruturado (MALHOTRA, 2019). Para Gil (2019), as pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar mais familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A pesquisa exploratória considera muitos aspectos como comportamentos, pensamentos e até sentimentos, que não podem ser medidos por uma pesquisa quantitativa (AAKER; KUMAR; DAY, 2004), permitindo um mergulho maior do pesquisador no fenômeno e, conseqüentemente, melhor compreendê-lo.

Para Godoi *et al.* (2010), a Ciência Social só pode compreender, realmente, as relações sociais se colocar, em seu enfoque, o universo interior dos indivíduos. Os métodos qualitativos seriam, desse modo, preferíveis aos quantitativos, visando obter conhecimento intersubjetivo, descritivo e compreensivo, em vez do conhecimento objetivo dos estudos quantitativos. Uma vantagem da pesquisa qualitativa é que uma análise detalhada e exata de alguns casos pode ser produzida, e os participantes têm muito mais liberdade para determinar o que é importante para eles e para apresentá-los em seus contextos (FLICK, 2013).

Para Baker (2001), uma das situações na qual a pesquisa qualitativa pode ser utilizada é a exploração de um comportamento complexo. Conforme Ikeda (2009), a pesquisa qualitativa oferece excelentes oportunidades no setor de negócios, especialmente, na área de comportamento humano.

3.2 Contexto

Com o início da implementação do novo modelo de relacionamento com clientes, proposto pelo BP em 2015, verifica-se uma alteração no posicionamento estratégico da empresa, que passou a dar mais relevância para a visão do cliente com foco em sua satisfação, em detrimento da perspectiva financeira, que, historicamente, representava o principal foco da estratégia dela. Diante disso, as plataformas de atendimento, responsáveis pela maior parte das interações com clientes no canal presencial, passaram a ter grande importância no resultado dos acordos de trabalho das agências e suas subordinantes, gerando discussões sobre o modelo de avaliação de desempenho e desenvolvimento de competências desses colaboradores.

O Modelo de Gestão Organizacional Baseada nas Competências, proposto por Guimarães *et al.* (2001), demonstra que, a partir da formulação da estratégia organizacional, são definidos os objetivos estratégicos, os quais, por sua vez, dão origem às competências essenciais à organização. Com a utilização de indicadores de desempenho, seria possível medir a lacuna existente entre as competências necessárias à consecução dos objetivos estratégicos e as competências internas disponíveis na organização (GUIMARÃES *et al.*, 2001).

Atualmente, o BP utiliza o modelo GDCR para avaliar o desempenho profissional de seus funcionários. Esse modelo é embasado na gestão de desempenho baseada nas competências, proposta por Brandão e Guimarães (2011),

que busca integrar em um único modelo de gestão as atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho, a partir do diagnóstico das competências profissionais consideradas essenciais para a organização.

O modelo se caracteriza por avaliações semestrais a partir dos resultados observados, assim como na avaliação e no desenvolvimento de competências individuais dos funcionários. O sistema utilizado é o de avaliação por múltiplas fontes, popularmente chamado de avaliação 360°, em que cada funcionário realiza a autoavaliação, avalia e é avaliado por pares e superior hierárquico (DUTRA *et al.*, 2019).

O mesmo modelo é utilizado em todos os níveis da organização e é composto por três componentes: competências fundamentais, competências específicas e resultados (metas). As competências fundamentais fazem parte da avaliação de todos os funcionários da empresa, já as específicas variam de acordo com o cargo ocupado. A avaliação dos resultados se dá por captura automatizada em sistemas internos ou, caso não exista esse sistema para a função ocupada pelo avaliado, ocorre a partir de avaliação realizada pelo superior hierárquico em indicadores disponibilizados no sistema. O registro da avaliação é feito em ferramenta interna, na qual é permitida a impositação de anotações de *feedbacks* realizados, assim como a atribuição de conceitos para cada uma das competências avaliadas.

Um ponto importante a ser observado é que, para que um funcionário seja destituído de sua comissão atual por motivo de baixa performance, é necessário que este tenha recebido, ao menos, três ciclos avaliativos consecutivos considerados insuficientes. Essa baixa performance é caracterizada por uma lacuna de competência (BRANDÃO *et al.*, 2008), ou por desempenho individual, e precisa estar evidenciada no sistema GDCR com o registro de anotações de *feedbacks* realizados ao longo de cada período avaliativo, assim como atribuição de conceitos (notas) coerentes com as anotações realizadas.

Ao contrário dos demais níveis hierárquicos da empresa, os Escriturários não possuem cargo comissionado, portanto, não são passíveis de perda de função (e consequente redução salarial) ao apresentarem baixo desempenho. Historicamente, o BP tem um posicionamento interno de não demitir funcionários em razão, única e exclusiva, de baixo desempenho. Esses fatos configuram em uma dificuldade adicional no momento da avaliação de desempenho, visto que muitos funcionários podem desempenhar seu trabalho de forma descompromissada com os objetivos e

resultados esperados pela empresa sem sofrer consequências como redução salarial ou até demissão, geralmente, observadas nas empresas privadas. Conforme Resende e Mendes (2004), a sobrevivência pode ser a razão fundamental para esses bancários se manterem no emprego, significando propiciar segurança para si e para a família, em lugar de se constituir em elemento de autorrealização.

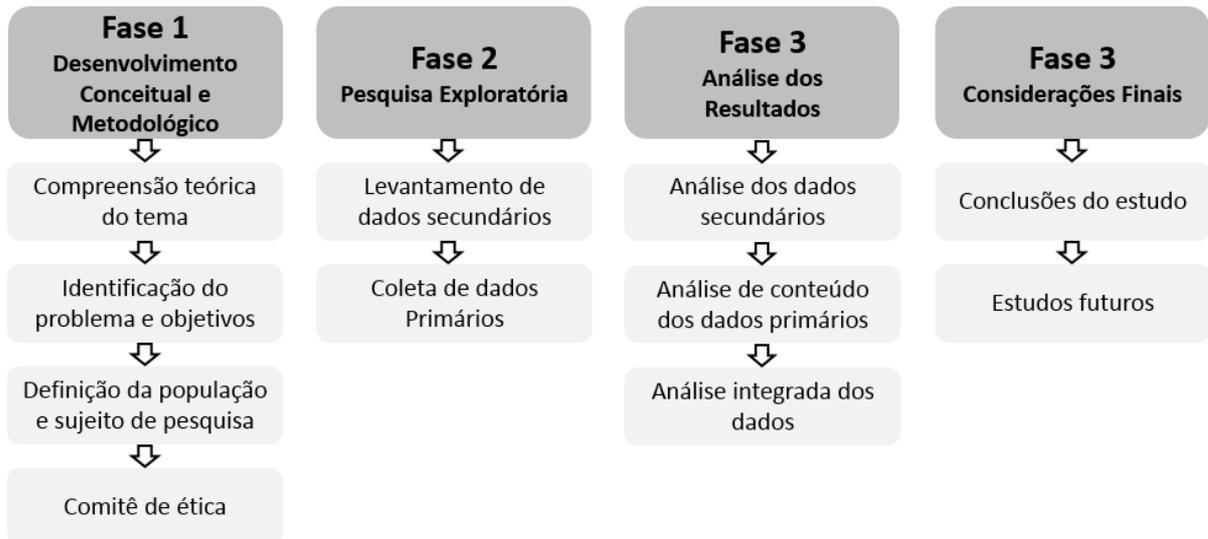
A pandemia da Covid-19, por sua vez, acelerou o processo de implementação do trabalho remoto, visando o distanciamento social e a preservação da saúde de funcionários, considerados como de alto risco pelas autoridades sanitárias. Muitos Escriturários passaram a atuar remotamente nesse período, configurando um desafio adicional para os Gerentes de Atendimento avaliarem o desempenho deles.

Diante disso, o presente estudo buscou responder se o modelo atual de GDCR atende às necessidades específicas para avaliar o desempenho profissional dos funcionários vinculados a esse segmento da empresa a partir da percepção dos Gerentes de Atendimento. Esta pesquisa teve como participantes os Gerentes de Atendimento do RS, responsáveis por gerenciar as plataformas de atendimento presencial do BP. Essas plataformas são compostas, em sua grande maioria, além do Gerente de Atendimento, por um grupo de três a seis Escriturários e fazem parte da estrutura de uma agência Especializada em Atendimento, que também contempla, em sua estrutura, um Gerente Geral.

3.3 Procedimentos de Coleta de Dados

O presente estudo está dividido em quatro etapas, conforme apresentado na Figura 5:

Figura 5 - Resumo das etapas da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A primeira fase constituiu-se na busca dos principais conceitos teóricos sobre os temas gestão por competências e avaliação de desempenho, na identificação do problema de pesquisa e objetivos do estudo, na definição do método de pesquisa e na escolha dos participantes. Assim que concluído o projeto da pesquisa, foi submetido à diretoria do BP e solicitada autorização para se realizar a pesquisa de campo, assim como a carta de anuência para divulgação do nome da empresa no trabalho. A realização da pesquisa com os funcionários foi autorizada pelo BP, mas a divulgação do nome da empresa não foi autorizada.

A segunda fase foi composta pelo levantamento de dados secundários, a partir de sistemas internos do BP, e pela coleta de dados primários, ou seja, a pesquisa de campo. Na terceira fase, foram analisadas as informações obtidas pelo levantamento de dados secundários e pela pesquisa de campo (dados primários). Seus resultados foram discutidos na quarta fase, assim como foram identificadas limitações e propostas de estudos futuros.

3.3.1 Levantamento de Dados Secundários

O levantamento de dados secundários teve como finalidade analisar aspectos referentes aos dados sociais, à capacitação formal e à utilização do sistema GDCR de todos os funcionários que atualmente exercem o cargo de Gerente de Atendimento no RS, buscando identificar pontos relevantes que auxiliem na resposta do problema de pesquisa.

Os dados secundários, obtidos em sistemas internos do BP, foram:

- 1) Relação de Gerentes de Atendimento do BP no RS, assim como telefones para contato;
- 2) Cursos relacionados à avaliação de desempenho concluídos pelos funcionários;
- 3) Tempo total em que o funcionário exerceu funções de avaliador de desempenho;
- 4) Quantidade de registros de *feedback* realizados nos últimos semestres.

Esses dados foram utilizados como critério para a seleção dos entrevistados que fizeram parte desta pesquisa. Conforme Malhotra (2019, p. 82), “os dados secundários são dados que foram coletados para objetivos que não os do problema em pauta e podem ser localizados de forma rápida e barata”. Ainda segundo o autor, os dados primários podem ser considerados um pré-requisito para a posterior coleta de dados primários, assim como podem ajudar a:

- identificar e definir melhor o problema;
- desenvolver uma abordagem ao problema;
- formular uma concepção de pesquisa adequada (por exemplo, identificando as variáveis-chave);
- responder a certas perguntas da pesquisa e testar algumas hipóteses;
- interpretar os dados primários com mais critério.

3.3.2 Coleta de Dados Primários

A coleta dos dados primários da pesquisa foi realizada a partir de entrevistas semiestruturadas, que permitem flexibilidade ao pesquisador, possibilitando rápida adaptação ao indivíduo ou à circunstância (RICHARDSON, 2017). Uma entrevista semiestruturada geralmente é composta por perguntas abertas em que não são oferecidas alternativas de respostas (GIL, 2019). Na pesquisa qualitativa, a coleta de dados é concebida de maneira aberta e abrangente, utilizando-se das questões abertas em relação às definidas antecipadamente (FLICK, 2013).

Conforme Gil (2019, p. 128), “a situação mais frequente é a da entrevista em que as questões são predeterminadas, mas o pesquisador define a sequência de formulação no curso da entrevista”. A etapa de coleta de dados primários foi realizada em 4 fases:

- 1) Formulação das perguntas;
- 2) Validação do roteiro de entrevista;
- 3) Seleção dos entrevistados;
- 4) Realização das entrevistas.

3.3.3 Formulação das Perguntas

As perguntas do roteiro da entrevista visaram contemplar os objetivos da pesquisa, sendo formuladas, inicialmente, com base nos autores referenciados na fundamentação teórica e submetidas para avaliação crítica e validação do instrumento em conformidade com o método de Validação de Instrumento de Coleta de Dados para Pesquisas Qualitativas (VCPQ), proposto por Torlig e Junior (2019).

O método consiste na avaliação do instrumento de coleta por um grupo de juízes especialistas no assunto e abrange duas dimensões (conteúdo e semântica) e quatro subdimensões (alinhamento com o objetivo, aderência ao construto, clareza e expectância qualitativa). A avaliação é feita a partir de um formulário que disponibiliza um quadro para registro da percepção dos juízes em relação a cada uma das dimensões, possibilitando cinco graus de aceitação:

1. 0% – Inexistente
2. 25% – Baixo
3. 50% – Médio
4. 80% – Alto
5. 100% – Total

Além dos graus de aceitação de cada item, também disponibiliza campo para justificativas e observações, visando gerar um processo de autorreflexão do pesquisador através dos *feedbacks* (TORLIG; JUNIOR, 2019). Para seleção dos juízes, foram utilizados os seguintes critérios:

1. Funcionários ou ex-funcionários do BP;
2. Mínimo de 15 anos de experiência como avaliadores de desempenho;
3. Carreira na empresa, justificando competência como avaliadores de desempenho;
4. Formação acadêmica mínima: pós-graduação; e
5. Disponibilidade.

A começar por esses critérios, foram selecionados quatro juízes que se disponibilizaram a realizar a avaliação do instrumento de coleta, conforme as características abaixo:

1. **Primeiro juiz:** possui graduação em Engenharia Agrônoma e pós-graduação em Administração Rural. Funcionário aposentado do BP desde o início de 2021, quando exercia cargo de Superintendente desde 2018. Atuou por 33 anos na empresa em cargos de Gerente de Relacionamento, Gerente Geral e Superintendente, possuindo mais de 20 anos de experiência com avaliação de desempenho.
2. **Segundo juiz:** possui graduação em Administração, 3 pós-graduações na área de Gestão de Pessoas e Agronegócios e mestrado em Administração. Funcionário aposentado do BP desde 2019, quando exercia cargo de Superintendente desde 2006, atuou por 38 anos na empresa em cargos de Gerente de Relacionamento, Gerente Geral, Gerente Executivo e

Superintendente, possuindo mais de 30 anos de experiência com avaliação de desempenho.

3. **Terceiro juiz:** funcionária do BP vinculada à Gestão de Pessoas da empresa, atuou como Gerente Geral e Gerente de Relacionamento, possuindo mais de 15 anos como avaliadora de desempenho. Hoje atua diretamente com os temas avaliação e gestão do desempenho, fazendo parte, inclusive, de grupos de trabalho para discussão do tema em nível nacional. Possui graduação em Administração e duas pós-graduações: uma em Gestão Financeira e outra em Gestão de Pessoas.
4. **Quarto juiz:** funcionário aposentado da empresa em 2020, quando atuava como Superintendente desde 2011. Possui mais de 20 anos de experiência como avaliador de desempenho e 32 anos de carreira. Graduado em Economia, conta em seu currículo com duas pós-graduações, sendo uma em Gestão Bancária e uma em Formação de Executivos. Atualmente, está cursando o mestrado em Gestão em Negócios, com previsão de conclusão no ano de 2021.

O Quadro 9 apresenta a média consolidada das avaliações dos juízes sobre cada uma das onze questões propostas para o instrumento de coleta original com base nas quatro dimensões indicadas por Torlig e Junior (2019).

Quadro 9 - Avaliações dos juízes

Questões	Grau de alinhamento ao objetivo da pesquisa	Grau de aderência ao construto investigado	Grau de clareza da pergunta	Grau de expectativa qualitativa da resposta
1	90,00%	90,00%	95,00%	77,50%
2	93,33%	95,00%	75,00%	82,50%
3	90,00%	95,00%	100,00%	95,00%
4	90,00%	95,00%	100,00%	95,00%
5	93,33%	85,00%	85,00%	77,50%
6	76,67%	95,00%	87,50%	87,50%
7	93,33%	90,00%	90,00%	82,50%
8	93,33%	95,00%	95,00%	95,00%
9	93,33%	95,00%	90,00%	90,00%
10	73,33%	75,00%	82,50%	75,00%
11	93,33%	95,00%	87,50%	87,50%

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Através da média das notas dos juízes, o modelo proposto por (TORLIG; JUNIOR, 2019) sugere os seguintes critérios de aceitação, alteração e exclusão dos itens:

- Menor que 30%: exclusão
- 40% a 50%: ajuste obrigatório
- 60 a 90%: ajuste facultado
- 100%: aceite total

Como evidenciado nos resultados do Quadro 9, nenhuma pergunta necessitou de ajuste obrigatório, entretanto alguns ajustes foram realizados no instrumento de coleta original com base nos *feedbacks* fornecidos pelos juízes, resultando nas perguntas disponibilizadas no Quadro 10.

Quadro 10 - Perguntas do roteiro da entrevista

(continua)

Objetivo: descrever o modelo de avaliação de desempenho utilizado atualmente pelo BP e como ele se relaciona com as pesquisas recentes em relação ao tema.		
Conceitos	Autores	Perguntas
Gestão por competências: conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (fazer).	Brandão <i>et al.</i> (2008), Dutra <i>et al.</i> (2019), Fleury e Fleury (2001), Le Boterf (1999), Zarifian (1999)	Em suas palavras, como você descreve o processo de avaliação de desempenho profissional pelo modelo GDCR? Quais são os objetivos propostos pelo modelo?
Objetivos da avaliação de desempenho: a) identificar necessidades de treinamento b) fornecer feedback c) reconhecimento d) elaborar plano de desenvolvimento e) decidir acerca de demissões	Bohmerwald (1996), Gil (2019a), Marras (2012), Rabaglio (2010), Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001)	

(continuação)

Objetivo: identificar se as perspectivas previstas no modelo GDCR são eficazes para dimensionar o desempenho profissional dos Escriurários em uma agência Especializada de Atendimento.		
Conceitos	Autores	Perguntas
É fundamental que haja clareza quanto ao papel e responsabilidades do funcionário para aferição de seu desempenho real.	Ribeiro (2012)	Em sua opinião, as competências avaliadas na GDCR, assim como o cálculo do placar final, são claras e de fácil entendimento por parte de avaliadores e avaliados?
A gerência deve comunicar com clareza o que será avaliado e como será o processo de avaliação.	Memon <i>et al.</i> (2020)	
Ao adotarmos um sistema formal e justo de avaliação de desempenho, percebemos uma elevação no nível de confiança entre avaliado e lideranças.	Belsito e Reutzel (2020)	O placar final da GDCR mensura de forma fidedigna e justa o desempenho individual dos funcionários podendo ser utilizado como base para promoções, remuneração variável, perda de função e eventuais demissões? Justifique e/ou exemplifique sua resposta.
É fundamental que os objetivos propostos, na avaliação de desempenho, sejam percebidos como legítimos pelos colaboradores.	Shinkle <i>et al.</i> (2019)	
Através da avaliação de desempenho, as empresas direcionam seus programas de treinamento e desenvolvimento, assim como definem promoções, transferências e rescisões.	Marras <i>et al.</i> (2010), Robbins (2000), Cappelli e Conyon (2018)	
Ao adotarmos um sistema formal e justo de avaliação de desempenho, fornecendo um <i>feedback</i> considerado útil para melhoria do desempenho do funcionário, percebemos uma elevação no nível de confiança entre avaliado e lideranças.	Belsito e Reutzel (2020)	Como você avalia o processo de <i>feedback</i> com seus funcionários? Quais os pontos fortes? E as oportunidades de melhoria? Tem planejamento, regularidade e tempestividade, na prática?
Na etapa de acompanhamento, é que se realizam as reuniões de <i>feedback</i> .	Fernandes e Hipólito (2008)	

<p>Estima-se que um terço das empresas americanas está abandonando os tradicionais sistemas formais de avaliação de desempenho, substituindo avaliações anuais por <i>feedbacks</i> frequentes e informais entre gerentes e funcionários.</p>	<p>Cappelli e Tavis (2016)</p>	<p>Na sua opinião, o modelo GDCR:</p> <p>a) Está adequado à sua necessidade de avaliar desempenho dos funcionários?</p> <p>b) Deveria ser ajustado de acordo com sua realidade? Que ajustes poderiam ser promovidos?</p> <p>c) Deveria deixar de existir? Por quê?</p>
---	--------------------------------	--

(conclusão)

<p>Objetivo: avaliar os impactos da adoção do trabalho remoto no processo de avaliação do desempenho.</p>		
Conceitos	Autores	Perguntas
<p>A Covid-19 gerou impacto nos processos de gestão de desempenho existentes em maior ou menor escala, tendo algumas empresas, inclusive, descontinuado esse processo no período.</p>	<p>Aguinis e Burji-Tian (2021)</p>	<p>De que forma a prática do trabalho remoto influenciou o processo de avaliação de desempenho? Como você se adaptou ao processo de avaliação de desempenho com funcionários trabalhando remotamente?</p>
<p>Objetivo: elaborar um framework a partir das dificuldades e melhores práticas encontradas no processo GDCR.</p>		
Conceitos	Autores	Perguntas
<p>Aprendizagem e desenvolvimento ocupam o principal aspecto de interesse dos trabalhadores.</p>	<p>Longo (2007)</p>	<p>De que forma você pode utilizar a GDCR para induzir o processo de desenvolvimento de</p>
<p>A avaliação de desempenho direciona o processo de desenvolvimento dos funcionários.</p>	<p>Ceribeli, Pereira e Rocha (2019)</p>	<p>competências dos funcionários de sua equipe?</p>
<p>A GEP enfoca se e como os sistemas de práticas de RH ajudam as organizações a alcançar objetivos estratégicos e aprimorar o desempenho da empresa.</p>	<p>Boon <i>et al.</i> (2018)</p>	<p>Na sua opinião, a GDCR pode alinhar o comportamento dos</p>
<p>A avaliação de desempenho alinha organização e indivíduos.</p>	<p>Ceribeli, Pereira, Rocha (2019)</p>	<p>funcionários com os objetivos estratégicos da empresa? Como? E de que forma isso traduziria a</p>
<p>“As pessoas podem potencializar os pontos fortes de uma empresa ou reforçar as fragilidades, dependendo de como são consideradas e gerenciadas”.</p>	<p>Knapik (2011, p. 53)</p>	<p>entrega dos resultados esperados em sua unidade?</p>

A avaliação de metas e objetivos busca a valorização da performance a partir de sistemas quantitativos e mensuração de resultados.	Dutra <i>et al.</i> (2019)	Em 2020, o BP criou a ação EPD, que visa mensurar as entregas realizadas pelos Escriturários. No seu entendimento, de que forma tal ação pode melhorar o processo GDCR?
A avaliação de desempenho focada na obtenção de resultados quantitativos predefinidos possui maior influência no comportamento inovador no trabalho do que a avaliação focada em habilidades.	Curzi <i>et al.</i> (2019)	Em sua opinião, quais os pontos fortes e quais as principais limitações que você percebe no processo do GDCR?

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

3.3.4 Seleção dos Entrevistados

Na pesquisa qualitativa, os pesquisadores escolhem os participantes propositalmente e integram pequenos números de casos segundo sua relevância (FLICK, 2013). A partir dos resultados obtidos com os dados secundários, os Gerentes de Atendimento do RS foram classificados sob dois critérios: tempo em que ocupa cargos no BP com subordinados e registros de anotações de *feedback* na ferramenta GDCR (média por subordinado nos últimos 3 semestres).

Com base nessas classificações, foram escolhidos de forma aleatória:

- a) Dois funcionários entre os 25% com mais tempo como avaliadores de subordinados;
- b) Dois funcionários entre os 25% com menos tempo como avaliadores de subordinados;
- c) Dois funcionários entre os 25% com mais registros de *feedback*;
- d) Dois funcionários entre os 25% com menos registros de *feedback*.

Caso o funcionário não desejasse participar da pesquisa, seria feita nova seleção com o mesmo critério. Caso as respostas obtidas não fossem suficientes para a conclusão dos objetivos de pesquisa, seriam selecionados quatro novos funcionários, um de cada grupamento. Tal seleção ocorreu até que as respostas atingissem o resultado esperado.

Essa seleção permitiu diversidade entre os participantes e se as variáveis tempo de gestão e utilização da ferramenta influenciaram na percepção do funcionário em relação ao processo de avaliação de desempenho.

Após o envio dos convites, alguns funcionários aceitaram participar da pesquisa, outros retornaram informando que não gostariam de participar e alguns nem deram retorno. Novos convites foram enviados, conforme os critérios elencados anteriormente, até que o público estivesse adequado para início das entrevistas. Ao todo, oito funcionários participaram da pesquisa, conforme características abaixo:

- **Entrevistada 1:** funcionária do BP há seis anos, possui graduação em Direito e duas pós-graduações, também na área de Direito. Na data da pesquisa, avaliava dez escriturários e tinha dois anos e meio de experiência como gerente de equipe.
- **Entrevistado 2:** funcionário do BP há vinte anos, possui graduação em Administração de Empresas e pós-graduação em Gestão Empresarial. Na data da pesquisa, avaliava três escriturários e tinha dez anos de experiência como gerente de equipe.
- **Entrevistada 3:** funcionária do BP há nove anos, possui graduação em Secretariado e pós-graduação em Gestão Empresarial. Na data da pesquisa, avaliava três escriturários e tinha dois anos de experiência como gerente de equipe.
- **Entrevistado 4:** funcionário do BP há dez anos e possui curso Tecnólogo em Processos Gerenciais. Na data da pesquisa, avaliava cinco escriturários e tinha cinco anos de experiência como gerente de equipe.
- **Entrevistada 5:** funcionária do BP há nove anos e possui graduação em Gestão de Recursos Humanos. Na data da pesquisa, avaliava seis escriturários e tinha dois anos de experiência como gerente de equipe.
- **Entrevistada 6:** funcionária do BP há vinte anos e possui graduação em Publicidade e Propaganda. Na data da pesquisa, avaliava cinco escriturários e tinha onze anos de experiência como gerente de equipe.
- **Entrevistado 7:** funcionário do BP há dezesseis anos e possui graduação em Administração de Empresas. Na data da pesquisa, avaliava dois escriturários e tinha dez anos de experiência como gerente de equipe.
- **Entrevistado 8:** funcionário do BP há vinte anos e possui graduação em Administração de Empresas e pós-graduação em Negócios Financeiros. Na

data da pesquisa, avaliava três escriturários e tinha dez anos de experiência como gerente de equipe.

3.3.5 Realização das Entrevistas

A aplicação das entrevistas foi realizada de forma virtual, com a utilização do aplicativo Microsoft Teams®, tendo em vista a preservação da saúde dos envolvidos devido à pandemia da Covid-19.

A realização da pesquisa ocorreu de forma voluntária, após o aceite do convite enviado. Visando atender às orientações constantes na Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016 do Conselho Nacional de Saúde, foi aplicado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) no momento da entrevista. Esta Resolução estabelece, em seu artigo 10º, que “o pesquisador deve esclarecer o potencial participante, na medida de sua compreensão e respeitadas suas singularidades, sobre a natureza da pesquisa, seus objetivos, métodos, direitos, riscos e potenciais benefícios”. O TCLE precisa descrever, minuciosamente, os potenciais riscos que os participantes estão sujeitos (GIL, 2019b).

As entrevistas foram gravadas pelo *software* de videoconferência Microsoft Teams®. Conforme Gil (2019, p. 153), “a gravação eletrônica é o melhor modo de preservar o conteúdo da entrevista”. Após cada entrevista, foi realizada a transcrição do conteúdo, permitindo uma análise preliminar dos resultados alcançados (RICHARDSON, 2017).

3.4 Procedimentos de Análise dos Dados

As técnicas de análise de dados devem estar alinhadas ao problema de pesquisa investigado, de modo que através delas é possível uma interpretação de resultados sólida e consolidada (MALHOTRA, 2019). No método qualitativo, as informações obtidas não podem ser quantificáveis, sendo que os dados obtidos são analisados de forma indutiva. Nesse sentido, a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa (MATIAS-PEREIRA, 2019).

O procedimento de tratamento de dados, utilizado na pesquisa, foi a análise de conteúdo, que objetiva encontrar significado para as informações obtidas com o

instrumento de coleta (APPOLINARIO, 2012). A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visam obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam inferir conhecimentos relativos às condições de produção dessas mensagens (BARDIN, 1979). A autora organiza técnica de análise de conteúdo em três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento e interpretação dos resultados.

3.4.1 Pré-análise

A primeira etapa executada do método foi a pré-análise, em que foram realizadas a organização do material e a leitura flutuante das transcrições das entrevistas. Conforme Bardin (1979), a leitura flutuante consiste em estabelecer contato com os documentos a analisar, deixando-se invadir por impressões e orientações. Ainda segundo a autora, existem algumas regras que devem ser e foram seguidas na presente pesquisa:

- **Regra da exaustividade:** deve-se esgotar a totalidade do material coletado. Nesta pesquisa, foram tratadas e analisadas as transcrições de todas as entrevistas realizadas.
- **Regra da representatividade:** a amostra deve ser uma parte representativa do universo inicial. A pesquisa limitou-se a analisar os gerentes de atendimento do BP no RS. Ao todo, existem 74 funcionários exercendo essa função. A amostra representa mais de 10% da população total.
- **Regra da homogeneidade:** os dados devem se referir ao mesmo tema, ser obtidos a partir dos mesmos critérios e homogêneos.
- **Regra da pertinência:** os dados analisados precisam ser coerentes com o conteúdo e objetivos previstos.

3.4.2 Exploração do Material

A segunda etapa do método foi a exploração do material. Conforme Bardin (1979, p. 101), a exploração do material consiste “nas operações de codificação, desconto ou enumeração, em função de regras previamente formuladas”. Nessa

etapa, os dados brutos foram transformados de maneira organizada e classificados, inicialmente, em 10 categorias estabelecidas *a priori*. Na análise do material por categorias, chegou-se à definição de 59 subcategorias, que serviram para classificar as unidades de registro de forma mais precisa. A Exploração do Material consiste na fase mais longa e cansativa da análise de conteúdo, uma vez que é nela que são efetivadas as decisões tomadas na fase da pré-análise (BARDIN, 1979).

Para gerenciamento, codificação e apoio na análise dos dados, foi utilizado o *software* NVivo®. Embora ainda pouco utilizado em estudos organizacionais no Brasil, a ferramenta visa agilizar e qualificar o material de análise, facilitando o processo analítico em pesquisas qualitativas nos estudos organizacionais (MOZZATO; GRZYBOVSKI; TEIXEIRA, 2016). Conforme os autores, o *software* auxilia o pesquisador, sobretudo, nas análises, potencializando e intensificando alcance e profundidade, além de permitir maior exploração da complexidade dos dados.

3.4.3 Tratamento dos Resultados, a Inferência e a Interpretação

Nessa fase, as informações coletadas foram organizadas em quadros, sistematizando os resultados com os objetivos da pesquisa, em que se buscou a construção do conhecimento científico sobre o objeto pesquisado.

A partir da análise desses dados, foram realizadas inferências e a interpretação dos dados. Segundo Bardin (1979), a intenção da análise do conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção, inferência essa que recorre a indicadores (quantitativos ou não). Essas inferências levaram à interpretação, que se caracteriza pela análise profunda das comunicações, indo além da simples leitura do que foi capturado nas entrevistas. Da leitura inicial dos dados, foram identificadas 10 categorias, das quais emergiram subcategorias, à medida que se aprofundou a análise dos referidos dados.

3.5 Procedimentos Éticos Relacionados à Pesquisa

Todo projeto científico deve ser planejado e avaliado segundo princípios éticos (FLICK, 2013), corroborando com Hair *et al.* (2011), uma vez que questões relacionadas à ética ocorrem em diversas etapas do processo de pesquisa, entre elas

os autores destacam as questões envolvendo justiça, conflitos de interesse, responsabilidades, distorções de poder e falta de honestidade.

Os entrevistados da pesquisa qualitativa tiveram suas participações realizadas de forma voluntária e confirmadas a partir da formalização de um TCLE (FLICK, 2013). Segundo Gil (2019), é preciso garantir que os participantes de um projeto de pesquisa estejam cientes de que sua participação é voluntária e que eles tenham a liberdade de se retirar do estudo a qualquer momento, sem prejuízo algum.

Para garantir a confidencialidade e o anonimato das informações, foi utilizado o modelo proposto por Flick (2013, p. 212) em todas as entrevistas, informando quem terá acesso aos dados e que estes poderão ser usados para o ensino após a anonimização. O TCLE foi assinado tanto pelo pesquisador quanto pelo participante, sendo entregue uma via para cada. A pesquisa qualitativa não pôde ser anônima, mas os dados dos participantes e as respectivas respostas foram omitidos do trabalho final.

O projeto de pesquisa, após aprovado pela banca de qualificação, foi submetido à diretoria do BP, a qual concedeu autorização para se realizar a pesquisa. Conforme normativos internos vigentes na data da realização do estudo, o nome da empresa não pode ser utilizado na realização de trabalhos acadêmicos.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Conforme mencionado no capítulo 3 (Método), esta pesquisa utilizou a análise de conteúdo como técnica de análise de dados. Os dados analisados foram obtidos a partir da transcrição das entrevistas realizadas com os funcionários do BP selecionados. Com a utilização do *software* Nvivo®, as transcrições foram analisadas e seus conteúdos classificados em 10 categorias, estabelecidas *a priori* e 59 subcategorias. O Quadro 11 resume a quantidade de unidades de registro classificadas em cada uma das categorias e subcategorias de análise, indicando, na última coluna, a frequência das unidades de registro em cada subcategoria.

Quadro 11 - Categorias de análise

(continua)

Categorias <i>a priori</i>	Unidades de registro total	Subcategorias	Unidades de registro
Importância do sistema de Avaliação de Desempenho	13	Sim, é importante	12
		Não precisaria existir	1
Análise do Sistema de Avaliação vigente	40	Não tem clareza	14
		Não reflete o resultado obtido	3
		Reflete o comportamento observado	2
		Não reflete o comportamento observado	2
		<i>Feedback</i> não atinge o propósito	2
		Caracteriza-se pelo caráter punitivo	6
Objetivos da Avaliação de Desempenho	15	Instrumento proforma, só mais um processo	11
		Reconhecimento	1
		Mensurar o resultado obtido	5
		Desenvolvimento	3
		Avaliar o comportamento	2
		Aprimoramento	1
Capacitação	26	Alinhar a estratégia da empresa	3
		O material disponível é suficiente	8
		Os treinamentos são adequados	2
		Os treinamentos não são adequados	5
		Falta tempo para capacitação	4

(continuação)

Categorias <i>a priori</i>	Unidades de registro total	Subcategorias	Unidades de registro
Capacitação	26	Falta interesse na busca pela informação	7
Dificuldades na avaliação de desempenho	34	Falta de tempo	11
		Falta de interesse	5
		Subjetividade	7
		Desvio no propósito da ferramenta	9
		Falta apoio gerencial	2
Avaliação de desempenho em um banco público	32	Falta de comprometimento	12
		Impossibilidade de demissão	9
		Gaiola de ouro	2
		Desinteresse na carreira	9
Desafios do trabalho remoto	36	Dificuldade de observar e mensurar o trabalho realizado	14
		Funcionário avaliado relata dificuldades para entrega	4
		Alteração da função anterior	2
		Falta de preparação para exercer a função	4
		Problemas de infraestrutura	6
		Funcionário insatisfeito com a mudança	3
		Comunicação entre líder e liderado	2
		Adaptação	1
Sugestões de melhorias	30	Precisa ter mais clareza e justiça na avaliação recebida	1
		Precisa ser mais prática	2
		Precisa ser adaptada à realidade do novo modelo	14
		Precisa focar mais no resultado	5
		Necessita punições mais severas	6
		Necessita mais clareza nas atribuições dos funcionários	2
Foco nas competências x foco no resultado	37	Deveria ter um equilíbrio entre os dois	6
		Deveria ter um foco maior no resultado	16
		Pontos positivos do foco no resultado	13
		Pontos positivos do foco nas competências	2

(conclusão)

Categorias <i>a priori</i>	Unidades de registro total	Subcategorias	Unidades de registro
Melhores práticas	51	<i>Feedback</i> estruturado	9
		<i>Feedback</i> informal	8
		Competição saudável	3
		Desenvolvimento profissional	7
		Periodicidade	4
		Clareza	3
		Comunicação com a equipe	5
		Acompanhamento do resultado observado	4
		Incentivo à capacitação	3
		Franqueza e transparência	2
		Identificar aptidões	1
Reconhecimento	2		

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Conforme observado, destacam-se em quantidade de unidades de registro as seguintes subcategorias de análise (Quadro 12).

Quadro 12 - Subcategorias em destaque

Subcategorias	Quantidade de unidades de registro
Deveria ter um foco maior no resultado	16
Não tem clareza	14
Dificuldade de observar e mensurar o trabalho realizado	14
Precisa ser adaptada à realidade do novo modelo	14
Pontos positivos do foco no resultado	13
Sim, é importante	12
Falta de comprometimento	12
Instrumento proforma, só mais um processo	11
Falta de tempo	11

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Verifica-se, inicialmente, que a avaliação de desempenho continua sendo importante para os funcionários do BP, embora identifiquem-se dificuldades na execução do processo, assim como oportunidades de melhoria. Na percepção dos entrevistados, o modelo de avaliação necessita ser adaptado às mudanças ocorridas na empresa e à realidade do contexto analisado nesta pesquisa, enfatizando os resultados apresentados pelo avaliado no período de análise.

4.1 A Importância da Avaliação de Desempenho no BP

Muito se discute, atualmente, sobre a relevância de um sistema formal de avaliação de desempenho nas organizações, sendo que diversas empresas já abandonaram as tradicionais ferramentas voltadas para esse fim (ADLER *et al.*, 2016; CAPPELLI; TAVIS, 2016). Na pesquisa realizada, buscou-se identificar com os entrevistados suas percepções sobre o tema quando analisada, especificamente, a necessidade atual do BP e a gestão de Escriturários nas Agências de Atendimento.

Dos oito entrevistados, sete manifestaram que o processo de avaliação de desempenho continua sendo importante em suas realidades e não deveria deixar de existir. Apenas o entrevistado 5 informou que, para ele, cujo interesse está no encarecimento, fazia, sim, sentido, mas para avaliação dos Escriturários “não faz sentido”. O Quadro 13 resume as opiniões dos entrevistados.

Quadro 13 - Importância da Avaliação de Desempenho para o BP

Entrevistado	Unidades de Registro
Entrevistada 1	Acho de suma importância
Entrevistado 2	Embora seja uma característica formal e, às vezes, a gente tem alguma certa resistência com essa formalidade, é o meio necessário que a gente tem, né?
	Acaba que tem... obrigatoriamente vai ter que ter essa formalidade, pra poder dimensionar o trabalho e o desenvolvimento do funcionário.
Entrevistada 3	Então, eu acho uma ferramenta importante pra gente não só poder avaliar os outros, mas pra nós mesmos.
	Eu acho que ela é válida. Ela não deve deixar de existir.
Entrevistado 4	Não, avaliação é importante. Ter um modelo de avaliação, uma ferramenta de avaliação, é importante. Eu acho que deixar de existir não pode. Não pode.
Entrevistada 5	E a minha situação atual, o meu prefixo, com quem eu trabalho, ela não faz sentido. Aonde eu estou hoje, não faz sentido. Faz sentido pra mim, que tenho ambições, faz sentido pra um ou outro colega que tenham ambições.
Entrevistada 6	Porque é uma ferramenta, é uma ferramenta bem completa, complexa também, então, eu acho que dá pra ter uma visão panorâmica do quão aquele funcionário é bom ou não, se está atendendo à necessidade da empresa, se tá se pagando.
	Não, eu acho que tá perfeito. Deixar de existir, jamais, porque em qualquer empresa a gente é avaliado, né, e essa ferramenta... eu sou muito simpática com a GDCR, sabe, Felipe? Deixar de existir, jamais, senão a coisa vira uma Babilônia.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do *software NVivo®* (2021).

A partir do recorte da fala da Entrevistada 6, “dá pra ter uma visão panorâmica do quão aquele funcionário é bom ou não, se está atendendo a necessidade da empresa, se tá se pagando”, verifica-se que a ferramenta, apesar das dificuldades e fragilidades que serão evidenciadas nas próximas seções deste capítulo, está alinhada com os objetivos de reconhecer bons desempenhos (BOHMERWALD, 1996; GIL, 2019; MARRAS, 2012; TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001), assim como identificar desempenhos insatisfatórios (BOHMERWALD, 1996; GIL, 2019; RABAGLIO, 2010).

Outro trecho que se pode destacar é da Entrevistada 2: “poder dimensionar o trabalho e o desenvolvimento do funcionário”, no qual se verifica um dos principais motivos para se avaliar desempenho, segundo Dessler (2015), que é de servir para um propósito útil de desenvolvimento do funcionário, oportunizando a revisão da carreira ao avaliar os pontos fortes e fracos identificados.

Evidencia-se, portanto, que um processo de avaliação de desempenho formal e estruturado continua sendo relevante para o BP na percepção dos avaliados. Em conformidade com Cappelli e Tavis (2016), a necessidade de alinhamento dos funcionários com os objetivos estratégicos da organização, a necessidade de mensuração para pagamento de gratificações, a identificação de maus desempenhos, administrar a questão dos *feedbacks* e questões legais, que resguardam a empresa de eventuais processos trabalhistas, são fatores que impedem muitas empresas de abandonar os tradicionais sistemas de avaliação de desempenho.

4.2 Objetivos do Modelo GDCR

A GDCR, modelo de avaliação atual utilizado pelo BP, caracteriza-se por avaliações de comportamento e metas realizadas semestralmente. A forma de avaliação é caracterizada pelo modelo 360º, em que o funcionário é avaliado pelo seu superior, pares, subordinados (quando houver), além da sua autoavaliação. Conforme o BP, a GDCR possui quatro principais objetivos:

1. Mensurar o desempenho individual;
2. Orientar o desenvolvimento profissional e o planejamento da carreira;
3. Alinhar os objetivos estratégicos da empresa;
4. Subsidiar outros programas de remuneração.

Quando os entrevistados foram questionados sobre a percepção acerca desses objetivos na prática e no modelo de trabalho que atuam, foram encontrados os seguintes resultados:

Quadro 14 - Objetivos da GDCR para os avaliados

(continua)

Objetivo	Participante	Trecho da entrevista
Mensurar o desempenho individual (comportamento e resultados)	Entrevistado 1	Plotar, descrever em alguma ferramenta, em algum local
	Entrevistado 6	É o momento da gente, tipo assim, lavar a roupa: “Chega aqui, fulano, ó, não tá legal”. Tipo: “Seja mais simpático com os clientes”. Imagina se a gente não tivesse a liberdade de fazer isso pra ajustar tudo o que o banco quer da gente?
	Entrevistado 8	É uma forma de visualizar, assim... não só o desempenho como o comportamento no funcionário.
		É uma avaliação, né, tu conseguir ver como é que tá as pessoas, como é que ela, onde ela trabalha, como é que... qual é a importância que ela tá tendo pros resultados da empresa, pra agência, isso é só olhando números ou respostas.
		É uma forma de visualizar, assim... não só o desempenho como o comportamento no funcionário.
Orientar o desenvolvimento profissional e o planejamento da carreira	Entrevistado 1	É, na prática, o que a gente faz de acompanhar o desenvolvimento do funcionário.
	Entrevistado 3	O placar final, ele vai influenciar nessa questão, principalmente, pra promoção, pra questão de carreira, porque a gente... eu acredito que é uma das intenções da nota.
		É uma forma de eu conseguir ver nas avaliações que eu recebo o que eu posso melhorar ou não, no que eu estou indo bem, no que eu posso melhorar. Então, eu acho que é uma boa ferramenta pra ser usada pra isso também.
Entrevistado 6	A GDCR é a maior prova de que funciona, com esse meu funcionário, porque ele virou assistente, logo, logo ele vai ser gerente. E eu dei excelentes notas pra ele, porque ele merecia, porque nós formamos, porque ele se formou.	
Alinhar os objetivos estratégicos da empresa	Entrevistado 3	Ele é um bom sistema no sentido, assim, de realmente a gente poder, não só pela avaliação dos colegas, mas pela própria avaliação que a gente recebe, pra gente poder nortear, ver se a gente realmente está no caminho que o banco quer, aquela... o que o banco pede pra nós.
	Entrevistado 6	Eu acho que ele contempla todos os itens que norteiam o nosso trabalho, tipo o comportamento, metas, enfim, né?
	Entrevistado 8	Na verdade, o que que eles são? Eles são o norte do nosso serviço, né?

(conclusão)

Objetivo	Participante	Trecho da entrevista
Subsidiar outros programas de remuneração	Entrevistado 6	Principalmente o encarreiramento. Depois que inventaram o tal do PDG ou PDV, né, tem gente que quer nota alta na GDCR em função do PDG, mas eu acho que é pra gente ter uma percepção até do nosso trabalho, onde é que eu posso me aprimorar, onde eu estou pecando.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Os objetivos propostos pelo BP, embora não apareçam claramente em todas as entrevistas, estão presentes nas falas de diversos entrevistados conforme o Quadro 14.

Ao comparar os objetivos declarados pelo BP, no seu programa de avaliação e desempenho, ao encontrado na literatura recente, verifica-se um alinhamento de conceitos. Conforme Cappelli e Conyon (2018, p. 88),

[...] as avaliações de desempenho são o processo pelo qual os supervisores avaliam, depois do ocorrido, o desempenho relacionado ao trabalho de seus supervisionados e atribuem recompensas aos supervisionados com base nessa avaliação.

Já a pesquisa conduzida por Iqbal *et al.* (2019) classifica os propósitos da avaliação de desempenho em Administrativa (recompensas), Desenvolvimento Profissional, Definição de Funções e Alinhamento Estratégico. Diante disso, conclui-se que os objetivos, propostos na GDCR, estão aderentes à necessidade de a empresa avaliar o desempenho profissional de seus funcionários e que sejam coerentes com a literatura encontrada nessa pesquisa.

4.3 Análise do Sistema de Avaliação de Desempenho Vigente

O modelo GDCR possui uma ferramenta de avaliação, composta por duas dimensões: competências e metas. Nessa ferramenta, os avaliadores podem incluir anotações decorrentes de *feedbacks* realizados ao longo do semestre, assim como importar notas a cada um dos indicadores atribuídos para o funcionário avaliado.

Ao final do ciclo avaliativo, o sistema calcula o placar final a partir das notas registradas. Atualmente, o placar final, obtido na GDCR dos Escriturários do BP, possui peso de 35% para competências e 65% para metas. Cada uma das dimensões

possui indicadores em que o avaliador sinaliza notas de 1 a 5, para os quais 3 seria a nota média, ou o esperado pela empresa. As notas 4 e 5 indicam que o avaliado superou a expectativa no referido indicador, e notas de 1 e 2 indicam que o avaliado apresentou desempenho insuficiente no quesito.

No que tange à dimensão competência, são avaliados 9 indicadores agrupados em cinco perspectivas do *Balanced ScoreCard* (BSC): Financeira; Clientes; Aprendizado e Crescimento; Processos Internos; e Socioambiental. Já a dimensão metas, possui 3 indicadores, nos quais o avaliador também atribui uma nota de 1 a 5 a partir dos critérios de avaliação. A avaliação de metas, no entanto, é feita com base nos critérios subjetivos, com notas atribuídas pelo avaliador sem nenhum vínculo quantitativo de resultados apresentados pelo avaliado no semestre.

Buscando identificar a percepção dos entrevistados acerca do modelo e da ferramenta, foi estabelecida uma categoria de análise *a priori* denominada “Análise do sistema de avaliação vigente”. Após a realização das entrevistas, foram identificadas subcategorias de análise que buscaram classificar, de forma adequada, o conteúdo extraído. O Quadro 15 apresenta a quantidade de unidades de registro encontrada em cada uma das subcategorias selecionadas.

Quadro 15 - Análise do sistema de avaliação vigente

Subcategoria de análise	Arquivos	Referências
Não tem clareza	6	14
Não reflete o resultado obtido	3	3
<i>Feedback</i> não atinge o propósito	1	2
Reflete o comportamento observado	2	2
Não reflete o comportamento observado	2	2
Caracteriza-se pelo caráter punitivo	5	6
Instrumento proforma, só mais um processo	5	11

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Um dos pontos evidentes, a partir da observação dos dados acima, é a quantidade de referências encontradas a sinalizar a falta de clareza na ferramenta, nos itens avaliados e no processo GDCR como um todo. Essas sinalizações foram encontradas em seis das oito entrevistas realizadas. Nota-se, também, que não há nenhuma sinalização identificada de que o instrumento seja claro e de fácil compreensão. Consoante com Fernandes e Hipólito (2008), a falta de clareza em relação ao instrumento avaliativo configura uma das principais críticas aos processos

de avaliação de desempenho. Para Aguinis e Burgi-Tian (2021), um sistema de medição de performance precisa ser de fácil compreensão, conciso e ser útil para as diversas áreas da organização. Os autores supracitados reforçam que, durante a crise gerada pela pandemia da Covid-19, simplicidade e adaptabilidade do sistema se tornaram pontos ainda mais críticos no processo de avaliação de desempenho. O Quadro 16 reproduz as referências de “Não tem clareza” identificadas.

Quadro 16 - Falta de clareza no processo

Entrevistado	Unidades de Registro
Entrevistado 1	Não, não são claros, né, normalmente tu tem que buscar a informação, entender, pra deixar mastigado pro funcionário, pro escriturário, né?
	Da minha parte, eu tinha que investigar, entender, compreender, muitas vezes abri lá o Fale, alguma coisa, pra entender essa sistemática, ou pedir pra outro colega como entendeu, ou se já tem uma noção e tal, pra poder repassar.
Entrevistado 2	Não. Não. Eu acho que não. É meio complicado, né? Eu acho, assim, que tu tem que te inteirar bastante daquilo ali pra, às vezes, pra compreender como é que vai ser lá depois o placar final. Então, até se tu me perguntar aqui agora, eu já não vou saber te dizer ((Risos)) exatamente... exatamente ali o que que compõe.
Entrevistado 3	Então, eu achei, assim, que ficou... na verdade, eu, realmente, no final, ali, o placar, a média ali, eu não consigo entender exatamente da onde saiu.
	Acho que teria que ser um pouco mais claro isso, assim, como é que é mesmo calculada a média. Como chega ali, eu não consegui entender direito, assim. Eu não cheguei a me aprofundar pra entender melhor também.
Entrevistado 4	Eu acho que falta, antes da avaliação, um esclarecimento maior para todo mundo, cara, todos os funcionários assim, de quais são as suas funções mesmo, né?
	Olha, eu não sei se é tão claro assim.
	Tem muita coisa subjetiva ali, Felipe. Avaliação subjetiva da percepção de cada um, interpretação. Eu acho que podia ser um pouco mais... mais técnico, um pouco mais específico, um pouco mais claros. Não. Não, não é claro. E se tu me perguntar agora como que é, descreve, cara, eu não vou saber detalhar pra ti não.
Entrevistado 7	Não. Na minha opinião, não é de entendimento dos colegas. Bem reto e simples.
Entrevistado 8	Não. Tem alguns itens que são bem específicos assim, mas a maioria eu acho que fica muito aberto
	No geral, entender, entender, eu acho que não.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Conforme Ribeiro (2012), para que um sistema de avaliação de desempenho atinja seu propósito, é fundamental que haja clareza quanto ao esperado de desempenho de cada funcionário e dos critérios de avaliação. Para Dutra *et al.* (2019), a avaliação de desempenho necessita de critérios claros e observáveis para que possa ser acompanhada pelo avaliador, assim como pelo avaliado. Ainda segundo o autor, é comum encontrar descrições, extremamente, genéricas e vagas, cuja observação é difícil, configurando um grande desafio na execução da avaliação.

A falta de clareza, percebida no processo pelos entrevistados, pode ser indicada como um dos principais pontos em que o modelo GDCR precisa evoluir para atingir os objetivos propostos. Para Memon *et al.* (2020), é fundamental comunicar com clareza como será o processo de avaliação a todos os funcionários, assim como identificar se o processo está adequado ao contexto antes da implementação de qualquer modelo de avaliação.

Por fim, outra categoria de análise que obteve um número significativo (onze) de unidades de registro foi “Instrumento proforma, só mais um processo”, com trechos selecionados nas falas de cinco entrevistados. Conforme Gil (2019) muitas críticas, feitas à avaliação de desempenho, justificam-se em razão de equívocos cometidos na implantação do sistema e da inadequação de sua metodologia às novas realidades empresariais. As seções 4.5 Dificuldades na Avaliação de Desempenho e 4.6 Particularidades de um Banco Público irão explorar as categorias de análise “Falta de Interesse”, “Falta de Comprometimento” e “Impossibilidade de Demissão”, que foram as justificativas identificadas nas entrevistas para que o modelo GDCR acabe, em algumas situações, configurando-se apenas como mais um processo administrativo, sem alcançar os objetivos propostos pela empresa.

4.4 Capacitação

A falta de clareza, identificada no item anterior, remete-nos a um tema de grande relevância: a capacitação interna sobre o processo GDCR. A capacitação do processo de avaliação é fundamental para que avaliadores não cometam erros comuns no processo de avaliação, como o efeito halo e a tendência central (LIN; KELLOUGH, 2019).

O BP possui uma renomada Universidade Corporativa, que consta com amplo repositório de conteúdo on-line. A empresa também disponibiliza cursos presenciais

de capacitação, em que se verifica, em sua grade regular, um curso específico de capacitação GDCR. Questões como deslocamento, estadia, ambiente físico e disponibilidade do instrutor historicamente configuram-se como pontos que dificultam e encarecem os treinamentos presenciais. Com o advento da pandemia da Covid-19, todos os cursos presenciais foram suspensos, reforçando o processo de capacitação a partir de cursos on-line. No ano de 2021, a Universidade Corporativa do BP possuía quatro cursos voltados para a capacitação da GDCR em seu catálogo, sendo três na modalidade on-line e um na presencial, conforme disposto no Quadro 17.

Quadro 17 - Cursos GDCR

Curso	Modalidade	Ano	Carga Horária
1) Gestão de Desempenho	Presencial	2013	16
2) GDCR – Gerente Desenvolvedor e Gestão de Desempenho	On-line	2013	2
3) GDCR – Gestão de Desempenho por Competências e Resultados	On-line	2013	5
4) GDCR – <i>E-book</i> Melhores Práticas de Acordo de Desempenho	On-line	2016	2

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Todos os cursos disponibilizados pelo BP devem ser realizados dentro da jornada de trabalho dos funcionários, o que acaba, muitas vezes, diminuindo a atenção no estudo e dificultando a absorção do conteúdo. Verifica-se, também, que a carga horária dos cursos on-line é significativamente inferior à do curso presencial. Por fim, com exceção do Curso 4, publicado em 2016, os demais tiveram sua última atualização realizada há mais de sete anos. Nesse período, não havia o modelo de especialização vigente atual e o trabalho remoto ainda era um processo embrionário no BP. Durante o ano de 2020, os três cursos on-line estavam disponíveis aos funcionários do BP. A realização desses cursos, no entanto, não foi obrigatória.

Na pesquisa realizada, buscou-se identificar se esse processo de capacitação está adequado à necessidade e à realidade de trabalho dos gerentes de atendimento do BP, questionando tanto os treinamentos e os materiais, disponibilizados pela empresa, quanto à capacitação informal, obtida a partir de orientações recebidas de colegas. O Quadro 18 traz um recorte dos principais pontos abordados pelos entrevistados.

Quadro 18 - Processo de capacitação

Processo de capacitação está adequado	
Entrevistado 1	Eu acho que quem quer entender, quem quer buscar e quer utilizar a ferramenta, tem material, tem como descobrir com colegas que deem a mentoria ou essa linha de raciocínio.
Entrevistado 2	O que a gente tem, assim, que eu enxergo que é muito, muito bom mesmo, importante na capacitação, é a Universidade Corporativa, né? Realmente, é de excelência.
	Onde a gente se baseia é na Universidade Corporativa. Em termos de busca de conhecimento, eu acho que é de excelência.
	Está adequado. Eu entendo que está.
Entrevistado 5	Eu enxergo que os próprios cursos da Universidade Corporativa, que são, na sua grande maioria, muito bons.
Entrevistado 6	A Universidade Corporativa é uma das maiores universidades do mundo, corporativas, né, e isso é muito legal. Então é assim, ó, eu simpatizo muito, e eu acho que são ferramentas que só agregam ao nosso ser profissional, né, porque aquilo tudo que está ali é muito importante pro nosso trabalho.
Entrevistado 8	Melhorou bastante. Até eu não me lembro qual é o nome do curso, eu venho fazendo uns cursos... aqui tem a Universidade Corporativa, né, que é muito boa.
	A gente teve ali uma conversa com o pessoal da Gepes, né, falando sobre a GDCR, então, já clareou muitas coisas, que, às vezes, tu entende um item de uma forma e, na verdade, quer dizer outra. Nesse ponto, eu acho que tá bom.
Processo de capacitação não está adequado	
Entrevistado 3	Assim, eu acho que a capacitação que a gente tem, assim, às vezes, poderia ser um pouco mais trabalhada.
	Diferente, como a gente olha a pessoa que a gente está avaliando. Eu acho que poderiam melhorar mais essa parte da capacitação, com alguns cursos pra desenvolver, pra gente entender mais.
	Então, acho que poderiam até melhorar um pouco mais essa questão da divulgação, da capacitação, principalmente, pra quem vai começar a fazer avaliação de um subordinado.
Entrevistado 7	A capacitação que foi, não diria insuficiente, mas ela não... ela não é prática. Falta pragmatismo nas capacitações GDCR.
	A palavra é aprático, ele não visa... ele ludicida, ele conceitua bastante o curso. Eu fiz o curso GDCR, eu acho que eu fiz mais dois ou três cursinhos Universidade Corporativa, mas ele existe dentro de uma esfera não prática da coisa.
	O curso GDCR foi o mais rico, mas era presencial, isso não acontece mais. Então, já faz tempo isso, foi 2010 isso. Não, 2012, 2012.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Conforme excertos das entrevistas, verifica-se que o material institucional disponibilizado pela empresa é adequado e de boa qualidade, embora, relativamente desatualizado. Os treinamentos presenciais também foram indicados como válidos e importantes no processo de capacitação, embora tenham sido suspensos devido à pandemia da Covid-19.

Quando realizada análise específica da capacitação para avaliação de desempenho no ambiente remoto, conclui-se que não houve tempo hábil e preparação específica com o advento da pandemia. Essa constatação evidencia-se na fala do Entrevistado 4 “pegou de surpresa, né? A pandemia, ela não... até avisou, ela deu sinais, né? Mas quando ela chegou, chegou chegando. Então, também não teve um tempo de adaptação, de preparo, né?”. Diante disso, fica evidente a necessidade de adaptação do processo de capacitação à essa nova realidade.

Outro ponto relevante, apontado pelos entrevistados, é a falta de tempo no horário de trabalho para realização dos cursos com a atenção e dedicação devidas. Supervisores, geralmente, possuem muitas tarefas e responsabilidades que demandam suas atenções, reduzindo o tempo necessário para realizar uma avaliação de qualidade (LIN; KELLOUGH, 2019). No BP, muitos cursos são realizados visando atingimento de metas de capacitação e, devido à falta de tempo, são concluídos sem a compreensão e absorção adequada do conteúdo. Por fim, verifica-se, também uma falta de interesse no corpo funcional na busca pelos cursos autoinstrucionais, conforme Quadro 19.

Quadro 19 - Falta de interesse na capacitação

(continua)

Entrevistado 4	Porque, tipo assim, não tem desculpa, né, tem que fazer e ponto. Mas também falta uma melhor organização pra isso, né? Disponibilização de tempo principalmente, internamente ali. Não tem. Falando dos escriturários mesmo, né, dos agentes comerciais, cara, os caras têm seis horas ali. Às vezes, ele não... cai o ponto, eles não conseguem digitalizar um documento, e a meta ali, diária correndo.
Entrevistado 5	Eu enxergo assim que as pessoas fazem tipo na corrida, sem realmente prestar atenção e aprender, de fato, alguma coisa. Mais naquela intenção mesmo de: “Preciso pontuar. Preciso fazer tal curso”. E isso é no geral, né? Dificilmente tu pega um funcionário ali que faça um curso e que realmente aprenda alguma coisa, tire algum conteúdo dali. Eu falo por mim mesmo. Muitas vezes, eu já fiz vários cursos ali que eu não prestei a devida atenção, porque a gente recebe de vez em quando lá uma meta: “Tu tem que fazer tantos cursos”. Aí o gerente só fala: “Façam os cursos”.

(conclusão)

Entrevistado 5	Então, acaba que o pessoal vai fazendo os cursos ali de qualquer maneira pra atingir uma meta, né? “Ah tem que ter tantas horas”.
	A gente está com pouca mão de obra, então, cada vez menos tempo de se preparar, infelizmente.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Diante dos dados apresentados acima, verifica-se um significativo espaço para melhoria do processo de capacitação do modelo de avaliação de desempenho do BP. Inicialmente, o tema deveria ser considerado estratégico pela Diretoria de Gestão de Pessoas, incluindo os cursos de capacitação como obrigatórios na grade do semestre. O envolvimento dos Gerentes Gerais no processo também seria um avanço importante, assim como a disponibilização de tempo necessário para que os funcionários realizem os cursos.

Para redução dos custos e otimização do tempo, essa capacitação poderia ser on-line. A grade de cursos, por sua vez, poderia manter o modelo de conteúdos prontos e disponíveis para acesso a qualquer tempo, como ocorre, atualmente, com os cursos on-line no BP, mas com acréscimo de cursos ministrados por instrutor que conduza o curso e a participação e interação dos funcionários em tempo real.

Por fim, o processo de capacitação precisa ser contínuo, preferencialmente com a criação de trilhas de aprendizagem, configurando mais de um evento no semestre, de forma a garantir maior compreensão do processo por todos os funcionários envolvidos. As trilhas de aprendizagem são eficazes por considerar não apenas as expectativas da organização em relação ao desempenho dos empregados, mas os ritmos, os estilos de aprendizagem e as preferências pessoais (FREITAS; BRANDÃO, 2006). A implantação de um processo sistematizado de capacitação em avaliação de desempenho pode ser um dos passos mais importantes que pode ser tomado para melhorar a avaliação de desempenho dos funcionários (LIN; KELLOUGH, 2019).

4.5 Dificuldades na Avaliação de Desempenho

Um dos pontos mais encontrados na literatura, quando pesquisado o tema avaliação de desempenho, são as dificuldades encontradas na execução do processo (FERNANDES; HIPÓLITO, 2008), em especial, quando esse processo é analisado

em empresas públicas (CARMO *et al.*, 2018). Embora no instrumento de coleta desta pesquisa não haja nenhuma pergunta questionando diretamente quais são as dificuldades encontradas pelos avaliados, foram encontradas 34 unidades de registro, classificadas em cinco categorias de análise conforme Quadro 20.

Quadro 20 - Dificuldades na avaliação de desempenho

Categorias a priori	Unidades de registro	Subcategorias	Unidades de registro
Dificuldades na avaliação de desempenho	34	Falta de tempo	11
		Falta de interesse	5
		Subjetividade	7
		Desvio no propósito da ferramenta	9
		Falta apoio gerencial	2

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Verifica-se que o item mais citado pelos entrevistados foi “Falta de tempo” para realizar a avaliação da forma correta, seguido de “Desvio no propósito da ferramenta”.

A falta de tempo identificada liga-se, diretamente, à jornada de trabalho dos Escriturários, que, atualmente, é de seis horas e quinze minutos com intervalo de 15 minutos, assim como a grande expectativa e a cobrança na entrega de resultados, conforme evidenciado nas falas do Entrevistado 4: “Cara, a gente vai fazendo no dia a dia ali como dá. [...] “Durante o atendimento é difícil, porque daí fica o... ficam duas pessoas fora do atendimento. Não é como eu acho que deveria ser, cara”, já nas falas da Entrevistada 6: “Não sei se é na correria aqui do varejo, essa questão das reuniões que têm que ser feitas, nem sempre dá tempo, né” e “não dá tempo, aqui no varejo, Felipe, de conversar, sabe? Porque é muito corrido, é muito corrido”, evidentes também nas falas do Entrevistado 8: “pelo nosso dia a dia e pela cobrança, não é que a gente não dê importância, a gente não consegue dar o tempo que deveria dar o tempo pra ela” e “Passa o dia, quando tu vê, tá na hora de ir embora, tem que correr atrás dos resultados, tem que fazer um negócio, e tudo, vai ficando”.

Na prática, essa falta de tempo pode ser traduzida em elencar prioridades. Enquanto não houver sistema eficiente de avaliação de desempenho, assim como o envolvimento dos gestores, tanto das diretorias, quanto das unidades táticas e de negócios induzindo a realização e valorização do processo, esse tema continuará fora das principais prioridades no contexto dos gerentes de atendimento do BP.

A categoria “Desvios no propósito da ferramenta” foi identificada nas falas de cinco Entrevistados, conforme o Quadro 21:

Quadro 21 - Desvios no propósito da ferramenta

Entrevistado	Unidades de registro
Entrevistada 3	Às vezes, a pessoa avalia mal, mas não porque tu é um mau profissional, mas porque, naquele semestre, a pessoa não estava de bem contigo, e foi lá ((risos)) e te deu uma nota, né? Por mais que tenha que justificar ali, ela vai lá e te bota uma nota baixa, que te derruba a sua média.
Entrevistada 5	[...] ela é muito banalizada, né? A gente vê ali tipo uma troca, um meio de corrupção mesmo assim, se é que eu posso usar essa palavra, tá?; “Olha, eu estou te avaliando, viu, fulano? Então, já sabe. Tem que me trazer vinho, tem que fazer negócio pra mim”.
Entrevistada 6	Então assim, ó, a ferramenta pode ser utilizada pra nos aprimorar, pra gente realmente repensar atitudes, formas até de falar, né, assim como pode ser mal usada, como fizeram comigo. Foram três colegas que simplesmente decidiram me detonar, né?

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

As informações acima caracterizam o que Marras (2016) define como “vícios de julgamento”, em que o avaliador, consciente e intencionalmente, busca beneficiar ou prejudicar o avaliado.

O Quadro 22 traz outros pontos relevantes abordados pelos entrevistados que merecem atenção quando analisadas as dificuldades encontradas na Avaliação de Desempenho do BP.

Quadro 22 - Falta de interesse e subjetividade

Subcategoria	Entrevistado	Trecho da entrevista
Falta de interesse	Entrevistada 1	E antes eles tavam sob uma supervisão de uma pessoa que nunca fez reunião de GDCR, nunca...
	Entrevistada 5	Eu posso te contar nos dedos, eu acho que são dois ou três que tenham ambições. Mas, pra grande maioria, não. Não... infelizmente, tudo o que acontecer ali é indiferente. É indiferente.
Subjetividade	Entrevistada 3	Têm algumas coisas na avaliação que é muito subjetiva.
	Entrevistado 7	conceitos muito... abertos demais dão espaço pra muita interpretação, e aquilo precisa ser mais objetivo.
	Entrevistado 8	Então, é essa base subjetiva que vai dar a informação objetiva, que, às vezes, eu acho que é meio, assim, preocupante.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A falta de interesse, apontada no Quadro 22, abrange tanto a falta de interesse dos avaliadores realizarem o processo da maneira como é proposta, como dos avaliados se envolverem no processo. Em um trecho da fala da Entrevistada 6, verifica-se essa falta de interesse e indução também no Gerente Geral da dependência: “Porque o (nome ocultado na pesquisa) nunca tinha comentado comigo, eu nunca tinha lido nada a respeito, porque a coisa é muito veloz, e eu fui conhecer agora na mão da (nome ocultado na pesquisa)”. Essa falta de interesse pode se justificar pelo frágil vínculo do modelo GDCR com os programas de remuneração variável, assim como a impunidade observada em caso de baixo desempenho no contexto estudado.

Conforme Cappelli e Conyon (2018), uma das principais influências positivas da implantação de um sistema de avaliação de desempenho é incentivar a entrega de bons resultados a partir do vínculo dessa avaliação com recompensas e consequências diretas na carreira do funcionário. Schikmann (2010) destaca, como uma das principais características das empresas públicas, a desvinculação dos mecanismos de remuneração ao desempenho observado.

A subjetividade do sistema atual é um ponto que será explorado também na seção 4.8 – Foco no comportamento x foco no resultado –, em que serão abordados os trechos das entrevistas nos quais os funcionários indicam a necessidade de um sistema de avaliação com variáveis mais quantitativas e que representem o resultado apresentado pelos avaliados.

4.6 Particularidades de um Banco Público

Por se configurar uma empresa de economia mista, tendo o Governo Federal do Brasil como seu controlador majoritário, o BP possui características particulares de empresas públicas. A admissão de novos funcionários é realizada por meio de concurso público e, embora tecnicamente existam caminhos para demissão de funcionários por falha de conduta ou até desempenho insuficiente na prática e devido à jurisprudência de ações judiciais favoráveis aos funcionários, esses processos não se concretizam. Conforme Pacheco (2010), uma das características dos concursos públicos é a enrijecida estabilidade em que não há prática de demissão por desempenho. No BP, a demissão por justa causa ocorre, sim, a partir da identificação de uma falta grave, como, por exemplo, roubo ou outros crimes. No entanto, na

prática, não é possível demitir um funcionário a partir de um baixo desempenho profissional, de uma falta de aprimoramento de competências ou de uma baixa ou inexistente entrega de resultados.

Todos os funcionários de carreira ingressam na empresa como escriturários e evoluem na carreira a partir de promoção para cargos comissionados. A destituição desses cargos se dá pela avaliação de três semestres consecutivos configurados com desempenhos insuficientes e um processo conduzido junto à Superintendência e o departamento de Gestão De Pessoas. A exceção dessa regra são as funções de confiança, como, por exemplo, o Gerente Geral, para a qual é necessário apenas um semestre avaliado com desempenho insuficiente para que possa ser iniciado um processo de perda de comissão.

Muitos funcionários, ao perderem essa função comissionada, ingressam na justiça solicitando a manutenção do salário anterior. Historicamente, funcionários com mais de 10 anos de função comissionada tendem a ganhar as causas discutidas na justiça, resultando em um escriturário que recebe salário igual ou próximo à função anterior. Devido ao fato de ser necessário apenas um semestre para iniciar o processo de perda de função, percebe-se que muitos desses funcionários descomissionados atuavam, anteriormente, como Gerentes Gerais, mantendo, a partir de ação judicial, praticamente o mesmo salário que recebia antes e tendo uma jornada de trabalho de seis horas como os demais Escriturários.

Essa situação resulta, muitas vezes, na perda de interesse do funcionário pela carreira. Essa dificuldade é evidenciada nas falas da Entrevistada 5: “eu tenho quatro, cinco casos de descomissionados, de sete que eu tenho. Então, tipo: ‘Estou aqui... eu estou existindo’” e da Entrevistada 6: “Porque tu sabes que aqui, na ponta, a gente convive com muitos colegas, que têm causas na Justiça contra o banco e trabalham daquela forma que a gente sabe, né, que não trabalham, que fazem que trabalham”.

Essas características, inerentes a uma empresa pública, foram exploradas nas entrevistas realizadas, em que se verificou que a dificuldade de demissão por desempenho insuficiente configura-se em uma das grandes dificuldades na execução do processo de avaliação de desempenho vinculadas à área analisada do BP. O Quadro 23 apresenta os principais destaques relacionados a essa questão, encontrados nas entrevistas realizadas.

Quadro 23 - Dificuldades de demissão por desempenho insuficiente

Entrevistado	Unidades de Registro
Entrevistado 4	Eu acho que essa questão da... vamos chamar de, sei lá, uma punição, talvez, né? Seja um descomissionamento, uma demissão sem justa causa, por justa causa, o fato disso trazer uma certa segurança, também, às vezes, prejudica, né, porque a pessoa se acomoda muito.
	“Cara, na pior das hipóteses, eu vou ser escriturário de novo. Então, tudo bem, eu vou ter um salário que é mais alto do que no mercado”.
Entrevistada 5	A gente trabalha numa empresa de economia mista, em que tem aquela questão de tu desligar um funcionário, não é que é impossível, mas é bem mais difícil, né?
	O que, na minha concepção, é, totalmente, fora assim, eu não... eu não consigo entender como é que tu coloca a empresa que tu trabalha, a que paga teu salário na justiça, enquanto tu está ali dentro, mas, enfim. Então, é complicado tu querer usar a GDCR pra motivá-los ou pra fazer com que eles se capacitem, ou pra fazer com que eles melhorem, né? Porque eles não estão nem aí. A realidade é essa.
Entrevistada 6	Eu acho que esse ranço do banco não poder demitir, impacta, diretamente, no nosso emocional, no nosso resultado. Por quê? Porque, no fim, uns carregam nas costas os que não fazem nada, entende?
Entrevistado 7	Por que sensibilidade? Porque ele não tem nada a perder, né? Então, é um <i>feedback</i> ... ele tende a ser desagregador, se a gente não exercer com muita sensibilidade. Então, é mais provável que ele seja desagregador do que agregador.
Entrevistado 8	Na realidade, é o seguinte, tem uma estabilidade... é que mais ali... um escriturário tem uma estabilidade bem melhor que a nossa.
	O cara: “Não preciso me esforçar até porque não posso ser demitido...”

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Como evidenciado nas falas dos entrevistados, a estabilidade da manutenção do emprego acaba por trazer um conforto aos funcionários que não precisam, necessariamente, comprometer-se com os resultados esperados pela unidade e com o desenvolvimento de competências visando aprimoramento profissional.

Alguns funcionários, além de não terem comprometimento com a entrega dos resultados, prestam um atendimento insatisfatório aos clientes da empresa, como evidenciado em trecho da fala da Entrevistada 1: “Eu já vivenciei funcionários que atenderam mal, atendem mal os clientes só por estar numa situação que não vão perder tão fácil o emprego. Coisa que não acontece no privado” Para Hooijberg e Choi (2001), enquanto líderes públicos precisam focar em inúmeros objetivos, com diferentes racionalidades e interesses, os líderes do setor privado tendem a ter objetivos mais claros, com foco no lucro como propósito central. Agrega-se a isso, ainda, a estabilidade no emprego experimentada por grande parte – ou mesmo, a

totalidade – dos funcionários como diferenças relevantes nos modelos de gestão encontrados entre os setores públicos e privados.

Essa realidade influencia o processo de avaliação de desempenho por parte do avaliador. A fala do Entrevistado 7, “(o *feedback*) tende a ser desagregador, se a gente não exercer com muita sensibilidade”, demonstra uma dessas dificuldades. Por mais que o avaliador queira realizar o processo de avaliação, conforme as orientações contidas em cartilhas e treinamentos, na prática, a realidade funciona diferente. Muitas vezes, uma avaliação mais dura, refletindo um desempenho abaixo do esperado, ou uma lacuna de competências, é percebida de forma negativa pelo avaliado que, sem muito a perder, acaba por ficar descontente, refletindo até numa piora do desempenho, assim como, eventualmente, influenciando, de modo negativo, o clima de trabalho na dependência.

O avaliador, diante dessa realidade, tende a administrar os conceitos de forma a manter o funcionário “do seu lado”, geralmente, caracterizando algumas das falhas mais comuns na avaliação de desempenho, encontrada na literatura como a leniência, em que o avaliador atribui somente conceitos altos para todos os avaliados e a tendência central, quando os conceitos de todos ou de quase todos os avaliados ficam em torno da média, sem distinguir as diferenças individuais (ABBAD, 1991; BUKOWITZ *et al.*, 2019; OLIVEIRA-CASTRO; LIMA; VEIGA, 1996).

Outra característica, encontrada na fala dos entrevistados, é a chamada gaiola de ouro, uma vez que a pessoa, que ingressa numa empresa pública, encontra uma barreira muito grande para se desligar da empresa. Essa característica se dá pela estabilidade que o emprego público proporciona, a garantia de recebimento dos salários em dia, a expectativa de carreira (em alguns casos) e a questão de que, uma vez desligado da empresa, o funcionário precisaria fazer um novo concurso público para reingresso, caso mudasse de ideia.

Diante disso, verificam-se situações nas quais o funcionário não está feliz e satisfeito com o trabalho que realiza, mas, devido às vantagens oferecidas, permanece muitos anos na empresa “só cumprindo seu horário”, conforme trecho da fala do Entrevistado 4, “Claro, ninguém pede demissão, né, mas tem muita gente descontente hoje...” e, na fala do Entrevistado 8, “E já escriturário, assim... a não ser que a gente feche, eles ficam a vida toda ali, né?”.

A partir daí, observa-se uma realidade na qual muitos funcionários estão desinteressados em buscar uma carreira na empresa e não estão comprometidos com

os objetivos e resultados da dependência. O Quadro 24 traz os trechos das entrevistas onde evidencia-se essa realidade.

Quadro 24 - Desinteresse na carreira

Entrevistado	Unidades de Registro
Entrevistada 1	Meu pai sempre dizia: “Não, pelo trote que ele vem caminhando, eu já sei se ele serve pro serviço ou não. Se ele quer ou não quer crescer na empresa, eu já sei o dia que ele vem pedir o currículo”. Quando eu entrei no banco, eu senti um cenário bem oposto disso: “Só estou aqui querendo receber o meu salário”.
	Isso eu senti uma diferença muito grande, de estar no privado e depois ir pro público e senti essa falta de comprometimento assim de algumas pessoas.
	Eu entrei numa agência pequena e eu sentia muito isso das pessoas. E quando eu olhava pro lado e dizia: “Quero me promover, eu quero ir, quero... vou pro Rio Grande (de lateral), porque eu tomei posse em Santa Catarina”. Todo mundo achava: “Mas que absurdo. Mas pra quê?”.
	Então, eu acho que falta muito disso no funcionário, de querer ser mais, sabe? De vestir a camisa, de buscar um objetivo maior.
Entrevistada 3	Em uns que acabam não fazendo, não se importam com a nota que vão levar na GDCR, porque não vai fazer diferença pra eles.
	Mas pro escriturário, como eles não têm como perder... o agente comercial não tem o que perder de comissão, de valor de remuneração, quando ele não vê carreira mais no banco, pra ele, tanto faz.
Entrevistada 5	Aí tu vê um monte de gente que, às vezes, está aí do teu lado que não tem o mínimo comprometimento com a empresa e nem com seus colegas.
	O interessante nisso tudo é que eu acabo ouvindo de alguns assim, desses que eu te disse que não têm aquele nível de comprometimento, né? Alguns dizem assim pra mim: “Olha, tu sabe que eu não quero mais nada do banco, né?”
Entrevistada 6	Porque o banco não é mais, digamos, encosto que gente que não quer trabalhar. Não, não tem mais lugar pra isso. Todos nós, em todos os níveis, temos que trabalhar, né?
	As pessoas pensam: “Ah, nossa, tô concursada, agora que eu não preciso fazer nada”. Não, aqui no banco, não. Então, eu espero que isso aconteça num momento muito breve, porque eu sofro muito com isso, porque me sobrecarrega, sabe?
Entrevistado 7	Mas já era um rapaz problema, digamos assim, e ele não fez nenhum dos cursos nem acessa o sistema de metas, não faz venda.
	“Ah, entrei no banco, agora... sabe? A vida vai me levando”.
	“Ah, fiz concurso, tô recebendo o meu fixo, é isso que eu quero”.
Entrevistado 8	O comprometimento é diferente.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A elevada quantidade de unidades de registros, relacionadas à falta de comprometimento de parte dos funcionários, vinculados às equipes de atendimento

presencial das agências do BP, assim como a dificuldade de implementar medidas de responsabilização mais incisivas diante de desempenhos insatisfatórios, configuram-se como as principais dificuldades encontradas para a execução de um sistema de avaliação de desempenho eficaz.

4.7 Desafios do Trabalho Remoto

A pandemia da Covid-19 impactou, significativamente, na forma de trabalho de grande parte das empresas, que precisaram adaptar, rapidamente, suas atividades e operações para conter a propagação do vírus (BAPUJI; ALLEN, 2020). Para Peci e Avellaneda (2021), as estratégias de distanciamento social foram as principais estratégias sanitárias não farmacêuticas adotadas por diversos governos em todo o mundo para controlar a disseminação da pandemia da Covid-19. Em vista disso, a adoção do trabalho remoto foi uma prática utilizada pelo BP, visando o distanciamento social, assim como ocorreu em grande parte das empresas do Brasil e do mundo.

O fato de a pandemia ter se alastrado mundialmente, de forma muito rápida, dificultou que as empresas tivessem o tempo adequado para planejamento e realização das ações necessárias para migração de parte dos funcionários para o trabalho remoto. No BP, não foi diferente, grupos de crise foram criados e, num espaço de poucas semanas, um representativo contingente de funcionários havia deixado o ambiente de trabalho presencial para executar as tarefas em suas casas.

Essa falta de planejamento acarretou diversas dificuldades encontradas nas falas dos entrevistados. Uma delas foi a falta de estrutura adequada para o exercício da função, como observado nas falas do Entrevistado 4: “as ferramentas não estavam adequadas, a própria tecnologia do banco não estava preparada pra isso, tá?” e dos Entrevistados 3, 4 e 5, que apontaram a solução de telefonia, encontrada pelo BP, que utilizou um código de área de uma central de outro Estado para que os funcionários realizassem abordagens para oferta de produtos (Quadro 25).

Quadro 25 - Falta de estrutura para o trabalho remoto

Entrevistado	Unidades de registro
Entrevistada 3	“Ah, é difícil do cliente atender”. Aí a gente fica naquela: “Está usando isso de muleta, por causa do DDD, ou realmente está se esforçando, mas, por outros motivos, não está saindo?”
Entrevistado 4	A gente está no Rio Grande do Sul, e as ligações chegam pro cliente com o DDD 41. Cara, eu peguei vários contatos daí que eu consegui fazer que tinha tentativa de colega que estava em <i>home</i> e a ligação não era atendida.
Entrevistada 5	Porque é um prefixo 041, né, então, uma dificuldade enorme do cliente atender a ligação. Quando o cliente atende, já se sente desconfortável, né, desconfiado.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

O BP está buscando alternativas para contornar as dificuldades de infraestrutura apontadas, mas até a conclusão dessa pesquisa o problema persistia, mesmo passados mais de um ano e meio do início da pandemia. Outros problemas de infraestrutura também foram observados na pesquisa, como falhas de sistema, computadores pessoais com configurações abaixo da necessária para rodar, adequadamente, os sistemas internos da empresa e a falta de um ambiente adequado e reservado para o exercício da função.

Outro tema, abordado nas entrevistas, foram justamente as mudanças e as dificuldades percebidas na avaliação de desempenho dos funcionários que migraram para o trabalho remoto. Para Aguinis e Burgi-Tian (2021), muitos objetivos, propostos entre empregados e supervisores antes da pandemia, hoje percebem-se inalcançáveis. A adoção do trabalho remoto, por parte dos funcionários do BP, a partir da pandemia, não resultou em nenhuma alteração nas premissas do modelo de avaliação de desempenho. O processo de avaliação na prática, no entanto, teve profundas implicações.

A partir do trecho da fala do Entrevistado 4 “Mudam os critérios de avaliação. A gente flexibiliza bastante assim, leva em conta bastante coisa”, do Entrevistado 8: “O acompanhamento dificultou bastante, assim”, do Entrevistado 7: “As competências mudaram de uma hora pra outra, com certeza. Teve gente que não se adaptou, teve gente que se adaptou, teve gente que se adaptou bem” e da Entrevistada 3: “No *home office*, a gente fica com essa dificuldade, porque eu não consigo enxergar. Eu só consigo enxergar os números, se faz ou não”, percebe-se dificuldades que antes não existiam no modelo tradicional de trabalho, tais como: a mudança no processo de comunicação líder e liderado e a dificuldade de visualizar e mensurar o trabalho

realizado pelo liderado. O Quadro 26 explora os demais trechos destacados das falas dos entrevistados acerca dos reflexos na avaliação de desempenho com a adoção do trabalho remoto.

Quadro 26 - Reflexos na avaliação de desempenho com base na adoção do trabalho remoto

(continua)

Categoria de análise	Entrevistado	Unidades de registro em destaque
Funcionário insatisfeito com a mudança	Entrevistada 5	Eu vejo com eles uma total insatisfação da parte deles com o <i>home office</i> , né? De não conseguir fazer os negócios.
Funcionário avaliado relata dificuldades para entrega	Entrevistada 1	Muitas escoras, muitas muletas com a situação pela qual estava sendo passado, as dificuldades de adaptação, muito mais usados, muito mais como escoras.
	Entrevistada 3	Então, ele me diz: “Ah, eu ligo, eu converso, mas os números não estão saindo”.
Falta de preparação para exercer a função	Entrevistado 4	É que pegou de surpresa, né? A pandemia, ela não... até avisou, ela deu sinais, né? Mas quando ela chegou, chegou chegando. Então, também não teve um tempo de adaptação, de preparo, né?
	Entrevistado 7	E não é uma competência que a gente pode querer ou não ter, a gente tinha que ficar em casa, algumas pessoas, simplesmente, tinham que ficar em casa, ou tu desempenha, ou tu dá o melhor que tu pode. Ninguém foi treinado pra isso. Acho que essa é a palavra: não teve treinamento pra isso, pra ficar em casa.
Dificuldade de observar e mensurar o trabalho realizado	Entrevistada 1	Então, ficou ruim pra conseguir avaliar, a distância, se de fato era uma muleta, uma escora ou era sim, de fato, uma dificuldade, ou até que ponto a pessoa estava se esforçando de fato pra contornar aquela situação.
	Entrevistado 2	Impacta, porque tu não... na realidade, tu não... aí que está, porque tu não tem aquele controle como as coisas estão sendo feitas.
	Entrevistada 3	A minha dificuldade é, eu converso com eles diariamente: “Ah, o que que tu tá fazendo? Como é que tu tá?”. Mas eu só tenho por base o que eles me falam. Eu não tenho como avaliar se realmente... como é que eles estão abordando o cliente, como é que eles estão fazendo o dia a dia deles. Então, é só pelos resultados. Só que, às vezes, se o resultado não aparece, daí eu dou... estou com essa dificuldade de avaliação.

(conclusão)

Categoria de análise	Entrevistado	Unidades de registro em destaque
Dificuldade de observar e mensurar o trabalho realizado	Entrevistada 5	Tem casos da gente ligar pro colega em <i>home office</i> pra passar um relatório e tal, uma dica de negócios e escutar o tic-tac do pisca-pisca do carro, sabe? Então, tipo, não está em casa, não está em <i>home</i> .
	Entrevistada 6	Eu tinha um funcionário em <i>home office</i> , e eu, simplesmente, não sabia o que ele fazia, eu não sabia o que ele fazia. Então, não tem como avaliar. Eu não sei como eu vou avaliar os meus colegas da minha nova agência.
	Entrevistado 8	Ah, quantas ligações fez, se falou com cliente ou não falou, a não ser que faça... mesmo fazendo as anotações, eu acho que é mais complicado de acompanhar.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Conforme fala do Entrevistado 4 “não teve um tempo de adaptação, de preparo, né?” e da Entrevistada 7 “Ninguém foi treinado pra isso” verifica-se que, tanto líderes quanto liderados, não tiveram nenhum tipo de capacitação ou preparação para o processo de migração do trabalho presencial para o remoto.

A principal mudança apontada pelos entrevistados na adoção do trabalho remoto foi a dificuldade de observar e mensurar o trabalho realizado pelos funcionários. Quando os resultados esperados são obtidos, existem ferramentas e relatórios corporativos que indicam a produção, facilitando o reconhecimento das entregas. No entanto, quando o resultado não é atingido, existe muita dificuldade na identificação dos motivos desse desempenho insatisfatório, ficando o avaliador dependente do que é exposto e explicado pelo funcionário.

Essa dificuldade é agravada quando consideradas as situações de falta de comprometimento apontadas na seção 4.5. Se já existe a dificuldade de avaliar funcionários descomprometidos com os resultados no ambiente presencial, em que o comportamento pode ser observado, verifica-se um agravamento desse fator quando o avaliado está em trabalho remoto.

Devido às dificuldades encontradas na implantação do trabalho remoto, muitas organizações estão restringindo ou, até mesmo, abandonando as tradicionais avaliações de desempenho. No entanto, essa decisão pode se demonstrar prejudicial, tendo em vista que as avaliações de desempenho não servem apenas para promoção

e pagamento de bônus, visto que possuem outras funcionalidades importantes como comunicação da estratégia organizacional, desenvolvimento profissional e administração de talentos (AGUINIS; BURGI-TIAN, 2021). A solução, segundo os autores, não seria descontinuar os sistemas de avaliação, mas, sim, adaptá-los à nova realidade.

Como exposto na seção 4.1 Importância da Avaliação de Desempenho, verifica-se que, na opinião dos entrevistados, mesmo com as dificuldades apontadas, um sistema formal de avaliação é importante para o contexto empresarial, objeto desta pesquisa.

4.8 Foco em Competências X Foco no Resultado

Desde 2005, o BP adotou o modelo GDCR para avaliação de desempenho dos seus funcionários. Em grande parte desse período, o principal (se não o único) foco do programa, voltado para os escriturários, foi a avaliação e o desenvolvimento de competências. Conforme Dutra (2017), é comum que as tomadas de decisão, sobre promoções e movimentações de pessoas, sejam feitas a partir da observação da entrega de resultados, embora o sistema formal, concebido, em geral a partir do conceito de cargos, as vê pelo que fazem. Ao avaliar as pessoas pelo que fazem e não pelo que entregam, é criada uma lente que distorce a realidade.

Nos últimos anos, o programa começou a incluir, em sua estrutura, a avaliação de resultados apresentados por esses funcionários. Entretanto, o processo é realizado a partir de critérios subjetivos e não quantitativos, o que foi apontado pelos entrevistados como uma grande dificuldade observada no processo.

Um dos questionamentos, realizados com os entrevistados, foi se o sistema vigente estaria adequado à necessidade de avaliar desempenho dos funcionários, deveria ser ajustado de acordo com sua realidade ou poderia, até mesmo, deixar de existir. Como já visto na seção 4.1 deste capítulo, o entendimento é que o sistema é necessário e precisa ter continuidade. Ainda assim, conforme as falas da Entrevistada 3: “acho que deveriam ser mais específicas pro atendimento mesmo, pra quem trabalha na rede de atendimento”, do Entrevistado 4: “Ele tem que ser aperfeiçoado, talvez, adequado também” e do Entrevistado 7: “Ele tinha que trazer mais próximo pra realidade em que eu estou inserido”, identifica-se que o sistema precisa de ajustes para atingir seu propósito na realidade de uma Agência de Atendimento no BP.

Com base nas unidades de registro classificadas em cada uma das categorias de análise, destaca-se que nenhum entrevistado informou que o programa de acompanhamento deveria ter um foco maior na avaliação das competências. A categoria de análise “Deveria ter um foco maior no resultado”, por sua vez, foi a categoria com maior número de unidades de registro encontradas nas entrevistas, totalizando 16 unidades nas falas de seis entrevistados, conforme trechos destacados no Quadro 27.

Quadro 27 - Ênfase maior no resultado

Entrevistado	Deveria ter um foco maior no resultado
1	Eu acho que foi legal a visão do Estou por Dentro (EPD)... E se tivesse alguma coisa nesse sentido em cima da GDCR, eu acredito que sim, que viria muito pra somar na empresa.
	Talvez porque a GDCR não foi plantado lá no começo como a ferramenta devida que era, e o EPD, como uma ferramenta nova e voltada mais pro desempenho de fato, com os objetivos da empresa, teve um destaque melhor.
3	Então, acho que a GDCR, agora, está vinculada... como as metas do banco está vinculado ao funcionário, à pessoa, né? Tanto que tem agora o EPD ali, a GDCR está sendo usada assim. Estou fazendo dessa maneira. Estou colocando ali bem... O acordo que eu fiz esse semestre, eu fui bem específica nesse sentido, de atendimento das metas de acordo com as metas individuais, pra que a agência inteira atinja, né? Se cada um fizer a sua parte, a agência vai chegar. Agora, se um deixar de fazer, aí vai pesar pros outros, pra agência conseguir chegar no objetivo final.
	E o que vai influenciar no comportamental, porque se a pessoa entrega, é porque ela está... o comportamento dela está de acordo com aquilo que o banco está esperando.
4	(O EPD) é uma ferramenta que o próprio funcionário consegue acompanhar o desempenho dele individualmente. Isso, eu acho que estava fazendo falta.
5	Então, aquilo ali (EPD) pra eles, é muito mais importante do que a GDCR, né? Que é a questão assim, da gente enxergar o que que eles estão fazendo.
	A gente fala muito no EPD, a gente não fala muito em GDCR. É como eu te disse, a GDCR, ela foi banalizada.
7	Precisa ser mais objetivo, não tão específico, mas mais objetivo assim para dar um norte aos objetivos do que a gente quer avaliar.
8	Eu entro com a matrícula de cada um, daí vou vendo como é que tá, e daí isso é mais ou menos como se fosse um <i>feedback</i> assim, né, porque, na verdade, o <i>feedback</i> da GDCR. E aí chama: “Ah, Felipe, faltam dois cursos só pra ti”, “Ah, falta só cinco vendas. Vamos atrás, vamos tentar fazer”. Sabe? Ele é mais... Eu acho que aquela atividade que a GDCR não tem, o EPD tem.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Na avaliação de resultados, busca-se a valorização da performance a partir de sistemas quantitativos de mensuração. Esse resultado pode ser obtido pelo esforço (curto prazo) ou pelo desenvolvimento (longo prazo) das pessoas ou equipes, sendo, muitas vezes, utilizado como base para remuneração variável (DUTRA *et al.*, 2019). O estudo realizado por Ahammad *et al.* (2015) indica que práticas motivacionais de gestão de pessoas, com incentivos financeiros por resultados, influenciam, positivamente, a produtividade e a performance dos empregados.

No ano de 2020, a Diretoria de Varejo do BP lançou o programa EPD, paralelo à GDCR, que busca mensurar e quantificar os resultados obtidos pelos escriturários e assistentes de negócios. A partir da disponibilização de um *dashboard* individualizado por funcionário, o programa conta com informações gerenciais automatizadas que quantificam as vendas realizadas, a conclusão de cursos priorizados, se os eventos de atualização são assistidos, entre outros indicadores. O sistema também faz um comparativo do resultado apresentado em relação aos demais funcionários do País, que atuam em funções semelhantes, auxiliando a identificação de desvios por parte dos gestores.

Outro ponto positivo do EPD é o cronograma estruturado de reconhecimento aos funcionários que se destacam nos indicadores. Esse reconhecimento estimula o acompanhamento das entregas e valoriza o bom desempenho e alinhamento dos funcionários. Para Cappelli e Conyon (2018), os resultados de recentes estudos indicam que as avaliações de desempenho podem ser consideradas eficazes quando as pessoas, envolvidas no processo, consideram-nas úteis.

O EPD, no entanto, serve apenas de apoio e de acompanhamento aos gestores, continuando a GDCR como o programa oficial de avaliação de desempenho dos funcionários do BP. O Quadro 28 sintetiza os pontos positivos da avaliação de desempenho, focada em resultados quantitativos identificados nas falas dos entrevistados.

Quadro 28 - Pontos positivos do foco no resultado

Entrevistado	Pontos positivos do foco no resultado
1	Que o EPD era quem queria promoção mesmo, queria se desenvolver e ele levou muito mais em consideração o EPD do que a GDCR.
2	Se ele... dependendo do interesse que ele tem, ele mesmo já consegue, por ali (EPD), já buscar o que que ele está dando de melhor e o que que ele precisa de aprimoramento. Sem precisar de ninguém estar, digamos, né? Falando pra ele o que que ele precisa o que ele não precisa. Dependendo do interesse que ele tiver, por ali mesmo, ele já consegue se alinhar aos objetivos que estão sendo propostos. Acho bem interessante, bem interessante a ferramenta.
3	De certa forma, eu só consigo avaliar pelo que ele me diz e pelo resultado que aparece no sistema ali (EPD).
5	O EPD, ele acabou trazendo mais assim, dando um ânimo melhor assim, pra eles procurarem uma capacitação, né? Porque, ali, ele te dá alguns cursos ali, algumas dicas de cursos, mas ele não te limita, né? Então, tu pode fazer outros cursos, né? A questão de ter 16 vendas por funcionário, isso é interessante, porque eles acabam se puxando, né, pra atingir. E o próprio reconhecimento, né? Então, eu já vi ali na agência, eu tenho três funcionários ali na agência que todo mês, eles ficam: "Ah, esse mês eu não vou estar nos reconhecidos". Sabe? Então, é... isso eu achei legal. Isso parece que trouxe eles pro jogo de novo, a questão do EPD, né?
	Não são todos, como eu te disse, né, tem aqueles casos específicos ali, mas, no geral, mesmo aqueles que estão nesse índice de descomissionados, que eu tenho dentro da agência, no geral, assim, eles aceitaram bem e gostam da ferramenta (EPD) e se conversam entre eles e trocam experiências. Então, isso eu achei bem interessante, a questão do EPD, né?
6	Então, eu acho que o EPD veio pra aguçar a percepção dos escriturários e alinhar todos, assim, numa mesma direção.
8	Pois é, agora assim, o EPD, ele faz aquilo que eu acho que eu tava (te descrevendo) na GDCR. Que o que que eu tenho visto, ao menos, nós, que eu trabalhei, equipe pequena. Que assim, o pessoal acompanha, ali tu consegue ver o que tu tá fazendo, consegue ver o resultado do que tu tá fazendo enquanto escriturário.
	"Ó, a gente viu um resultado, apareceu" "Ó, ele não fez nada. Ih, o (relatório) tá zerado". Então, o EPD, de certa forma, assim... de certa forma não, ele deixa tu ver, tu, enquanto escriturário, ele faz o escriturário participar mais da vida do banco, não na parte social, mas na parte profissional mesmo, né?

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A partir dos dados elencados no Quadro 27, pode-se inferir que um programa focado nos resultados, obtidos a partir de sistemas quantitativos de mensuração, representaria um grande avanço para o sistema oficial de desempenho utilizado pelo BP. Curzi *et al.* (2019) identificaram que, na percepção dos funcionários, a avaliação de desempenho, focada na obtenção de resultados quantitativos predefinidos, possui influência positiva no comportamento inovador no trabalho do que a avaliação focada

em habilidades. Conforme Cabral, Rocha e Seminotti (2007, pg. 7) “ Podemos entender que a busca por produtividade, resultados organizacionais e demais fatores que compõem a ‘objetividade’, estão ao lado da busca por inovação, criação, qualidade de vida e outros fatores ‘subjetivos’ presentes na cultura, no comportamento e na gestão organizacional ”.

Uma das perguntas do questionário buscava explorar qual foco, entre competências e resultados, deveria ter maior ênfase no programa de avaliação de desempenho. Os Entrevistados 1 e 7 não forneceram respostas conclusivas para esse questionamento, ao passo que Quadro 29 apresenta as opiniões dos demais entrevistados.

Quadro 29 - Pesos entre Competências e Resultados

Distribuição de peso		Unidades de registro
Competências	Resultados	
40%	60%	Teria que ser um misto, né? Eu acho que teria que ser um misto, em termos de porcentagem. Mas é aquele negócio: hoje, a gente está correndo atrás de meta, né? Não tem como sair disso aí. Mas, eu colocaria 40% de competência, 60% meta.
50%	50%	Eu acho que tem que ser dividido, assim. Tem que ter um peso cada... cada parte ter um peso.
50%	50%	Eu acho que elas se completam, Felipe. Eu acho que uma depende da outra, na realidade. Se tu está encontrando resultado, tu consegue avaliar teu próprio comportamento, né? “Pô, se eu não estou alcançando resultado, meu comportamento deve... deve estar errado” “Bom, se eu estou seguindo o comportamento correto, fazendo como tem que ser feito, eu devo chegar no resultado”. Cara, em um percentual, eu diria 50/50, tá?
30%	70%	Na minha opinião, eu faria 70/30. 30 de comportamento e 70% de entrega. Porque, hoje, é, extremamente, importante, né, a gente entregar.
50%	50%	Meio a meio. Ou, quem sabe, resultado 60% e comportamento 40. Se bem que o comportamento impacta no resultado, né? Meio a meio. Meio a meio.
50%	50%	Eu acho que assim, ó, meio a meio.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Embora os entrevistados tenham se manifestado favoráveis à implementação de um sistema de avaliação baseado em resultados a partir de dados automatizados, advindos diretamente dos sistemas corporativos, nenhum candidato manifestou-se favorável à exclusão da avaliação das competências. Quando avaliada a média obtida

da distribuição de pesos entre as duas perspectivas, verifica-se um grande equilíbrio, com pequena vantagem para um maior peso nos resultados.

Esse achado pode ser justificado pelas diferentes funções atribuídas aos escriturários, de acordo com a administração da dependência, que nem sempre são vinculadas ao processo de venda e geração de resultado. A depender da realidade de cada dependência, podem existir funcionários voltados, exclusivamente, para o processamento de operações da carteira de crédito do agronegócio, por exemplo, contribuindo efetivamente com as tarefas inerentes ao negócio, embora sem refletir diretamente nos relatórios de vendas. Essa percepção foi encontrada na fala do Entrevistado 4: “E aí o cara tem uma avaliação muito ruim em metas ali, porque ele não ajuda no cumprimento das metas, realizações de negócios, mas é aquele cara que ele te dá o suporte pra que tu possa fazer. Só que, lá no final, tu vai enxergar um número, né? E aquilo ali pode não mostrar a importância na... a importância do funcionário no processo como um todo”.

A relevância de se avaliar competências também foi destacada na fala da Entrevistada 5, que enfatizou os meios e a forma de obtenção dos resultados: “eu não tiraria, totalmente, o comportamento, porque eu tenho medo que isso possa daqui a pouco: ‘Ah, não estou nem aí como é que eu vou atender’. Sabe? ‘Eu não estou nem aí se eu vou fazer uma venda com eficiência, com qualidade, ética’. Não. O negócio é entregar. Então, isso... não tiro totalmente por conta disso”.

4.9 Responsabilização

Tendo em vista a quantidade de unidades de registro nas falas de todos os entrevistados, a principal sugestão de melhoria para o processo GDCR elencada foi a inclusão de dados quantitativos, representando resultados apresentados pelos funcionários no sistema de avaliação de desempenho do BP.

Outro ponto de melhoria, muito abordado pelos entrevistados, foi a falta de um instrumento de responsabilização a partir de desempenhos considerados insuficientes. O fato de o funcionário não temer uma eventual demissão ou a perda de remuneração coloca em risco qualquer programa de avaliação de desempenho. Tais fatores influenciam a forma como a meritocracia é aplicada na prática num contexto de direitos adquiridos e confrontos entre profissionalização, politização e

corporativismo (MIYAHIRA, 2016). O Quadro 30 apresenta os principais trechos das entrevistas que reforçam essa sugestão.

Quadro 30 - Falta de consequência com base no resultado da avaliação de desempenho

Categoria de análise: necessita punições mais severas	
Entrevistado	Unidades de registro
4	Tinha que ter alguma outra forma, cara, não estou dizendo que tem que pegar e demitir, que tem que punir, apesar que eu falei a palavra punição. Não é isso, cara, mas tem que ter alguma ferramenta também de pessoas, tá? De gestão de pessoas ali, talvez falte um pouco disso no banco.
6	Mas, então, assim, ó, eu acho que, primeiro, a primeira leva (tem que demitir) os que têm causa na Justiça contra o banco e os que não têm um bom desempenho na GDCR.
	Não adianta, a gente vende produto porque a gente tem que remunerar os acionistas, mas tem que tirar esse pessoal logo, Felipe, tem que tirar esse pessoal logo.
7	Talvez algum extremo de se a gente tem conhecimento dos passos necessários pra promover um inquérito administrativo e dificuldades nesse sentido, que falta desenhar assim, porque de gestores a gerentes, todo mundo tem pavor dessa área. Ela não é fácil, e, mesmo assim, ninguém quer fazer. Isso aí, digamos, assim, estimula a... como que é a palavra? Quando tu passa a mão na cabeça de alguém.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

As dificuldades de se implementar tais medidas, no entanto, não são simples. Existe jurisprudência de ações judiciais que reverteram diversos processos administrativos conduzidos pelo BP, assim como um sindicato atuante que protege muitos direitos dos funcionários. Para fazer frente às pressões do contexto interno e externo, busca-se um modelo de gestão de pessoas que concilie tanto a expectativa da organização quanto a dos trabalhadores, de forma dinâmica e perene, contudo, temos que reconhecer as peculiaridades do setor público que, devido às restrições legais e culturais, estimulam um viés mais processual aos modelos de gestão (DUTRA *et al.*, 2019).

4.10 Melhores Práticas no Processo GDCR

A última seção do capítulo 4, Resultados, compila as melhores práticas de condução do processo GDCR, vigentes no tempo atual, encontradas nas entrevistas

realizadas. Com base na quantidade de unidades de registro encontradas, pode-se inferir que o *feedback* é o componente mais relevante entre todos os encontrados. Entre unidades de registro classificadas entre “*feedback* informal” e “*feedback* estruturado”, totalizaram 17 unidades, mencionando o tema como Melhores Práticas. O Quadro 31, a seguir, apresenta os principais destaques encontrados.

Quadro 31 - Melhores práticas: *feedback*

Entrevistado	Unidade de Registro
1	Eu tenho até um cursinho da Universidade Corporativa, muito bom, que é o <i>Feedback</i> , daí eu peço pra eles assistirem pra eles entenderem a ideia, né, do que eu estou querendo dizer, e que se eu fizer alguma crítica, porventura, é com o objetivo de crescimento.
2	Sim. A questão do <i>feedback</i> ali, pra funcionar, aí depende de cada um também, né? Mas o <i>feedback</i> , na realidade, ele tem que ser diário.
3	Eu tenho feito muito isso de ligar, de conversar no dia a dia, assim, mas não específico como seria a que a GDCR pede, assim, pra gente anotar...
	Assim, o que eu recebo deles, é que essa conversa, assim, eles gostam, no sentido de que, às vezes, eu dou o... “Ah, eu estou com dificuldade...”. Que nem esses dias: “Ah, eu não consigo convencer o cliente a fazer o cheque especial. Fala em limite em cheque especial, o cliente já corre”. Daí: “Ah, mas aí tu tenta, aborda dessa maneira, dessa outra maneira”. Aí ele começou a mudar um pouco a forma de abordagem e gostou. Então, eu tenho trabalhado um <i>feedback</i> mais assim, nesse dia a dia, nessa conversa diária, e não aquelas de sentar, conversar, escrever.
5	Eu optei por ter eles assim, pelo menos, uma vez por semana eu converso com cada um individualmente. Até pra perguntar como é que está, como é que está a família, como é que está a questão da pandemia, pra ficar mais próximo, e aí já, nessa conversa, já entrar alguma coisa ali, né, que eu possa ver que possa ter um aperfeiçoamento, ou mesmo, um elogio, né, um reconhecimento pelo o que ele fez, o que eles fizeram. E, assim, eu deixo eles abertos também pra conversar comigo. Então, eu acho que com os meus ali, eu tenho uma relação muito próxima assim, muito aberta, muito franca mesmo. Sem mimimi.
7	As competências dos funcionários se desenvolvem através de ações práticas do dia a dia e com conversas frequentes com eles sobre exatamente competências.
8	Como a equipe era extremamente pequena, praticamente, assim, o <i>feedback</i> era a conversa que a gente tinha todo dia, eu não chegava a se fazer uma reunião para dar um <i>feedback</i> , uma reunião oficial.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Outro ponto importante, encontrado nas entrevistas, foi a periodicidade que as avaliações e os *feedbacks* são dados. Um programa anterior ao EPD foi conduzido pela Superintendência Estadual do RS no período de 2018 a 2019, denominado, para

fins desta pesquisa, como Liderança RS, e consistia em disponibilizar informações gerenciais sobre resultados obtidos e induzir um encontro quinzenal entre líder e liderado para acompanhamento do desempenho, indicando capacitações e sugestões de registro de anotações na GDCR.

Esse programa se assemelhava ao EPD, mas diferenciava-se, justamente, pela periodicidade dos *feedbacks*. O Entrevistado 2 mencionou o programa e as vantagens percebidas no seguinte trecho de sua entrevista: “mas teve um processo importante, que foi o ‘Liderança’, né? Aquilo ali facilitava bastante o trabalho, tá? De avaliação do funcionário. Até porque era uma característica semanal até... é semanal mesmo. Tu tinha um tempinho ali, que tu conversava, realmente, com o teu avaliado, bem especificamente alguns pontos, né?”, ao passo que a Entrevistada 3 também mencionou a importância da periodicidade para que a avaliação atinja seu propósito: “O que eu tenho feito é conversado com eles, assim, quase diariamente, e falando: ‘Ó, a gente pode melhorar assim’. Mostrando já no dia a dia, né?”.

Tanto o *feedback* quanto a sua periodicidade são temas relevantes que impactam diretamente a capacitação e o desenvolvimento profissional dos funcionários. Conforme Aguinis; Burgi-Tian (2021), durante a crise da pandemia em especial, é muito relevante fornecer *feedbacks* críticos, consistentes e frequentes para funcionários e grupos de trabalho. Esses temas foram abordados em dez unidades de registro, classificadas como melhores práticas em que se destaca a fala do Entrevistada 3: “Eu acho válido, pra gente ir melhorando, ir apontando, até porque, se a gente não mostrar pra eles aonde podem melhorar, aonde tem que melhorar, eles não vão também fazer sozinhos, porque, às vezes, a gente não consegue enxergar. Às vezes, precisamos de alguém de fora nos mostrando onde a gente pode melhorar”. Essa fala reforça o papel do líder e a importância de ele participar, ativamente, do processo de desenvolvimento profissional de seus liderados.

O último ponto identificado como Melhores Práticas foi classificado como Franqueza do Liderado. Essa questão foi construída a partir de diversas falas dos entrevistados e compilada em quatro itens:

- a) comunicar, claramente, para os funcionários sobre os critérios de avaliação que serão utilizados.
- b) ser coerente ao longo do ciclo avaliatório com os critérios estabelecidos.

- c) acompanhar os resultados e os comportamentos de forma sistematizada, identificando desvios, sugerindo orientações e aprimoramentos, além de realizar reconhecimentos dos bons desempenhos.
- d) formalizar registros periódicos, evitando surpresas no final do semestre ou um eventual esquecimento de fatos importantes.

A confiança no processo e no avaliador é um conceito universal que exerce considerável influência sobre a eficácia da avaliação (CHIANG; BIRTCH, 2010). Segundo os autores, para se construir confiança na avaliação de desempenho, é essencial que ocorram *feedbacks* frequentes, seja um processo participativo e orientado para o desenvolvimento da comunicação. Esse processo, no entanto, não pode se tornar um instrumento de pressão, caso contrário o engajamento no trabalho tende a diminuir (SMITH; BITITCI, 2017).

5 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

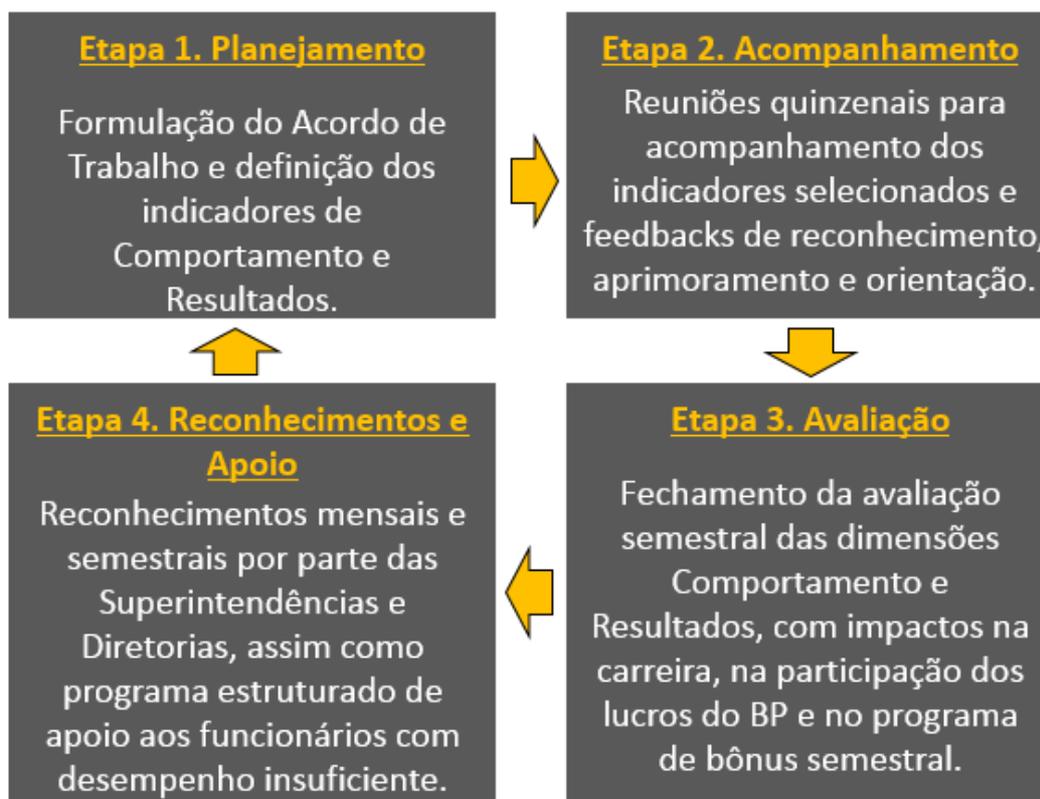
A presente pesquisa buscou analisar o processo de aplicação do modelo de GDCR através da percepção dos Gerentes de Atendimento do RS como avaliadores do desempenho dos Escriturários do BP, identificando os pontos positivos, assim como as possíveis deficiências do modelo e do processo. A partir dos resultados obtidos, conclui-se que, devido a fatores institucionais e culturais presentes no BP, às mudanças estruturais ocorridas nos últimos anos, assim como a adoção do trabalho remoto adotado a partir da pandemia da Covid-19, são necessários ajustes no modelo de avaliação de desempenho vigente para que os objetivos propostos sejam atingidos.

Os principais pontos identificados e que precisam ser ajustados relacionam-se com:

1. a falta de clareza na ferramenta
2. a subjetividade no processo de avaliação
3. a necessidade de adaptação do modelo ao contexto vigente
4. a ampliação do foco no resultado
5. a responsabilização dos envolvidos no processo (avaliados, avaliadores)

Entre as melhores práticas encontradas na pesquisa, destacam-se o *feedback* e a realização de avaliações periódicas. A partir de todos os resultados apresentados, propomos um novo modelo de avaliação de desempenho para o BP, denominado, para fins desta pesquisa, como “Destaca BP”. Esse novo modelo visa minimizar as fragilidades apontadas, estimular as melhores práticas, adaptar-se ao contexto estudado e atingir, de forma mais eficaz, os objetivos propostos, institucionalmente, pelo BP. O Destaca BP seria configurado em uma plataforma on-line, com funcionalidades para registros e acompanhamento do desempenho observado nas dimensões Comportamento e Resultado ao longo do semestre. A Figura 6 resume o *framework* explicado nas próximas seções.

Figura 6 - Destaca BP



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A dimensão Competências seguiria o modelo atualmente adotado, de avaliação 360°, em que a avaliação do funcionário é composta pelas notas da liderança imediata, de pares, de liderados (quando houver) e de sua autoavaliação. O modelo atual orienta o fornecimento de *feedbacks* entre avaliadores e avaliados, assim como disponibiliza uma ferramenta institucional onde podem ser feitos registros por escrito de anotações, tanto de reconhecimento quanto de aprimoramento, assim como a impoção dos conceitos que irão compor o placar final da avaliação ao final do processo. Atualmente esses *feedbacks*, apesar de serem uma orientação da empresa, não possuem periodicidade definida e acompanhamento efetivo se de fato ocorrem conforme proposto.

Segundo Karkoulian, Assaker e Hallak (2015), a implantação de um sistema de avaliação 360° em uma organização não só dá origem à percepção de justiça organizacional, como ajuda a sustentar e incluir essa justiça na cultura da empresa. Nesse sentido, a estruturação e a aplicação de um instrumento de avaliação são essenciais para servir de base para ações que direcionam os comportamentos, os quais devem se associar a decisões, por exemplo, de desenvolvimento, de sucessão e de remuneração (FERNANDES; HIPÓLITO, 2008).

5.1 Etapa 1: Planejamento

A primeira etapa do Destaca BP seria o Planejamento. Esta teria duração de duas semanas no início de cada semestre. Caso houvesse ausência de algum funcionário, ela poderia ser prorrogada a partir da autorização de um gerente de nível superior.

Essa etapa seria composta por um encontro entre líder e liderado onde seria definido e elaborado o Acordo de Trabalho. O Acordo de Trabalho consiste na definição dos indicadores de Comportamento e de Metas, que serão avaliados ao longo do semestre, assim como registradas eventuais particularidades do trabalho realizado pelo avaliado. Trata-se de um documento oficial que já existe no modelo atual e que fica registrado dentro do sistema de avaliação.

A alçada de definição dos indicadores é do líder, mas com campo próprio para o liderado registrar observações, caso julgue pertinente. Após o registro do Acordo de Trabalho entre líder e liderado, ocorreria a validação por outro funcionário de nível gerencial superior. Shinkle *et al.* (2019) enfatizam que é fundamental que os objetivos, propostos na avaliação de desempenho, sejam percebidos como legítimos pelos colaboradores, devendo ser tratados e discutidos de forma aberta com os principais responsáveis pela entrega dos resultados.

Uma etapa de Planejamento consistente, bem organizada e incentivada pelas áreas estratégicas e táticas da empresa, em que o programa e suas premissas fossem discutidos claramente entre líder e liderado, minimizaria a falta de clareza na ferramenta, apontada nas entrevistas realizadas como uma das principais dificuldades no processo atual.

5.1.1 Planejamento Dimensão Competências

De acordo com os resultados da pesquisa, as duas dimensões (Competências e Resultados) foram validadas pelos entrevistados, por isso serão mantidas no Destaca BP. A Dimensão Competências, será composta por 10 indicadores distribuídos em três categorias: Conhecimento, Habilidades e Atitudes.

Essas 10 competências foram selecionadas a partir das referências atuais encontradas sobre o tema (BUVAT et al., 2017; MARION; FIXSON; BROWN, 2020;

ROBLES, 2012; WEF, 2020) e as particularidades encontradas no contexto desta pesquisa. O quadro 32 relaciona os indicadores em cada uma das três dimensões.

Quadro 32 - Dimensão Competências

CHA	Competências
Conhecimento	Conhecimento de produtos e serviços
	Capacidade de autodesenvolvimento
Habilidades	Ser orientado a servir o cliente (foco no cliente)
	Otimiza processos e recursos em busca de maior produtividade
	Comunica-se claramente
	Adaptabilidade e Resiliência
	Criatividade e inovação
Atitudes	Postura ativa e responsabilidade pelos resultados
	Colabora com os colegas, contribuindo para um bom clima de trabalho
	Integridade e ética no trabalho

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

No Acordo de Trabalho seria possível ajustar algum indicador que não tivesse relação com o trabalho realizado. Esse ajuste de indicadores da dimensão Competências busca minimizar três dificuldades apontadas pelos entrevistados: subjetividade, clareza e necessidade de se adaptar ao contexto específico.

5.1.2 Planejamento Dimensão Resultados

Para a avaliação de Resultados, seriam selecionados os indicadores tanto individuais quanto coletivos, que irão compor a avaliação do funcionário. Métricas quantitativas, já disponíveis atualmente no BP no programa EPD, seriam plotadas no novo modelo de avaliação de desempenho. Destaca-se, a seguir, os principais indicadores:

- 1) **indicador vendas:** quantidade de vendas realizadas pelo funcionário.
- 2) **indicador trabalho em equipe:** percentual de funcionários do prefixo com quantidade mínima de vendas definida semestralmente.
- 3) **indicador avaliação do atendimento:** nota média de avaliações de atendimento recebidas dos clientes.

- 4) **indicador resultado da agência:** classificação da dependência em relação às demais de mesma tipologia.
- 5) **indicador formação:** realização de treinamentos e as capacitações estratégicas propostas.

Os indicadores acima possuem métricas automatizadas pelo sistema, podendo ter pesos ajustados no Acordo de Trabalho. Exemplo: para vendas, será atribuído peso quatro e, para os demais indicadores, peso um. A avaliação desses indicadores seria automatizada e as notas finais seriam provenientes da classificação individual do funcionário em relação ao desempenho dos demais que exercem a mesma função na empresa, assim como atingimento de objetivos mínimos que garantiriam determinada pontuação independente da classificação. Esses parâmetros seriam definidos, mensalmente, pela área estratégica do BP.

Caso o funcionário não realize função relativa aos indicadores apresentados acima, poderiam ser criados até dois novos indicadores denominados “Acordados com o Gestor”, com conceitos e métricas definidos pelo avaliador e validados pelo superior hierárquico.

A avaliação de resultados a partir de métricas automatizadas e quantificadas busca atender aos anseios manifestados pelos entrevistados ao indicarem a necessidade de um foco maior em resultados, em menor subjetividade no modelo de avaliação e mais clareza na ferramenta. Ao atingir esses objetivos, o novo modelo busca atender a necessidade de avaliar o desempenho de funcionários que atuam em trabalho remoto, minimizando as dificuldades encontradas. Outras dificuldades que o modelo se propõe a reduzir são “subjetividade” e “clareza”, ao adotar critérios matemáticos e automatizados na avaliação de resultados.

5.2 Etapa 2: Acompanhamento

Na segunda etapa, concentra-se a parte mais rica de todo o processo, cujo acompanhamento será realizado, tanto dos indicadores de resultados como dos de comportamento, apresentados pelos funcionários.

Mensalmente, líder e liderados seriam convidados a se reunir em ambiente privado para avaliação, inicialmente, dos resultados obtidos pelo avaliado no período.

Esses resultados quantitativos seriam atualizados semanalmente em plataforma online, com fechamentos mensais para realização dessa reunião.

Após essa primeira avaliação, seria o momento de avaliação e do *feedback* a respeito dos comportamentos observados. Para auxiliar na condução da avaliação de competências, a plataforma online do Destaca BP disponibilizaria perguntas de apoio com respostas pré-definidas. Essas respostas serviriam de subsídios para definição das notas e acompanhamento da evolução e desenvolvimento das competências ao longo dos meses.

A reunião mensal seria registrada em um sistema simples e intuitivo onde, além das notas mensais, seria possível realizar anotações de reconhecimento, orientação e/ou aprimoramento. Para Christ et al. (2016), o *feedback* pode melhorar o desempenho dos indivíduos ao fornecer informações sobre o cumprimento das metas estabelecidas. A partir do registro da reunião e com base nos registros anteriores, o próprio sistema já disponibilizaria sugestões de capacitação, assim como insumos para ações de reconhecimento em nível tático e estratégico.

Nessa etapa é que as ações de desenvolvimento profissional, propostas no final do ciclo avaliativo anterior, são acompanhadas, assim como novas ações de desenvolvimento podem ser identificadas, elaboradas e propostas.

Conforme trecho da fala da Entrevistada 5: “[...] pelo menos, uma vez por semana eu converso com cada um individualmente. Até pra perguntar como é que está, como é que está a família, como é que está a questão da pandemia, pra ficar mais próximo, e aí já, nessa conversa, já entrar alguma coisa ali, né, que eu possa ver que possa ter um aperfeiçoamento, ou mesmo, um elogio, né, um reconhecimento pelo o que ele fez, o que eles fizeram. E, assim, eu deixo eles abertos também pra conversar comigo. Então, eu acho que com os meus ali, eu tenho uma relação muito próxima assim, muito aberta, muito franca mesmo”, evidencia-se a importância de se realizar *feedbacks* constantes e periódicos para atingir eficácia no processo de avaliação ao se construir uma relação de confiança entre líder e liderado (CHIANG; BIRTCH, 2010). A efetiva condução dessa etapa, com o fornecimento sistemático de *feedbacks* entre líderes e liderados, vai ao encontro das melhores práticas em avaliação de desempenho encontradas nas falas dos entrevistados.

Embora a ferramenta induza a realização de encontros mensais, os resultados quantitativos seriam atualizados semanalmente e o sistema permitiria registros de

notas, assim como anotações a qualquer momento, até o registro final da avaliação mensal. Após esse momento, os registros anteriores não poderiam ser mais alterados.

5.3 Etapa 3: Avaliação Semestral

Ao finalizar o ciclo avaliativo semestral seria realizada a avaliação final. Nesse momento, seriam compiladas todas as informações obtidas na plataforma on-line nos últimos seis meses. Após esse levantamento, o avaliador realizaria a avaliação final na ferramenta. Cada indicador, tanto da dimensão Comportamento quanto da dimensão Metas, receberia uma nota de 0 a 10, conforme critérios estabelecidos em cada indicador. Notas 1 e 2 indicariam desempenho muito abaixo do esperado; notas 3 e 4, abaixo do esperado; notas 5 e 6, pouco abaixo do esperado; nota 7, dentro do esperado; notas 8 e 9, acima do esperado; e nota 10, muito acima do esperado.

As informações, obtidas nesse sistema, serviriam de insumos para ações de reconhecimento em nível tático e estratégico do BP, assim como refletiriam, diretamente, na remuneração do funcionário ao gerar uma Participação nos Lucros do BP integral ou parcial, assim como determinar sua classificação no Programa de Desempenho Gratificado (PDG). Essa pontuação também servirá de insumos para a concorrência interna com o propósito de ascensão profissional, bolsas de estudo e outras transferências. Atualmente apenas o desempenho da dependência influencia diretamente na Participação de Lucros, sendo que a GDCR influencia parcialmente no resultado do PDG.

Essa pontuação também servirá de insumos para concorrência interna para ascensão profissional, bolsas de estudo e outras transferências. Segundo a visão de Ribeiro (2012), para que um programa de avaliação de desempenho atinja seu propósito, é fundamental que haja clareza quanto ao papel e às responsabilidades do funcionário e sirva como base para programas de reconhecimento funcional ou salarial de forma a elevar o moral interno e a melhorar os resultados da organização. Assim, o sistema avaliativo é responsável por fornecer subsídios para remunerar de maneira diferenciada os funcionários que se destacam e para deliberar sobre progressões dos indivíduos em suas respectivas carreiras (CAPPELLI; CONYON, 2018).

A inclusão das consequências elencadas acima reduziria, significativamente, a percepção de impunidade, a falta de responsabilização e de interesse na avaliação de desempenho, consoante com a percepção de diversos entrevistados e destacada

na fala do Entrevistada 3: “tem uns que acabam não fazendo, não se importam com a nota que vão levar na GDCR, porque não vai fazer diferença pra eles”. Teria, por sua vez, um efeito positivo na percepção de meritocracia, ao reconhecer efetivamente os funcionários com bons desempenhos no Destaca BP.

5.4 Etapa 4: Reconhecimento e Apoio

A última etapa é o Reconhecimento e Apoio, na qual são realizados os pagamentos referentes aos bônus de performance e outros reconhecimentos institucionais, como galerias de destaques, encontro dos melhores desempenhos, além de outros, como troféus e demais premiações.

Em seu trabalho, Tung (2016) observou que o sistema de recompensas é um fator que influencia, positivamente, o desempenho no trabalho, aumentando a performance e induzindo o comportamento dos funcionários em direção ao cumprimento de metas. Esse resultado está em consonância com Christ *et al.* (2016), que entendem que o pagamento como recompensas atrai o interesse dos funcionários nas dimensões de sua tarefa, em que são recompensados, e menos esforço nas não recompensadas, o que sugere existir uma relação entre sistema de recompensas e performance.

Nessa etapa, também, são identificados os funcionários com desempenho considerado abaixo do esperado, e, a partir da correta identificação dos motivos que levaram ao baixo rendimento, são elaborados planos de ação locais, táticos e até estratégicos, visando apoiar e desenvolver esses funcionários. Esses planos de ação variam desde a disponibilização de treinamentos em ambiente físico e digital até apoio psicológico, disponibilizado pelo departamento de Gestão de Pessoas e programas de melhoria de clima no trabalho.

O Quadro 33 apresenta um resumo das principais alterações propostas com a implementação do novo modelo:

Quadro 33 - Resumo Modelo Atual x Modelo Proposto

Atual	Proposto
Ênfase principal na avaliação de Competências.	Ênfase principal na avaliação de Resultados.
Caracterizado pela falta de clareza e subjetividade.	Sistema objetivo, automatizado, com redução da subjetividade.
Avaliação realizada geralmente no final do semestre.	Avaliações mensais, com fechamento semestral.
Resultado da avaliação gera pouca consequência.	Impacto individual direto e relevante na participação dos lucros, programa de desempenho gratificado, entre outros.
Pouco reconhecimento e apoio institucional ao modelo.	Reconhecimentos por parte das Superintendências e Diretorias, assim como programa estruturado de apoio aos funcionários que apresentam dificuldades.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

5.5 Implementando o Novo Modelo

Por tratar-se de uma grande empresa pública brasileira, a adoção do modelo proposto por este estudo necessitaria passar por diversas etapas.

A primeira delas seria a apresentação do modelo para a Diretoria de Gestão de Pessoas para análise de pertinência e viabilidade de implementação. Caso a referida diretoria entenda o modelo como pertinente e viável, o próximo passo seria organizar um grupo de trabalho que buscaria, em diversas ações, estressar, criticar e avaliar possíveis alterações no modelo inicial.

Uma vez definido o modelo inicial (após alterações desse grupo de trabalho) seria a etapa de desenvolvimento de uma ferramenta (versão inicial e simplificada) por parte da Diretoria de Tecnologia, para hospedar a ferramenta de avaliação. Nessa ferramenta os avaliados e avaliadores poderão consultar os resultados obtidos, registrar as avaliações (Competências e Metas), assim como registrar as anotações de *feedback*.

Como mencionado no presente trabalho, essa ferramenta deveria utilizar as informações inseridas manualmente pelo líder e liderado para, em conjunto com demais informações automatizadas disponíveis, apresentar estratégias de capacitação e desenvolvimento para o avaliado.

Uma vez disponível a primeira versão da ferramenta, seria realizada uma etapa de testes. Para isso, seria desenvolvido um piloto em uma ou duas regiões do país. Esse piloto teria duração mínima de seis meses, configurando um ciclo completo de avaliação.

Após o período de testes, seria realizado novo grupo de trabalho para avaliar os resultados, assim como identificar novos pontos de melhoria e ajustes no Modelo. Por fim, caso os resultados encontrados sejam positivos, seria avaliada a possibilidade de expansão do modelo para as demais agências Especializadas de Atendimento, assim como a possível expansão para as outras áreas da empresa. A figura 7 resume a proposta de implementação do modelo:

Figura 7 - Etapas de implementação - Destaca BP

<p>Etapa 1. Apresentação ao BP Apresentação do modelo para Diretoria de Gestão de Pessoas, para análise de pertinência e viabilidade.</p>	<p>Etapa 2. Grupo de Trabalho Críticas e avaliação de possíveis alterações no modelo inicial</p>	<p>Etapa 3. Desenvolver a Ferramenta Desenvolvimento de ferramenta inicial pela Diretoria de Tecnologia</p>
<p>Etapa 4. Piloto Teste do modelo ao longo de um semestre em uma ou mais regiões selecionadas do país.</p>	<p>Etapa 5. Avaliar Resultados Avaliação dos resultados e identificação de pontos de ajustes e melhorias.</p>	<p>Etapa 6. Expansão Expandir o modelo testado e validado para as demais agências do país, assim como em outras áreas do BP.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Por tratar-se de processo dinâmico, a avaliação do próprio modelo deve ser feita a cada fechamento de ciclo. Esse resultado deve indicar as novas alterações, assim como a evolução permanente do modelo.

Uma das premissas do modelo é a reunião mensal entre líder e liderado para acompanhamento dos resultados de competências dos funcionários. A realização efetiva e com qualidade desses encontros depende da aprovação, envolvimento e apoio de todos os órgãos superiores. A realização desses encontros, por si só, necessitaria de acompanhamento e avaliação sobre a aderência ao modelo proposto.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo geral analisar o processo de aplicação do modelo de GDCR através da percepção dos Gerentes de Atendimento do RS como avaliadores do desempenho dos Escriturários do BP, identificando os pontos positivos, assim como suas deficiências.

Para tanto, foram realizadas oito entrevistas com funcionários do BP, que atuam como avaliadores de desempenho no contexto específico dentro da empresa, objeto desta pesquisa. Os dados obtidos foram analisados pelo conjunto de técnicas da Análise de Conteúdo, consagradas por Bardin (1979), com o apoio da utilização do *software* Nvivo® para categorização das unidades de registro.

A partir dos resultados encontrados na pesquisa e da revisão da literatura, foram identificadas as principais dificuldades na execução do processo de avaliação de desempenho no BP. As contribuições propõem reflexões teóricas ao discutir o tema avaliação de desempenho, onde historicamente verificamos dificuldades na execução no processo (FERNANDES; HIPÓLITO, 2008) e hoje, com a adoção do trabalho remoto, se configurou em um novo desafio nas organizações.

Do ponto de vista prático, os achados dessa pesquisa possibilitam a inferência de implicações gerenciais e a elaboração de proposta de novo modelo de avaliação de desempenho para o BP. Esse modelo buscou minimizar as principais dificuldades apontadas, assim como explorar as melhores práticas no processo, identificadas na pesquisa.

As teorias de gestão estratégica possuem como pressuposto a capacidade de adequação de políticas e práticas de gestão de pessoas que ajudam as organizações a alcançar objetivos estratégicos e aprimorar o desempenho da empresa (BOON *et al.*, 2018). Nas organizações públicas, essa perspectiva pode encontrar dificuldades de implementação devido às restrições de autonomia gerencial encontradas no setor público (RIBEIRO *et al.*, 2013). Nesse sentido, a literatura de gestão pública tem dedicado considerável atenção sobre a percepção dos funcionários, relacionadas aos processos de avaliação de desempenho. No entanto, a percepção dos supervisores, no que concerne ao processo de avaliação de desempenho, as principais dificuldades e o que causa essas percepções têm recebido, relativamente, pouca atenção dos pesquisadores (LIN; KELLOUGH, 2019).

O BP avalia, formalmente, seus funcionários há mais de 50 anos. Esse processo, no entanto, não é estático e passou por diversas alterações ao longo dos anos. Mais recentemente, o modelo utilizado é o de gestão por competências, conforme proposto por Brandão *et al.* (2008). Nos últimos anos, o BP passou a avaliar, além das competências, os resultados apresentados pelos funcionários, embora no contexto estudado essa avaliação de resultado seja realizada ainda de forma subjetiva. Ao analisar o processo de avaliação de desempenho no BP, esta pesquisa apontou os seguintes pontos que precisam ser aprimorados:

1. a falta de clareza na ferramenta;
2. a subjetividade no processo de avaliação;
3. a necessidade de adaptação do modelo ao contexto vigente;
4. a ampliação do foco no resultado;
5. a falta de responsabilização/consequências a partir da avaliação.

Na visão de Murphy (2020), a subjetividade é uma característica que contribui substancialmente com o fracasso de qualquer sistema de avaliação de desempenho. Espera-se que um processo de avaliação de desempenho eficaz resulte em melhorias no desempenho e na produtividade dos funcionários, aumente o comprometimento deles com os objetivos da organização, assim como a retenção de talentos tendo em vista o reconhecimento institucional e financeiro a partir da identificação dos bons desempenhos (BROWN; HYATT; BENSON, 2010).

Assim como Brown, Hyatt e Benson (2010), Lotta (2002) defende que uma avaliação bem implantada pode influenciar comportamentos e alinhá-los aos objetivos da organização, favorecendo que estes sejam alcançados. Por outro lado, Bohlander, Snell e Sherman (2009) discordam de tal posição, assinalando a dificuldade de se mensurar o desenvolvimento humano e estimular mudanças comportamentais dentro das organizações. Em contrapartida, mesmo que não haja concordância na academia a respeito da real contribuição que o processo de avaliação de desempenho traz às organizações e que muitas organizações tenham recentemente reduzido, ou, até mesmo abandonado os tradicionais sistemas de avaliação, tal prática continua sendo considerada como um dos pilares (AGUINIS; BURGI-TIAN, 2021) e, ao mesmo tempo, um dos maiores desafios da gestão de pessoas no cenário contemporâneo (GHAURI, 2018).

Conforme resultados deste trabalho, ficou evidenciada a necessidade de se manter um sistema formal de avaliação de desempenho na empresa e no contexto estudado. O contexto (características institucionais e cultura da empresa), assim, configura-se como fator fundamental ao se analisar e propor um modelo de avaliação de desempenho.

A pandemia da Covid-19 impactou, significativamente, a forma de trabalho de grande parte das empresas, que precisaram adaptar rapidamente suas atividades e operações para conter a propagação do vírus (BAPUJI; ALLEN, 2020). Diante disso, Aguinis e Burgi-Tian (2021) reforçam que simplicidade e adaptabilidade tornaram-se pontos ainda mais críticos no processo de avaliação de desempenho, que, por sua vez, precisa ser de fácil compreensão, conciso e útil para as diversas áreas da organização. Conforme resultados da pesquisa, a adoção do trabalho remoto, por parte dos funcionários do BP, impactou, severamente, a maneira de se avaliar o desempenho deles. Evidenciando que a dificuldade de se perceber e mensurar o trabalho realizado a distância exige uma adaptação do atual modelo adotado pelo BP ao contexto apresentado. Essas adaptações foram abordadas no capítulo Implicações Gerenciais e visam minimizar as dificuldades identificadas nas entrevistas realizadas.

A literatura encontrada sobre o tema avaliação de desempenho é ampla e deriva em vários ramos de discussões. As mudanças ocorridas a partir dos avanços tecnológicos que impactaram e vêm impactando profundamente o mercado financeiro, assim como a adoção do trabalho remoto decorrente da pandemia da Covid-19, reforçam a importância do contexto observado para se analisar a implementação de um sistema de avaliação de desempenho.

6.1 Limitações da pesquisa e sugestões para pesquisas futuras

O presente estudo se dedicou a analisar o tema avaliação de desempenho em um contexto específico, considerado crítico devido ao mercado altamente competitivo em que se encontra, assim como as características inerentes às empresas públicas, como a estabilidade profissional decorrente dos concursos.

Por questões de acessibilidade, limitou-se nesse estudo a abrangência das agências Especializadas de Atendimento do BP vinculadas ao Estado do Rio Grande do Sul. Como sugestão, a mesma pesquisa poderia ser aplicada nas demais regiões

do país, buscando consolidar os resultados encontrados ou identificar novos elementos não abordados nessa pesquisa.

Outra sugestão seria realizar a mesma pesquisa no Banco do Estado do Rio Grande do Sul – Banrisul, empresa com algumas características semelhantes ao BP como ingresso por concurso público, assim como em tradicionais bancos privados como o Itaú, Bradesco e Santander. Como proposta de estudo, realizar um comparativo dos modelos de avaliação de desempenho adotados atualmente nessas empresas, cruzando os resultados obtidos na presente pesquisa, visando identificar se os mesmos estão adequados ao momento atual, especialmente em relação ao trabalho remoto, e em que pontos esses modelos podem ser aprimorados.

Algumas questões surgiram ao longo da pesquisa e não são de fácil solução, embora merecedoras de mais atenção e discussão por parte de acadêmicos e administradores. Podemos destacar o modelo de trabalho do funcionário público tradicional, onde o ingresso por concurso público garante estabilidade profissional independente de alto desempenho do funcionário. Seria esse modelo sustentável com o surgimento das novas tecnologias que estão mudando tão rapidamente o Mercado de trabalho? Diante disso, muito se debate atualmente sobre a redução da máquina pública no Brasil, com conseqüente privatização de diversas empresas em busca de maior eficiência. Em um país continental como o Brasil, com tantas desigualdades, seriam essas medidas o melhor caminho? Com a adoção do trabalho remoto, a confiança entre líder e liderado tornou-se ainda mais relevante para se obter um ambiente de trabalho saudável. Sem a supervisão presencial, os profissionais precisam ser mais empoderados e esse processo precisa ser facilitado pelos líderes. Nesse sentido, qual o papel do indivíduo nessa reorganização do trabalho, em especial nas empresas públicas?

O modelo aqui proposto não tem a intenção de ser definitivo para nenhuma instituição. Visa, sim, realizar uma análise crítica do modelo atual, identificando fragilidades e propondo melhorias. A proposta de novo modelo, se implementada pelo BP, seria retroalimentada com a prática, não se configurando em um modelo estático, mas um processo em constante evolução visando atingir os objetivos de avaliação de desempenho propostos pela empresa.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ABBAD, G. da S. **Sistemas de avaliação de desempenho: opinião de avaliadores e avaliados**. UnB, 1991.

ADHVARYU, A.; KALA, N.; NYSHADHAM, A. The skills to pay the bills: returns to on-the-job soft skills training. **National Bureau of Economic Research**, 2018.

ADLER, S. *et al.* Getting Rid of Performance Ratings : Genius or Folly ? A Debate. **Industrial and Organizational Psychology**, v. 9, p. 219-252, June 2016.

AGUINIS, H.; BURGI-TIAN, J. Measuring performance during crises and beyond: The Performance Promoter Score. **Business Horizons**, v. 64, n. 1, p. 149-160, 2021.

AGUINIS, H.; JOO, H.; GOTTFREDSON, R. K. Performance management universals: Think globally and act locally. **Business Horizons**, 2012.

AHAMMAD, M. F. *et al.* Behavioral Ambidexterity: The Impact of Incentive Schemes on Productivity, Motivation, and Performance of Employees in Commercial Banks. **Human Resource Management**, v. 54, n. S1, p. s45-s62, 2015.

ALEXANDRINO, M.; PAULO, V. **Direito Administrativo Descomplicado**. Rio de Janeiro: GEN – Método, 2017.

BAKER, M. J. Selecting a Research Methodology. **The Marketing Review**, v. 1, p. 373-397, 2001.

BAPUJI, H.; ALLEN, D. G. Corona Crisis and Inequality : Why Management Research Needs a Societal Turn. **Sage Journal**, v. 46, n. 7, 2020.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v.17, p. 99-120, 1991.

BAYO-MORIONES, A.; GALDON-SANCHEZ, J. E.; MARTINEZ-DE-MORENTIN, S. Performance appraisal : dimensions and determinants. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 0, n.0, p. 1-32, 2019.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A. Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? **Journal of Management**, v. 32, p. 898-925, 2006.

BELSITO, C. A.; REUTZEL, C. R. SME employee performance appraisal formalization and trust in leadership change. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 28, n. 2, p. 434-456, 2020.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2. ed. Caxias do Sul: Educs, 2007.

BEZERRA, L. *et al.* Avaliação e gestão de desempenho no setor público: uma análise do manual de orientação. **Revista Brasileira de Administração Científica** v. 8, n. 2, p. 147-158, 2017.

BITENCOURT, C. C. **A Gestão de competências gerenciais – a contribuição da Aprendizagem Organizacional**. 2001. 320 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1793/000308546.pdf>. Acesso em: 3 mai. 2021.

BITENCOURT, C. C. *et al.* **Gestão contemporânea de pessoas**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BOHLANDER, G. W.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BOHMERWALD, P. **Gerenciando o sistema de avaliação do desempenho**. Belo Horizonte: Littera Maciel, 1996.

BOON, C. *et al.* Integrating strategic human capital and strategic human resource management. **International Journal of Human Resource Management**, v. 29, n. 1, p. 34-67, 2018.

BRANDÃO, H. P. *et al.* Gestão de desempenho por competências : integrando a gestão por competências , o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração De Empresas**, v. 42, n. 5, p. 875-898, 2008.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie** September, 2007.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. **Revista de Administração de Empresas** v. 34, n. 6, p. 1535-1547, 2001. BRASIL.

[Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [1988]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm

BROWN, M.; HYATT, D.; BENSON, J. Consequences of the performance appraisal experience. **Personnel Review**, v. 39, n. 3, p. 375–396, 2010.

BUKOWITZ, A. B. I. *et al.* **Oficina Gestão de Desempenho**. Indaiatuba: Ampla Educação Integral, 2019.

BUVAT, J. *et al.* The Digital Talent Gap. **Capgemini Digital Transformation Institute**, p. 40, 2017.

CABRAL, P. M. F.; ROCHA, C. B. J. da; SEMINOTTI, N. Como os Gestores se Apropriam da Emoção no Desenvolvimento de suas Competências de Liderança. **XXXI ENANPAD**, p. 1–9, 2007

CAPPELLI, P.; CONYON, M. J. What do performance appraisals do? **Sage Journal**, v. 71, n. January, p. 88116, 2018.

CAPPELLI, P.; TAVIS, A. The Performance Management Revolution. **Harvard Business Review**, p. 1-24, 2016.

CARBONE, P. P. *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CARMO, L. J. O. *et al.* Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. **Revista do Serviço Público**, v. 69, n. 2, p. 164-192, 2018.

CERIBELI, H. B.; PEREIRA, M. R.; ROCHA, G. B. de S. Avaliação de desempenho nas organizações: Um estudo multicasos. **Revista Pretexto**, v. 20, n. 2, p. 11-31, 2019.

CHAMBERS, E. G. *et al.* The War for Talent. **McKinsey Quarterly**, v. 3, n. March, p. 44-57, 1998.

CHIANG, F. F. T.; BIRTCH, T. A. Appraising Performance across Borders: An Empirical Examination of the Purposes and Practices of Performance Appraisal in a Multi-Country Context. **Journal of Management Studies**, November, 2010.

CHRIST, M. H. *et al.* Compensation or feedback: Motivating performance in multidimensional tasks. **Accounting, Organizations and Society**, v. 50, p. 27-40, 2016.

COHEN-CHARASH, Y.; SPECTOR, P. E. The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 86, n. 2, p. 278-321, 2001.

CURZI, Y. *et al.* Performance Appraisal and Innovative Behavior in the Digital Era. **Frontiers in Psychology**, v. 10, n. July, p. 1-12, 2019.

DAL VESCO, D. G.; BEUREN, I. M.; POPIK, F. Percepção de justiça na avaliação de desempenho e satisfação do trabalho. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 35, n. 3, p. 121, 2016.

DEN HARTOG, D. N.; BOSELIE, P.; PAAUWE, J. Performance Management: A Model and Research Agenda. **Applied Psychology**, v. 53, n. 4, p. 556-569, 2004.

DENISI, A. S.; PRITCHARD, R. D. Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: A Motivational Framework. **Management and Organization Review**, p. 253-277, 2006.

DERROSSO, G.; BOEWERK, S. Gestão de desempenho por competência (GDP): análise da avaliação de desempenho utilizada em uma instituição bancária para ascensão profissional. **Universitas: Gestão e TI**, v. 7, 2017.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 3. ed.: Pearson, 2015.

DURAND, T. L'alchimie de la compétence. **Revue Française de Gestion**, v. 41, n. 253, p. 267-295, 2000.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, J. S. **Avaliação de pessoas na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas S.A., 2014.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos, instrumentos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2017.

DUTRA, J. S. *et al.* **Gestão de pessoas em empresas e organizações públicas**. São Paulo: Atlas, 2019.

FERNANDES, B. H. R.; HIPÓLITO, J. A. M. Dimensões de avaliação de pessoas e o conceito de competências. *In*: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (Org.). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea**, p. 183-196, 2001.

FLEURY, M. T. L.; LACOMBE, B. M. B. A Gestão por Competências e a Gestão de Pessoas: um balanço preliminar de resultados de pesquisa no contexto brasileiro. *In*: **Management in Iberoamerican countries: Currentes trends and future prospects**, São Paulo, v. 3, 2003.

FLICK, U. **Introdução à Metodologia de Pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de Aprendizagem como Estratégia para Desenvolvimento de Competências. **Encontro Nacional da ANPAD – EnANPAD**, p. 16, 2006.

GHAURI, E. Performance evaluation of sales employees : a comparative investigation in the pharmaceutical industry. **International Journal of Business Performance Management**, v. 19, n. 3, p. 253-279, 2018.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. 2. ed. ed. São Paulo: [s. n.], 2019a.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019b.

GODOI, C. K. *et al.* **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e métodos**. São Paulo: [s. n.], 2010.

GONCZI, A. Competency-based learning: a dubious past – an assured future? *In*: D. Boud, & J. Garrick (Orgs.). **Understanding learning at work**. London: Routledge, 1999. p.180-194.

GUIMARÃES, T. A. *et al.* Forecasting core competencies in an R&D environment. **R & D Management**, v. 31, n. 3, p. 249-255, 2001.

GUIMARÃES, T. de A. Gestão do desempenho em organizações públicas descentralizadas. **Congresso Internacional do CLAD, 3**. Madrid, 1998.

HALL, P. A.; SOSKICE, D. **Varieties of capitalism: the institutional foundations of comparative advantage**. Oxford: Oxford University Press, 2001.

HAMEL, C. K. P.; PRAHALAD, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, p. 275-92, 1990.

HOOIJBERG, R.; CHOI, J. The impact of organizational characteristics on leadership effectiveness models: An examination of leadership in a private and a public sector organization. **Administration & Society**, v. 33, n. 4, p. 403-431, 2001.

HURRELL, S. A.; SCHOLARIOS, D.; THOMPSON, P. More than a “humpty dumpty” term: Strengthening the conceptualization of soft skills. **Economic and Industrial Democracy**, v. 34, n. 1, p. 161-182, 2013.

ILLERIS, K. A model for learning in working life. **Journal of Workplace Learning**, v. 16, n. 8, p. 431-441, 2004.

KARKOULIAN, S.; ASSAKER, G.; HALLAK, R. An empirical study of 360-degree feedback , organizational justice , and firm sustainability. **Journal of Business Research**, 2015.

KNAPIK, J. **Gestão de Pessoas e Talentos**. Curitiba: Ipebex, 2011.

LE BOTERF, G. **Compétence et navigation professionnelle**. Paris: Éditions d’Organisation, 1999.

LIN, Y.; KELLOUGH, J. E. Performance Appraisal Problems in the Public Sector: Examining Supervisors’ Perceptions. **Public Personnel Management**, v. 48, p. 179-202, 2019.

LOTTA, G. S. Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. **RAE-eletrônica**, v. 1, n. 2., p. 1-12, 2002.

MALHEIROS, B. T.; ROCHA, A. R. C. **Avaliação e gestão de desempenho**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MARION, T. J.; FIXSON, S. K.; BROWN, G. Four Skills Tomorrow's Innovation Workforce Will Need. **MIT Sloan Management Review**, p. 1–17, 2020.

MARRAS, J. P. *et al.* **Gestão estratégica de pessoas: conceitos e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2010.

MARRAS, J. P. **Administração de remuneração**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MELLO, C. A. B. **Curso de Direito Administrativo**. São Paulo: Malheiros, 2010.

MEMON, M. A. *et al.* Performance appraisal satisfaction and turnover intention The mediating role of work engagement. **Management Decision**, v. 58, n. 6, p. 1053-1066, 2020.

MIYAHIRA, N. N. **A meritocracia aplicada à realidade do setor público brasileiro: um estudo sobre a implantação da gestão de carreira por competências**. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-15122016-124348/>. Acesso em: 5 abr. 2021.

MURPHY, K. R. Performance evaluation will not die, but it should. **Human Resource Management Journal**, v. 30, n. 1, p. 13-31, 2020.

NASCIMENTO, G. C.; RODRIGUES, V. J.; MEGLIORINI, E. Conceitos da teoria institucional: fonte propulsora de evolução para a gestão de desempenho. Anais... VII **Congresso Brasileiro de Custos**, p. 1-15, 2010. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/761/761>. Acesso em: 10 nov. 2020.

O'CONNELL, B. (2020). How managers are handling performance reviews during COVID-19. **Society of Human Resource Management**. Disponível em <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/people-managers/pages/performance-reviews-during-coronavirus-.aspx>. Acesso em: 16 out. 2021.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A.; LIMA, G. B. C.; VEIGA, M. R. M. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. **Revista de Administração**, São Paulo, n. 3, v. 31, p. 38-52, jul/set. 1996.

PACHECO, R. S. Profissionalização, mérito e proteção da burocracia no Brasil. *In*: ABRUCIO, Fernando; Maria Rita LOUREIRO; Regina Silvia PACHECO. (Org.). **Burocracia e Política no Brasil: Desafio para o Estado Democrático no Século XXI**. Rio de Janeiro: FGV, 2010. p. 233-255.

PECI, A.; AVELLANEDA, C. N. Governmental responses to COVID-19 Pandemic. **Revista de Administração Pública**, v. 55, n. 1, p. 1-11, 2021.

PIRES, A. K. *et al.* **Gestão por Competências em organizações de governo**. Brasília: Enap, 2005.

PONTES, B. R. **Avaliação de Desempenho: Nova Abordagem**. 12. ed. São Paulo: Ltr, 2014.

QUINN, R. E. *et al.* **Competências Gerenciais: A Abordagem de Valores Concorrentes na Gestão**. 6. ed. [S. l.]: Elsevier, 2015.

RABAGLIO, M. O. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

RESENDE, S.; MENDES, A. M. A sobrevivência como estratégia para suportar o sofrimento no trabalho bancário. **Rev. psicol. org. trab**, p. 151-175, 2004.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

RIBEIRO, D. *et al.* Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal : perspectivas de análise e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 6, p. 1451-1476, 2013.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson. Prentice Hall, 2006.

ROBLES, M. M. Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. **Business Communication Quarterly**, v. 75, n. 4, p. 453-465, 2012.

RUAS, A. R. *et al.* O Conceito de Competência de A a Z – análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. **Anpad**, p. 1-14, 2005.

SCHRAGE, M. (2020). Rethinking performance management for post-pandemic success: Organizations serious about high performance must rethink performance metrics. **MIT Sloan Management Review**. Disponível em <https://sloanreview.mit.edu/article/rethinking-performance-management-for-post-pandemic-success/>. Acesso em: 16 out. 2021.

SCHIKMANN, R. Gestão Estratégica de Pessoas: Bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. *In: Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: Enap, 2010. p. 11-28.

SELVARAJAN, T. T.; SINGH, B.; SOLANSKY, S. Performance appraisal fairness , leader member exchange and motivation to improve performance : A study of US and Mexican employees. *Journal of Business Research*, v. 85, p. 142-154, April 2018.

SHINKLE, G. A. *et al.* On Establishing Legitimate Goals and Their Performance Impact. *Journal of Business Ethics*, v. 157, n. 3, p. 731-751, 2019.

SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. *Revista do Serviço Público*, v. 60, n. 3, p. 241-250, 2009.

SKINNER, C. **Digital bank: strategies to launch or become a digital bank**. Singapore: Marshall Cavendish International (Asia), 2014.

SMITH, M.; BITITCI, U. S. Interplay between performance measurement and management, employee engagement and performance. *International Journal of Operations & Production Management*, n. Unit 7, p. 1–5, 2017.

SOARES JUNIOR, F. V.; OLIVEIRA, M. M.; RODRIGUES, R. R. F. O acordo de trabalho no Banco do Brasil: adaptação ao *balanced scorecard*: uma pesquisa sobre sua aceitação na agência do Banco do Brasil de Russas-CE. Anais... **II Congresso UFERSA de Contabilidade**, 2015.

SONNENTAG, S.; NIESSEN, C.; OHLY, S. Learning at Work: Training and Development. *In: International Review of Industrial and Organizational Psychology*, v. 19, p. 249-289, 2004.

SOTOMAYOR, A. M. S. B. Avaliação de desempenho e compromisso organizacional: a perspectiva da justiça organizacional. *Revista Universo Contábil*, v. 3, n. 3, p. 87-100, 2007. Disponível em: <http://proxy.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/600>. Acesso em: 5 nov. 2020.

SPENCER, L. M. J.; SPENCER, S. M. **Competence at Work: Models for Superior Performance**. New York: John Wiley & Sons, 1993.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TORLIG, E. G. S.; JUNIOR, P. C. R. Validação de instrumento de coleta de dados: experiência com o Coeficiente de Validação de Conteúdo (CVC) e proposição de uma nova abordagem para pesquisas qualitativas. *Ciaiq2019*, v. 3, p. 50-59, 2019. Disponível em: <https://proceedings.ciaiq.org/index.php/CIAIQ2019/article/view/1984>. Acesso em: 6 nov. 2020.

TUNG, T. Do. How spirituality, climate, and compensation affect job performance. **Social Responsibility Journal**, 2016.

VALMORBIDA, S. M. I.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Avaliação de desempenho e contabilidade gerencial: revisão integrativa da literatura para superar as dificuldades de aplicação prática da avaliação de desempenho na gestão organizacional. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 21, n. 3, p. 339-360, 2018.

WORLD ECONOMIC FORUM. The Future of Jobs Reports. Cologny/Geneva Switzerland: **World Economic Forum**, 2020. p. 1163. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/digest>. Acesso em: 2 nov. 2020.

WRIGHT, P. M.; MCMAHAN, G. C. Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. **Journal of Management**, v. 18, n. 2, p. 295-320, 1992.

WRIGHT, P. M.; MCMAHAN, G. C. Exploring human capital: putting human back into strategic human resource management. **Human Resource Management Journal**, v. 21, n. 2, p. 93-104, 2011.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence: pour une nouvelle logique**. Paris: Editions Liaisons, 1999.

ANEXOS

ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado participante,

Meu nome é Felipe Chassot Greis e sou estudante do curso de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios na Unisinos – Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Estou realizando uma pesquisa que tem por objetivo analisar o processo de aplicação do modelo GDCR através da percepção dos Gerentes de Atendimento do RS como avaliadores do desempenho dos Escriturários do BP, identificando pontos positivos, assim como suas deficiências.

Sua participação será através de uma entrevista individual, que ocorrerá em momento, previamente, combinado via aplicativo *Microsoft Teams*® e seu conteúdo será gravado. A participação, nesse estudo, é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir, em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo. Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo, sendo omitidas todas as informações que permitam identificá-lo(a).

Mesmo que você não perceba benefícios diretos em participar, é importante considerar que, indiretamente, você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pelo pesquisador, fone (51) 99847-2717, e-mail fchassotbb@gmail.com ou pela Unisinos, no fone (51) 3591-1122 – Ramal: 3707.

Atenciosamente,

Mestrando: Felipe Chassot Greis

Local e data

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

Nome e assinatura do participante

Local e data