



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

BRUNA RUZZANTE RAMALHO DE OLIVEIRA

**A PERCEÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA PRIVADA ACERCA DO
SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO**

Brasília – DF

2015

BRUNA RUZZANTE RAMALHO DE OLIVEIRA

**A PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA PRIVADA ACERCA DO
SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Prof., Débora Dorneles Barém

Brasília – DF

2015

BRUNA RUZZANTE RAMALHO DE OLIVEIRA

**A PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA PRIVADA ACERCA DO
SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
(a) aluno (a)

Bruna Ruzzante Ramalho de Oliveira

Professora, Débora Dorneles Barém
Professor-Orientador

Doutora, Eluiza Alberto de Moraes
Watanabe
Professor-Examinador

Doutora, Tatiane Paschoal
Professor-Examinador

Brasília, 04 de dezembro de 2015.

AGRADECIMENTOS

Meu agradecimento vai para meus familiares e meu namorado, por todo apoio e carinho demonstrados ao longo do curso.

Agradeço à professora Débora Dornelas Barém, minha orientadora, por ter despertado em mim o interesse pela matéria Gestão do Desempenho, assim como por sua paciência e auxílio em todas as etapas desta pesquisa.

Também quero agradecer à instituição financeira aqui estudada e aos meus colegas de trabalho, que colaboraram com este estudo.

RESUMO

Este estudo situa-se no campo da gestão de recursos humanos e comportamento organizacional. Seu objetivo é levantar a percepção dos colaboradores sobre o sistema de gestão de desempenho de uma instituição financeira sob a ótica da percepção de seus funcionários. Mais especificamente, o estudo visa compreender a percepção do impacto da gestão de desempenho para o sucesso da organização e para o desenvolvimento profissional dos funcionários, já que uma das vantagens da avaliação de desempenho é identificar profissionais com potencial para ser desenvolvido dentro da empresa. Primeiramente, foi apresentado neste trabalho o processo de avaliação de desempenho e seus objetivos. O método utilizado foi a pesquisa descritiva com base na aplicação de um questionário aos funcionários da organização estudada de todas as agências de Brasília. A partir dos resultados obtidos na pesquisa, realizou-se a análise do processo atual comparando a percepção dos funcionários com os objetivos da avaliação de desempenho. Os principais resultados encontrados no estudo foram: (i) existe o reconhecimento por parte dos funcionários sobre a importância do sistema de avaliação adotado; os principais objetivos da avaliação de desempenho percebidos por eles foram: melhorar e medir o desempenho, além de ajudá-los a perceber seus erros e acertos (ii) os efeitos da avaliação no desenvolvimento dos funcionários foram positivos, pois devido à nota recebida em sua avaliação e a nota de outros colegas, foi percebido um aumento na dedicação ao trabalho e uma melhora na execução de suas tarefas (iii) pela perspectiva dos funcionários, o sistema de gestão de desempenho praticado pela empresa e seus objetivos são convergentes, o que favorece o desenvolvimento profissional e conseqüentemente se observa efetividade para a empresa e para o funcionário.

Palavras-chave: Gestão de Desempenho. Avaliação de Desempenho.
Percepção do Colaborador.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo de Relacionamento entre Gestão de Recursos Humanos e Gestão de Desempenho.....	17
Figura 2 - Relação entre práticas RH, Gestão de Desempenho e Avaliação de Desempenho.....	19
Figura 3 - Práticas de Recursos Humanos.....	34
Gráfico 1 – Representação por Gênero.....	45
Gráfico 2 – Representação por Faixa Etária.....	45
Gráfico 3 – Escolaridade.....	46
Gráfico 4 – Tempo de Empresa.....	47
Gráfico 5 – Cargo.....	48

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Alocação dos funcionários do banco por região	41
Tabela 2 - Desligamentos.....	49
<i>Tabela 3 – Taxa de rotatividade</i>	<i>49</i>
Tabela 4 – Nível funcional	50
Tabela 5 - <i>Percepção dos objetivos da GDP.....</i>	<i>51</i>
Tabela 6 - <i>Percepção de critérios de justiça da GDP.....</i>	<i>53</i>
Tabela 7 - Percepção quanto ao uso do sistema	55
Tabela 8 - Percepção relativa aos resultados da GDP	57
Tabela 9 - <i>Percepção relativa à reação aos resultados da GDP.....</i>	<i>58</i>

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AD – Avaliação de Desempenho

GDP – Gestão de Desempenho

PAB's – Postos de Atendimento Bancário

RH – Recursos Humanos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Contextualização.....	12
1.2	Formulação do problema	13
1.3	Objetivo Geral	14
1.4	Objetivos Específicos.....	14
1.5	Justificativa	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	Gestão de Desempenho	17
2.1.1	Exemplo de subtítulo de terceiro nível..... Error! Bookmark not defined.	
2.2	Avaliação de Desempenho	20
2.2.1	Métodos de Avaliação de Desempenho	23
2.3	Gestão de Desempenho X Gestão por Competências	24
2.3.1	Gestão de Desempenho.....	30
2.3.2	Gestão por Competências	34
2.3.3	Diferenças entre Tecnologias Gerenciais	36
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	39
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	39
3.2	Caracterização da organização, setor ou área	40
3.2.1	Modelo de Avaliação de Desempenho do banco	41
3.3	População e amostra	43
3.4	Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa	44
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	44
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	46
4.1	Dados Pessoais dos funcionários do banco	46
4.2	Percepção dos funcionários sobre a GDP	50
4.2.1	Percepção dos objetivos da GDP	51
4.2.2	Percepção quanto aos critérios de justiça da GDP.....	53
4.2.3	Percepção quanto ao uso do sistema.....	55
4.2.4	Percepção relativa aos resultados da GDP	57
4.2.5	Percepção relativa da reação aos resultados da GDP	58
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	60
	REFERÊNCIAS.....	64
	ANEXOS	67
	Anexo A – Questionário	67

1 INTRODUÇÃO

Devido à era da informação, as organizações sofreram mudanças tecnológicas e alteraram seu valor e foco de atuação sobre o capital financeiro, de forma rápida e intensa, fazendo com que este perdesse o grau de importância para o que se chama de capital intelectual. Atualmente, o conhecimento é o bem mais valioso de uma empresa, pois a resolução de possíveis problemas da organização, bem como a inovação, depende do nível de conhecimento de seus funcionários. “O fator humano constitui a força vital para a realização do empreendimento empresarial” (LUCENA, 1992, p.14).

A constante busca pelo aumento da qualidade dos serviços oferecidos e produtividade, bem como a flexibilidade e a falta de estabilidade dos mercados, são fatores fundamentais para a busca de melhor qualificação pelos trabalhadores. Desta forma, torna-se cada vez mais constante a criação e implantação de sistemas de gestão e formação dos recursos humanos de uma empresa baseados em competências profissionais (DELUIZ, 2001).

Segundo Brandão e Guimarães (2001), as propostas mais recentes para se obter vantagem competitiva parecem visar o mesmo objetivo: gestão do capital intelectual (STEWART, 1998); gestão estratégica de recursos humanos (TAYLOR, BEECHLER E NAPIER, 1996); acumulação do saber (ARRÈGLE, 1995; WRIGHT, VAN E BOUTY, 1995); gestão de competências (PRAHALAD E HAMEL, 1990; HEENE E SANCHEZ, 1997). Ainda segundo Brandão e Guimarães (2001), percebe-se uma questão comum às propostas citadas: o foco nas pessoas como recurso determinante do sucesso organizacional.

Para uma organização se tornar uma empresa de sucesso em um mercado em constante transformação, é preciso desenvolver uma cultura forte e um processo de gestão de desempenho homogêneo para todos os departamentos (WORTZELHOFFMAN E BOLTIZAR, 2007).

Ao longo dos anos a forma de se avaliar o funcionário passou por diversas mudanças. Atualmente, uma das formas de propor essa valorização é por meio da avaliação de desempenho, a qual auxilia o gestor na identificação de aspectos positivos e negativos da empresa, na descoberta e no reconhecimento de novos

talentos, na avaliação, de forma individual das atividades, metas, competências e resultados de seus funcionários dentro da organização, tendo como objetivo estimular o seu desenvolvimento.

No primeiro capítulo serão abordados os objetivos gerais e específicos, a contextualização, justificativa, bem como a formulação do problema de trabalho. O segundo capítulo apresentará a fundamentação teórica, visando buscar informações necessárias para a compreensão correta do tema e ser utilizado como alicerce para o trabalho que está sendo feito. O terceiro capítulo estabelece a metodologia de pesquisa a ser adotada no trabalho, assim como a descrição do estudo de caso. Os resultados e discussão do trabalho, serão expostos no quarto capítulo. E o quinto capítulo trará as considerações finais, a sugestão para trabalhos futuros e o referencial bibliográfico.

1.1 Contextualização

O panorama complexo das organizações e o mercado altamente competitivo são refletidos pelo preparo das empresas no alcance de seus objetivos, e isso inclui a busca contínua por resultados positivos.

O ramo de atuação da instituição financeira privada aqui estudada é um dos mais competitivos da economia brasileira. Situado no subsistema operativo, que segue as normas feitas pelo subsistema normativo tem como objetivo operacionalizar a transferência de recursos entre fornecedores de fundos e tomadores de recursos, assim como a missão de fornecer soluções, produtos, serviços financeiros e de seguros de forma ágil e competente, promovendo a mobilidade social, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e para um relacionamento duradouro com acionistas e clientes.

Os bancos presentes no Brasil são considerados como um dos maiores do mundo e passaram pelas últimas crises mundiais sem grandes abalos, aproveitando até a crise dos bancos estrangeiros para avançar no mercado mundial.

À medida que o sucesso das organizações passa a não depender somente de uma boa estrutura organizacional, e cada vez mais depende da valorização do capital

humano, as empresas passam a utilizar-se de diversas ferramentas para promover a mensuração da capacidade de seus colaboradores em dar respostas aos objetivos definidos em suas estratégias organizacionais. Uma dessas ferramentas é a avaliação de desempenho.

Os resultados obtidos por meio da avaliação de desempenho são extremamente relevantes, pois eles identificam a performance de seus profissionais através da mensuração de seus resultados e das suas competências comportamentais, direcionam treinamentos certos para os gaps identificados, assim como são norteadores de estratégias organizacionais.

1.2 Formulação do problema

A globalização trouxe consigo algumas consequências para o mundo do trabalho, dentre elas o aumento da concorrência. Este fenômeno fez com que as empresas voltassem seus olhos para o capital humano, uma vez que a eficácia dos outros capitais existentes (financeiro, tecnológico, etc.) depende da forma com que os funcionários as utilizam.

As instituições financeiras são uma das mais impactadas com as frequentes alterações econômicas e políticas do país, portanto torna-se indispensável a estas empresas a implantação e utilização de um sistema de acompanhamento organizacional e funcional que possa mensurar de maneira eficaz a produtividade de cada colaborador.

Preocupadas em avaliar o desempenho e propor estratégias para alavancar o desenvolvimento de seus funcionários, as organizações buscam implementar sistemas formais de avaliação de desempenho, onde subordinados e supervisores identificam suas competências, habilidades e pontos a desenvolver.

Neste processo, a participação dos funcionários é de extrema importância, pois de acordo com Hartog et al. (2004), se estas pessoas não perceberem o valor da aplicação deste processo para o seu desenvolvimento profissional, o processo de gestão de desempenho não contribuirá para o sucesso da organização, pois se

tornará mais uma ferramenta de controle de metas do que um processo contínuo de apoio ao desenvolvimento pessoal, profissional e ao crescimento da empresa.

A pesquisa, de acordo com os aspectos relacionados por Yin (2003), explora o entendimento de “como” uma organização situada no Brasil utiliza o processo de gestão de desempenho e das técnicas e ferramentas embutidas neste processo, e “como” este uso influencia o desempenho dos funcionários desta organização. Além de buscar a compreensão da percepção dos funcionários desta instituição financeira sobre o processo de gestão de desempenho e suas consequências são parte da compreensão dos motivos de sua aplicação na organização.

Com base nos argumentos levantados, este estudo tem como objetivo verificar qual a percepção dos funcionários das agências do banco, situadas na cidade de Brasília, acerca do modelo de avaliação de desempenho adotado, a fim de, a partir dos resultados, mostrar à organização possíveis falhas no processo funcional e avaliativo, posto que muitas vezes estes processos não possuem avaliação, assim como pontos que possam alavancar o desempenho dos funcionários e consequentemente da própria organização.

1.3 Objetivo Geral

Este estudo tem como objetivo avaliar a percepção dos funcionários de uma instituição financeira, lotados nas agências em Brasília, sobre o sistema de avaliação de desempenho.

1.4 Objetivos Específicos

1. Identificar a percepção dos funcionários acerca dos objetivos, da importância e da eficácia do sistema de avaliação adotado;
2. Descrever os efeitos do sistema de avaliação no desempenho dos funcionários;
3. Comparar a percepção dos funcionários sobre o sistema de avaliação com os objetivos do modelo adotado pela instituição.

1.5 Justificativa

O mundo do trabalho vem se modificando constantemente, principalmente no que se refere às pessoas. O ambiente de constantes transformações vem impondo às organizações uma capacidade enorme de ajustes. No momento atual, o funcionário é considerado como vantagem competitiva para a organização, colocando em pauta algumas questões que antes eram praticamente irrelevantes para as organizações, como a valorização de pessoas.

Segundo Brandão e Guimarães (1999), em muitas organizações, a vantagem competitiva pode ser expressa por meio da valorização de atividades que dependem exclusivamente de pessoas e, portanto, o diferencial pode estar ligado às pessoas na habilidade de criar soluções, resolver problemas, de acumular e disseminar conhecimento, de desenvolver novas habilidades e aplicá-las no trabalho, de trabalhar em equipe e se relacionar bem com clientes e fornecedores. Percebe-se que, cada vez mais, as pessoas são fatores determinantes para o sucesso da organização.

Com a percepção de que o funcionário é a peça chave da organização, sendo ele fonte de produção de novos conhecimentos e responsável pelo pleno funcionamento e desenvolvimento das organizações, estas estão procurando oferecer melhores condições de trabalho, buscando unir a satisfação do trabalhador a um melhor desempenho profissional.

Para que a organização possa verificar se este investimento vem trazendo um bom resultado para seu crescimento, identificar seus *gaps* assim como a eficiência do processo funcional, é fundamental que ela tenha o conhecimento sobre o desempenho de seus funcionários, por meio de ferramentas que avaliam o colaborador e seu desempenho no trabalho. Uma dessas ferramentas é a avaliação de desempenho.

Neste processo é relevante conhecer a percepção dos colaboradores sobre a avaliação de desempenho para que, a partir dos resultados apurados, possam ser feitas sugestões visando melhorar o processo avaliativo e o relacionamento entre gestores e funcionários.

No presente contexto, esta monografia justifica-se pelo interesse em conhecer a percepção dos funcionários do banco sobre o processo avaliativo da Gestão de

Desempenho aplicada na empresa, assim como seus benefícios para a instituição, a fim de contribuir com melhorias na gestão de pessoas dentro da organização, o que tem relação clara com a qualidade de vida do funcionário dentro e fora da organização.

O cuidado com o desenvolvimento profissional do funcionário, aprimora seu autoconhecimento e suas competências, podendo prevenir infortúnios relacionados ao clima organizacional, produtividade, resultados econômicos. Desta forma, o funcionário se torna um melhor indivíduo para a organização, sociedade e para si próprio.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de Desempenho

O desempenho das pessoas no trabalho desde sempre foi tema relevante. Desde os estudos da Administração Científica, nota-se a preocupação com alcance do melhor desempenho possível de cada funcionário.

A literatura existente não nos traz uma única definição sobre o ponto da Gestão de Desempenho. Porém, as efetivas descrições trazem conceitos similares, os quais englobam a definição de objetivos e metas, o acompanhamento do desempenho por meio de avaliações dos resultados alcançados e pareceres sobre futuras recompensas. Este conjunto de mecanismos auxilia no entendimento e no cumprimento do propósito das organizações, por parte do funcionário, fazendo com que este identifique a importância do seu trabalho e colabore para o progresso do desempenho individual, coletivo e organizacional (WILLIAMS, 2002).

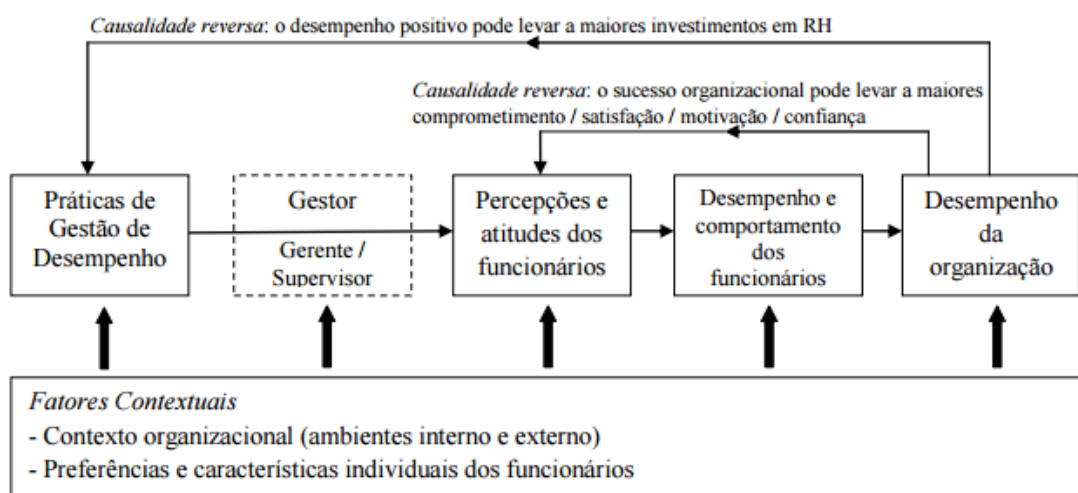


Figura 1 - Modelo de Relacionamento entre Gestão de Recursos Humanos e Gestão de Desempenho

Fonte: Hartog et. al. (2004) (adaptado)

Ao pesquisar sobre o tema sobre Gestão de Desempenho, é comum se deparar com a expressão "Performance Management" cuja tradução livre é Gestão de Desempenho. Neste contexto, geralmente também se encontra a expressão "Performance Appraisal", que pode ser traduzida como Avaliação de Desempenho.

Porém, muitas vezes ambas as expressões são encontradas com o mesmo significado. Autores como Luecke (2006), utilizam a expressão Avaliação de Desempenho para descrever processos que tenham como principal objetivo explicitar o desempenho de uma pessoa como elemento essencial para o gerenciamento do seu desempenho. Já outros autores, como Fletcher (2004), Roberts (2001), Hipólito e Reis (2002) usam a expressão Gestão de Desempenho ao referir-se a procedimentos complexos compostos pela Avaliação de Desempenho e outras vertentes da área de recursos humanos, como: gestão de carreira, recrutamento e seleção, desenvolvimento profissional, remuneração, entre outros. Portanto, esses autores consideram a Avaliação de Desempenho inserida na Gestão de Desempenho.

Segundo Brandão e Guimarães (2001), a gestão no desempenho faz parte da gestão de pessoas. Ela é formada por um conjunto de atividades, como: planejamento, acompanhamento e avaliação do trabalho, e visa principalmente aprimorar o desempenho das pessoas.

Já Gilbert (1978) afirma que comportamentos ou competências são o que chamamos de desempenho humano. Atualmente estão sendo utilizados modelos de gestão de desempenho que buscam unir na avaliação estes dois aspectos. Lembramos que o desempenho dentro do trabalho é um resultado não apenas das competências inerentes ao indivíduo, mas de uma série de fatores que contribuem como: as relações interpessoais, do ambiente de trabalho e das características da organização.

Baseado nos sistemas efetivos de Gestão de Desempenho, a avaliação não é um fim em si; e sim é um elo de práticas de recursos humanos ligados ao desempenho do negócio, desenvolvimento individual e cultura da organização (ULRICH, 1997).

Armstrong (2000) coloca a gestão de desempenho como a gestão de expectativas. Este processo de gestão cria uma compreensão geral sobre o que é necessário para melhorar o desempenho e como este será atingido, esclarecendo e pactuando sobre o que é esperado que funcionários façam e como devem se comportar, utilizando estes acordos como base para avaliação e preparação de planos de melhoria do desenvolvimento do indivíduo.

Segundo Lawler e Mc Dermott (2003), estudos sobre motivação e desenvolvimento humano mostram que um sistema de gestão de desempenho eficaz

deveria ser o foco de todo o sistema de gestão de pessoas de uma organização. Para atrelar recompensas a desempenho, as organizações necessitam possuir ações pontuais de performance, assim como, para se obter um bom desempenho, os funcionários precisam receber feedbacks sobre suas qualidades e pontos a desenvolver. Visando contribuir com o desenvolvimento de seus funcionários, as empresas precisam de informações sobre o desempenho de cada indivíduo, a fim de direcioná-las para treinamentos que possibilitem desenvolvê-los a ponto de trazerem retornos consideráveis para a organização.

As práticas de Recursos Humanos, universalmente, vêm sofrendo transformações importantes. A Gestão de Desempenho era mais relacionada com a parte operacional, porém, há algum tempo, ganhou uma grande importância para o desenvolvimento das práticas de RH, sendo considerado um processo estratégico nas organizações. Esta importância estratégica é enfatizada por Buttler, Ferris e Napier (1991), assim como Schuler, Dowling e De Cieri (1993) também sustentada por Mohrman et al (1989) no que diz respeito a uma extensão lógica dos modelos de Avaliação de Desempenho em um processo organizacional mais abrangente.



Figura 2 - Relação entre práticas RH, Gestão de Desempenho e Avaliação de Desempenho

Fonte: ARANHA, Rodrigo 2010.

De acordo com Fletcher (2004), o conceito de Gestão de Desempenho se concretiza com a evolução do processo de avaliação de desempenho para uma série de processos interligados relacionados à gestão de pessoas, ainda que mantenha sua centralidade na avaliação, recompensa e desenvolvimento de funcionários.

2.2 Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é um processo de avaliação que serve para estimar o desempenho de cada pessoa, julgando e avaliando o que cada indivíduo agrega para o negócio da organização, é uma forma de apreciar o desempenho de cada funcionário dentro da empresa.

Toda postura gerencial precisa ser desenvolvida. Os estilos gerenciais predominantes na organização e seus efeitos na administração do trabalho e das pessoas devem ser diagnosticados em profundidade, de modo a indicar uma intervenção mais efetiva para se criar uma cultura gerencial adequada e não correr o risco de implantar a Avaliação de Desempenho em um ambiente organizacional sem as mínimas condições de absorver a filosofia do processo (LUCENA, 1992, p.43).

Guimarães (1998), Gilliland e Langdon (1998) e Luecke (2006) apontam a Avaliação de Desempenho como ponto central na maioria dos modelos de Gestão de Desempenho. Luecke (2004) define AD como um método formal que tem como principal finalidade aferir os resultados obtidos pelo indivíduo em relação às metas pré-definidas, assim como motivá-la a aperfeiçoar seu desempenho.

Segundo Brandão e Guimarães (2001), existem duas visões diferentes da avaliação de desempenho. A primeira, conhecida como funcionalista, define o objetivo da AD como aperfeiçoamento do desempenho do trabalho de cada indivíduo (GOODALE, 1992; LUCENA, 1977). Já a perspectiva crítica, segundo Pagès et al. (1993) conceitua a AD como mecanismo de controle psicossocial sobre os funcionários da organização, ou seja, ela é percebida como aspecto crítico do processo de gestão de desempenho, tendo relevância na execução da estratégia de negócios de uma organização (SCHULER E JACKSON, 1987; SNELL E DEAN 1992), assim como o desempenho individual (SCHULER et al., 1991).

De acordo com Cardy e Dobbins (1994), a avaliação de desempenho é vista como uma importante ferramenta para identificação de características pessoas de

cada funcionário, como suas qualidades e pontos a desenvolver, assim como as necessidades de treinamento e desenvolvimento de planos de carreira, auxiliando no estabelecimento de recompensas e feedbacks.

Para Stoffel (1997), esse tipo de avaliação ajuda a impulsionar o alcance de objetivos e metas, além do desenvolvimento dos recursos humanos.

Conforme Marras (2001), a avaliação de desempenho facilita a identificação e reconhecimento de funcionários que necessitam de melhora e refinamento, define a contribuição do indivíduo nos resultados da empresa, encontra novos talentos, e auxilia no autodesenvolvimento do funcionário. O mesmo autor aponta ainda que a avaliação de desempenho fornece feedback aos empregados e subsidia programas de mérito, promoção e transferência.

A necessidade de mensurar o desempenho manifesta-se porque as pessoas não são iguais entre si, desta forma, não apresentam a mesma forma de lidar com suas tarefas, nem obstante, atingirem as metas traçadas (BERGAMINI, 1976).

A avaliação de desempenho, além de ser vista como uma ferramenta muito importante na gestão de desempenho, também é percebida como algo problemático. Gerentes e supervisores por vezes não se sentem à vontade para avaliar alguém, como também, muitos subordinados não gostam de ser avaliados. Mesmo levando em consideração que o motivo desse desconforto muitas vezes é por causa dos próprios sistemas de avaliação de desempenho (GOMEZMEJIA, BALKIN E CARDY, 1995), não podemos desconsiderar a falta de preparo para dar e receber feedbacks como parte causal deste desconforto.

Conforme Antoni (1994); Bernardin e Villanova (1986); Bretz, Milkovich e Read (1992), o resultado da avaliação de desempenho, feita com funcionários, muitas vezes é desfavorável. Segundo Lawler (1994, pág. 16), “o problema é que muitos sistemas de avaliação de desempenho não motivam os indivíduos nem direcionam o seu desenvolvimento de forma efetiva”. Heathfield (2007), acrescenta afirmando que geralmente os avaliadores não se sentem muito à vontade ao exercer o papel de “juiz” nos processos de avaliação de desempenho.

Hipólito e Reis (2002), consideram essas opiniões desfavoráveis à avaliação de desempenho como consequência da enorme quantidade de transformações sofridas pelas empresas nos últimos anos. Originalmente, o processo de avaliação de

desempenho foi criado com uma estrutura na qual quem avalia é a chefia imediata e o cargo ocupado pelo avaliado é a referência para a análise de desempenho, ou seja, avaliava-se a consecução de objetivos e atribuições relacionadas ao cargo. Desta forma surgem os problemas, pois o ambiente organizacional vem se tornando mais multi-relacional com a existência cada vez maior de networks e níveis hierárquicos cada vez menos evidentes, onde pessoas e conhecimento se tornam a foco da estratégia organizacional.

Há muitos métodos de avaliação de desempenho. Segundo Rabaglio (2005), os mais conhecidos são: avaliação direta, avaliação por objetivos, avaliação conjunta, auto avaliação, avaliação 360º e avaliação por competências.

Segundo Luecke (2004), geralmente o processo de avaliação de desempenho acarreta em oito passos básicos, por não haver uma regra definida para realizá-la. Estes passos são:

1- Preparação: em uma avaliação de desempenho é preciso fazer uma reflexão sobre os acontecimentos dos meses que se passaram. O funcionário pode se preparar para a avaliação sendo incentivando a realizar uma auto avaliação, que também influencia na obtenção de uma perspectiva diferente do gestor sobre o trabalho do funcionário.

2- Condução do encontro: a criação de um ambiente de parceria do início ao fim prepara ambas as partes psicologicamente para a avaliação. Deve-se explicar os motivos do encontro da avaliação de desempenho focando nos benefícios tanto para o funcionário quanto para o gestor. Neste momento, é interessante que o funcionário fale a respeito da reflexão que fez sobre seu desempenho, isso ajudará o gestor a compreender melhor o ponto de vista do funcionário.

3- Identificação de falhas no desempenho: o foco do diálogo deve ser a discrepância entre a meta do funcionário e o seu desempenho, caso esta desigualdade seja notada.

4- Identificação da raiz do problema: identificando a raiz do problema, na maioria das vezes, criará uma atmosfera de objetividade na qual ambos, funcionário e gestor, poderão contribuir positivamente, sem que haja ataque ou defesa de nenhuma das partes. Ao invés disso, haverá um trabalho conjunto para endereçar o problema a uma solução apropriada.

5- Planejamento da solução para as falhas: nesta etapa o gestor deve se certificar que o funcionário reconhece as falhas e entende a importância de corrigi-las. O gestor deve deixar o funcionário desenvolver seu próprio plano de melhoria, fazendo com que se sinta responsável e comprometido com a solução. Após a conclusão pelo funcionário, o gestor deve contribuir com ideias e propostas que fortaleçam o plano. Caso o funcionário não tenha uma proposta, o gestor deve ser mais ativo no desenvolvimento do plano.

6- Revisão dos objetivos: neste momento, é esperado que o gestor e o funcionário reexaminem os objetivos estabelecidos para o próximo período. Envolver o funcionário no processo de revisão de objetivos garante maior comprometimento para a execução destes novos objetivos. O gestor deve se certificar que o funcionário é capaz de assumir e entende a importância dos novos desafios, e deve deixar claro de que forma será acompanhado o seu desempenho sobre os novos objetivos.

7- Registro do encontro: é importante documentar a reunião, os pontos principais e o resultado da discussão.

8- Acompanhamento: o gestor deve combinar com o funcionário, quando serão feitas as sessões de acompanhamento para monitorar o progresso da pessoa quanto ao desempenho para execução dos novos desafios colocados para ela. Alguns funcionários podem demandar mais tempo de acompanhamento e outros menos, e são nestes encontros que há a oportunidade para realizar o *coaching*.

2.2.1 Métodos de Avaliação de Desempenho

A dificuldade em mensurar o desempenho dos funcionários incentivou os estudiosos a desenvolver mecanismos que tornassem possível distinguir pontos positivos e negativos dos colaboradores em relação aos objetivos propostos.

O estudo de alguns métodos de avaliação de desempenho proporciona chegar à conclusão de que todos possuem vantagens e desvantagens na sua aplicabilidade e é de responsabilidade da organização definir as metas e benefícios que visa ter com a avaliação de seus funcionários.

Uma importante etapa do processo de gestão de desempenho é a avaliação. Fletcher (2001, p. 473) define a avaliação de desempenho como “uma atividade através da qual as organizações procuram avaliar os empregados e desenvolver suas competências, aumentar sua performance e distribuir recompensas”.

De acordo com Luecke (2004), podemos considerar a avaliação de desempenho como um método formal, o qual mensura o desempenho do funcionário em relação às metas pré-determinadas. O objetivo principal, para o autor é comunicar objetivos pessoais, encorajar a boa performance e corrigir o desempenho ruim. Geralmente, a avaliação é realizada anualmente, com acompanhamentos periódicos à medida que sentir-se a necessidade.

A avaliação de desempenho é a hora “H” de um processo de gestão de desempenho, pois a partir dela será possível determinar o desempenho do funcionário, como ele vem agindo para alcançar a meta esperada, para poder então dar um bom feedback. Mas a maioria das pessoas ainda aguarda este momento com anseio, com medo de receberem uma nota ruim por não terem atingido a meta ou por um desvio de comportamento (LUECKE, 2004). Também, é neste momento que o gestor dá seu parecer formal sobre o desempenho geral que pode sinalizar um avanço em sua carreira ou um alerta sobre possíveis desvios.

Pontes (2008) esclarece que “os métodos clássicos, cuja ênfase é o passado (pesquisa de campo, escala gráfica, incidentes críticos, escolha forçada, entre outros), tem como resultado uma avaliação duvidosa, além de requererem múltiplos cuidados em sua aplicação, proporcionada pela subjetividade dos critérios de avaliação”.

A seguir serão apresentados os principais métodos clássicos de avaliação de desempenho.

2.2.1.1 Métodos de Escala Gráfica

Este é o método de avaliação de desempenho mais utilizado, divulgado e simples. Baseado numa tabela onde nas linhas estão os fatores de avaliação e nas colunas estão os graus de avaliação de desempenho. Cada fator é definido antecipadamente, com uma descrição simples e objetiva que quanto melhor a descrição, maior será a precisão do fator. Os graus de avaliação podem ser desde um

desempenho insatisfatório até excelente e entre esses extremos, existem várias alternativas intermediárias. Exige muitos cuidados, a fim de neutralizar a subjetividade e o pré-julgamento do avaliador para evitar interferências. Infelizmente esse método se limita aos graus de variação dos fatores de avaliação.

Segundo Dessler (2003) “O supervisor avalia cada funcionário assinalando a classificação que melhor descreve o desempenho deste em cada aspecto. A pontuação final de todos os aspectos é então totalizada. ”

“O método de escala gráfica consiste num formulário de dupla entrada, no qual as linhas representam os fatores que estão sendo avaliados e as colunas os graus de avaliação” (GIL, 2000 apud ATTADIA, p.190).

Os fatores de avaliação são as características que se pretendem avaliar, como por exemplo, a lealdade, produção, qualidade do trabalho, conhecimento do trabalho, confiabilidade, cooperação, responsabilidade, criatividade, iniciativa, capacidade de trabalho em equipe e liderança, interesse, dedicação, assiduidade e pontualidade (CHIAVENATO, 2005, p.250).

Escalas gráficas contínuas: são escalas que possuem apenas extremos definidos, sendo assim a avaliação do desempenho se situam em um dos dois pontos.

Escalas gráficas semicontínuas: o processo é muito semelhante ao método das escalas gráficas contínuas, contudo são incluídos pontos intermediários, definidos entre os pontos extremos, facilitando a avaliação.

Escalas gráficas descontínuas: São escalas que já possuem marcações pré-definidas, assim, o avaliador precisa somente escolher a opção que melhor se situe na condição do avaliado.

2.2.1.2 Métodos de Incidentes Críticos

É um método de avaliação simples, a qual se baseia somente em graus de avaliação extremos (excelente, muito ruim, etc) e exclui o desempenho intermediário. É uma técnica sistemática, por meio da qual o supervisor imediato observa e registra os fatos excepcionalmente positivos e os fatos excepcionalmente negativos a respeito do desempenho dos seus subordinados. Estes fatores são individualmente

transformados em incidentes críticos ou excepcionais, para avaliar os pontos fortes e os pontos fracos de cada avaliado.

É um método de avaliação baseado em incidentes críticos, ou seja, nos comportamentos que estão fora do padrão de normalidade: aqueles extremamente bons e aqueles extremamente fracos. Permite que as exceções positivas sejam mais utilizadas e realçadas, enquanto as exceções negativas devem ser corrigidas ou eliminadas (CHIAVENATO, 2010, p. 133).

Para Dessler (2003) o método de incidentes críticos faz com que o supervisor pense sobre a avaliação do funcionário durante o ano todo, já que os incidentes precisam ser registrados.

Os incidentes críticos focam a atenção do avaliador naqueles comportamentos que são divisor de águas entre a realização eficaz e ineficaz de um trabalho. [...] Uma lista de incidentes críticos oferece um rico conjunto de exemplos para mostrar ao funcionário quais são os comportamentos desejáveis e aqueles que precisam ser melhorados (ROBBINS, 2005, p.407).

2.2.1.3 Método da Escolha Forçada

Segundo Gil (apud Attadia, 2001, p.191), o método da escolha forçada é caracterizado por uma avaliação do desempenho dos indivíduos por meio de escolha de frases que descrevem seu desempenho individual. Neste método, o avaliador recebe formulários organizados em blocos de duas ou quatro frases, nos quais ele terá que escolher, forçosamente, a frase que melhor se aplica ao desempenho do funcionário.

Esse modelo foi criado para avaliar oficiais das Forças Armadas Americanas, diante da necessidade que essa entidade sentiu em implementar um instrumento de controle que neutralizasse o subjetivismo, as influências dos avaliadores e outras interferências indesejáveis (MARRAS, 2002, p. 200).

De acordo com Carvalho e Nascimento (1997), este método de avaliação é superior ao método de Escala Gráfica, pois este “permite uma maior identificação das diferenças individuais na execução do trabalho”. Quanto à sua aplicação consideram que “o método pode ser empregado com segurança, desde que bem elaborado, em funções operacionais, administrativas e técnicas”.

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 228), “O método da escolha forçada tem suas limitações, sendo a principal delas o custo de estabelecer e manter a validade”. Para esses autores, este método acabou por ser eliminado, pois tinha virado fonte de frustrações para muitos avaliadores. “É um sistema de Avaliação muito simples e costuma ser utilizado em organizações com um grande número de empregados”. (RIBEIRO, 2006 apud ATTADIA, 2003, p.191).

2.2.1.4 Método da Pesquisa de Campo

Nesse método um especialista (*staff*) é incluído no processo de avaliação de desempenho juntamente com o gerente direto dos colaboradores (avaliados). Por meio de uma entrevista com cada gerente, o especialista preenche um formulário para cada funcionário avaliado. O método se desenvolve em quatro etapas: entrevista de avaliação inicial, entrevista de análise complementar, planejamento das providências e acompanhamento posterior dos resultados.

Um dos maiores focos entre os autores Lara e outros (2004) sobre o método de pesquisa de campo é em relação ao especialista (*staff*), o qual lhe cabe entrevistar todas as chefias sobre o desempenho de seus funcionários e extrair informações importantes de cada um, a fim de assessorá-los no momento da elaboração das avaliações de desempenho.

Segundo Carvalho e Nascimento (1997) é um sistema versátil, e se bem elaborado:

[...] pode ter uma gama de aplicações, pois permite avaliar o desempenho e suas causas, planejar em conjunto com a supervisão imediata os meios para seu desenvolvimento e, principalmente, acompanhar o desempenho do empregado de uma forma muito mais dinâmica do que em outros métodos de avaliação de desempenho (CHIAVENATO, 1981 apud CARVALHO; NASCIMENTO, 1997, p. 262).

De acordo com Pontes (2005, p. 64) “através do método de pesquisa de campo, o avaliador é treinado para analisar o comportamento do indivíduo na execução do trabalho e não a pessoa, na tentativa de eliminar a subjetividade da avaliação” e complementa, “melhor neutraliza a subjetividade da avaliação. ” Os fatores que impedem uma maior utilização deste método é a demora em sua execução e seu alto custo para aplicação.

2.2.1.5 Método da Administração por Objetivos

Surgiu em 1954, quando Drucker publicou um livro "*The Practice of Management*" sobre o tema e revolucionou a administração ao dar uma importância maior aos fins do que aos meios, invertendo os processos clássicos, e passou a ser adotada globalmente até a década de 90.

De acordo com Drucker (2010), este tipo de abordagem é participativo, pois todos os gestores de uma organização devem participar do processo de planejamento estratégico, focando nas finalidades dos objetivos principais ao invés das atividades cotidianas. Para que isso seja possível, Drucker (2010) afirma que os gestores devem implementar amplos sistemas de desempenho, preparados para ajudar a empresa a se manter no rumo certo.

Os princípios da Gestão por Objetivos são:

- Hierarquização de objetivos e finalidades organizacionais;
- Objetivos específicos para cada membro;
- Tomada de decisões de forma participada;
- Período temporal explícito, e
- Avaliação do desempenho e feedback.

De modo a verificar a validade dos Objetivos, a Gestão por Objetivos introduziu o Método SMART (do inglês):

- Específicos (Specific, em inglês);
- Mensuráveis;
- Atingíveis;
- Realísticos e
- Temporalmente definidos.

Contudo, o próprio Peter Drucker colocou em perspectiva a importância deste método organizativo da gestão quando disse: "É apenas outra ferramenta. Não é uma enorme cura para a ineficácia de gestão... A Gestão por Objetivos funciona se conhecermos os objetivos; 90% das vezes, não conhecemos".

2.2.1.6 Avaliação 360º e 180º

A avaliação 360º é um método na qual os participantes recebem feedbacks de quatro tipos de avaliadores: pares, parceiros/clientes internos, gestor e equipe. O objetivo desse método é contribuir para o desenvolvimento do indivíduo tanto no lado pessoal quanto profissional. Contudo, o avaliado deve estar receptível aos comentários sobre ele (a). Esse método oferece grandes vantagens, mas tem um custo alto.

Segundo Rabaglio (2006), a avaliação 360º é uma técnica na qual o avaliado recebe feedbacks estruturados e tem por objetivo auxiliar no desenvolvimento de comportamento e habilidades exigidos pela organização, obedecendo aos critérios de avaliação imparcial, ética e profissional.

Nesse modelo, a dimensão feedback refere-se ao grau em que um indivíduo recebe informações diretas e claras, a respeito de seu desempenho. O feedback pode vir da própria execução do trabalho (intrínseco) ou de colegas e supervisores (extrínsecos), impactando no conhecimento que uma pessoa tem dos reais resultados que alcançou com seu trabalho (REIS, 2000, p. 52).

Gil (2001) relata que "Ao contrário da velha avaliação em que o chefe diz o que acha do funcionário, aqui a equipe toda participa. Cada um diz o que acha do desempenho e da postura de todos - daí o nome 360 graus".

Já a avaliação 180º é realizada por três tipos de avaliadores: pares, parceiros/clientes internos e gestor. Este método consiste em que o avaliado é analisado somente pelos seus superiores e este mesmo faz sua auto avaliação, não tendo mais nenhum outro ponto de vista além do alto nível hierárquico.

Mas também, o gestor fornece orientação, aconselhamento, informação, equipamentos, metas, objetivos e cobra resultados enquanto o subordinado fornece desempenho e resultados e cobra recursos do gerente.

Se a avaliação do desempenho é uma responsabilidade de linha e se maior interessado nela é o próprio funcionário, o envolvimento do indivíduo e do gerente na avaliação é uma tendência muito forte, pois acontece um intercâmbio no qual cada um contribui com algo para obtenção de resultados (CHIAVENATO, 2004).

Alguns efeitos da avaliação 360º e 180º, como: desmotivação dos colaboradores por parte individual e coletiva, subjetividade, tornando-se um processo

demasiadamente burocratizado; incorporação de distorções e fatores que geram interpretações tendenciosas e injustas, podem ocorrer se forem aplicados por gestores mal instruídos para função.

Por outro lado, se a avaliação de desempenho for bem aplicada, garante muitos benefícios. Porém, as organizações têm que contratar pessoas qualificadas ou disporem de treinamentos para gabaritá-las, a fim de conseguir alcançar sinergia da equipe, comprometimento de todos os funcionários, proporcionar um bom clima e ambiente de trabalho, identificar potenciais, despertar pró-atividade, proporcionar feedbacks e promoções, entre outros.

A avaliação 360° se diferencia da 180°, pois proporciona uma visão mais completa das qualidades e aspectos a desenvolver dos funcionários, os quais, muitas vezes, não são percebidas por outros métodos. Porém, a indisposição de alguns funcionários para avaliarem seus colegas com seriedade, pode uniformizar os métodos.

2.3 Gestão de Desempenho X Gestão por Competências

2.3.1 Gestão de Desempenho

Embora mecanismos de avaliação de desempenho tenham sido utilizados para o controle dos trabalhadores desde a Antiguidade, foi com o surgimento do capitalismo e das grandes indústrias que a avaliação do desempenho humano ganhou maior significado. A utilização ampliada de processos e escalas para avaliar o desempenho de empregados tomou corpo com o advento do taylorismo, no início do século passado. As pesquisas de Taylor para a racionalização do trabalho deram origem às primeiras escalas de avaliação de mérito, aplicadas, na época, para disciplinar o trabalhador e interferir no seu modo de realizar o trabalho.

De acordo com Brandão e Guimarães (1999), a gestão de desempenho surgiu nos últimos anos como um conceito alternativo às técnicas utilizadas para avaliação de desempenho humano nas organizações.

A gestão do desempenho ressalta os valores de uma organização. Do ponto de vista comportamental, quando as pessoas atuam em suas atividades estão trazendo à tona os valores da organização como, por exemplo, a preocupação com as pessoas, com a qualidade, a ausência de favoritismo, a atuação ética nos negócios, a confiança entre colaboradores, o que faz com que elas “vivam os valores” (ARMSTRONG, 2000).

A peça chave de todo sistema de gestão de pessoas de uma organização, deveria ser um sistema de gestão de desempenho efetivo. Para vincular recompensas a desempenho, as organizações precisam ter dados do desempenho de seus funcionários, e também, para se desenvolver, as pessoas precisam ter *feedbacks* sobre suas qualidades e pontos a melhorar.

Segundo Rogers (2004, p.86), “um sistema de gestão de desempenho efetivo encoraja gestores e funcionários a trabalharem juntos, terem uma comunicação aberta e a praticarem feedback regularmente. Até que as pessoas foquem em habilidades de comunicação, cooperação e colaboração, os formulários de avaliação continuarão a ser veículos para o fracasso, e as avaliações provocarão medo e desconfiança”.

Conforme Luecke (2006), podemos citar como elementos fundamentais para se garantir um processo de gestão de desempenho eficiente a definição de metas e objetivos, o entendimento das necessidades dos funcionários, as práticas de *coaching* e *feedback*, a avaliação de desempenho, e gestores aptos a aplicar o processo.

De acordo com Lawler e Mc Dermott (2003), para contribuir com o desenvolvimento das pessoas, as empresas precisam de informações sobre a performance, para direcioná-las para treinamento e cursos que possibilitem desenvolvê-las a ponto de trazerem retornos consideráveis para a organização.

A Gestão de Recursos Humanos, de forma geral, preocupa-se com a seleção feita pela organização a respeito das diversas e possíveis políticas, práticas e estruturas disponíveis para a gestão dos seus funcionários (SISSON, 1990; BOXALL E PURCELL, 2003).

Já numa visão mais estratégica, Gestão de Recursos Humanos implica na combinação de práticas de Recursos Humanos voltado à melhoria da efetividade organizacional e a um melhor desempenho corporativo. Para Wright e McMahan (1992), a gestão estratégica de Recursos Humanos é a utilização de práticas e

atividades de recursos humanos que façam com que a organização possa atingir suas metas e objetivos estratégicos.

A natureza estratégica da gestão de desempenho é focada no aumento da eficiência das organizações através da melhoria da performance dos seus funcionários e do desenvolvimento das capacidades de contribuição das equipes e dos indivíduos. (ARMSTRONG E BARON, 1998).

De acordo com Storey (1995), a Gestão de Recursos Humanos traz uma perspectiva distinta para a gestão dos funcionários de uma organização, a qual busca obter vantagens competitivas, por meio da implantação estratégica de uma força de trabalho altamente capacitada e comprometida pelo uso de um conjunto de técnicas estruturais, culturais e de pessoas.

A Gestão de Desempenho é formada a partir da interconexão do processo de avaliação de desempenho com outras funções de gestão de recursos humanos, intercambiando inputs com práticas de desenvolvimento profissional, gestão de carreira, seleção, remuneração, entre outros, a fim de alavancar os profissionais de uma empresa a níveis superiores de desempenho, e desta forma obter a melhoria global do desempenho e da produtividade das pessoas ao longo do tempo. (HIPÓLITO E REIS, 2002)

De acordo com Boselie et al. (2005), a Gestão de Recursos Humanos é composta por um conjunto de 26 práticas sustentadas por quatro principais, que são: 1. seleção e recrutamento; 2. treinamento e desenvolvimento; 3. esquemas de recompensa e de remuneração contingentes; e 4. avaliação de desempenho. Segundo os autores, estas práticas refletem os principais objetivos da maior parte das definições de gestão estratégica de recursos humanos que seriam, segundo Batt (2002), identificar e recrutar funcionários de alto desempenho, oferecer-lhes suporte para que desenvolvam suas habilidades e a confiança necessária para um desempenho efetivo, monitorar seu desenvolvimento e progresso em relação às metas de desempenho requeridas e recompensá-los de forma adequada por atingir ou exceder tais metas.

No que diz respeito à responsabilidade pela avaliação, por exemplo, essas técnicas evoluíram de um modelo de avaliação de mão única, por meio do qual o chefe realizava unilateralmente um diagnóstico dos pontos fortes e fracos do subordinado,

para outros modelos, como a avaliação bilateral, em que chefe e subordinado discutem em conjunto o desempenho deste último, e, mais recentemente, a avaliação 360°, que propõe a utilização de múltiplas fontes, ou seja, a avaliação do empregado por clientes, pares, chefe e subordinados, conforme proposto por Edwards e Ewen (1996).

Assim, diversos têm sido os mecanismos utilizados pelas organizações para a avaliação do desempenho humano no trabalho, cada qual procurando desenvolver metodologias adequadas às suas necessidades e finalidades. Enquanto, na perspectiva funcionalista, a avaliação é vista como um processo que visa ao desenvolvimento de recursos humanos e à melhoria da performance no trabalho (GOODALE, 1992; LUCENA, 1977), na perspectiva crítica, a avaliação é entendida como um mecanismo utilizado pela organização para exercer o controle psicossocial sobre os trabalhadores (PAGÈS et al. 1993).

As organizações modernas necessitam de mecanismos de avaliação de desempenho em seus diversos níveis, desde o corporativo até o individual, pois, como sugerem Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996), o desempenho no trabalho é resultante não apenas das competências inerentes ao indivíduo, mas também das relações interpessoais, do ambiente de trabalho e das características da organização.

Um sistema de gestão de desempenho, conforme descrito por Guimarães, Nader e Ramagem (1998), mostra que, no nível corporativo, o planejamento, o acompanhamento e a avaliação restringem-se à missão, à visão e aos objetivos macro, tendo a sustentabilidade da organização como resultado esperado. No nível divisional ou funcional, o interesse recai sobre os objetivos e as metas de cada unidade produtiva da empresa, visando à eficácia organizacional. No nível grupal, a avaliação concentra-se sobre os projetos e processos de trabalho, isto é, sobre as equipes. Finalmente, no nível individual, o objeto a ser avaliado é o resultado do trabalho do indivíduo, do seu comportamento no ambiente de trabalho ou de ambos. Nestes dois últimos níveis, busca-se a qualidade dos produtos e serviços gerados pela organização.

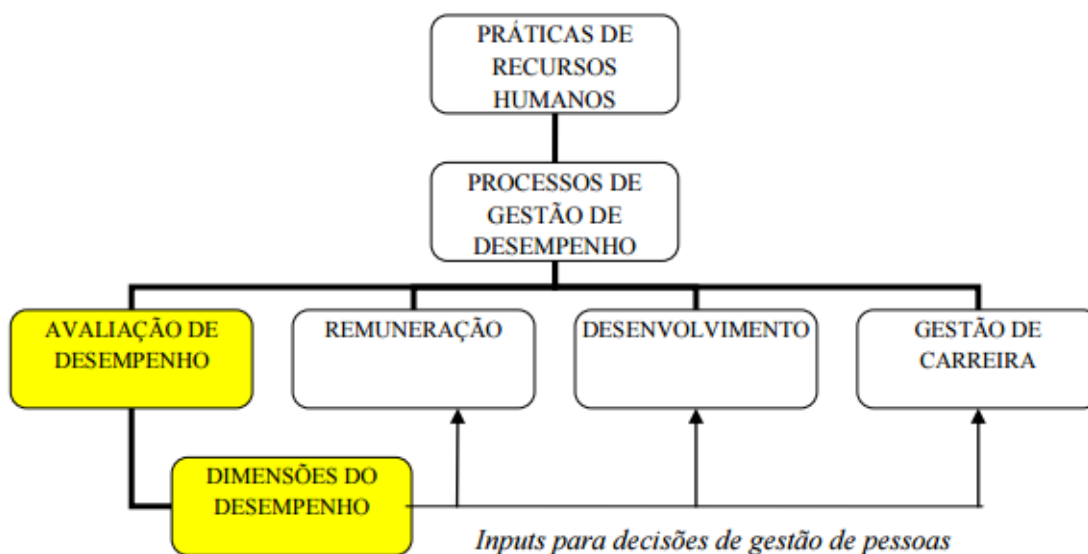


Figura 3 - Práticas de Recursos Humanos

Fonte: ARANHA, Rodrigo 2010

Como visto, 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 recursos humanos, entre outros, objetivando a correção de desvios e dando sentido de continuidade e sustentabilidade à organização.

2.3.2 Gestão por Competências

Antigamente, o termo competência se referia basicamente à linguagem jurídica. Se relacionava à faculdade, alguma instituição, de apreciar e julgar certas questões. Neste contexto, o elemento competência passou a se referir à um reconhecimento social sobre a capacidade de pessoas de opinar sobre determinados assuntos e, posteriormente, começou a ser utilizado de forma mais abrangente, qualificando a pessoa considerada capaz para desempenhar alguma atividade (Isambert-Jamati, 1997). A importância dada atualmente para a capacitação de pessoas visando obter um resultado mais eficiente foi afirmado por Taylor (1970) no início do século XX, quando dizia que as organizações precisariam de funcionários mais eficientes, ressaltando a procura por algo designado competência.

Segundo Carbone, Brandão e Leite (2005), podemos definir competências humanas como um conjunto harmonioso e sinérgico de conhecimentos, habilidades e

atitudes (CHA), os quais são identificados por meio do desempenho profissional no ambiente de trabalho, os quais agregam valor a indivíduos e organizações. Conforme Zarifin (1999), esse conjunto de competências servem como elo entre condutas individuais e estratégias organizacionais e são identificadas por meio de atitudes ante situações presentes na organização. Em um contexto organizacional, concepções como as mencionadas anteriormente, parecem ser mais aceitas, pois podemos levar em consideração dimensões variadas do trabalho, como: cognitiva, psicomotora e afetiva. (CARBONE, BRANDÃO & LEITE, 2005).

De acordo com Brandão e Guimarães (2001), a gestão por competências visa orientar esforços a fim de planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização – individual, grupal e organizacional –, as competências necessárias à consecução de seus objetivos.

Por ser um tema cada vez mais relevante, a gestão por competência, já possui uma vasta literatura, como por exemplo, Dutra (2002), que afirma que a definição de competência foi proposta pela primeira vez por David McClelland, em 1973, quando estava à procura de uma nova ferramenta, a qual seria mais efetiva na escolha dos funcionários para as organizações, que não fosse baseado nos testes comuns de inteligências muito utilizados naquela época.

No contexto da gestão por competências, os conceitos mais conhecidos são de Durand (1998), o qual baseado no aprendizado de Pestalozzi, criou uma definição sob três dimensões ou perspectivas – conhecimento, habilidade e atitudes – conhecido como “CHA”.

Ao definir competência, Zarifian (1996), afirma que não é possível definirmos trabalho somente como a combinação entre tarefas e atividades pré-definidas, pois o ambiente de trabalho se faz competitivo e dinâmico. Para ele, um dos significados para competência é a apropriação de responsabilidades perante situações de trabalho complexas [aliado] (...) ao exercício sistemático de uma reflexividade no trabalho (ZARIFIAN, 1996, p. 5), fazendo com que o funcionário possa experimentar eventos inéditos e singulares.

Sparrow e Bognanno (1994), referem-se à competência atitudes inovadoras tomadas por profissionais frente à adaptação de ambientes sem estabilidade, focando no aprendizado contínuo. Segundo esses autores, podemos considerar competências

atitudes de funcionários voltadas para o alto desempenho ao longo de sua carreira profissional.

De acordo com Leme (2005, p. 18), citado por Smaneoto e Cassol (2014), conhecimento e habilidade são competências técnicas, assim como a atitude alude-se à competência comportamental. Sintetizando de forma mais simples, pode-se conceituar conhecimento como o aprendizado adquirido através dos estudos, já a habilidade, é o modo como esse conhecimento é utilizado. As atitudes, são a combinação entre as habilidades e os conhecimentos, essas são as peculiaridades mais procuradas e reconhecidas no ambiente organizacional.

2.3.3 Diferenças entre Tecnologias Gerenciais

Ambas as tecnologias propõem a necessidade de associar a performance ou as competências da organização com as de seus membros.

No caso da gestão de desempenho, por exemplo, alguns autores como Guimarães (1998); Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996) sustentam que as organizações deveriam dispor de instrumentos de avaliação de desempenho em seus diversos níveis, do corporativo ao individual. Da mesma forma, na gestão de competências, as proposições de Prahalad e Hamel (1990) e Durand (1998) seguem o mesmo caminho, sugerindo a existência de competências organizacionais e humanas.

Essas tecnologias de gestão parecem estar baseadas em um mesmo pressuposto: a competência ou o desempenho do indivíduo exercem influência na competência ou desempenho da organização e são influenciados por ela. Enquanto a corrente da gestão de competências argumenta que a competência humana, aliada a outros recursos, dá origem e sustentação à competência organizacional, os autores que defendem a gestão de desempenho alegam que a performance no trabalho é resultante não apenas das competências inerentes ao indivíduo, mas também de atributos organizacionais (OLIVEIRA-CASTRO, LIMA E VEIGA, 1996).

Outra semelhança é que tanto a gestão de desempenho quanto a de competências presumem um processo que considera a interdependência entre os

atos de planejar, acompanhar e avaliar. Sob esse aspecto, nota-se que os processos inerentes às duas tecnologias muitas vezes se sobrepõem, parecendo ser complementares. Na gestão de competências, por exemplo, faz-se necessário contar com algum mecanismo de avaliação de desempenho que permita à empresa identificar seu gap (lacuna) de competências, tanto no nível individual como no organizacional. Infere-se, portanto, que a identificação de necessidades de desenvolvimento de competências acontece por meio da gestão de desempenho (LEGGE, 1995).

A necessidade de associar o desempenho ou as competências humanas com o desempenho ou as competências da organização como um todo faz com que tanto a gestão de desempenho como a de competências estejam inseridas em um contexto de gestão estratégica de recursos humanos, entendida como a função de atrair, desenvolver e manter o pessoal necessário para atingir os objetivos organizacionais, por meio da utilização de sistemas de recursos humanos consistentes entre si e coerentes com a estratégia da organização (TAYLOR, BEECHLER, NAPIER, 1996).

Em outras palavras, as duas tecnologias de gestão propõem integrar os subsistemas de recursos humanos gestão de carreira, remuneração, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, entre outros e a estratégia organizacional.

Portanto, não é possível trabalhar o conceito de competência sem associá-lo à ação (TANGUY, 1997). A partir dessa constatação, Brandão e Guimarães (1999) sugerem não ser possível tratar da gestão de competências sem considerar a gestão de desempenho, já que a competência representaria o próprio desempenho real observável ou, ainda, os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para atingir esse desempenho. Esses autores observam que a gestão de competências e a gestão de desempenho representam instrumentos que se complementam em um contexto mais amplo de gestão organizacional, o que de certa forma confirma o pressuposto do uso do termo como mecanismo de integração das práticas de recursos humanos.

Embora a gestão de competências e a gestão de desempenho estejam inseridas nesse contexto de fragmentação teórica, é possível perceber a relação de interdependência existente entre elas. Parece necessária a aplicação concomitante dos pressupostos e processos subjacentes a ambos os instrumentos para integrar e direcionar esforços, sobretudo os relacionados à gestão de recursos humanos. Mais

que tecnologias independentes ou distintas, a gestão de competências e a de desempenho parecem complementar-se em um contexto mais amplo de gestão organizacional (HIRATA, 1997 E SPINK, 1997).

“Como instrumentos de um mesmo construto, melhor seria cunhar o termo gestão de desempenho baseada nas competências, uma vez que este considera o caráter de complementaridade e interdependência entre competência e desempenho.” (BRANDÃO, 2001).

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este capítulo irá apresentar a metodologia utilizada para o desenvolvimento deste trabalho, assim como a delimitação da população e amostra pesquisada, a caracterização da instituição e a forma de coleta e análise dos dados utilizados.

A metodologia científica é a busca pelo conhecimento por meio da utilização de técnicas e métodos de pesquisa que procuram examinar com veracidade as informações, demandam do pesquisador tempo e recursos para sua aplicabilidade. Para Andrade (2009, p.119) “A metodologia é o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento. ”

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

A fim de levantar a percepção dos funcionários acerca do sistema de avaliação de desempenho adotado pelo banco, foi realizada uma pesquisa quantitativa do tipo descritiva, utilizando o método *Survey*.

O método da pesquisa descritiva tem a finalidade de descrever as características de uma população, levantar opiniões, estabelecer relações entre as pessoas, estudando num determinado grupo características como idade, sexo, grau de escolaridade, saúde e nível social, etc. Gil (1999) comenta que as pesquisas descritivas são juntamente com as exploratórias as mais realizadas pelos pesquisadores sociais.

Os *Surveys* se diferem quanto sua finalidade. Portanto, dois tipos de pesquisa são possíveis nesse método: 1) *Surveys* Interseccionais, *cross-sectional* ou corte-transversal 2) *Surveys* Longitudinais. O primeiro tipo caracteriza-se por dados coletados em uma amostra em um dado momento, as quais são válidas para “descrever [ou determinar relações entre variáveis] alguma população na mesma época” (BABBIE, 1999, p.101). Já o segundo caracteriza-se por uma pesquisa mais aprofundada, sendo realizada várias vezes em períodos distintos, facilitando “estudar a evolução ou as mudanças de determinadas variáveis ou, ainda, as relações entre elas” (FREITAS et. al. 2000). O tipo de pesquisa utilizada neste trabalho foi o *Survey Interseccional*.

Para alcançar os principais objetivos deste estudo, foram aplicados questionários, no intuito de identificar a percepção dos funcionários das agências bancárias de Brasília, sobre o sistema de avaliação de desempenho adotado pela organização.

3.2 Caracterização da organização, setor ou área

A pesquisa foi desenvolvida nas agências de Brasília de uma instituição financeira privada voltada ao setor de varejo e múltiplo, que oferece serviços de finanças e seguros a dezenas de milhões de clientes.

O banco é uma das maiores instituições financeiras privadas do país, a qual possui 96.977 colaboradores, sendo 90.323 no Brasil e 6.654 no exterior, 4.143 agências de serviços em todo o Brasil e aproximadamente 29.900 caixas eletrônicos e 906 Postos de Atendimento Bancário (PAB's). Além disto, o banco mantém importante presença no exterior, atuando em 20 países, como as agências de Buenos Aires, Nova Iorque e Ilhas Cayman e Luxemburgo.

Esta organização se divide em 4 diferentes segmentos de atuação: Varejo: Atua junto aos correntistas e os serviços oferecidos são: Banking; Cartões – Correntistas; Seguros, Previdência e Capitalização; e Gestão de Fundos e Carteiras. Empresas: focado no segmento corporativo, atua no mercado de capitais e com operações estruturadas. Ademais, possui uma plataforma de crédito para não correntistas. Engloba o financiamento de veículos e uma financeira, criada com o objetivo de oferecer crédito rápido, simples e sem burocracia.

A instituição estudada se mostra atenta ao tema recursos humanos, disponibilizando informações em seu site, afirmando que o grande diferencial de uma empresa é ter equipes com competências e habilidades para responder aos desafios de um mercado cada dia mais competitivo e sujeito a mudanças. Cita também que para manter estes valores e aproveitar potenciais, a estratégia de remuneração precisa ser ágil e flexível.

Tabela 1 – Alocação dos funcionários do banco por região

NO BRASIL E EXTERIOR	AGÊNCIAS			PABs			CAIXAS ELETRÔNICOS		
	2014 ⁽¹⁾	2013	2012	2014	2013	2012	2014	2013	2012
	3.640	3.627	3.615	849	860	873	26.721	26.756	26.909
	318	277	240	3	3	3	588	557	500
	9	9	9	-	-	-	-	-	-
Total no Brasil	3.967	3.913	3.864	852	863	876	27.309	27.313	27.409
Argentina	72	73	75	17	18	20	186	189	194
Chile	99	98	91	-	-	-	70	72	70
Uruguai	23	25	59	1	1	1	54	43	41
Paraguai	30	28	27	4	3	9	297	283	246
Outros	5	5	5	-	-	-	-	-	-
Total	4.196	4.142	4.121	874	885	906	27.916	27.900	27.960

POR LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA DE NOSSA REDE DE DISTRIBUIÇÃO NO BRASIL	AGÊNCIAS			PABs			CAIXAS ELETRÔNICOS		
	2014 ⁽¹⁾⁽²⁾	2013	2012	2014	2013	2012	2014	2013	2012
Sul	653	648	637	118	119	120	3.870	3.815	3.790
Sudeste	2.606	2.557	2.534	605	611	607	18.912	18.975	19.132
Centro Oeste	297	295	294	42	45	63	1.716	1.707	1.741
Nordeste	314	316	304	50	50	49	2.159	2.173	2.113
Norte	97	97	95	37	38	37	652	643	633
Total no Brasil	3.967	3.913	3.864	852	863	876	27.309	27.313	27.409

Fonte: Relatório Anual – site instituição financeira estudada

3.2.1 Modelo de Avaliação de Desempenho do banco

A valorização do capital humano é uma das prioridades na estratégia de gestão e performance sustentável da instituição financeira estudada.

O sistema de avaliação do banco é o Programa de Gestão de Performance, que visa medir o desempenho dos funcionários durante todo o semestre. Ele avalia se os resultados e o comportamento dos funcionários estão de acordo com o que é esperado pela organização e se contribuem para o alcance da missão, visão e valores da instituição. Além disso, fornece para cada avaliado, informações sobre o seu desempenho por meio de feedbacks estruturados, baseados nos resultados atingidos e enriquecidos pela percepção do gestor e das demais fontes quanto aos comportamentos esperados. Assim, proporciona transparência sobre o papel de cada um diante dos desafios da organização e contribui para a consolidação de uma cultura, além de promover o desenvolvimento de talentos e da liderança e destacar as melhores performances.

A avaliação dos funcionários ocorre semestralmente e é composta por três métodos de avaliação.

O primeiro deles é denominado Eixo X. Este, é mensurado por um sistema do banco que contabiliza a produção dos funcionários mensalmente e gera uma nota de 0 a 5, que é baseada na sua produção em relação às metas pré-estabelecidas e sua produção em relação à produção dos outros funcionários do banco. Seu objetivo é avaliar as metas; analisar os resultados conquistados pelo colaborador com base nas metas contratadas e/ou níveis de atingimento propostos.

O segundo, Eixo Y, é mensurado por questionários elaborados pelo RH sobre o comportamento e atitudes dos funcionários. Nesta etapa, o avaliado escolhe e indica as pessoas que serão seus avaliadores, enviando uma solicitação via sistema. O avaliador recebe esta solicitação junto ao questionário e pode aceitar ou não aquela avaliação. Seu objetivo é avaliar o comportamento e medir a aderência do funcionário às atitudes que a instituição valoriza e espera dele. Para a realização desta avaliação, o banco criou algumas diretrizes comportamentais que são pré-estabelecidas, a fim de guiar esta etapa. A avaliação é realizada por diversos tipos de avaliadores, que possuem diferentes interações com o avaliado. No caso de gestores, a avaliação é 360°, para equipes e especialistas, 180°.

O último método, denominado PEP (Planejamento Estratégico de Pessoas), é uma avaliação relativa do colaborador, feita a partir da comparação com seus pares tendo como base as notas de x e de y. Esta comparação ocorre em uma reunião semestral, feita com os gestores das agências e o superintendente da região. Este método tem como objetivo mapear o desempenho relativo dos avaliados, usando como parâmetro os resultados do Eixo X e Eixo Y, evidenciando a performance relativa dos avaliados. Ou seja, como ele se saiu naquele semestre, quando comparado aos seus pares.

Este processo engloba três etapas complementares e por meio dele é possível realizar a gestão de consequências, definindo ações de carreira e sucessão (promoções, movimentações laterais, mudança de escopo, etc.), de remuneração (méritos, remuneração variável, etc.) e de desenvolvimento (treinamentos e etc.).

3.3 População e amostra

A organização escolhida para realização do estudo foi uma instituição financeira privada, por se tratar de uma organização de grande importância para o desenvolvimento do país, por apresentar diversas áreas de negócio que já aplicam conceitos de gestão de desempenho para desenvolvimento e acompanhamento dos negócios e de seus colaboradores, e por se tratar de uma empresa que depende principalmente de pessoas para o seu funcionamento. A amostra foi selecionada de maneira intencional a fim de assegurar que os resultados representassem adequadamente as percepções dos funcionários do banco sobre a gestão de desempenho nesta empresa. Os colaboradores selecionados para responder o questionário foram pessoas que exercem funções em áreas de atendimento em agências, que participam de um mesmo processo de avaliação de desempenho e que já tenham completado ao menos um ciclo de avaliação de desempenho.

A organização estudada possui 96.977 funcionários, alocados em diretorias, vice-presidências, superintendências e agências. A sede do banco situa-se em São Paulo, portanto, as outras cidades do Brasil possuem apenas agências. Cada agência possui 4 áreas, sendo elas: operacional, comercial, empresas e crédito. Assim, a cidade de Brasília tem 45 agências e funcionários de diversos cargos, sendo eles: caixas, atendentes comerciais, analistas, supervisores e gerentes. A pesquisa foi realizada com 100% dos funcionários da área operacional da cidade de Brasília, ou seja, todos os caixas, supervisores e gerentes das agências da cidade de Brasília. Esta escolha se deu por proximidade e acesso às áreas e funcionários da empresa.

O censo foi composto por 60 funcionários, sendo 16 gerentes, 4 supervisores e 30 caixas e 10 que não tiveram suas informações compiladas. Todos os respondentes já participaram de pelo menos um ciclo da avaliação de desempenho do banco.

3.4 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa

O instrumento para a realização da coleta de dados foi um questionário adaptado utilizado por Ana Lúcia Gomes Gama em sua dissertação de mestrado para o Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília em 1997, na área da Psicologia Organizacional e do Trabalho, que teve como objetivo levantar a percepção dos funcionários sobre o sistema de avaliação de desempenho, assim como explorar as relações entre esta percepção e comprometimento organizacional.

O questionário original contém oitenta e seis afirmativas. No adaptado, foram excluídas questões que se relacionavam com o sistema de recompensas, permanecendo apenas as afirmações relativas à percepção dos funcionários de uma organização quanto ao sistema de avaliação de desempenho, totalizando em trinta e nove itens. Foram abordadas questões pertinentes à avaliação de desempenho divididas em cinco grupos: quanto aos objetivos da GDP, quanto aos seus critérios de justiça, quanto à sua utilização, quanto aos seus resultados e quanto às reações aos resultados da GDP.

Neste questionário, foi utilizada a escala de intensidade Likert de cinco pontos assim distribuídos: 1 = discordo; 2 = discordo parcialmente; 3 = não concordo nem discordo; 4 = concordo parcialmente; 5 = concordo.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário com um conjunto de trinta e nove questões fechadas, visando identificar a percepção dos funcionários de uma instituição financeira privada sobre a avaliação de desempenho utilizada por esta.

Os questionários foram distribuídos em uma reunião com todos os funcionários da área operacional, de todas as agências de Brasília no dia 20/07/2015, a qual ocorre todo final de mês, onde compareceram 60 funcionários. Dentre esses, 30 se classificaram como caixas, 4 como supervisores e 16 gestores. Os outros 4 funcionários não se identificaram no questionário, assim como 6 dos questionários

foram invalidados devido à identificação do efeito da tendência central. Este, por sua vez, é aquele em que o avaliador força sua avaliação num ponto central da escala, entre outros motivos, para não se comprometer ou não para não virar uma situação constrangedora. (MARRAS, 2002). Isso ocorre quando todos os avaliados são classificados como Bom, ou seja, se as opções são Insuficiente, Regular, Bom, Muito Bom e Excelente, alguns optam por Bom para todos, ou atribuir conceito ao valor do meio ou central (RIBEIRO, 2006). O instrumento de coleta de dados encontra-se no Apêndice 1.

As respostas foram tabuladas no Excel, analisando os dados por meio da estatística simples, mas que atendeu perfeitamente a demanda da pesquisa. A partir dos dados coletados, foram feitos gráficos e tabelas com o número de respostas para cada item do questionário. Assim, as considerações finais quanto à percepção dos funcionários puderam ser traçadas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta os resultados obtidos através do levantamento dos dados do questionário realizado com os funcionários do banco lotados em Brasília. Eles serão expostos por meio de tabelas compostas pelos itens do instrumento e gráficos comparativos.

Para responder aos objetivos específicos propostos a este estudo foi aplicado um questionário com 60 funcionários. Este questionário é composto afirmativas que abordaram questões pertinentes à avaliação de desempenho quanto aos objetivos da GDP, quanto aos seus critérios de justiça, quanto à sua utilização, quanto aos seus resultados e quanto às reações aos resultados da GDP.

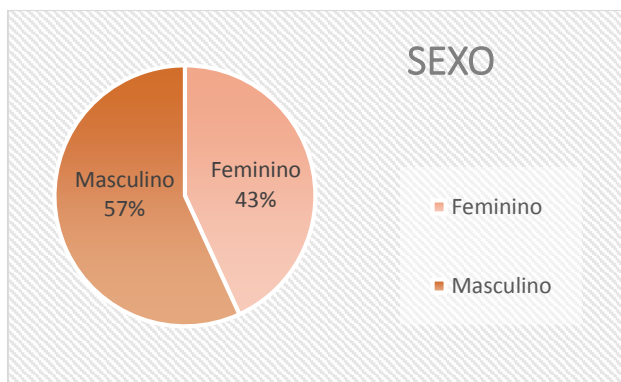
Com esse instrumento, pretendeu-se verificar a percepção desses funcionários sobre a utilização correta da Avaliação de Desempenho no aprimoramento das consequências, melhoria dos resultados empresariais e para o crescimento profissional no que se refere ao processo de avaliação de desempenho utilizado no banco.

Dos 60 questionários entregues, 50 retornaram devidamente respondidos. Dentre esses 30 se classificaram como caixas, 4 como supervisores e 16 gestores. Sendo que 4 dos respondentes não preencheram seus dados pessoais, assim como 6 dos questionários foram invalidados devido à identificação do efeito da tendência central.

4.1 Dados Pessoais dos funcionários do banco

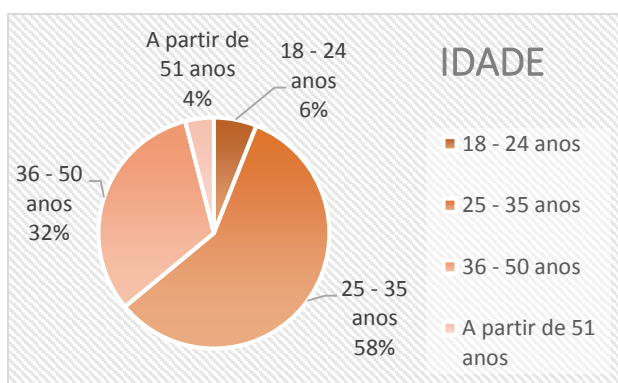
Dos 50 questionários aplicados e devidamente respondidos, 43% dos entrevistados pertencem ao sexo feminino, e 57% são do sexo masculino, o que significa que a empresa está representada quase igualmente por homens e mulheres.

Gráfico 1 – Representação por Gênero



Fonte: dados da pesquisa

Gráfico 1 – Representação por faixa etária

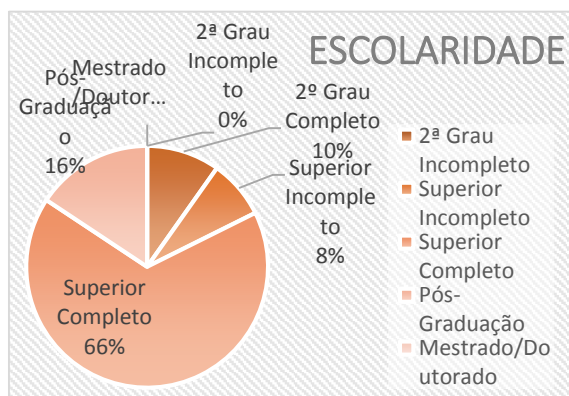


Conforme o Gráfico 2, 6% dos funcionários possuem menos de 25 anos, 58% possuem idade entre 25 a 35 anos, seguido por 32% que possuem faixa etária que variam de 36 e 50 anos, enquanto 4% dos entrevistados têm idade a partir dos 51 anos. Diante das informações, pode se chega à conclusão de que mais da metade dos funcionários (58%) são jovens entre 25 a 35 anos.

Esse resultado deve-se à iniciativa do banco em seu relacionamento com os colaboradores, a qual busca e valorização de jovens profissionais que demonstram capacidade e disposição para desenvolver sua trajetória profissional dentro do banco. Em 2010, o Programa de Trainees alcançou 95% de retenção – sendo que a média de mercado é de 70% – e recebeu a inscrição de aproximadamente 35 mil candidatos. Foram selecionados e contratados 87 jovens graduados entre 2007 e 2009, em um processo seletivo que contou com o envolvimento direto de 70 líderes da companhia.

Os jovens colaboradores têm a oportunidade de participar de diversos programas de capacitação e aperfeiçoamento profissional, cujo objetivo é desenvolvê-los para que possam ocupar posições de liderança no futuro.

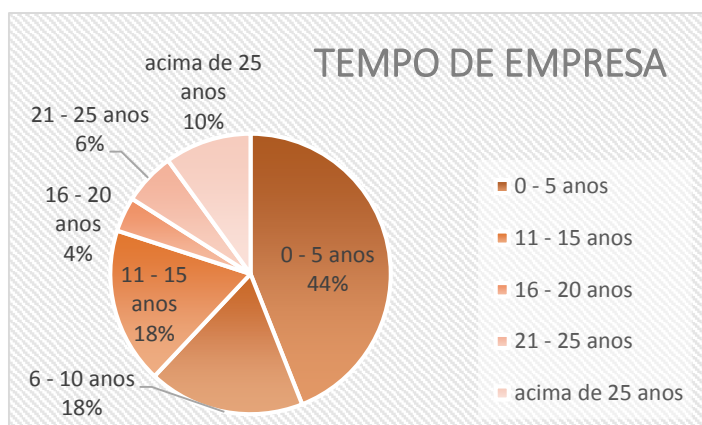
Gráfico 3 - Escolaridade



A respeito do grau de instrução dos funcionários, 66% possuem superior completo, onde 16% são pós-graduados, seguidos por 10% com 2º grau completo, enquanto 8% tem superior incompleto, demonstrando que o perfil das agências de Brasília é de funcionários com boa formação.

Além disso, o banco possui um programa de capacitação dos funcionários com diversos cursos disponibilizados na intranet, relacionados ao regulamento interno, execução de tarefas, prevenção à fraudes e lavagem de dinheiro, como gerir seu próprio dinheiro, entre outros.

Gráfico 4 – Tempo de empresa



Com relação ao tempo de banco, o Gráfico 4 mostra que 18% dos funcionários do banco possuem de 6 a 10 anos de banco, 44% menos de 5 anos de empresa, 4% têm de 16 a 20 anos, 6% possuem de 21 a 25 anos de efetividade e os 10% restantes, já trabalham no banco há mais de 25 anos. O fato de 62% dos funcionários ter pouco tempo de empresa pode ser justificado pelas contratações de pessoas jovens entre 25 e 35 anos, como demonstrado no Gráfico 2. Assim como apresentado nas tabelas abaixo, o grau de rotatividade e desligamentos é menor quanto maior a idade do funcionário, o que se deve pela estabilidade garantida por lei a partir de uma certa idade e pelo fato de pessoas mais velhas enfrentarem mais dificuldade na aquisição de um novo emprego.

Tabela 2 - Desligamentos

Desligamentos^{1,2,3}

MULHERES						HOMENS						TOTAL	
ABAIXO DE 30 ANOS		ENTRE 30 E 50 ANOS		ACIMA DE 50 ANOS		ABAIXO DE 30 ANOS		ENTRE 30 E 50 ANOS		ACIMA DE 50 ANOS			
2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014
121	137	179	241	40	86	53	124	143	170	55	53	591	811
999	1.231	1.723	2.268	346	488	666	1.032	1.277	1.723	394	405	5.405	7.147
59	72	88	106	12	18	30	83	63	103	19	22	271	404
72	103	102	177	15	19	45	89	71	147	11	10	316	545
17	29	35	37	3	0	24	38	19	36	0	2	98	142
1.268	1.572	2.127	2.829	416	611	818	1.366	1.573	2.179	479	492	6.681	9.049

Fonte: Relatório anual - site da instituição financeira estudada

Tabela 3 – Taxa de rotatividade

Taxa de rotatividade (%)^{1,2,3}

MULHERES						HOMENS					
ABAIXO DE 30 ANOS		ENTRE 30 E 50 ANOS		ACIMA DE 50 ANOS		ABAIXO DE 30 ANOS		ENTRE 30 E 50 ANOS		ACIMA DE 50 ANOS	
2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014
7,60	8,96	6,86	9,57	11,27	23,43	6,34	15,92	8,23	10,63	12,39	10,47
7,21	8,99	7,26	9,68	16,70	22,54	7,87	12,63	7,83	10,86	14,76	14,47
6,62	8,48	7,85	10,39	14,29	0	6,21	17,84	8,17	18,37	11,52	10
7,15	11,88	6,21	10,54	15,00	15,20	7,69	17,12	6,69	14,70	7,80	6,49
4,68	8,65	9,97	9,08	33,33	20,22	10,34	19,71	8,76	14,41	0,00	12,15
7,16	9,11	7,22	9,71	15,88	22,15	7,72	13,52	7,82	11,24	13,94	13,45

Fonte: Relatório anual - site da instituição financeira estudada

Quanto ao cargo ocupado, 60% dos respondentes possuem cargo de caixa, 32% responderam ser gerentes operacionais e 8% assinalaram que pertencem ao cargo de supervisor operacional. Esse resultado deve-se à alocação dos funcionários nas agências, pois nem todas têm supervisores operacionais, e sim um gerente e mais de dois caixas (exceto PAB's).

Gráfico 5 - Cargo

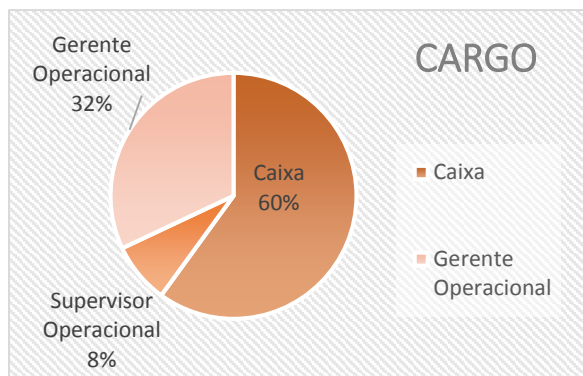


Tabela 4 – Nível funcional

NÍVEL FUNCIONAL	2012	%	2013	%	2014	%
Diretoria	107	0	90	0	72	0,08
Gerência	13.490	15	14.036	16	13.758	15,61
Administrativo	45.889	50	29.089	33	29.066	32,99
Produção	26.995	30	40.705	46	39.431	44,75
Trainees	87	0	73	0	53	0,06
Aprendizes	1.752	2	1.748	2	1.683	1,91
Estagiários	2.717	3	3.169	4	4.040	4,59
Total	91.037	100	88.910	100	88.103	100

Fonte: Relatório anual - site da instituição financeira estudada

4.2 Percepção dos funcionários sobre a GDP

Os parágrafos seguintes apresentarão os resultados obtidos para cada conjunto de questões feitas através dos questionários aplicados. Na análise dos resultados, definiu-se como intervalo de concordância o total de respostas entre as opções concordo e concordo totalmente e o intervalo de discordância o total de respostas entre as opções discordo e discordo totalmente.

Geralmente, durante o processo de avaliação de desempenho pode haver uma mudança da percepção do funcionário sobre o processo de gestão de desempenho, pois os indivíduos são avessos a críticas e comentários não favoráveis. No entanto, quando há uma relação de confiança e apoio entre as partes, dificilmente haverá surpresas na avaliação final, tornando o processo uma mera revisão de assuntos já discutidos anteriormente (LUECKE, 2004).

4.2.1 Percepção dos objetivos da GDP

O primeiro objetivo foi identificar a percepção dos funcionários sobre o objetivo da avaliação de desempenho.

Tabela 5 - *Percepção dos objetivos da GDP*

Na prática, um dos objetivos do Sistema de Avaliação de Desempenho do banco é...

Itens	Concordo	Não concordo nem discord	Discordo
1. Melhorar o desempenho	89%	9%	2%
2. Medir desempenho	70%	26%	4%
3. Ajudar o empregado a perceber seus acertos	70%	28%	2%
4. Ajudar o empregado a perceber suas falhas	68%	26%	6%
5. Fazer com que as promoções sejam justas	69%	27%	4%
6. Encobrir as injustiças quanto às promoções feitas por indicação	31%	30%	39%
7. Facilitar o diálogo entre chefes e subordinados	80%	20%	0%
8. Verificar se a organização tem bom desempenho	83%	17%	0%
9. Facilitar a discussão do desempenho entre avaliador e avaliado.	81%	17%	2%

Fonte: dados da pesquisa

Foi constatado que a maioria dos funcionários percebem a avaliação de desempenho como forma de melhorar o desempenho, com 89% de concordância.

Outro aspecto que foi muito percebido pelos funcionários como um dos principais objetivos da avaliação de desempenho foi “medir o desempenho”, que obteve 70% de concordância e apenas 4% de discordância. Os 26% restantes disseram não concordar nem discordar com a afirmativa.

Os dados das afirmativas acima significam que de acordo com a percepção dos funcionários, os objetivos da organização, baseados na missão e na visão da empresa, estão sendo alcançados e averiguados pelo sistema.

Na média, 69% dos funcionários percebem a avaliação de desempenho como uma forma de identificar seus erros e acertos, demonstrando interesse pelo autoconhecimento, o que é extremamente importante para a organização. Pessoas que se percebem no ambiente de trabalho, sabendo suas limitações e seus propulsores, alcançam seus objetivos de forma mais fácil. Segundo Bergamini (1976), a necessidade de mensurar o desempenho manifesta-se porque as pessoas não são iguais entre si, desta forma, não apresentam a mesma forma de lidar com suas tarefas, nem obstante, atingirem as metas traçadas.

No item “fazer com que as promoções sejam justas”, 69% dos respondentes concordaram e apenas 4% discordaram desta afirmativa, ou seja, os funcionários percebem uma relação direta entre os resultados da avaliação de desempenho e possíveis promoções.

Apesar dos funcionários perceberem a avaliação de desempenho como uma forma de fazer com que as promoções sejam justas, como citado no item anterior, o item “encobrir injustiças por promoções feitas por indicação” obteve um grau de concordância relevante, com 31% e 30% declararam não concordar nem discordar desta afirmativa. Portanto, organização precisa buscar entender o motivo desta indecisão, a fim de transparecer cada vez mais suas ações perante os resultados da AD.

Os itens “facilitar o diálogo entre chefes e subordinados” e “facilitar a discussão do desempenho entre avaliador e avaliado”, tiveram respectivamente 80% e 81% de concordância nessas afirmativas, que atingem mais uma finalidade da avaliação, pois

segundo Luecke (2004), a avaliação tem como objetivo comunicar metas pessoais, motivar a boa performance, fornecer feedback construtivo, e definir um plano de desenvolvimento.

Desta forma, o sistema mostra-se eficaz perante estes objetivos, pois a avaliação ainda ajuda a focar no desempenho esperado, que afetam aumentos salariais, mérito e promoções. Além disso, a avaliação pode contribuir para proteger a empresa de processos judiciais abertos por funcionários demitidos que alegam não ter sido avisados ou orientados sobre o desempenho que motivou sua dispensa.

4.2.2 Percepção quanto aos critérios de justiça da GDP

Sobre a percepção dos funcionários quanto aos critérios de justiça da GDP, os respondentes foram questionados sobre a eficácia do sistema de avaliação de desempenho adotado pela instituição.

Tabela 6 - Percepção de critérios de justiça da GDP

No banco, recebe melhor avaliação aquele funcionário que...

Itens	Concordo	Não concordo nem discord	Discordo
1. Trabalha mais	30%	46%	24%
2. É mais eficiente	81%	15%	4%
3. Tem maiores necessidades financeiras	11%	28%	61%
4. Tem maior necessidade de ser incentivado	24%	30%	46%
5. Tem maiores afinidades com os avaliadores	32%	22%	46%
6. Todos são contemplados da mesma maneira, independentemente de seus resultados	31%	28%	41%

Fonte: dados da pesquisa

A Tabela 6 aponta que os funcionários desta organização pensam que é melhor avaliado aquele que “é mais eficiente”, com 81% de concordância, e não necessariamente aquele que “trabalha mais” com só 30% de concordância. Ter esta percepção é importante para o funcionário obter uma melhor performance de desempenho dentro desta organização, pois ele é avaliado por sua produtividade, ou seja, produção/horas trabalhadas, então quanto mais ele produzir em menos tempo, melhor.

Apesar dos funcionários perceberem que não é melhor avaliado aquele que trabalha mais (com apenas 30% de concordância), este item apresentou 46% de pessoas que não concordam nem discordam com esta afirmativa. Portanto, esta é uma questão a ser avaliada por parte da organização, verificando se todos os funcionários estão cientes deste item e o porquê de eles pensarem que são melhores avaliados àqueles que trabalham mais, e não os que são mais eficientes.

Por estas avaliações, conseqüentemente, a percepção de que “todos são contemplados da mesma maneira, independentemente de seus resultados” foi negativa, com 41% de discordância, pois se são melhores avaliados àqueles que são mais eficientes, todos não podem ser tratados da mesma maneira.

Os itens são melhores avaliados aqueles que “tem maiores necessidades financeiras” e “tem maior necessidade de ser incentivado” não foram critérios percebidos pelos funcionários como influentes na avaliação, pois obtiveram 61% e 46% de discordância respectivamente. Neste último tópico, 30% dos respondentes não concordaram nem discordaram com esta questão.

Não existe uma percepção clara de que recebe melhor avaliação quem tem maiores afinidades com os avaliadores, pois esta afirmativa apresentou 46% de discordância e somente 32% de concordância. A avaliação do banco procura ao máximo evitar a subjetividade. De acordo com os dados expostos, o sistema apresenta uma boa eficácia.

4.2.3 Percepção quanto ao uso do sistema

Esta variável buscou identificar a percepção dos funcionários acerca da forma como a avaliação é conduzida. Neste aspecto verificar o quão preparados os funcionários estão para realizar as avaliações, o modo como a avaliação de desempenho é conduzida e a relevância de seus resultados.

Tabela 7 - Percepção quanto ao uso do sistema

Sobre o processo, na minha opinião...

Itens	Concordo	Não concordo nem discord	Discordo
1. Os gerentes são bem preparados para avaliar	70%	17%	13%
2. Os caixas são bem preparados para avaliar	63%	22%	15%
3. Os resultados são discutidos entre os membros da avaliação	63%	19%	18%
4. Os procedimentos utilizados para avaliar são claros	65%	20%	15%
5. O instrumento utilizado para avaliar diferencia os desempenhos excelente, bom e ruim	72%	13%	15%
6. Os resultados finais da avaliação de desempenho (nota) são justos	50%	37%	13%
7. O modo (processo) como se dá a avaliação de desempenho dessa instituição é justo	56%	31%	13%
8. Os critérios para avaliar o desempenho são objetivos	65%	24%	11%
9. Os critérios descritos são seguidos	67%	26%	7%
10. Os critérios são amplamente conhecidos pela equipe	57%	32%	11%
11. Os critérios são claros	67%	24%	9%
12. Os critérios são justos	61%	22%	17%
	44%	32%	24%

13. Os critérios permitem avaliar casos
excepcionais

Fonte: dados da pesquisa

Segundo os respondentes, 70% concordam que os gerentes são bem preparados para avaliar, assim como 63% acreditam que os caixas também são bem preparados para realizar esta avaliação. O que significa que os critérios da avaliação desempenho, assim como seus objetivos e a forma de avaliar estão mais presentes em ambos os cargos.

De acordo com os funcionários, a avaliação de desempenho se mostra capaz de diferenciar os desempenhos excelente, bom e ruim. Porém, menos da metade dos funcionários percebem que este instrumento é capaz de avaliar casos excepcionais, com 44% de discordância e 32% que declararam não concordar nem discordar desta afirmativa.

Na questão “os resultados são discutidos entre os membros da avaliação”, os funcionários afirmaram concordar com este item, com apenas 18% de discordância. O feedback consta como uma importante etapa no planejamento da avaliação de desempenho do banco, o que se confirma pelas respostas dos funcionários.

Os itens “os procedimentos utilizados para avaliar são claros” e “os critérios para avaliar são claros” trouxeram uma percepção positiva, pois tiveram apenas 15% e 9% de discordância, respectivamente. Isto demonstra que a avaliação de desempenho alcança mais um de seus objetivos, que é ser feita de maneira clara, a fim de se fazer compreendida corretamente, para uma resposta mais fiel à percepção dos avaliadores.

Quanto aos critérios de justiça, a percepção dos funcionários não foi positiva. Os itens “os resultados finais da avaliação de desempenho (nota) são justos” obteve 50% de concordância, assim como “o modo (processo) como se dá a avaliação de desempenho dessa instituição é justo” obteve 56% de concordância e, por fim, “os critérios de avaliação são justos” obteve 61% de concordância. Estes dados sugerem a necessidade de pesquisa por parte da instituição sobre o conceito de justiça

percebido pelos funcionários, assim determinando novos critérios de avaliação baseados nestes conceitos junto àqueles também percebidos pela organização.

De acordo com o autor Luecke (2004), independentemente da capacidade de julgamento do gestor, se a avaliação for favorável, ajuda a satisfazer as necessidades de competência e sucesso psicológico dos indivíduos. Entretanto, se a avaliação for ruim, os indivíduos se sentem fracassados e têm dificuldade para aceitar o feedback.

4.2.4 Percepção relativa aos resultados da GDP

A Tabela 8 mostra a percepção dos funcionários sobre os resultados das avaliações já realizadas com eles.

Tabela 8 - Percepção relativa aos resultados da GDP

Acho que na última Avaliação de Desempenho...

Ítems	Concordo	Não concordo nem discord	Discordo
1. Recebi melhor nota do que de fato merecia	37%	15%	48%
2. Recebi notas menores do que merecia	26%	24%	50%
3. Todos tiveram a mesma nota, independentemente de seus desempenhos	19%	22%	59%

Fonte: dados da pesquisa

Os dados acima mostram que metade dos funcionários entendem que sua nota confirma seu desempenho, pois 48% dos respondentes discordaram que receberam melhor nota do que de fato mereciam, 50% discordaram que receberam notas menores do que mereciam e 59% discordaram que todos tiveram a mesma nota, independentemente de seus desempenhos. Portanto, praticamente metade dos funcionários acredita que a avaliação de desempenho está de acordo com sua proposta, ou seja, esta é uma questão a ser estudada, pois apesar do instrumento não

nos dizer o motivo, outros 50% dos respondentes não concordaram com esta afirmativa.

4.2.5 Percepção relativa da reação aos resultados da GDP

Nossa última variável se direcionou para os efeitos dos resultados da avaliação no desempenho dos funcionários.

Tabela 9 - *Percepção relativa à reação aos resultados da GDP*

Devido aos resultados da última avaliação de desempenho...

Itens	Concordo	Não concordo nem discord	Discordo
1. Passei a me dedicar menos ao trabalho	11%	19%	70%
2. Passei a me dedicar mais ao trabalho	80%	13%	7%
3. Passei a ter pior desempenho na execução das minhas tarefas	9%	19%	70%
4. Passei a ter melhor desempenho na execução das minhas tarefas	80%	13%	7%
5. Tento mostrar aos meus colegas que não vale a pena ser produtivo nessa organização	17%	9%	74%
6. Tento igualar o meu trabalho ao de colegas que tiveram sucesso na avaliação	72%	17%	11%
7. Pretendo sair desta organização	11%	11%	78%
8. Mantive meu desempenho sem alterações	37%	30%	33%

Fonte: dados da pesquisa

A afirmativa devido aos resultados da última avaliação de desempenho “passei a me dedicar menos ao trabalho” teve apenas 11% de concordância. Assim como, 80% dos respondentes afirmaram que devido aos resultados da última avaliação de desempenho, passaram a se dedicar mais ao trabalho.

Por consequência, com 80% de concordância, os funcionários passaram a ter melhor desempenho na execução de suas tarefas, e 9% passaram a ter pior desempenho. Com a implantação das práticas de RH é esperado que aumente o comprometimento e motivação dos colaboradores, o que afetaria o desempenho das pessoas e consequentemente da empresa (HARTOG et al., 2004).

Seguindo a afirmativa citada acima por Hartog, 72% dos respondentes afirmaram tentar igualar seu trabalho à de colegas que tiveram sucesso na avaliação, 37% mantiveram seu desempenho sem alterações e 17% tentaram mostrar que não vale a pena ser produtivo no banco. Baseado nesses dados, somente 11% dos funcionários pretendem sair do banco. Mais um motivo para ratificar a percepção das pessoas sobre o sistema de gestão de desempenho.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo apresenta as conclusões do presente estudo. Para isso, remete à importância do tema em estudo, bem como aos resultados e principais contribuições.

A partir da globalização, muitas mudanças vêm ocorrendo no mundo, fazendo com que ele permaneça em constante processo de adaptação. Estes acontecimentos afetam muito as organizações, pois exigem que as empresas sejam cada vez mais competitivas nos mercados, adquiram uma estrutura sólida, possuam profissionais competentes, com atitudes alinhadas aos valores da organização, focados no aprimoramento de seu desempenho a fim de alavancar os resultados da organização.

O ramo de atuação no qual a instituição financeira privada, aqui presente, está inserida é um dos mais competitivos da economia brasileira. As frequentes alterações econômicas e políticas do Brasil impactam diretamente estas empresas, e com elas percebeu-se a necessidade de mudar a filosofia da área de Recursos Humanos, deixando de ser apenas operacional, tornando-se parte fundamental da estratégia da organização, fazendo-se indispensável a implantação e utilização de um sistema de desempenho, buscando mensurar e melhorar a produtividade de seus funcionários.

O sistema de gestão de desempenho de uma organização, se efetivo, torna-se peça chave para o sistema de gestão de pessoas. A gestão de desempenho é a base para as medidas de performance, e assim, pode recompensar as pessoas.

Para que a organização possa verificar se este investimento vem trazendo um bom resultado para seu crescimento, identificar seus *gaps* assim como a eficiência do processo funcional, é fundamental que ela tenha dados da evolução do desempenho de seus funcionários, por meio de ferramentas que avaliam o colaborador e seu desempenho no trabalho. Uma dessas ferramentas é a avaliação de desempenho.

Esta, é desenhada para fornecer feedback para os funcionários sobre seus pontos fortes e a melhorar e, portanto, indicar oportunidades de desenvolvimento que impactariam a progressão de carreira do funcionário e a performance da empresa.

Os resultados obtidos por meio da avaliação de desempenho são extremamente relevantes, pois eles identificam a performance de seus profissionais

através da mensuração de seus resultados e das suas competências comportamentais, direcionam treinamentos certos para os gaps identificados, assim como são norteadores de estratégias organizacionais. Finalmente, a gestão de desempenho deve ser utilizada como fonte de identificação de desafios, oportunidades e implantação de soluções.

Em termos de contribuição desta pesquisa, entende-se que o trabalho aqui realizado a partir dos questionários feitas com funcionários do banco, buscou verificar a percepção dos funcionários das agências do banco, situadas na cidade de Brasília, acerca do modelo de avaliação de desempenho adotado.

Revelando possíveis falhas no processo funcional e avaliativo, posto que muitas vezes estes processos são realizados superficialmente, assim como seus benefícios para a instituição, a fim de contribuir com melhorias na gestão de pessoas dentro da organização, o que tem relação clara com a qualidade de vida do funcionário dentro e fora da organização. O cuidado com o desenvolvimento profissional do funcionário, aprimora seu autoconhecimento e suas competências, podendo prevenir infortúnios relacionados ao clima organizacional, produtividade, resultados econômicos.

Desta forma, o funcionário se torna um melhor indivíduo para a organização, sociedade e para si próprio. E, ainda que contasse com algumas limitações, que serão apresentadas nas próximas seções, mostrou a importância de entender a percepção dos colaboradores da empresa sobre a gestão de desempenho, tendo em vista o sucesso da organização.

De forma geral, entre os funcionários do banco, existe um reconhecimento da importância do sistema de avaliação adotado quando concordam que para o funcionário, este tipo de avaliação auxilia em seu desenvolvimento profissional, pois por meio dela é possível perceber seus acertos e falhas no desenvolvimento de suas atividades, que muitas vezes podem não ser percebidos no cotidiano; faz com que as promoções sejam mais justas evitando a desmotivação dos funcionários no alcance de metas, assim como subjetividade no reconhecimento do bom desempenho, resultando no aprimoramento de seu desempenho.

A importância deste sistema para a organização, também foi um aspecto percebido por eles, pois o sistema pode verificar se a organização tem um bom desempenho, já que o desempenho da organização depende cada vez mais do capital

intelectual, e o funcionário, percebendo sua importância, contribui mais para o crescimento da organização. Além disso, ele é capaz de alinhar as atividades realizadas pelos profissionais contratados e seus resultados com a missão, visão e valores da instituição.

Na percepção dos funcionários, os objetivos da avaliação de desempenho aplicada pelo banco foram: melhorar e medir o desempenho e ajudar o funcionário a perceber seus acertos e suas falhas, facilitando a discussão junto aos avaliadores. O maior distanciamento ocorreu na questão sobre encobrir as injustiças quanto às promoções feitas por indicações, pois apesar de ter um grau de discordância considerável, obteve um grau de indecisão relevante. Este item merece ser estudado por pesquisas futuras, pois esta questão pode ser um possível alerta para a empresa, fazendo com que organização busque entender o motivo desta indecisão, a fim de transparecer cada vez mais suas ações perante os resultados da AD.

Os efeitos da avaliação de desempenho, percebidos pelos funcionários são: um aumento na dedicação ao trabalho, devido a nota recebida em sua avaliação e a notas de outros colegas; uma melhora na forma como executar suas tarefas já que procura alcançar resultados espelhados em seus colegas de trabalho.

Averiguou-se que funcionários acreditam que tanto os gerentes quanto os caixas são bem preparados para avaliar, assim como os procedimentos utilizados para avaliar foram considerados claros, o que nos traduz uma boa instrução por parte da organização quanto a avaliação aplicada; os resultados são discutidos entre os membros da avaliação e os critérios para avaliar o desempenho são objetivos, o que nos remete à uma boa condução do processo, na qual ocorre feedback, como prescrito; consideram que os critérios descritos são seguidos e são justos, demonstrando que há um grau de confiabilidade considerável entre funcionários e o uso do sistema de avaliação. Uma questão que vale um estudo futuro é o motivo dos itens “o modo (processo) como se dá a avaliação de desempenho dessa instituição é justo” e “os resultados finais da avaliação de desempenho (nota) são justos”, pois apenas metade dos funcionários concordaram com estas afirmações.

A partir dos objetivos do modelo adotado, os quais podemos citar: mensurar o desempenho do funcionário, o acompanhamento do desempenho por meio de avaliações dos resultados alcançados, realização de pareceres sobre futuras recompensas e alcançar o melhor desempenho possível de cada funcionário, conclui-

se que a percepção dos funcionários sobre o modelo de avaliação adotado pelo banco seus objetivos são convergentes, pois as principais percepções dos funcionários sobre este modelo foram: possuir objetivo de mensurar e melhorar o desempenho do funcionários, ajudá-los a perceber acertos e falhas, espelhar-se em colegas com bom desempenho, fazer com que promoções sejam justas e verificar se a organização tem bom desempenho, para posteriormente, ocorrer o momento de feedbacks, a fim de atingir o melhor desempenho possível de cada um deles.

Para a gestão de desempenho não se tornar apenas um processo burocrático, esta deve trazer benefícios não só para os funcionários, como também para as organizações. Para isso, os benefícios trazidos por ela devem ser o foco de todo o processo. É fundamental que todos os componentes da gestão de desempenho estejam sincronizados a fim de garantir a percepção de um sistema que traga o aprimoramento da performance pessoal e profissional para funcionários e resultados para a organização.

Além disso para a gestão de desempenho ser bem-sucedida, os funcionários devem perceber que são beneficiados através do desenvolvimento profissional. Tal percepção influencia comportamentos, que influenciam o desempenho no trabalho, por isso, a importância de ter-se estudado a percepção dos funcionários sobre a gestão de desempenho.

Em suma, a instituição financeira estudada, adota um sistema de avaliação de desempenho moderno e adaptado à realidade, como citado no parágrafo acima, em que consegue avaliar comportamento e resultado, alinhar percepções dos funcionários com os objetivos da avaliação de desempenho e busca obter o melhor desempenho de cada funcionário, fazendo com que a organização também alcance seu melhor desempenho.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 9 ed.2 reimpr.- São Paulo: Atlas, 2009.
- ANTONIONI, D. **Improve the performance management process before discontinuing performance appraisals**. Compensation and Benefits Review, 26(3), 29-37, 1994
- ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- ARMSTRONG, M. **Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines**: Kogan Page Ltd, 2000.
- ARMSTRONG, M. e BARON, A. **Performance Management: The new realities**. London: Institute of Personnel and Development, 1998.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Edições 70 Ltda., 1977
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- BERNARDIN, H.G., VILLANOVA, P.J. **Performance appraisal**. In E.A. Locke (Ed.), Generalizing from laboratory to field settings (43-62). San Francisco: New Lexington Press, 1986
- BRANDÃO, H.P., GUIMARÃES, T.A. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um Mesmo Construto?** R A E – Revista de Administração de Empresas, 41(1), 8-15, 2001
- BRETZ, R.D., JR., MILKOVITCH, G.T., READ, W. **The current state of performance appraisal research and practice: Concerns, directions and implications**. Journal of Management, 18, 321-352, 1992
- BUTLER, J. E., FERRIS, G. R., & NAIPER, N. K. **Strategy and human resource management**. Cincinnati7 South-Western, 1991
- CARDY, R.L., DOBBINS, G.H. **Performance appraisal: A consideration of alternative perspectives**. Cincinnati, OH: South-Western, 1994
- CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Administração de recursos humanos**. 4. ed.ver. e atual. Barueri, SP: Manole, 2010
- DELUIZ, Neise. **O modelo das Competências Profissionais no Mundo do Trabalho e na Educação**: Implicações para o Currículo – Boletim Técnico do SENAC, Rio de Janeiro, Volume 27, Número 3, Set/Dez 2001
- DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2 Ed. Trad: Cecília Leão Oderich. Revisão Técnica: Irene Kazumi Miura. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DRUCKER, Peter F . **Introdução à Administração**. São Paulo : Pioneira, 1977.
- DUTRA, J. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- EDWARDS, M.R., EWEN, A.J. **360o Feedback: The New Model for Employee Assessment & Performance Improvement**. New York: American Management Association, 1996

- FLETCHER, C. **Appraisal and feedback: Making performance review work.** London: Chartered Institute of Personnel & Development, 2004
- FLETCHER, C. **Performance appraisal and management: The developing research agenda.** Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74(4), 473-488, 2001
- GAMA, Ana Lúcia Gomes. **Percepção do sistema de avaliação de desempenho e comprometimento organizacional.** Dissertação. Instituto de Psicologia da Unb. Brasília, 1997.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GILBERT, Thomas F. **Human competence: engineering worthy performance.** New York: McGraw-Hill Book Company, 1978.
- GILLILAND, S.W., LANGDON, J.C. **Creating Performance Management Systems That Promote Perceptions of Fairness.** In Smither, J.W. (Ed.) Performance Appraisal: State of the Art in Practice (209-243). San Francisco: Jossey-Bass, 1998
- GOMEZ-MEJIA, L.R., BALKIN, D.B., CARDY, R.L. (1995). **Managing human resources.** Upper Saddle River; NJ: Prentice Hall, 1995
- GOODALE, J.G. **Improving performance appraisal.** Business Quarterly, 57(2), 65-70, 1992
- HARTOG, D. N., BOSELIE, P. e PAAUWE, J. **Performance Management: A Model and Research Agenda.** Applied Psychology: An International Review, v.53, n.4, p.556-569, 2004.
- HEATHFIELD, S. **Performance Appraisals Don't Work - What Does?** The Journal for Quality & Participation, Spring, 5-9, 2007
- HIPÓLITO, J.A.M., REIS, G.G. **A avaliação como instrumento de gestão.** In As Pessoas na Organização. São Paulo: Gente, 2002
- LAWLER, E.E., III. **Performance management: The next generation.** Compensation and Benefits Review, 26(3), 16-19, 1994
- LAWLER, E. e MC DERMOTT, M. **Current performance management practices.** WorldatWork Journal, v.12, 2, p.49-60, 2003.
- LUCENA, M. D. da S. **Avaliação de desempenho.** São Paulo: Atlas, 1992.
- LUCENA, M.D.S. **Avaliação do desempenho: métodos e acompanhamento.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977
- LUCENA, Maria Diva da Saleta. **Planejamento de recursos humanos.** 1 .ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- LUECKE, R. **Performance Management: Managing Employee Performance.** Harvard Business Essentials. Harvard Business School Press, 2006 LUECKE, R. Coaching and Mentoring. Harvard Business Essentials. Harvard Business School Press, 2004
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração da remuneração: remuneração tradicional e estratégica: elementos de estatística aplicada: normas legais: benefícios.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002

- MOHRMAN, A.J., JR., RESNICK-WEST, S.M., LAWLER, E.E., III. **Designing performance appraisal systems: Aligning appraisals and organizations realities**. San Francisco: Jossey-Bass, 1989
- PAGÈS, M. et al. (1993). **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1997
- PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de Desempenho: Uma abordagem sistêmica**. 5ª ed. Coleção métodos de avaliação individual e de equipes. São Paulo: LTR, 1991.
- PURCELL, J. Best practice and best fit: chimera or cul-de-sac? **Human Resource Management Journal**, 9(3), 26-41, 1999
- ROBERTS, I. **Reward and Performance Management**. In I. Beardwell & L. Holden (Eds.), *Human resource management: A contemporary approach*. Edinburgh: Pearson, 2001
- ROGERS, R. W. **Realizing the promise of performance management**. Bridgeville, PA: DDI Press, 2004.
- SCHULER, R., JACKSON, S. **Linking competitive advantage with human resource management practices**. *Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219, 1987 national human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 1, 717-764, 1993
- SCHULER, R.S., DOWLING, P., DE CIERI, H. **An integrative framework of strategic international human resource management**. *International Journal of Human Resource Management*, 1, 717-764, 1993
- SISSON, K. Introducing the Human Resource Management Journal. **Human Resource Management Journal**, 1(1), 1-15, 1990
- SOUZA, Vera Lúcia de; Irene Bardaró Mattos, Regina Lúcia Lemos Leite Sardinha, Rodolfo Carlos Souza Alves. **Gestão de Desempenho**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- STOREY, J. **Human resource management: A critical text**. London: Routledge, 1995
- ULRICH, D. **Judge me more by my future than by my past**. *Human Resource Management*, 36, 183-202, 1997
- WRIGHT, J. Workplace coaching: What's it all about? **Work**, v.24, n.3, p.325-328, 2005.
- WILLIAMS, R. (2002). **Managing employee performance: Design and implementation in organizations**. London: Thomson, 2002
- WORTZEL-HOFFMAN, N. e BOLTIZAR, S. **Performance and Development Planning: A Culture Shift Perspective**. *Organization Development Journal*, v.25, n.2, p.195, 2007.
- YIN, R. K. **Case study research design and methods: Applied Social Research Methods Series**: Sage, v.5, 2003.

ANEXOS Anexo A – Questionário

Avaliação de Desempenho

Caro respondente,

O presente questionário faz parte de uma pesquisa de Trabalho de Conclusão de Curso – Administração de Empresas – realizada na Universidade de Brasília. Suas respostas e seus dados são sigilosos, sendo usados apenas para gerar dados quantitativos e permitir o controle estatístico em relação ao Sistema de Avaliação de Desempenho adotado pela instituição financeira em que trabalha.

Por favor, responda as questões seguintes utilizando a escala abaixo e marcando um “X” sobre o número que melhor expresse sua opinião a respeito de alguns aspectos do Sistema de Avaliação de Desempenho.

1. Discordo
2. Discordo parcialmente
3. Não concordo nem discordo
4. Concordo parcialmente
5. Concordo

Na prática, um dos objetivos do Sistema de Avaliação de Desempenho do banco é...

1. Melhorar o desempenho	1	2	3	4	5
2. Medir desempenho	1	2	3	4	5
3. Ajudar o empregado a perceber seus acertos	1	2	3	4	5
4. Ajudar o empregado a perceber suas falhas	1	2	3	4	5
5. Fazer com que as promoções sejam justas	1	2	3	4	5
6. Encobrir as injustiças quanto às promoções feitas por indicação	1	2	3	4	5
7. Facilitar o diálogo entre chefes e subordinados	1	2	3	4	5
8. Verificar se a organização tem bom desempenho	1	2	3	4	5
9. Facilitar a discussão do desempenho entre avaliador e avaliado.	1	2	3	4	5

No banco, recebe melhor avaliação aquele funcionário que...

10. Trabalha mais	1	2	3	4	5
11. É mais eficiente	1	2	3	4	5
12. Tem maiores necessidades financeiras	1	2	3	4	5
13. Tem maior necessidade de ser incentivado	1	2	3	4	5
14. Tem maiores afinidades com os avaliadores	1	2	3	4	5
15. Todos são contemplados da mesma maneira, independentemente de seus resultados	1	2	3	4	5

Sobre o processo, na minha opinião...

16. Os gerentes são bem preparados para avaliar	1	2	3	4	5
17. Os caixas são bem preparados para avaliar	1	2	3	4	5
18. Os resultados são discutidos entre os membros da avaliação	1	2	3	4	5
19. Os procedimentos utilizados para avaliar são claros	1	2	3	4	5
20. O instrumento utilizado para avaliar diferencia os desempenhos excelente, bom e ruim	1	2	3	4	5
21. Os resultados finais da avaliação de desempenho (nota) são justos	1	2	3	4	5
22. O modo (processo) como se dá a avaliação de desempenho dessa instituição é justo	1	2	3	4	5
23. Os critérios para avaliar o desempenho são objetivos	1	2	3	4	5
24. Os critérios descritos são seguidos	1	2	3	4	5
25. Os critérios são amplamente conhecidos pela equipe	1	2	3	4	5
26. Os critérios são claros	1	2	3	4	5
27. Os critérios são justos	1	2	3	4	5
28. Os critérios permitem avaliar casos excepcionais	1	2	3	4	5

Acho que na última Avaliação de Desempenho...

29. Recebi melhor nota do que de fato merecia	1	2	3	4	5
30. Recebi notas melhores do que merecia	1	2	3	4	5
31. Todos tiveram a mesma nota, independentemente de seus desempenhos	1	2	3	4	5

Devido aos resultados da última avaliação de desempenho...

32. Passei a me dedicar menos ao trabalho	1	2	3	4	5
33. Passei a me dedicar mais ao trabalho	1	2	3	4	5
34. Passei a ter pior desempenho na execução das minhas tarefas	1	2	3	4	5
35. Passei a ter melhor desempenho na execução das minhas tarefas	1	2	3	4	5
36. Tento mostrar aos meus colegas que não vale a pena ser produtivo nessa organização	1	2	3	4	5

37. Tento igualar o meu trabalho ao de colegas que tiveram sucesso na avaliação	1	2	3	4	5
38. Pretendo sair desta organização	1	2	3	4	5
39. Mantive meu desempenho sem alterações	1	2	3	4	5

MUITO OBRIGADA PELA SUA PARTICIPAÇÃO!

Dados pessoais

Idade: _____ anos Tempo de Empresa: _____

Sexo: ()Feminino ()Masculino

Cargo: _____

Escolaridade:

()2º Grau incompleto ()2º Grau Completo

()3º Grau incompleto ()3º Grau completo

() Pós Graduação () Mestrado/Doutorado

Essas informações não serão utilizadas para identificar cada colaborador e sim para estratificar a pesquisa.