

Avaliação 360°: ferramenta para a gestão da diversidade?

360-degree assessment: is it a tool to implement a diversity management?

Evaluación 360°: ¿una herramienta para la gestión de la diversidad?

Recebido: 30/09/2023 | Revisado: 07/04/2024 | Aceito: 11/05/2024 | Publicado: 22/05/2024

Tainá Santos

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-6280-4862>

Faculdade FIPECAFI, Brasil

E-mail: taina.santos1@yahoo.com.br

Paschoal Tadeu Russo

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7293-4385>

Faculdade FIPECAFI, Brasil

E-mail: paschoal.russo@fipecafi.org

Juliana Ventura Amaral

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7223-3848>

Faculdade FIPECAFI, Brasil

E-mail: juliana.amaral@fipecafi.org

Resumo

Inspirado em fatos vivenciados pelos autores, este caso aborda a avaliação do desempenho 360° e tem como dilema a decisão de usá-la como ferramenta para gerenciar a diversidade ou encontrar outros meios para tal gestão. O texto é centralizado na figura da diretora, Rosana, e aborda o impasse da implantação da avaliação 360°, medidas para minimizar vieses comportamentais e automatização do processo, sem os impactos esperados na melhoria da diversidade. A literatura pano de fundo para compreender a atual situação da empresa e direcionar a decisão do dilema é a da avaliação de desempenho e da psicologia cognitiva.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho; Avaliação 360°; Vieses Comportamentais; Diversidade.

Abstract

Based on real experiences that authors lived, this case aims to discuss the 360-degree assessment and has as a dilemma the decision to use it as a tool to implement a diversity management or searching other tools for such implementation. The main character of the case is the director, Rosana. It addresses the impasse

of implementing a 360-degree assessment, taking actions for minimizing behavioral biases and automatization of processes, without expected impacts on improving diversity. The background literature to understand the current situation of the company and guide the decision of the dilemma is that of performance evaluation and cognitive psychology.

Keywords: Performance assessment; 360-degree assessment; Behavioral Biases; Diversity.

Resumen

Inspirado en hechos vividos por los autores, este caso aborda la evaluación del desempeño 360° y tiene como dilema la decisión de utilizarla como herramienta para gestionar la diversidad o buscar otros medios para dicha gestión. El texto está centrado en la directora, Rosana, y aborda el impasse en la implantación de la evaluación 360°, medidas para minimizar sesgos de comportamiento y automatización de procesos, sin las esperadas mejoras en diversidad. La literatura de antecedentes para comprender la situación actual de la empresa y orientar la decisión del dilema es la de la evaluación del desempeño y la psicología cognitiva.

Palabras clave: Evaluación del desempeño; evaluación 360°; sesgos de comportamiento; Diversidad.

Introdução

Em meados de 2020, em São Paulo – SP, a BigTech, grande companhia nacional no ramo de tecnologia realizou um levantamento, com base nos dados dos perfis de seus colaboradores, a fim de avaliar o seu grau de diversidade funcional, o que evidenciou que na prática, apesar de a empresa declarar sua preocupação com a diversidade ela não acontecia na BigTech, sobretudo nos cargos de gestão.

Os resultados do levantamento, que pode ser chamado de diagnóstico de diversidade, suscitaram discussões em todos os níveis hierárquicos, e, com o time de Recursos Humanos - RH deu-se início a um projeto que visava compreender as motivações que estavam levando à inadequação da matriz de diversidade na empresa e nos processos de avaliação que culminavam em promoções para os níveis de gestão.

A partir de então, um dos pilares da companhia passou a ser a diversidade, o que foi comunicado por todos os meios e a todos os níveis na organização, inclusive passando a fazer parte dos elementos centrais da missão da empresa. A fim de assimilar a cultura da diversidade houve a implementação de diversas ferramentas de gestão na BigTech, que visavam trabalhar os pontos encontrados no diagnóstico de diversidade, a para que ela se tornasse uma realidade tangível na organização. Um dos artifícios empregado nas ferramentas de gestão centrou-se na avaliação de desempenho.

Avaliação de desempenho

As avaliações de desempenho são um componente central na administração das organizações. O modelo predominante de como gestores e colaboradores avaliam o desempenho sugere que os julgamentos de satisfação sobre o desempenho são baseados na comparação do desempenho com algum padrão adaptado, como expectativas ou metas, entretanto, pesquisas têm demonstrado que tanto desempenho quanto satisfação não são tão consistentes, uma vez que são definidos muitas vezes de forma subjetiva ou até intuitiva (HANDERSEN; HJORTSKOV, 2015).

Dados os diversos atributos a serem considerados e a complexidade do relacionamento entre eles, a avaliação de desempenho é considerada uma das técnicas de recursos humanos mais complexas e controversas, inclusive ao buscar respostas para problemas onipresentes no projeto e administração de sistemas. Ela tem recebido inúmeras críticas, entre as quais a de que a avaliação de desempenho individual assume um falso grau de precisão de medição, gera conflito e competição disfuncional entre os funcionários, atribui uma quantidade excessiva de responsabilidade pelo mau desempenho aos funcionários individuais enquanto subestima a importância do processo geral de trabalho e/ou sub enfatiza a importância do grupo de trabalho (ROBERTS, 2003).

Naquele momento na BigTech os processos de avaliação de desempenho eram realizados exclusivamente por meio da avaliação direta dos gestores e eram os principais insumos para atribuição de notas que eram utilizadas para o reconhecimento de bônus e evolução de carreira. O RH, conhecedor da importância das avaliações de desempenho e de quão polêmico é esse tema, contratou o diagnóstico do então processo de avaliação de desempenho de uma grande e prestigiada empresa. As conclusões e evidências apresentadas no relatório da consultoria identificava elementos alarmantes sobre o método pelo qual era realizado o reconhecimento (atribuição de mérito) na BigTech e como eram intensas as presenças de diversos vieses na atribuição das notas para cada colaborador.

Como meio para mitigar os riscos advindos da avaliação de desempenho a participação genuína de todos os envolvidos tem sido considerada como capaz de minimizar muitas das disfunções dos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho, contribuindo para tomadas de gestão de recursos humanos mais humanas e éticas. A base conceitual que sustenta a eficácia da estrutura de avaliação de desempenho participativa está centrada em sua capacidade de gerar benefícios cognitivos, afetivos e motivacionais, por meio da participação dos funcionários é um elemento-chave das estratégias motivacionais intrínsecas que facilitam o crescimento e o desenvolvimento do trabalhador. Tais abordagens devem ser usados com foco no crescimento do funcionário. Por meio dessa abordagem os funcionários têm o poder de refutar classificações, documentação ou feedback verbal com os quais discordam, e, se eles estão confiantes na justiça do processo de avaliação, eles são mais propensos a aceitar classificações de desempenho, mesmo as adversas, se perceberem um processo de tomada de decisão justo. (ROBERTS, 2003).

A avaliação de desempenho foi desenvolvida a partir da necessidade de projeção aos colaboradores dos objetivos de suas funções, seu sucesso, desempenho e expectativas de suas funções. Para o lado da companhia, poderá servir de insumo para o levantamento de dados a fim de caracterizar as condições de aproveitamento dos colaboradores, ajudando o time de recursos humanos da companhia a fornecer insumos necessários na criação de um ambiente de trabalho que favoreça a melhor capacidade (SNELL; BOHLANDER, 2009).

Avaliação 360°

Buscando maior transparência, isenção e ponderação justa, a diretora da BigTech, Rosana, decidiu desenvolver um software que se basearia em uma avaliação 360° para cada um de seus funcionários. O principal objetivo por trás dessa decisão era eliminar a presença de vieses psicológicos na atribuição das notas feitas a todos os envolvidos. A BigTech levava em conta que um dos motivos pelo qual a diversidade não se materializava era o preconceito que existia em pessoas que ocupavam posições de gestão e que materializavam sua desconsideração por minorias nas ocasiões em que o processo de avaliação era feito.

Segundo Craide e Antunes (2004) a avaliação 360° é um método de avaliação de desempenho que consiste em uma combinação de análises feita pelo gestor direto, colaboradores que trabalham de maneira paralela ao lado do avaliado e adicionalmente pelos clientes, que recebem o trabalho realizado da pessoa em questão. O método surge a partir das melhorias necessárias nos métodos tradicionais de avaliação de desempenho.

Snell e Bohlander (2009) levantam prós e contras na aplicação da metodologia de avaliação 360 graus. A qualidade das informações, o sistema mais abrangente de recebimento de respostas e a tendência a vieses e preconceitos são suavizadas, uma vez que a avaliação parte de perspectivas diferentes de mais indivíduos avaliadores. Os contras dessa aplicação incluem a complexidade das respostas, uma vez que pode haver pontos divergentes em diferentes perspectivas, além do requerimento de treinamentos constantes para que o sistema funcione adequadamente.

A avaliação 360° é um processo de avaliação de desempenho dos funcionários que se baseia na opinião de diferentes grupos de avaliadores que convivem com os colaboradores avaliados. Múltiplos critérios são considerados na avaliação de desempenho que podem ter natureza diferente e geralmente apresentam incerteza, dessa forma, para cada organização e contexto, faz-se necessária a adequação de tais atributos, e as áreas de RH, geralmente avaliam a consistência de tais processos identificando a interação entre os diferentes critérios (ESPINILLA; ANDRÉS; MARTINEZ; MARTINEZ, 2013).

As avaliações 360° são consideradas particularmente importantes pelo fato de que o avaliado recebe diversos feedbacks que podem ser utilizados para seu crescimento profissional. Dependendo da forma como

ele é estruturado e da maturidade com que o processo ocorre, além dos líderes, liderados e pares, o colaborador pode ser avaliado por clientes e fornecedores, oferecendo assim, um conjunto amplo do espectro de visão que se tem de seu desempenho. Nesse enfoque, a forma de oferecer feedback ganha destaque, pois espera-se que as observações e recomendações sejam realizadas com foco nas atividades realizadas pelos avaliados e não nos avaliados. Quando essa combinação de elementos é obtida, pode-se considerar que a avaliação 360° ganha dimensões estratégicas, por sua capacidade em contribuir com a concretização da missão e visão por meio das estratégias que, em última análise, são implementadas por cada colaborador por meio de suas ações quotidianas (LONDON; BEATTY, 1993).

Dentro de um enfoque estratégico e das múltiplas utilidades que as avaliações 360° podem ter, está o suporte à gestão da diversidade. As iniciativas de ampliação da diversidade nas organizações partem do patrocínio da alta administração, treinamentos e intervenções pela área de RH, programas de compensações, mentorias, trabalhos em grupos, entre outros. Tais iniciativas devem gerar mudanças observáveis na organização, tais como as diversidades nas raças, gêneros, idades, capacidades físicas. Entretanto, deve-se avaliar se a base que sustenta a diversidade se faz presente, por meio da possibilidade do convívio de diferentes valores, culturas, pensamentos dentro da organização.

Espera-se que esse processo gere nos colaboradores lealdade com a firma, comprometimento, satisfação, mas pode ocorrer potencialização de raiva, hostilidade, agressividade. Como consequências finais espera-se que a organização ganhe em produtividade, redução do desejo de deixar a empresa, criatividade, redução de absenteísmo, entre outros benefícios (IVANCEVICH; GILBERT, 2000). Por meio da avaliação 360° comportamentos adversos podem ser potencialmente identificados e tratados oportunamente e adequadamente pela área de RH.

Vieses cognitivos e avaliação de desempenho

A mudança do enfoque de mensuração de desempenho para gestão de desempenho tem por objetivo promover o alcance de objetivos estratégicos, e isso requer a integração da visão estratégica, no nível organizacional, e inclui uma variedade de perspectivas como visão, missão e mudança organizacional. As pesquisas evidenciam que avaliações imparciais contribuem com a melhoria de desempenho dos indivíduos, o que está diretamente associado à capacidade da imparcialidade na tomada de decisões pelos gestores, e destacam que o processo de decisão, subjacente à avaliação, é afetado por aspectos cognitivos e de vieses associados a tipos de personalidades do avaliador.

Os vieses podem surgir em decorrência da similaridade e proximidade entre avaliados e avaliadores, e podem gerar disfunções sobretudo quando o processo de avaliação está voltado para decisões de desempenho e não no crescimento do funcionário. Quando essa inversão ocorre, devido à possibilidade de

existência de conflitos de interesses de grupos e consequentes avaliações tendenciosas, pode criar problemas tangíveis de agência, levando a recompensas injustas (HRISTOV; CAMILLI; MECHELLI, 2022).

A psicologia cognitiva é a vertente da psicologia que estuda os processos relacionados a tomada de decisão na mente, além da atenção, linguagem, percepção e memória (EYSENCK; KEANE, 2007). As noções de pensamento dentro dessa linha de estudo são voltadas para a centralização das atividades internas na resolução de problemas e nas decisões (GLEITMAN et al., 2003). O pensamento, conforme Robert Burton (2017), pode ser consciente ou inconsciente, gerando essa sensação a partir da existência do esforço consciente e intenção no primeiro e a ausência desses fatores no segundo.

A memória é definida como uma forma de aprendizagem persistente através do tempo, a partir do armazenamento de informações que são possíveis de serem recuperadas. Com isso, a memória tem uma influência direta na resolução de problemas e tomadas de decisões futuras. Porém, vale ressaltar a existência de memórias irreais, que a mente entende como se fossem reais, sendo assim um risco para a tomada de decisão a partir da memória (MYERS, 2016).

Conforme Myers (2016), o conhecimento se apresenta a partir do que já é conhecido, uma representação mental da aprendizagem a partir da memória, fornecendo o material para a construção do pensamento, onde são realizadas as escolhas e julgamentos. A fim de realizar as escolhas e tomada de decisões de maneira mais rápida, a mente utiliza de heurísticas. As heurísticas são estratégias mentais simplificadas, onde um problema ou decisão apresentados poderão ser resolvidos de maneira mais rápida e com um esforço menor. Utilizando-se de informações armazenadas na memória, as informações são tratadas de maneira diferente a fim de seguir o padrão conhecido anteriormente. Myers (2016) ressalta que essa estratégia mantém uma propensão ao erro, não trazendo a solução considerada correta em muitas vezes, apesar de ser um processo normal do ser humano.

Maisto e Morris (2004) definiram de maneira simplificada, três tipos de heurísticas utilizadas na tomada de decisão, sendo a heurística da representatividade, heurística da disponibilidade e heurística da perseverança da crença. A primeira usa a orientação através do encaixe da situação em um determinado modelo. O segundo tipo utiliza informações prontamente disponíveis na mente. A última utiliza-se de conceitos iniciais a partir de crenças, não de um conhecimento anterior. Dentro desses grupos, de maneira geral, se encontram os vieses, citados ao redor do caso de ensino.

Uma das formas pela qual os vieses são estabelecidos pode ser explicada pelo efeito ancoragem, que é descrito como a tendência cognitiva de estimar quantidades desconhecidas fazendo ajustes a partir de um valor inicial, e que pode ser observado quando pessoas são solicitadas a estimar uma quantidade desconhecida e a considerar um certo número para sua estimativa tendem a produzir uma resposta final que

é um ajuste insuficiente do valor inicial (TVERSKY; KAHNEMAN, 1974). Por exemplo o teste realizado por Tversky e Kahneman (1974) que pedem para alunos do ensino médio a oferecerem uma resposta sobre o valor total de uma multiplicação ($1 \times 2 \times 3 \times 4 \times 5 \times 6 \times 7 \times 8$) ou ($8 \times 7 \times 6 \times 5 \times 4 \times 3 \times 2 \times 1$) que é exatamente o mesmo, só que eles são interrompidos quando chegam à metade da multiplicação. Os que partem do valor menor para o maior consistentemente oferecem valor totais estimados inferiores aos que partem dos valores maiores para os menores, ou seja, eles se fixam em estimativas prévias, que funcionam como âncoras, e assim levam a efeitos de ancoragem.

São encontradas diversas formas pelas quais são oferecidas âncoras aos avaliadores, por exemplo quando a avaliação parte de uma meta muito elevada, que não era exequível, mas que pode levar o avaliador a subavaliar o desempenho dos colaboradores. Outras âncoras não são tão objetivas, mas podem causar efeitos similares durante o processo de avaliação, entre elas gênero, raça, idade etc. (BELLÉ; CANTARELLI; BELARDINELLI, 2017)

Outro tipo de viés é denominado de efeito halo, que é definido como a tendência de gostar (ou não gostar) de tudo sobre uma pessoa, incluindo coisas que você não observou (KAHNEMAN, 2011). Existem diversos trabalhos que evidenciam que o efeito halo é presente e consistente em diversas dimensões do processo de avaliação e ocorre independentemente das informações disponíveis. Em essência, os avaliadores afetados pelo erro de halo tendem a transferir sua impressão (geral ou específica) de cada avaliado de um domínio para outro, fornecendo classificações consistentemente altas (ou baixas, ou médias) em todas as dimensões de desempenho, embora, na verdade, os avaliados provavelmente exibirão pontos fortes e fracos relativos significativos em diferentes dimensões de desempenho (BELLÉ; CANTARELLI; BELARDINELLI, 2017).

Para vencer as limitações que podem ser causadas pelos vieses dos avaliadores algumas organizações têm se valido de ferramentas de avaliação de desempenho que utilizam sistemas de informações provenientes de bases de dados estruturadas e não estruturadas, por crerem na isenção de tais sistemas e em sua capacidade de gerar insights positivos a partir desse dados, entretanto, em uma análise mais aprofundada e refletindo sobre a forma como os algoritmos utilizados para as análises são construídos, eles poderão estar contribuindo para a manutenção e/ou ampliação dos vieses dentro das organizações. Isso se deve pelo fato de dados que são utilizados para o aprendizado para as inteligências artificiais partem de bases de dados onde a discriminação e o preconceito estão presentes, sobretudo os relativos a gênero, raça e idade. Dessa forma, a utilização de algoritmos identificados como caixas pretas, podem ser responsáveis pela incorporação de vieses seja nos processos de recrutamento como de avaliação (HERCHEUI; GUERARD, 2022).

Combatendo os vieses

Além de converter a avaliação de desempenho para o modelo 360°, Rosana decidiu implantar um conjunto de ações na BigTech sobretudo nos níveis de liderança para minimizar os vieses. Foram realizadas reuniões de sensibilização, onde os resultados obtidos eram apresentados e discutidos entre os ouvidos, com a supervisão da área de RH e suportados pela empresa de consultoria. Também foram realizados treinamentos sobre critérios para avaliação de desempenho e como minimizar o efeito de vieses nos processos de avaliação.

Também foram tomadas ações específicas com os grupos mais atingidos pelos vieses, como a capacitação das mulheres para assumirem cargos de liderança, debates envolvendo o grupo LGBTQIA+, propostas de processos seletivos voltados para pessoas pretas, entre outras ações. Vale ressaltar que, como frisado por Vanderlei et al. (2022), as desigualdades no mercado de trabalho brasileiro seguem alcançando os mesmos grupos tradicionalmente suprimidos na sociedade.

Nesse sentido, na BigTech, foram desenvolvidos cursos, direcionamentos, debates, além de dicas e direcionamentos em como reagir quando essas ações eram percebidas dentro do ambiente corporativo. Houve a abertura de um canal de comunicação de maneira anônima, onde poderiam ser denunciadas situações constrangedoras ou abusivas de poder pela gestão.

Essas ações duraram em média um ano entre os desenvolvimentos e realizações, mas, as avaliações ainda não apresentavam mudanças significativas. A BigTech queria que os resultados ocorressem no curto prazo, uma vez a rotatividade dos funcionários era muito alta, e acreditava-se que um dos motivos estava associado aos vieses dos sistemas de avaliação de desempenho. A rotatividade acabou prejudicando o próprio projeto, pois ao longo de um ano diversos trabalhadores que haviam sido capacitados e aparentemente sensibilizados haviam deixado a companhia, o que dava a perceber a ineficácia do projeto e isso estava gerando muita insatisfação na alta gestão quanto ao resultado do projeto.

Automatizando a avaliação do desempenho

Paralelamente às ações desenvolvidas para combater os vieses, Rosana definiu, de forma pioneira na organização, o desenvolvimento de um software, utilizando inteligência artificial, para a atribuição das notas a partir de uma avaliação 360°, na qual não apenas a avaliação dos gestores seria considerada, mas a avaliação das pessoas que trabalhavam diretamente com o colaborador, seus pares e áreas correlatas.

A fim de ser justo, o software varria a base de mensagens de um aplicativo de comunicação interna na empresa e identificava quem eram os pares na comunicação e avaliava a representatividade em termos de interações, de forma a identificar quais seriam as pessoas mais capazes de realizar uma avaliação mais justa sobre seus pares de trabalho, fazendo com que cada colaborador recebesse de três a cinco avaliações

além da fornecida por seu gestor. Todas as avaliações teriam igual peso, além de considerarem as metas que foram alcançadas de maneira individual e por todo departamento, gerência e diretoria.

A partir dessa avaliação, além das entregas e a avaliação do próprio colaborador sobre si mesmo, o software seria capaz de atribuir aumentos salariais e promoções, a fim de não permitir que o gestor avaliasse isso apenas com o olhar humano, e os inevitáveis vieses, definindo assim uma nova era na companhia, onde a evolução das carreiras ocorreria de maneira mais independente.

Lima e Freitas (2022) destacam a importância da avaliação do desempenho para desenvolver o colaborador para que ele tenha uma melhor qualificação e consiga uma boa atuação nas suas atribuições, com mais produtividade na empresa e sabendo agir de acordo com as suas habilidades.

O software passou a ser usado, mas as indicações de promoções e aumentos salariais não evidenciavam a mudança na matriz de diversidade tão esperada na BigTech. Novamente a área de RH se envolveu com os gestores e observou que, na prática, ainda havia uma reunião colegiada, entre os gestores, que utilizava os resultados do software como insumo de decisão, mas, o que valia efetivamente, era a decisão humana. De fato, durante o desenvolvimento do software, foi introduzido um parâmetro que era formulado a partir da visão desse colegiado, e que acabava por determinar o futuro dos colaboradores.

Várias mudanças, mas o resultado...

Rosana viu-se diante de um dilema: implantou a avaliação 360º, teve ações para minimizar os vieses, implantou um software, mas os resultados obtidos não foram os esperados pela companhia. Isso preocupou a diretora, ao passo que existia a necessidade de um resultado de curto prazo, sobretudo em função da alta rotatividade dos colaboradores somado a todas as incertezas contextuais que ocorreram (contexto de pandemia do COVID). Diante dessa realidade, esforços sem consequências diretas, Rosana optou por analisar se valeria a pena paralisar essa movimentação de mudança nos processos de avaliação e voltar ao que era realizado antes de 2020, ou persistir nas alterações, mas identificando ações adicionais a serem tomadas, tendo em conta a ainda iminente decisão de alterar a matriz de diversidade na empresa.

Notas de Ensino

Fontes dos dados

Os elementos contextuais e conceituais utilizados neste caso de ensino foram obtidos a partir de observações realizadas na empresa BigTech (nome fictício para assegurar a confidencialidade da empresa). Os dados foram coletados entre os anos 2020-2022. A estrutura do caso e das notas de ensino seguem as recomendações para a modalidade, tais como aquelas reportadas por Alberton e Silva (2018) e Chimenti (2020).

Objetivos educacionais

Este caso foi desenvolvido para aplicação nos cursos de graduação e pós-graduação lato sensu na área de Gestão, em disciplinas de Controladoria e Controle Gerencial, em sessões que abordem os conceitos relacionados a sistemas de avaliação de desempenho e de vieses comportamentais no processo de decisão e como tal abordagem auxilia na compreensão das competências, desafios, oportunidades, característicos de cada etapa. Nesse sentido, os objetivos de aprendizagem são: (a) compreender os conceitos sistemas de avaliação de desempenho – pontos fortes e fracos; (b) Conhecer e identificar vieses comportamentais que influenciam o processo de decisão; e (c) analisar de forma crítica o processo de avaliação de desempenho como suporte à gestão da diversidade à luz das implicações dos vieses comportamentais.

Questões

Tendo em vista os objetivos didáticos propostos para o caso, sugerimos questões para reflexão. Todavia, essas questões são sugestões para estimular a análise do caso em condições similares pelos diferentes pequenos grupos, podendo ser modificadas ou não consideradas a critério do professor, a fim de melhorar sua aderência ao plano de ensino.

- 1) Com base nos conceitos apresentados identifique os elementos que caracterizam os diferentes processos de avaliação de desempenho na BigTech, ao longo do tempo;
- 2) Com base nos conceitos apresentados identifique como e quando se davam os principais vieses no processo de avaliação de desempenho ao longo do tempo;
- 3) Articule os conceitos de avaliação de desempenho, vieses e gestão de diversidade e indique uma ou mais ações que poderiam ter sido tomadas na BigTech que trariam benefícios aos propósitos de adequar a matriz de diversidade na companhia.
- 4) Identifique quais foram os principais pontos fortes e fracos desenvolvidos na BigTech respectivamente para consultoria, pelo RH e pela alta administração.

Plano de ensino

Sugere-se que o caso para ensino seja disponibilizado previamente aos alunos e que sejam direcionadas leituras prévias como suporte para a análise das questões propostas. Na aplicação do caso, recomenda-se a discussão inicial em grupos com poucos alunos e, em seguida, a discussão em plenária com a exposição de um representante de cada um dos grupos. Por fim, o professor encerra a discussão, apresentando um mapeamento das ideias que emergiram, relacionando as mesmas aos conceitos teóricos. A Tabela 1 sumariza o tempo recomendado para as atividades do caso.

Tabela 1 – Tempo recomendado para as atividades do caso

Atividades	Duração (minutos)
Abertura da discussão do caso pelo professor	5-10
Discussão em pequenos grupos	30-40
Exposição dos representantes dos pequenos grupos	30-40
Fechamento pelo professor	10-15

Nível de dificuldade do caso

Erskine, Leenders e Mauffette-Leenders (1998) definem um critério para inferir o nível de dificuldade de um caso para o ensino. Essa dificuldade é mensurada mediante três dimensões: analítica, conceitual e de apresentação. Cada uma delas é ainda subdividida em três níveis de dificuldade, formando o “cubo de dificuldade do caso”. A dimensão analítica refere-se à natureza da tarefa diante do dilema, a dimensão conceitual diz respeito à complexidade dos conceitos envolvidos e finalmente a dimensão de apresentação compreende a quantidade e qualidade da informação presente no caso. Nesse sentido, a classificação do presente caso é trazida na Tabela 2.

Tabela 2 – Nível de dificuldade do caso

Dimensão	Nível Dificuldade	Razões
Analítica	3	A tarefa a ser desenvolvida no caso tem uma dificuldade intermediária, ao passo que implica numa análise qualitativa da situação encontrada, mas não carece de avaliações detalhadas de cálculo.
Conceitual	3	Conceitos de avaliação de desempenho devem ser articulados a conceitos de vieses comportamentais e de diversidade.
Apresentação	2	O tamanho do caso é intermediário e informações pertinentes ao dilema são trazidas de forma organizada.

Referências

ALBERTON, A.; SILVA, A. B. Como escrever um bom caso para ensino? Reflexões sobre o método. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 5, p. 745-761, 2018.

ANDERSEN, S. C.; HJORTSKOV, M. Cognitive biases in performance evaluations. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 26, n. 4, p. 647-662, 2016.

BELLÉ, N.; CANTARELLI, P.; BELARDINELLI, P. Cognitive biases in performance appraisal: Experimental evidence on anchoring and halo effects with public sector managers and employees. **Review of Public Personnel Administration**, v. 37, n. 3, p. 275-294, 2017.

BURTON, R. A. **Sobre ter certeza: Como a neurociência explica a convicção**. São Paulo: Blucher, 2017.

CHIMENTI, P. C. P. S. Reflexões sobre casos de ensino memoráveis. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 5, p. 376, 2020.

CRAIDE, A.; ANTUNES, E. D. D. Avaliação de competências 360°: Os impactos na gestão de pessoas. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 10, n. 4, p. 2004.

ERSKINE, J. A.; LEENDERS, M. R.; MAUFFETTE-LEENDERS, L. **Teaching with cases**. London: School of Business Administration, The University of Western Ontario, 1998.

ESPINILLA, M., ANDRÉS, R., MARTÍNEZ, F. J.; MARTÍNEZ, L. A 360-degree performance appraisal model dealing with heterogeneous information and dependent criteria. **Information Sciences**, v. 222, p. 459-471, 2013.

EYSENCK, M. W.; KEANE, M. T. **Manual de Psicologia Cognitiva**. 5ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

GLEITMAN, H.; FRIDMUND, A. J.; REISBERG, D. **Psicologia**. 6ª ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2003.

HERCHEUI, M.; GUERARD, S. The impact of artificial intelligence biases: algorithmic discrimination. **Global Conference on Business and Finance Proceedings**, v. 17, n. 1, p. 27-31, 2022.

HRISTOV, I., CAMILLI, R.; MECHELLI, A. Cognitive biases in implementing a performance management system: behavioral strategy for supporting managers' decision-making processes. **Management Research Review**, ahead-of-print, 2022.

IVANCEVICH, J. M.; GILBERT, J. A. Diversity management: Time for a new approach. **Public personnel management**, v. 29, n. 1, p. 75-92, 2000.

KAHNEMAN, D. Don't Blink! The Hazards of Confidence. **New York Times**, v. 19, 2011.

LIMA, V. L. C.; FREITAS, M. C. A importância da Gestão de Pessoas no ambiente organizacional. **Revista de Casos e Consultoria**, v. 13, n. 1, e13128809, 2022.

LONDON, M.; BEATTY, R. W. 360-degree feedback as a competitive advantage. **Human Resource Management**, v. 32, n. 2-3, p. 353-372, 1993.

MAISTO, A. A.; MORRIS, C. G. **Introdução à Psicologia**. 6ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

MYERS, D. G. **Psicologia**. 9ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2016.

ROBERTS, G. E. Employee performance appraisal system participation: A technique that works. **Public personnel management**, v. 32, n. 1, p. 89-98, 2003.

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

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases: Biases in judgments reveal some heuristics of thinking under uncertainty. **Science**, v. 185, n. 4157, p. 1124-1131, 1974.

VANDERLEI, F. R. T.; SANTOS, A. A. S.; SODRÉ, S. P.; SOUZA, B. V.; SILVA, L. A.; SILVA, E. W. P.; FREITAS, M. C.; LIMA, V. L. C. A inserção da mulher negra no mercado de trabalho e as relações étnico-raciais e de gênero. **Revista de Casos e Consultoria**, v. 13, n. 1, e131 29915, 2022.