



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a distância

JORGENEI DA SILVA CHAVES

**A APLICAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM
GERENTES DE RELACIONAMENTOS DE INSTITUIÇÃO
FINANCEIRA PARA PÚBLICO CLASSES “A” E “B”**

Brasília – DF

2011

JORGENEI DA SILVA CHAVES

**A APLICAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM
GERENTES DE RELACIONAMENTOS DE INSTITUIÇÃO
FINANCEIRA PARA PÚBLICO CLASSES “A” E “B”**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Giovanni Carluccio de Souza

Brasília – DF

2011

Chaves, Jorgenei da Silva.

A Aplicação da Avaliação de Desempenho em gerentes de relacionamentos de Instituição financeira para público classe “A” e “B” / Jorgenei da Silva Chaves. - Brasília, 2011.

53 f.: il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2011.

Orientador: Prof. Esp. Giovanni Carluccio de Souza, Departamento de Administração.

1. Administração. 2. Gestão do Desempenho. 3. Carga de Trabalho. I. Jorgenei, Chaves. II. Título.

JORGENEI DA SILVA CHAVES

**A APLICAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM
GERENTES DE RELACIONAMENTOS DE INSTITUIÇÃO
FINANCEIRA PARA PÚBLICO CLASSES “A” E “B”**

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

Jorgenei da Silva Chaves

Prof. Esp. Giovanni Carluccio de Souza
Professor-Orientador

Prof. Dra. Josivania Silva Farias
Professor-Examinador

Prof. Esp. Douglas Schneider de Fries
Professor-Examinador

Brasília, 24 de Setembro de 2011

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por esta grande vitória, que por tanto tempo era esperada. Agradeço a minha família, minha esposa Edna Natalia e aos meus filhos Karen e Igor, aos amigos, professores e tutores pelo incentivo e empenho para eu chegar até aqui.

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo verificar o processo de Avaliação de Desempenho dos gerentes de relacionamento de uma instituição financeira, que atendem público específico: classes “A” e “B”, como um instrumento eficiente e eficaz na área de gestão de pessoas. Analisar, pelo ponto de vista dos gerentes entrevistados, a visão referente à gestão de desempenho, a carga de trabalho recebida e a valorização do funcionário. Para tanto, buscou-se os ditames atuais do tema em literatura concernente, indagando os partícipes da pesquisa e analisando a importância de tal avaliação junto à perspectiva laboral na agência bancária analisada e também como um instrumento de motivação, aperfeiçoamento e comprometimento das pessoas ali envolvidas. Com o objetivo de mensurar e identificar os fatores determinantes do processo foi apresentado a 51 colaboradores da instituição Financeira, um questionário com dados demográficos para caracterizá-los e conteúdo de Gestão de Desempenho, Carga de Trabalho e Valorização do Trabalhador. As questões tiveram a pretensão de avaliar a sistemática e aplicação da avaliação de desempenho dos funcionários, que, segundo a instituição, atua de modo a propor melhorias nos serviços a fim de atingir um desenvolvimento satisfatório que proporcione igualdade de competição na área financeira com as demais empresas. Conclui-se que diante dos resultados da pesquisa de campo e bibliográfica, que a Avaliação de Desempenho é importante, pois, através dos fatores avaliados, gestão de desempenho, carga de trabalho e valorização do trabalhador, os gerentes de relacionamento mostram o grau de satisfação com determinados itens que impactam as relações com a empresa. Os resultados apresentados na pesquisa demonstram para os gerentes que a avaliação é de grande importância para o atingimento de seus objetivos dentro da organização, corrigindo ineficiências porventura apresentadas, estimulando crescimento profissional, valendo da ferramenta da meritocracia nos processos de ascensão interna.

Palavras-chave: Gestão do Desempenho. Carga de Trabalho. Valorização do Trabalhador.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Problema	3
1.2 Objetivo Geral	3
1.3 Objetivos Específicos	4
1.4 Justificativa	4
2 REFERENCIAL TEÓRICO	6
2.1 Administração Contemporânea	6
2.2 O labor e a cultura organizacional na cultura contemporânea	8
2.3 Pessoas e relações interpessoais	12
2.4 O grupo humano	13
2.5 O valor organizacional	15
2.5.1 Conceito	15
2.5.2 Importância	18
3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	20
3.1 Planejamento estratégico	20
3.2 Os métodos de avaliação do desempenho	22
3.2.1 Método de escalas gráficas	22
3.2.2 Método de incidentes críticos	23
3.2.3 Método comparativo	24
3.2.4 Método de escolha forçada	24
3.2.5 Método de 360 graus	25
4 METODOLOGIA	27
4.1 Escolha do objeto de estudo	27
4.2 Tipo de pesquisa	27
4.3 Caracterização de organização	28
4.4 População e amostra	29
4.5 Instrumento de coletas de dados	29
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO	30
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	37
6.1 Conclusões	37
6.2 Recomendações	40
REFERÊNCIAS	41
APÊNDICES	48
Apêndice A – Questionário	49

1 INTRODUÇÃO

Os conhecimentos elaborados e as técnicas introduzidas em todas as atividades nas quais o ser humano está envolvido evoluem constantemente, propiciando à ciência e à tecnologia dar continuidade à globalização das culturas existentes que evidenciam o progresso da humanidade.

As organizações, por meio de atividades que envolvam o trabalho em equipe, as atitudes de liderança e a gestão participativa, exigem atualizados e modernos gerentes, perfis nunca imaginados nas empresas existentes no passado. (SHIGUNOV NETO; TEIXEIRA, 2006)

Heloani (2003) destaca que as organizações são vistas como produto da realidade socioeconômica, reproduzindo princípios de organização laboral e influenciando o ambiente num movimento de mútua transformação.

Chiavenato (1996) ressalta que as empresas são constituídas de inteligência, algo apenas presente nos indivíduos partícipes nas organizações, e o capital será reconhecido como um diferencial quando for investido e administrado de forma inteligente. Para tanto, a área de recursos humanos é aquela que orientará a administração do capital ou qualquer outro recurso existente. As organizações, observando esta nova vertente administrativa, têm se voltado para seus gerentes como agentes alavancadores de resultados, descobrindo assim que investir em pessoas, na maioria das vezes, gera um resultado positivo para a empresa.

Abreu (1992) aponta que o sucesso de uma organização baseia-se na integralidade, na motivação, na capacidade e no comprometimento dos colaboradores ali presentes.

Entre os vários mecanismos existentes na identificação da força laboral contendo o perfil e o comprometimento adequado para determinada organização, está a Avaliação de Desempenho, “maneira pela qual a organização pode mensurar o grau de contribuição do colaborador na execução de seus trabalhos, podendo comparar o resultado das ações praticadas pelo mesmo em relação às expectativas da empresa.” (DIAS; CÂMARA; NASCIMENTO, 2003, p. 32)

Quando o sistema de avaliação de desempenho se dá de forma errônea junto aos colaboradores, acaba por gerar insegurança, insatisfação e sentimento de

injustiça, frustração e faz crescerem as estatísticas de desperdícios de dados referentes ao setor de recursos humanos.

Nos últimos tempos tem crescido o interesse acadêmico em pesquisar a referida avaliação nas organizações, caracterizando-se pela busca contínua de melhorados modelos conceituais, teóricos e metodológicos, a fim de estudar as variáveis de interesse. Também observa-se atenção crescente aos componentes organizacionais, tais como: competitividade, competências e cultura organizacional. (PRAHALAD; HAMEL, 1990; GALLON, STILLMAN; COATES, 1995)

Avaliar, conforme Lucena (1992, p. 35), é um gesto tão antigo “quanto o próprio homem. É o exercício da análise e do julgamento sobre a natureza, sobre o mundo que nos cerca e sobre as ações humanas.” Portanto, as avaliações presentes nas organizações podem ocorrer de modo estruturado ou informal, através do setor de Recursos Humanos.

A formalização da Avaliação de Desempenho otimiza a discussão das melhorias e tendências laborais efetivadas em uma empresa. Mas, em incursões errôneas, a presença de tal avaliação pode vir cercada de contradições e desconfortos, seja pela lembrança do antigo método de cobrança de resultados ou pela cultura organizacional ultrapassada, que tolhe a implantação de modelos inovadores de gestão.

De fato, existe sempre certa inquietação ao se propor qualquer método de avaliação de colaboradores, mas a organização, ao visar melhorias e crescimento, necessita apreciar, medir, mensurar, julgar, comparar ou conferir os fatores ou os elementos que constituem aquele indivíduo que presta sua força laboral.

A análise do tema em questão leva aos seguintes questionamentos: Por que a Avaliação de Desempenho é tão desgastante para certas empresas? Como a cultura organizacional age na referida avaliação? Como se dá hoje a realização de tal método avaliativo? O que a literatura tem a oferecer em relação à Avaliação de Desempenho?

A partir das indagações anteriores, o presente estudo pretende analisar teoricamente o tema em questão, buscando apresentar correta e exímia conceituação, utilizando como campo de pesquisa uma agência bancária de público específico classes “A” e “B”.

1.1 Problema

É importante mencionar que o processo de avaliação de desempenho funcional oferecido por toda e qualquer organização é de grande valia para o aperfeiçoamento dos colaboradores ali presentes, fazendo-se necessário como ação constante presente no cronograma institucional. Com o tempo, partícipes de tal processo, os funcionários vão adquirindo capacidade natural de contribuir para o aperfeiçoamento do modelo de avaliação empregado, mas não se sabe ao certo, se a possibilidade apresentada ocorre em realidade.

É natural que muitas instituições apresentem inúmeros problemas mediante a má aplicação ou o mau uso da avaliação de desempenho, tais como, a inexistência do *feedback* da avaliação de desempenho individual; a não revelação do propósito da Avaliação de Desempenho diante de um determinado grupo de colaboradores. Os colaboradores não possuem informações exatas sobre qual é o percentual utilizado para a Avaliação de Desempenho; o questionamento da padronização na aplicação de Avaliação de Desempenho, entre outros aspectos.

Devido à má gestão da administração de Avaliação de Desempenho, pode-se gerar, por exemplo, um péssimo atendimento ao consumidor final nos serviços oferecidos pela instituição, a falta controle de bons treinamentos nos momentos pertinentes ou a existência de problemas interpessoais entre os colaboradores.

A presente pesquisa visa responder à seguinte questão: Qual a importância da Avaliação de Desempenho para os gerentes de relacionamentos que prestam sua força laboral em uma instituição financeira, atendendo a um público composto pelas classes “A” e “B”?

1.2 Objetivo Geral

Verificar o processo de Avaliação de Desempenho dos gerentes de relacionamento de uma instituição financeira, que atendem público específico: classes “A” e “B”, como um instrumento eficiente e eficaz na área de gestão de pessoas. Analisar, pelo ponto de vista dos gerentes entrevistados, a visão referente

à gestão de desempenho, a carga de trabalho recebida e a valorização do funcionário.

1.3 Objetivos Específicos

- Revisar a literatura sobre o tema Avaliação de Desempenho.
- Observar a prática de Gestão de Desempenho na organização.
- Pesquisar como a Carga de Trabalho dentro da organização tem influência na Avaliação de Desempenho dos gerentes de relacionamento.
- Verificar se os gerentes de relacionamentos se sentem valorizados dentro da estrutura da Instituição Financeira analisada.

1.4 Justificativa

A área de gestão de pessoas é de fundamental importância nas organizações para se desenvolver o capital humano ali existente.

O setor bancário precisa alavancar seus processos para diminuir as insatisfações evidenciadas pela sociedade e adquirir cada vez mais credibilidade perante seus clientes potenciais e emergentes, é importante a utilização da Avaliação de Desempenho, sobretudo no que tange ao treinamento dos colaboradores bem como o conhecimento do método no qual este está baseado.

A importância da gestão de pessoas é a base para o surgimento da inovação, ou seja, da redefinição de colaboradores e organização. Neste contexto, percebe-se que, por mais treinamentos e atividades que são oferecidas dentro de uma instituição bancária para o aperfeiçoamento de seus colaboradores.

Assim é necessário inovar ou “redefinir” o treinamento com o objetivo de obter melhores resultados e melhor reconhecimento do processo por parte de seu corpo laboral, instalando, assim, uma clara evidência de eficiência e utilidade nos treinamentos realizados, que busquem atuar e verificar a condição laboral e motivacional nas quais se encontram seus colaboradores, sobretudo os gerentes de

relacionamento, profissionais que atuam junto a um público específico: classes “A” e “B” de uma instituição financeira.

Devido à tecnologia e as mudanças em curso, as organizações deveriam dedicar o máximo de atenção a todos os aspectos envolvidos em tal sistema de avaliação, qualidades positivas – liderança, iniciativa, capacidade de planejamento e de trabalho em equipe, disciplina, decisão, entre outros aspectos – e qualidades negativas dos colaboradores. (MAGALHÃES; BORGES-ANDRADE, 2001)

O desafio pela busca da qualidade, da produtividade e da competitividade faz repensar as estruturas de avaliação atualmente existentes nas organizações, sobretudo nas instituições bancárias, que desejam sobreviver a todo custo em meio à emaranhada concorrência e diversidade de serviços ali existentes.

Para a formação de bons colaboradores, devem-se respeitar os fatores culturais e os ditames existentes em cada organização, buscando contemplar o ser humano em sua realização profissional (busca de reconhecimento) e contemplar a organização na formação de exímios colaboradores. (TANURE; EVANS; CANÇADO, 2010).

A aplicação de uma Avaliação de Desempenho eficiente e eficaz, além de um caminho que permita a seleção de colaboradores, é um instrumento de motivação, aperfeiçoamento e comprometimento das pessoas ali envolvidas, por isso a importância de sua aplicação e a necessidade de estudos e análises referente ao tema.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Administração Contemporânea

De acordo com Silva (2001), as organizações são arranjos com propósitos e que procuram alcançar objetivos. Ou seja, as organizações existem para perseguirem objetivos e metas permanentes.

Por constituir-se de elementos humanos e tecnológicos, as organizações são consideradas sistemas complexos e que afetam diretamente o comportamento dos indivíduos.

Em sentido amplo, as organizações são entidades dinâmicas e altamente complexas, que podem ser conceituadas sob várias formas de acordo com seus objetivos e finalidades. De acordo com Silva (2001), uma organização é definida como duas ou mais pessoas trabalhando juntas cooperativamente dentro de limites identificáveis, para alcançar um objetivo ou meta comum.

A partir desse conceito, entende-se que a complexidade de uma organização, dá-se primeiramente pelo fato de que as organizações são feitas de pessoas e processos, e, nesse aspecto, os relacionamentos sociais são os mais variados da mesma forma que também são variadas as características do comportamento humano.

No ambiente interno das organizações, encontram-se seus proprietários, empregados, administradores e o próprio ambiente físico do trabalho, além da cultura organizacional, que é um elemento facilitador da comunicação no ambiente interno da empresa. Onde a hierarquia é desenvolvida a partir das autoridades delegadas, e obedecendo a esse complexo, que funciona em prol da organização, os objetivos, responsabilidades e metas são delegadas aos gerentes, que trabalham em conjunto com suas equipes para realizar as delegações.

São os objetivos que determinam a natureza das entradas, os processos internos, e a série de atividades para alcançar as saídas e a realização das metas organizacionais.

Assim como as organizações evoluem, a Administração também precisa acompanhar essa evolução no sentido de que a vida humana é diariamente envolvida por interações entre pessoas e organizações. O ser humano não vive isoladamente, pois é, por natureza, um ser social e interativo. Dessa forma, de acordo com Arendt (2002, p. 31), “todas as atividades humanas são condicionadas pelo fato de que os homens vivem juntos; mas a ação é a única que não pode sequer ser imaginada fora da sociedade dos homens”.

No entanto, em função de suas limitações individuais, as pessoas necessitam cooperar umas com as outras, formando organizações para alcançar certos objetivos que a ação individual não conseguiria alcançar. Portanto, em um conceito amplo de organização apresentado por Chiavenato (2004, p. 22), é de se entender que:

A organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas. A cooperação entre elas é essencial para a existência da organização. Uma organização só existe quando há pessoas capazes de se comunicarem e que estão dispostas a contribuir com ação conjunta, a fim de alcançarem um objetivo comum.

Esta disposição de participar e de contribuir para a organização varia de indivíduo para indivíduo, e o conjunto de contribuições também é instável, pois o nível de comprometimento de cada participante na organização varia enormemente, em função não somente das diferenças individuais, mas também das recompensas oferecidas pela organização no sentido de motivar e manter os colaboradores comprometidos.

É importante também considerar que cada organização está inserida em um ambiente que também exerce pressão positiva ou negativa para o seu desempenho. Dessa forma, as organizações devem ser entendidas como um sistema. De acordo com Silva (2001, p. 48), as organizações podem ser vistas como sistemas abertos, “os quais tomam entradas do ambiente (saídas de outros sistemas) e, por meio de uma série de atividades, transformam ou convertem estas entradas em saídas (entradas em outros sistemas) para alcançar algum objetivo”.

Na medida em que as organizações são bem sucedidas, elas tendem a crescer, e seu crescimento é verificado pelo aumento do número de pessoas e de recursos. Porém, para que esse volume de pessoas possa ser administrado, há um acréscimo do número de níveis hierárquicos. Nesse aspecto, Chiavenato (2004, p.

23), faz o seguinte comentário: “à medida que o número de níveis hierárquicos aumenta, ocorre um gradativo distanciamento entre as pessoas e seus objetivos pessoais, e a cúpula da organização, e seus objetivos organizacionais”. É nesse contexto que quase sempre esse distanciamento conduz a um conflito entre os objetivos individuais dos participantes e os objetivos organizacionais da alta administração.

Numa economia globalizada, a relação entre o ambiente organizacional e as pessoas sofre mudanças constantes e em curto espaço de tempo, e essas mudanças refletem-se também no ambiente da organização. Muitas forças diferentes fora e dentro da organização influenciam o desempenho administrativo. Estas forças são originadas no ambiente geral, no ambiente das tarefas e no ambiente interno das organizações (SILVA, 2001).

Ainda de acordo com Silva (2001), no ambiente geral, encontram-se todos os fatores externos a uma organização e que atuam como restrições dentro das quais todas as organizações devem funcionar como negócios, sindicatos, universidades e outros segmentos sociais. Já o ambiente das tarefas é constituído por elementos como clientes, competidores, fornecedores, reguladores e parceiros estratégicos, que envolvem diretamente cada organização.

Dessa forma, a diferença entre o ambiente geral e o ambiente das tarefas é que o ambiente geral é o limite onde todas as organizações atuam, e o ambiente das tarefas é aquele mais imediato, no qual uma organização específica deve operar.

Nesse processo, deve existir uma afinidade entre a ação administrativa e os objetivos pretendidos pela organização, onde muitas vezes uma mudança organizacional precisa ser implementada, visando atender à ação administrativa estratégica que permita à empresa alcançar seus objetivos corporativos.

2.2 O labor e a cultura organizacional na cultura contemporânea

O labor humano é constantemente pensado pelo homem; um ato proposital e consciente, onde se planeja e organiza uma forma de se trabalhar. A partir desta perspectiva, é possível diferenciar os vários tipos de relações de trabalho que ocorrem dentro das empresas.

Borges e Yamamoto (apud BASTOS, 2006), destacam que estas relações de trabalho podem surgir através de contratos trabalhistas, em termos de formalidade, ou ainda por meio da divisão entre trabalhos simples, complexos, abstratos e repetitivos. Com relação ao esforço, existe o trabalho intelectual e braçal, onde a remuneração subdivide tais trabalhos em voluntário e remunerado.

Assim, muitos autores estabelecem a distinção entre o termo trabalho e emprego que, ao contrário do que o senso comum pensa, não são sinônimos. Jahoda (apud BASTOS, 2006, p.26) assim destaca: “o emprego é uma forma específica de trabalho econômico (que pressupõe remuneração) regulado por um acordo contratual (de caráter jurídico)”. O emprego assume, então, característica aliada à recompensa, principalmente com relação a salário.

Sobre trabalho, Cohn e Marsiglia (1992) destacam que este tema não é simplesmente um objeto natural, mas uma ação essencial para estabelecer a relação entre homem e natureza. A partir disso, observa-se no trabalho a fonte principal de nossas necessidades vitais, fonte de significação, sentido e identificação para a vida das pessoas em sociedade.

No século XX, com as grandes mudanças tecnológicas, econômicas e estruturais, ocorreu o que se chamou de globalização. A velocidade acelerada das integrações que a globalização proporciona acentuou, de forma significativa, as questões relativas ao trabalho. No tangente ao aspecto econômico, verifica-se uma mudança extraordinária no foco da mecanização e no uso de tecnologias, prevalecendo sobre o indivíduo na questão do emprego.

A partir daí, a questão trabalhista passa a ser uma prioridade da maioria dos governos, que não sabem lidar com a superpopulação que poderia ser, de fato, economicamente ativa, mas que não encontra espaço de atuação devido ao poderio da substituição do homem pelas máquinas, ocasionando o chamado desemprego estrutural.

A partir disso, a grande ameaça do homem hoje passa a ser o trabalho, ou melhor, a falta dele, pois o mercado, as relações de trabalho e a renda passaram por transformações significativas como as tecnológicas, econômicas, políticas e sociais.

Essa falta do trabalho não implica em seu fim, pois este é inerente ao ser humano. É uma mudança de ordem qualitativa, com sua perda de sentido para os colaboradores que realizam cada vez mais trabalho repetitivo e fragmentado, advindos dos modelos tayloristas e fordistas de produção, bem como de ordem

quantitativa devido ao constante uso de tecnologias e substituição do homem pela máquina.

Assim,

(...) o trabalho não se tornou artigo raro. Enquanto se “enxugam” seus quadros, os que continuam a trabalhar o fazem cada vez mais intensamente, e a duração real de seu trabalho não pára de aumentar, não só entre os gerentes, mas também entre os técnicos, os empregados e todos os “executores”, em particular os terceirizados. (DEJOURS, 2000, p.42)

Sob tal perspectiva, as empresas buscam constante qualificação e lucratividade, envolvendo novas formas e técnicas de gestão da produção e processo de trabalho, enfatizando sempre o êxito, a supervalorização da ação, da adaptação e uma redução da hierarquia. Dentro dessas novas culturas organizacionais

(...) coloca-se um sistema de rendimento máximo com custo mínimo por meio de duas estratégias complementares no cenário contemporâneo: a qualificação profissional e o enxugamento da empresa (...). (GOULART; GUIMARÃES, 2002, p.26).

A partir dessas novas práticas de gestão aliadas ao que se conhece por Qualidade Total, o defeito zero, as constantes terceirizações e “enxugamentos” das empresas trouxeram grandes mudanças para os seus trabalhadores que, além dos controles tayloristas e fordistas ainda existentes na atualidade, não se promoveu mudança alguma nesses novos processos de trabalho.

Assim, se

(...) converte o trabalhador, de sujeito, em objeto de produção. Os movimentos do trabalhador são determinados pela máquina, há uma intensificação do trabalho, aumenta a parcialização, sendo já estabelecido de antemão para o trabalhador o que e como fazer. Isto significa a separação extrema entre a concepção e a execução do trabalho: enquanto o taylorismo busca reduzir ao máximo o tempo gasto na execução de cada tarefa, fracionando o processo de trabalho em tarefas cada vez mais simples, o fordismo busca um ordenamento seqüencial em cadeia do processo de produção, utilizando-se de uma esteira que define o ritmo de trabalho. Neste ultimo caso, a questão da força de trabalho assume uma forma específica, que compreende o incentivo do trabalhador através de níveis salariais elevados, o consumo de massa e tentativas patronais de organizar e controlar a vida operária fora da planta industrial. (COHN; MARSIGLIA, 1992, p.62)

Têm-se atualmente o controle estabelecido pelo próprio indivíduo de sua forma de trabalhar, pois este acaba sendo responsável pela manutenção de seu emprego em uma época em que está cada vez mais difícil achar uma atividade laboral legalizada.

Dentro desta ótica, as

(...) novas formas de gestão e de organização no trabalho, e a insegurança no emprego, acabam incentivando as pessoas a buscarem qualificações que lhes facilitem resolver necessidades de recolocação. Tais iniciativas no plano individual são reforçadas pelo discurso da “empregabilidade” que supões que cada um é responsável por se tornar empregável. (BORGES; YAMAMOTO apud BASTOS, 2006, p.53)

Desta forma, a precarização do trabalho também faz parte deste processo de mudanças no mundo laboral, trazendo em seu bojo a fragmentação e a desmobilização dos trabalhadores, que trabalham em ritmo acelerado com excesso de horas extras, causando o aumento do stress ocupacional e das psicopatologias que se manifestam através do trabalho como a depressão, alienação e angústia e ao nível fisiológico como as úlceras, obesidade e LER (Lesão por Esforço Repetitivo).

Em outras palavras, a precariedade não atinge somente os trabalhadores precários. Elas têm grandes conseqüências para a vivência e a conduta dos que trabalham. Afinal, são seus empregos que se precarizaram pelo recurso possível aos empregos precários para substituí-los, bem como às demissões pelo mínimo deslize (quase não há mais absenteísmo, os operadores continuam a trabalhar mesmo estando doentes, enquanto tenham condições para tanto). (DEJOURS, 2000, p.50)

Com a supervalorização atual das empresas, estas passaram a ter total domínio sobre a vida de seus trabalhadores, invadindo desta forma a vida privada destes, sendo primeiramente idealizada por estes e também como forma de identificação, sendo fonte de sentido para suas vidas.

Segundo Motta (1992 apud SIQUEIRA, 2006, p.71),

(...) a organização é amada e odiada a um só tempo. Ela é objeto de identificação e amor, fonte de prazer e de energia. O indivíduo torna-se dependente. Ele precisa da organização, não apenas em termos de sobrevivência material, mas também em termos de sua identidade. Prazer e angústia, ou melhor, prazer vivido antecipadamente e angústia definem as relações entre indivíduo e organização.

A cultura de uma organização envolve diversos valores que a embasam, como padrões de comportamento, histórias, mitos, símbolos, imagens, enfim, tudo que define a sua identidade.

Segundo Motta e Vasconcelos (2006, p.294), a origem dos valores citados acima, vem da sua luta pela sobrevivência, da sua necessidade de adaptar-se ao meio ambiente e manter sua integridade.

Tratando-se de empresas, por exemplo, seus membros buscam adaptar-se ao seu meio ambiente de negócios, desenvolvendo novas estratégias empresariais, conquistando novos mercados, relacionando-se com clientes e fornecedores etc. No que se refere à sua coerência interna, o grupo organizacional busca manter o seu equilíbrio interno como sistema – o equilíbrio entre a diferenciação e a integração de seus subsistemas.

Os subsistemas organizacionais tem a necessidade de executar com eficiência as funções que o caracterizam, além de buscar a integração entre si, visto que são interdependentes e funcionam como um conjunto.

Resumindo, buscando a solução dos problemas de relacionamento e interação, desenvolvendo o equilíbrio e a integridade, a empresa encontra – verificando as experiências positivas e negativas, as ações que funcionam e os fracassos – as premissas básicas que, intuitivamente, formam seu padrão cultural. Padrão que é repassado aos novos membros da organização, gerando um ciclo que caracteriza a cultura organizacional.

2.3 Pessoas e relações interpessoais

Mayo (2003) destaca que as Escolas das Relações Humanas, representadas fundamentalmente por sociólogos e psicólogos sociais e comportamentais, surgem entre 1920 e 1950, com uma visão oposta ao pensamento formal das administrações clássica e científica, no qual não observavam o empregado em seu conteúdo humano.

Embora não tenham enfrentado frontalmente nenhuma teoria, criticavam com rigor os administradores que desconsideravam o fator humano no ambiente de trabalho, assim como as relações interpessoais desse contexto.

Mayo (2003) aponta que tais estudiosos percebiam que os trabalhadores possuíam necessidades pessoais e sociais, que não obedeciam a um padrão uniforme de comportamento. Observavam que, à medida que o trabalho tornava-se mecânico, pouco atraente ou controlado, as relações interpessoais cresciam em importância. O bom relacionamento entre pares ou com gestores viabiliza aumento considerável no desempenho do funcionário, assim como na qualidade do trabalho desenvolvido. Também compreenderam que tinham expectativas de desenvolverem atividades que possibilitassem o melhor aproveitamento de suas capacidades e habilidades, gerando uma satisfação pessoal e reconhecimento no grupo.

Argumentavam que, no contexto funcional, era fundamental que os administradores proporcionassem oportunidade de crescimento pessoal, produzindo sentimento de reconhecimento e respeito em seus funcionários, além, obviamente, de remuneração e salários justos.

Dessa forma, Mayo (2003) observa que o ambiente de trabalho deveria funcionar como impulsionador de talentos e ser propício ao desenvolvimento pessoal de seus trabalhadores, produzindo a satisfação, não só das necessidades básicas dos mesmos, mas colaborando para o crescimento humano e a felicidade dos mesmos.

2.4 O grupo humano

A administração muitas vezes tem desconfiança com relação a fortes grupos informais de trabalho, o que se deve atribuir a seu poder potencial para controlar o comportamento de seus participantes e, por isso, o nível de produtividade. George C. Homans (apud HERSEY & BLANCHARD, 1977) criou um modelo de sistemas sociais que pode ser útil para o profissional que tenta responder à questão de onde determinados grupos conseguem poder para controlar o comportamento, relacionando o nível de maturidade do liderado com o estilo a ser adotado pelo líder.

Conforme podemos verificar na figura 1, os quatro estilos evidenciados são: determinar, persuadir, compartilhar e delegar.

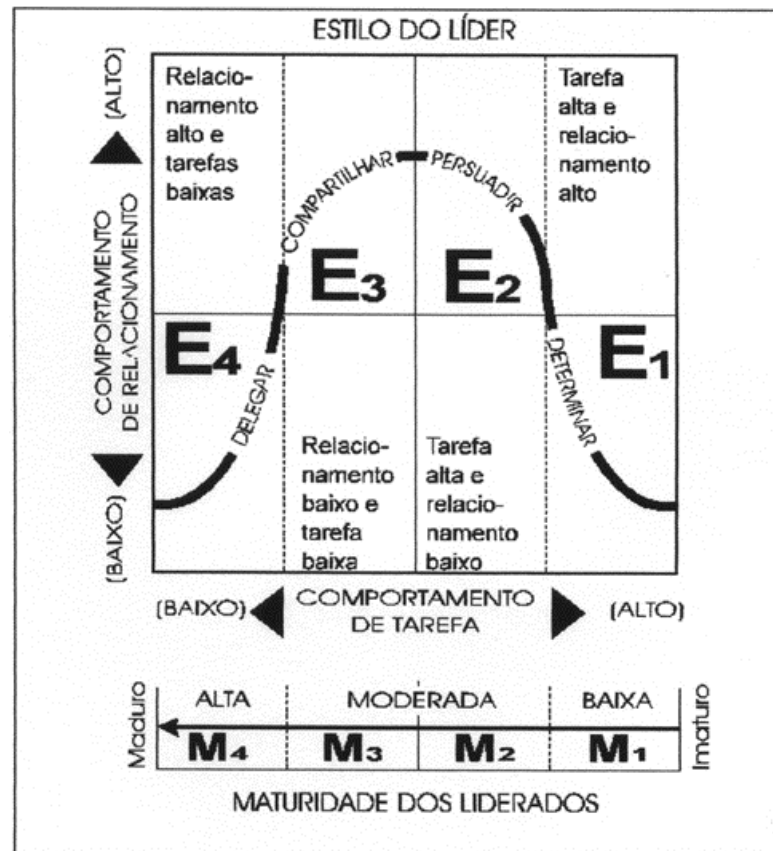


Figura 1 – Sistema de Liderança

“Determinar” é indicado para líderes com maturidade baixa, onde há um comportamento de tarefas elevado e relacionamento reduzido. “Persuadir” é mais adequado para maturidade entre baixa e média, falta capacidade ao liderado, mas há disposição, o líder deverá ser direto e apoiar, com tanto comportamento de tarefas quanto relacionamento alto. “Compartilhar” é voltado para maturidade entre média e alta, onde há capacidade dos liderados, mas falta disposição. Há maior comprometimento no relacionamento, menos voltado para a tarefa. E no estilo “delegar”, onde o liderado tem tanto disposição quanto maturidade para responsabilidades, é do liderado a responsabilidade maior em resolver os problemas.

Existem três elementos num sistema social. As atividades são as tarefas que as pessoas realizam. As interações são os comportamentos que ocorrem entre pessoas que realizam tais tarefas. Os sentimentos são as atitudes que se criam entre os indivíduos e entre os grupos. Homans (apud HERSEY & BLANCHARD, 1977) sustenta que, embora tais conceitos sejam separados, estão intimamente relacionados entre si. Na realidade, são mutuamente dependentes.

Uma mudança em qualquer desses três elementos provocará alguma mudança nos outros dois.

Para a sobrevivência de uma organização, são essenciais alguns sentimentos, atividades e interações de seus membros. Em outras palavras, os empregos (atividades) devem ser realizados e exigem que as pessoas trabalhem juntas (interações). Tais empregos devem ser suficientemente satisfatórios (sentimentos) para que as pessoas continuem neles. Na medida em que as pessoas aumentam suas interações mútuas, há tendência para criação de sentimentos mais positivos entre elas. Quanto mais positivo o sentimento, maior a tendência para a interação mútua. Isso pode tornar-se um processo ascendente, até que se atinja certo equilíbrio. Na medida em que se continua esse processo de ascensão, existe tendência para que os participantes do grupo se tornem mais semelhantes em suas atividades e em seus sentimentos. Quando isso ocorre, o grupo tende a criar expectativas ou normas que especificam como as pessoas do grupo devem comportar-se em situações específicas.

2.5 O valor organizacional

2.5.1 Conceito

Conforme Mendes e Tamayo (1999), entende-se por valor organizacional a gama de como princípios básicos que guiam toda a vida de uma organização, aos quais funcionam como um importante instrumento para se entender a cultura da empresa, pois nela se dá a socialização pelo próprio sistema de valores. Além dos vários mecanismos nos quais estão inseridos, destaca-se a importância do fortalecimento da imagem da instituição perante o indivíduo.

Tamayo e Borges (2001) destacam que as empresas expressam geralmente três exigências fundamentais:

- a necessidade de compatibilização dos interesses individuais e coletivos, onde a relação indivíduo-grupo se dá constantemente;

- a fundamentação de uma estrutura que garanta o alcance de metas e objetivos estipulados; e
- o relacionamento entre a organização e o ambiente físico e social.

Conforme as exigências expressas, Tamayo e Borges (2001) expressam que, por serem respostas aos problemas mais concretos do dia-a-dia, os valores organizacionais acaba orientando a satisfação dessas necessidades, uma vez que são vistos, como:

(...) princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a condutas ou metas organizacionais desejáveis, que orientam a vida da organização e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou ambos. (TAMAYO; BORGES, 2001, P.345).

Mendes e Tamayo (1999) apontam os valores como partícipes

(...) de uma dialética de manutenção e de transformação dos comportamentos humanos pela socialização e aprendizagem permanentes, sendo, por isso, valiosos para as instituições que desejam modelar comportamentos em função de seus interesses. (MENDES; TAMAYO, 1999, p.3)

Em relação aos aspectos básicos, Tamayo e Gondim (1996) destacam três aspectos básicos pertencentes aos valores organizacionais:

- Cognitivo: respostas cognitivas prontas e privilegiadas a problemas organizacionais;
- Motivacional – expressam interesses e metas fundamentais; e
- Organização hierárquica – expressam preferências por determinadas condutas, metas ou estratégias em detrimento de outras.

Em estudo sobre valores organizacionais, Oliveira e Tamayo (2004), baseados no que tange a conhecimento sobre os valores pessoais básicos do indivíduo professados por Schwartz (1992), propõem uma estrutura composta por oito tipos motivacionais existentes:

- Realização: a valorização da competência em prol do alcance do sucesso da empresa e de seus funcionários.
- Conformidade: valorização do respeito às regras e modelos de comportamento estipulados no ambiente de trabalho e no relacionamento com outras empresas.
- Domínio: valorização do poder, visando a obtenção de *status*, o controle sobre pessoas, os recursos e o domínio do mercado.

- Bem-estar: valorização da satisfação dos empregados mediante a Qualidade de Vida no Trabalho – QVT.
- Tradição: respeito aos costumes e práticas consagradas.
- Prestígio: manutenção do prestígio organizacional na sociedade, mediante a qualidade de produtos.
- Autonomia: incitação aos desafios, ao aperfeiçoamento constante, à curiosidade, à variedade de experiências e à definição de objetivos profissionais dos empregados.
- Coletividade: valorização do relacionamento com pessoas que estão próximas da comunidade.

Deste modo, Oliveira e Tamayo (2004) acentuam que tais fatores possuem origem nos valores pessoais (que orientam a vida das pessoas), estando envolvidos por componentes motivacionais e orientação de comportamentos, alinhados alinhando-as às dimensões básicas bipolares: Conservação *versus* Abertura à Mudança e Autopromoção *versus* Autotranscendência.

A primeira dimensão básica bipolar, a Conservação *versus* Abertura à Mudança opõe valores que enfatizam a independência de ação a valores que se referem à preservação de práticas tradicionais e proteção da estabilidade. As questões como tradição e conformidade encontram-se aqui opostas à Autonomia, (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

Em relação à dimensão Autopromoção *versus* Autotranscendência, esta opõe valores que privilegiam interesses individuais bem como valores que enfatizam a preocupação com o bem-estar dos outros e da natureza. Aspectos como prestígio, domínio, realização e bem-estar são valores organizacionais correspondentes à dimensão Autopromoção, opondo-se à Preocupação com a Coletividade, pertinentes à dimensão Autotranscendência.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), tendo em vista que o conhecimento deve encontrar-se permeado tanto de criatividade como da integração entre as aspirações pessoais e as metas organizacionais, os valores relativos à aspectos como abertura, mudança, autopromoção e preocupação com a coletividade, estão associados a fatores de criação do conhecimento.

2.5.2 Importância

Para se entender a importância dos valores organizacionais, os membros pertencentes a organização são sumariamente importantes no processo de interpretação e construção social da realidade, uma vez que a vertente cognitiva da análise da mudança e da estabilidade nas organizações enfatiza a importância dos esquemas interpretativos na captação de valores contextuais e na atribuição de significados, aspectos geralmente difundidos no interior da organização e relacionados à sua estrutura e ao seu posicionamento mediante a sociedade (RANSON; HININGS; GREENWOOD, 1980).

Determinados esquemas interpretativos fundam-se sobre valores/crenças e constituem bases compartilhadas sobre as causas dos eventos e sobre a forma de agir em cada situação.

Machado-da-Silva e Fonseca (1993) destacam que os esquemas interpretativos são

(...) pressupostos resultantes da elaboração e arquivamento mental da percepção de objetos dispostos na realidade, que operam como quadros de referência, compartilhados e freqüentemente implícitos, de eventos e comportamentos apresentados pelos agentes organizacionais em diversas situações. (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1993).

Deste modo, os valores ambientais e organizacionais apresentam-se intimamente relacionados aos esquemas interpretativos construídos diariamente nas organizações, Zucker (1983) destaca que a representação cognitiva pode ser o marco da construção da institucionalização de parâmetros e de diversas atividades que antes pareciam impensáveis na empresa.

A influência de valores organizacionais sobre o direcionamento da organização é mediada pela forma de apreensão desses valores pela estrutura de conhecimento da organização, via interpretação gerencial, em suma, esses valores são preferências por determinados objetivos e cursos de ação, de modo que afetam a escolha do grupo em favor de uma entre várias alternativas possíveis (BEYER, 1981; ENZ, 1988).

O uso do conceito de valores permite que se reconheça a multiplicidade de preferências de meios e fins no concernente, enfatizando-se as diferentes posições de valor e sua relação com as ações, regras e estrutura organizacional.

Quando uma organização passa a prestar mais atenção aos valores ali manifestados, a questão da legitimidade de ações, regras e estruturas é compartilhada pelos dirigentes e outros membros da organização, mediante mecanismos de adesão e/ou imposição.

De fato, os valores têm um papel de atender tanto aos objetivos organizacionais quanto às necessidades dos indivíduos, emitindo mensagens e comportamentos convenientes, levando à naturalização do conteúdo e ao repasse espontâneo para os demais membros, fazendo com que a adesão e a reprodução permitam a liberdade dos indivíduos em aceitar ou não determinados conteúdos ou a eficiência do controle dessa liberdade.

Tamayo (1996) é o principal precursor sobre a questão dos valores organizacionais em nosso meio, preconizando que os valores não estão definidos *a priori*, podendo ser classificados numa hierarquia e variando de uma organização para outra e até mesmo dentro da própria organização. Eles são a essência da sobrevivência da organização.

Tamayo (1996) destaca ainda que os valores têm por objetivo resolver alguns problemas principais: a conciliação de interesses individuais e do grupo, a necessidade de uma estrutura que contemple a definição de papéis, normas e regras para relações e organização do trabalho; e a conciliação entre interesses da organização e do meio social e natural, caracterizado pela necessidade de produtividade e sobrevivência da organização.

3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

3.1 Planejamento estratégico

Para Marras (2000), o desempenho humano é o ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada; é diretamente proporcional a duas condições do ser humano: o 'querer fazer', que explicita o desejo endógeno de realizar; e o 'saber fazer', isto é, a condição cognitiva e experimental que possibilita o indivíduo realizar com eficiência e eficácia alguma coisa.

Embora, avaliação de desempenho seja um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo e/ou equipe, em período e área específicos, trata-se de um instrumento extremamente valioso e importante na ciência administrativa e na gestão de pessoas, na medida em que reporta o resultado de um investimento realizado numa trajetória profissional através do retorno recebido pela organização. (MARRAS, 2000).

Conforme Marras (2000), avaliação de desempenho foi criada basicamente para acompanhar o desenvolvimento dos empregados durante sua permanência na organização e para medir seu nível de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA). Era através desse instrumento que as empresas direcionavam os seus programas de treinamento e desenvolvimento e mensuravam o atingimento dos resultados desses programas.

As práticas continuam existindo nas organizações modernas, embora o programa de avaliação de desempenho, graças à prática e ao conseqüente aperfeiçoamento recebido ao longo do tempo, adquiriu dimensão e nível de abrangência largamente modificados e ampliados para fazer frente às necessidades surgidas no âmbito do controle administrativo. (MARRAS, 2000).

Há diversas utilidades encontradas na utilização do instrumento de avaliação de desempenho, tais como:

- identificar aqueles empregados que necessitam de aperfeiçoamento;

- definir o grau de contribuição (individual ou grupal) nos resultados da empresa;
- descobrir o surgimento de novos talentos na organização;
- fornecer *feedback* aos empregados; e
- subsidiar programas de mérito, promoções e transferências. (MARRAS, 2000).

Como qualquer método, processo ou ferramenta, a avaliação de desempenho também é passível de falhas, devido às várias controvérsias sobre a validade do emprego de um programa de avaliação de desempenho. (PHILADELPHO; MACÊDO, 2007)

Algumas organizações defendem fortemente esse instrumento e o praticam com muito sucesso deste muito tempo. Já outras que o utilizaram por algum tempo e chegaram à conclusão que sua utilização não acrescentava no processo administrativo. Algumas empresas, entre as que compõem essa amostra, chegaram a afirmar que o uso comprometia seriamente a imagem do setor de gestão de pessoas de uma organização. (MARRAS, 2000)

Ao discutir a questão de sua validade, o fator de maior relevância dentro do instrumento avaliativo é a subjetividade inserida no processo de julgamento praticado pelo ser humano, principalmente quando esse julgamento diz respeito a outrem, pois sua vulnerabilidade é bastante significativa creditada inexoravelmente ao programa de avaliação de desempenho. (PHILADELPHO; MACÊDO, 2007)

Conforme Marras (2000), o campo de abrangência de um programa de avaliação de desempenho visualiza normalmente a possibilidade de administrar e mensurar alguns campos organizacionais, tais como:

1. Campo dos resultados: área de visão que integra uma diversidade de fatores ligados geralmente às metas de trabalho predefinidas pela organização e que devem ser alcançadas em determinado espaço de tempo pelo empregado. Os resultados a serem avaliados podem estar expressos de duas formas distintas:
 - a) Quantitativamente: quando o fator numérico está explícito na meta e no resultado a ser alcançado. Por exemplo, o número de peças fabricadas ou vendidas; o número de clientes contatados numa jornada; o número de retrabalhos realizados etc.

- b) Qualitativamente: quando os parâmetros de exigência e atingimento da relação meta-resultado não estão determinados em termos numéricos, mas sim as propriedades ou valores que são alcançados; que define a aceitação daquilo que foi pré-fixado no campo do conhecimento na área em que a organização deseja conferir o andamento ou trajetória da bagagem cognitiva do empregado.
2. Campo do comportamento: é aquele em que a organização mensura os valores, as atitudes e os comportamentos do empregado, relacionando-os aos padrões culturais predefinidos pela empresa e às responsabilidades que lhe são conferidas para exercer suas funções dentro ou fora da organização.

Os métodos de avaliação de desempenho são diversos métodos existentes para avaliar o desempenho humano nas organizações, dentre os quais destacam-se os seguintes:

- escalas gráficas;
 - incidentes críticos;
 - comparativo;
 - escolha forçada; e
- 360 graus. (MARRAS, 2000)

3.2 Os métodos de avaliação do desempenho

3.2.1 Método de escalas gráficas

Trata-se de um sistema simples e relativamente fácil de ser construído, razão de sua larga aceitação no mercado durante muitos anos. Baseia-se na avaliação de um grupo de fatores determinantes daquilo que a organização define como 'desempenho'. Esses fatores podem mensurar tanto quantidade quanto qualidade do trabalho, conhecimentos, cooperação, assiduidade, iniciativa, criatividade etc. Cada

um deles está normalmente dividido em graus, os quais representam uma escala desde um mínimo até o máximo, de acordo com os parâmetros de cada organização. Cada grau dessa escala tem um valor em pontos que permite ao avaliador chegar a um total numérico que identifica a sua performance final comparativamente ao esperado ou à média de um grupo. (MARRAS, 2000).

Podemos verificar na figura 2, um exemplo de avaliação de desempenho por escalas gráficas que demonstra bem o método.

Fatores	Ótimo	Bom	Regular	Sofrível	Fraco
Produção (Quantidade de trabalho realizado)	Sempre ultrapassa os padrões	Às vezes ultrapassa os padrões	Satisfaz os padrões	Às vezes abaixo dos padrões	Sempre abaixo dos padrões
Qualidade (Esmero no trabalho)	Qualidade excepcional	Qualidade superior	Qualidade satisfatória	Qualidade insatisfatória	Péssima qualidade
Cooperação (Relacionamento interpessoal)	Excelente espírito de colaboração	Bom espírito de colaboração	Colabora normalmente	Colabora pouco	Não colabora
Criatividade (Capacidade de inovar)	Tem sempre excelentes idéias	Quase sempre excelentes idéias	Algumas vezes excelentes idéias	Raramente excelentes idéias	Não apresenta idéias

Figura 2 – Exemplo de escalas gráficas

3.2.2 Método de incidentes críticos

Neste sistema, o avaliador concentra-se em determinar os itens de pesos positivos e negativos de quem está sendo avaliado, apontando comportamentos extremos e sem analisar especificamente traços de personalidade. Em geral, a montagem desse sistema é extremamente simples e leva em conta duas séries de afirmativas (uma positiva e uma negativa), em que os avaliados devem colocar sua marca. (MARRAS, 2000)

3.2.3 Método comparativo

É o método que se utiliza de análises comparativas entre um e outro empregado ou entre o empregado e o grupo onde ele atua. Diversas técnicas podem ser utilizadas, como por exemplo, a de determinar se ele se localiza, primeiramente, no quartil superior ou inferior da média do grupo para logo a seguir compará-lo com o grupo em que se localiza. (MARRAS, 2000)

3.2.4 Método de escolha forçada

Esse modelo foi criado originalmente para oficiais das Forças Armadas norte-americanas, diante da necessidade que essa entidade sentiu de implementar um instrumento de controle que neutralizasse o subjetivismo, as influências dos avaliadores e outras interferências indesejáveis. O sistema de escolha forçada (*forced choice*) oferece essa possibilidade, tornando o instrumento de avaliação mais objetivo e eficaz que os demais em uso. Isso fez com que fosse adotado por inúmeras indústrias e organizações em pouco tempo. (LUCENA, 1992)

Esse método consiste, segundo Lucena (1992) em avaliar o desempenho ou a atuação dos indivíduos por meio de frases descritivas de determinado tipo de desempenho do empregado, em relação às tarefas que lhe forem atribuídas. Tais frases estão presentes no instrumento de avaliação em blocos e a estes são atribuídos valores diferenciados, possibilitando a discriminação. Os valores são obtidos calculando-se os índices de ‘aplicabilidade’ e ‘discriminação’ de cada frase em particular num trabalho de cálculo estatístico bastante trabalhoso. Cabe ao avaliador indicar em cada um dos blocos qual a frase (ou frases) que mais se identifica com o desempenho do avaliado. Como o avaliador desconhece os valores dados a cada frase e a cada bloco de questões, não poderá ‘manipular’ ou ‘conduzir’ o resultado final. Caberá a ele, segundo Lucena (1992), “apenas indicar a relação do desempenho revelado, com descrições do desempenho contidas nas frases”. Dessa forma, o modelo de escolha forçada obriga (força) o avaliador a considerar somente o trabalho e os respectivos resultados e não a personalidade do avaliado.

3.2.5 Método de 360 graus

Para Marras (2000), tal método encontra uma grande ressonância atualmente nas organizações brasileiras por estar identificado fortemente com ambientes democráticos e participativos e que se preocupam tanto com os cenários internos à organização quanto com os externos. Trata-se de um modelo em que o avaliado é focado por praticamente todos os elementos que tenham que dão contato com ele: subordinados, superiores, pares, clientes internos e externos, fornecedores etc. Esse processo de 'avaliação total' recebe o nome de 360 graus exatamente pela dimensão que assume o campo de *feedback*.

Segundo Robbins (2002), a avaliação 360° oferece um *feedback* de desempenho de todos aqueles que formam o círculo de contatos imediatos com os funcionários, desde o pessoal da correspondência até os chefes e colegas. O número de avaliações pode ir de duas ou três vezes até mais de 25; na maioria das organizações, esse número fica entre cinco e dez dos funcionários.

Para França (2002), a avaliação 360°, também conhecida como *feedback* 360°, *feedback* com múltiplas fontes ou avaliação multivisão, tem sido uma prática cada vez mais freqüente em organizações ocidentais.

Como técnica utilizada principalmente em programas de desenvolvimento gerencial, a avaliação 360° consiste em coletar *feedbacks* dos comportamentos de liderança dos principais gestores no ambiente interno e no externo da organização. Quem emite os *feedbacks* são pessoas situadas em diferentes posições em redor do avaliado e que fazem parte de seu *network*: superior imediato, pares, subordinados, clientes e outros *stakeholders*. (MARRAS, 2000)

Aqueles que fornecem os *feedbacks* avaliam a freqüência com que o profissional põe em prática comportamentos considerado críticos para a consecução dos objetivos organizacionais. Em geral, os avaliadores são treinados previamente e seu número pode variar entre três e vinte pessoas para cada avaliado, dependendo do caso. (MARRAS, 2000)

Além disso, ocorre a auto-avaliação, na qual o receptor dos *feedbacks* registra as próprias percepções. Contrastar a auto-imagem profissional com as percepções de colegas de trabalho é um dos momentos de maior aprendizagem e reflexão, o que contribui para o autoconhecimento do participante. Nesse processo,

é possível identificar claramente os pontos fortes e as oportunidades de melhoria. Um consultor pode apoiar a pessoa nessa análise e na construção de um plano pessoal de desenvolvimento. (MARRAS, 2000)

Profissionalmente, não é só o aspecto financeiro que influencia a vida do sujeito numa organização, mas também seu psiquismo que envolve a necessidade de reconhecimento e admiração.

Os indivíduos precisam estar atentos e terem uma visão crítica em relação a como essas novas práticas de gestão interferem na sua concepção de valor organizacional, definindo:

(...) também os padrões de conduta que considere adequados, e equilibrá-los com as normas e regras da organização para que sua vida seja a mais harmônica possível. É necessário que o indivíduo esteja constantemente preparado para agir e responder de maneira habilidosa e centrada às dificuldades relacionadas à demissão. (SIQUEIRA, 2006, p.132)

4 MÉTODOLOGIA

4.1 Escolha do objeto de estudo

O objeto de estudo da pesquisa é a percepção da Avaliação de Desempenho entre os gerentes de relacionamento de agência bancária de público específico: classes “A” e “B”.

4.2 Tipo de pesquisa

A presente pesquisa tem como procedimento metodológico a pesquisa de cunho qualitativo, estruturada através de pesquisas científicas já aplicadas, com o objetivo de analisar a importância da Avaliação de Desempenho junto aos gerentes de relacionamento pertencentes a uma instituição pública financeira.

Por meio de questionário aplicado, será possível um ideal levantamento de dados com a aplicação direta do questionário na instituição-alvo da pesquisa.

O questionário foi desenvolvido com base em questionários validados para pesquisa no curso de administração à distância UAB/UNB, com questões que pudessem sintetizar e simplificar a visão do funcionário frente à organização alvo das perguntas. Além das perguntas com múltipla resposta (gênero, escolaridade, tempo de instituição, etc), definiu-se uma escala de concordância frente às afirmações numeradas, principalmente para facilitar a conversão dos dados recebidos em gráficos e números que possibilitem a análise.

4.3 Caracterização de organização

A agência bancária analisada faz parte de uma das mais importantes instituições do ramo financeiro no Brasil, com ações negociadas em bolsa, no novo mercado da Bovespa.

Com mais de 43 milhões de clientes (entre pessoas físicas e jurídicas), atua em todo o território nacional e, de acordo com o seu posicionamento empresarial, trata-se de um banco completo, especializado em diversos segmentos de mercado, e ainda, conforme o seu posicionamento de marca, busca identificar-se constantemente com o cliente, agregando alguns atributos, tais como: tradição, brasilidade e alcance geográfico e social de atuação.

Exercendo papel de liderança nos mercados de varejo, atacado e governo, é líder também em crédito, sendo o maior agente captador e repassador de recursos de todas as esferas governamentais, destacando-se ainda no mercado de agronegócios e no mercado brasileiro de capitais.

A referida instituição possui aproximadamente 120 mil funcionários, 43 milhões de clientes, 5 mil agências e mais de 40 mil caixas eletrônicos.

No Distrito Federal, a instituição possui uma rede de 64 agências, localizadas em todas as Regiões Administrativas (RAs). O novo tipo de agência bancária da instituição, agência de análise do referido estudo, encontra-se presente em 7 locais estratégicos, atendendo ao público das classes A e B, perfil Alta Renda, sendo 140 gerentes de relacionamento.

Como segmentação dos tipos de clientes ali atendidos, a instituição possui os seguintes critérios:

- clientes investidores, com investimentos acima de R\$ 100.000,00; e
- clientes com renda igual ou superior a R\$ 6.000,00.

A base de contas da referida agência bancária é composta por pessoas físicas com perfil investidores e de alta renda, dentro do critério da instituição bancária que a controla.

4.4 População e amostra

A população analisada nessa pesquisa é a dos gerentes de relacionamento de clientes de classe 'A' e 'B' da organização analisada. Para amostragem selecionamos 51 gerentes, e aplicamos um questionário composto por questões fechadas. Os dados foram devidamente tabulados, proporcionando a análise objetiva das respostas obtidas.

O gerente tem a incumbência do contato direto com os clientes, principalmente para atender às suas necessidades e oferecer produtos e serviços, buscando cumprir a meta e objetivos recebidos na hierarquia, além da prospecção de novos clientes, o que tem se mostrado cada vez mais cansativo e cada vez menos resultados positivos.

4.5 Instrumento de coletas de dados

O procedimento de coleta dos dados deu-se pela aplicação direta do questionário pelo pesquisador aos colaboradores pertencentes ao grupo de gerentes de relacionamento da agência analisada. Antes da aplicação do instrumento de pesquisa, o objetivo do estudo foi devidamente exposto aos participantes, de modo que as dúvidas puderam ser minimizadas. Cada questionário foi entregue em mãos, enquanto o pesquisador aguardou a marcação das respostas pelos participantes. A técnica utilizada para análise dos dados foi a de análise estatística, à luz dos ensinamentos dos estudiosos do tema de análise de desempenho, assunto destacado em referencial teórico.

O trabalho realizado caracterizou-se como uma pesquisa exploratória (GIL, 1991). Foram realizadas consultas ao material disponível na unidade da instituição financeira avaliada: relatórios de início e fim de períodos de treinamento, materiais pertinentes à métodos de Avaliação de Desempenho, relatórios de reciprocidade dos funcionários, além de pesquisa bibliográfica.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Buscou-se analisar as respostas obtidas através da aplicação de questionário, em anexo, aos funcionários da empresa financeira ora em estudo. Foram 51 gerentes de relacionamento entrevistados, entre homens e mulheres, todos com idade entre 25 a 50 anos.

As questões tiveram a pretensão de avaliar a sistemática e aplicação da avaliação de desempenho dos funcionários que

visa, continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização; busca, ainda, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos. (Pontes, 1999)

Como podemos ver no gráfico 1, a representação percentual de homens e mulheres é de 57% e 43%, respectivamente, mostrando uma maioria de sexo masculino no cargo de gerente de relacionamento da Instituição Financeira.

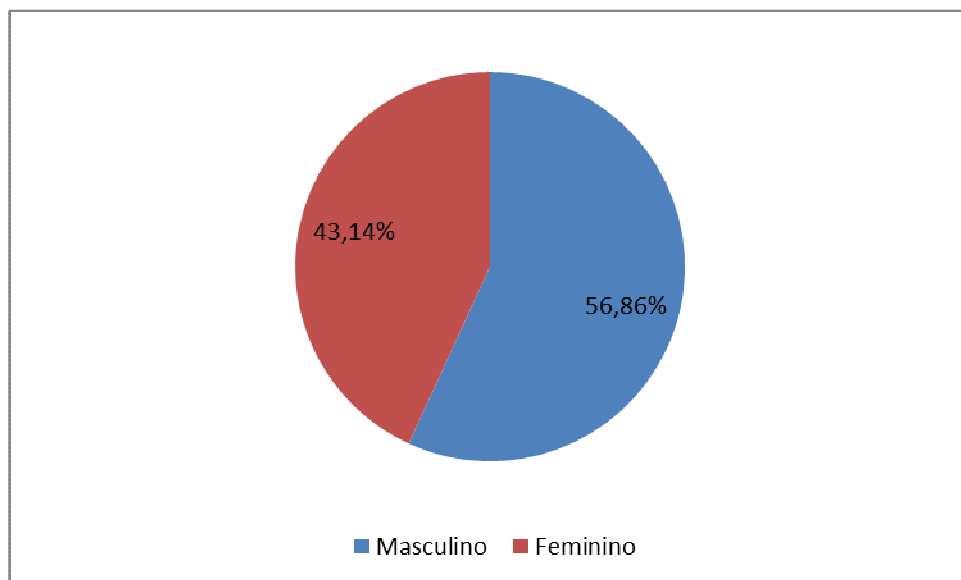


Gráfico 1 - Gráfico de gênero
Fonte: O autor

No quadro abaixo, estão discriminadas as faixas etárias dos entrevistados, como 51% na faixa de idade de 26 a 35 anos, onde mostra uma tendência de renovação do seu quadro funcional.

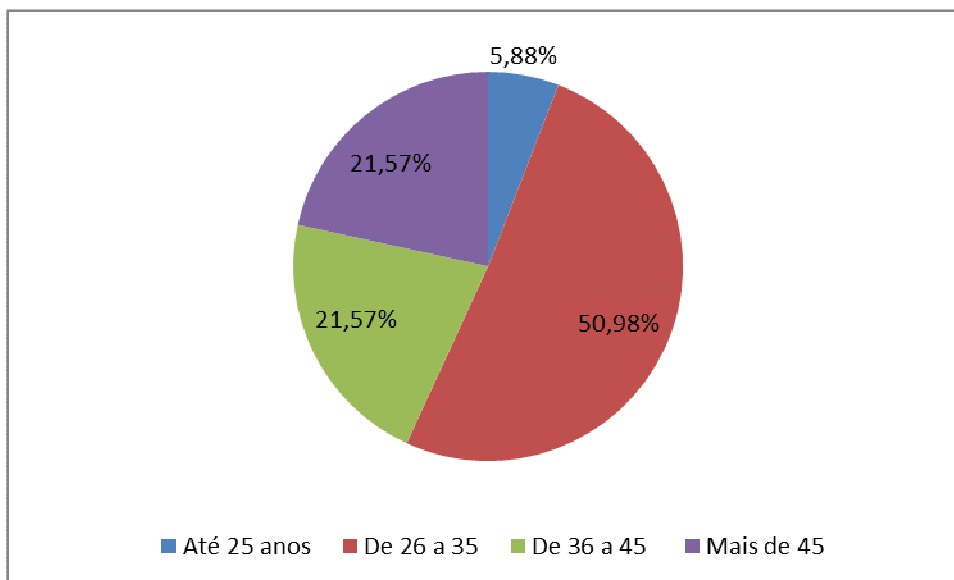


Gráfico 2 - Gráfico de faixa etária
Fonte: O autor

O grau de escolaridade dos entrevistados ficou com 35% tem graduação, 29% pós-graduação, seguida de 27% com o superior incompleto e 8% nível médio, com predominância do curso superior, demonstrando que a instituição procura incentivar a educação dos colaboradores.

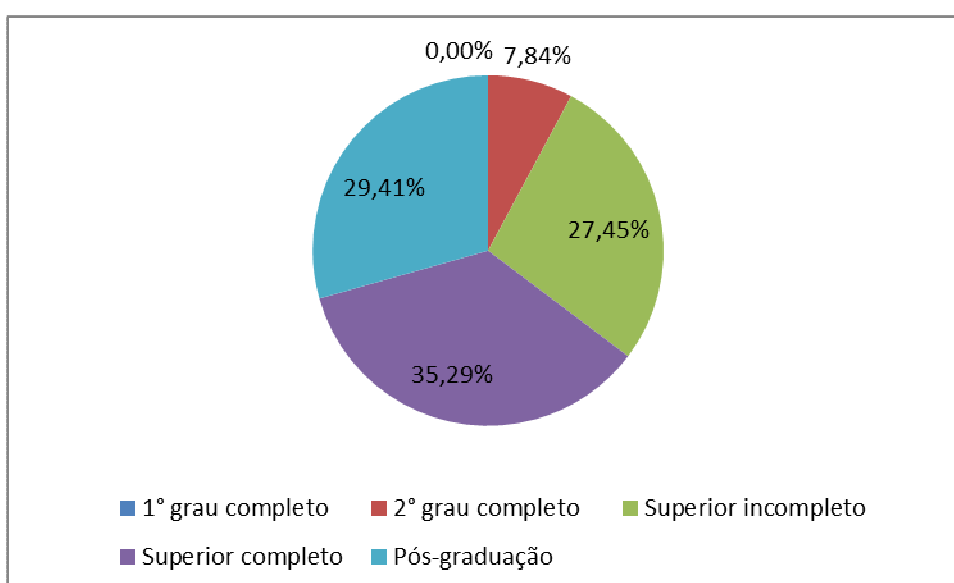


Gráfico 3 - Gráfico escolaridade
Fonte: O autor

O gráfico 4 mostra o tempo de instituição dos entrevistados, com uma representação maior no quadro entre 06 e 10 anos. Confirmando a atualização no seu quadro gerencial.

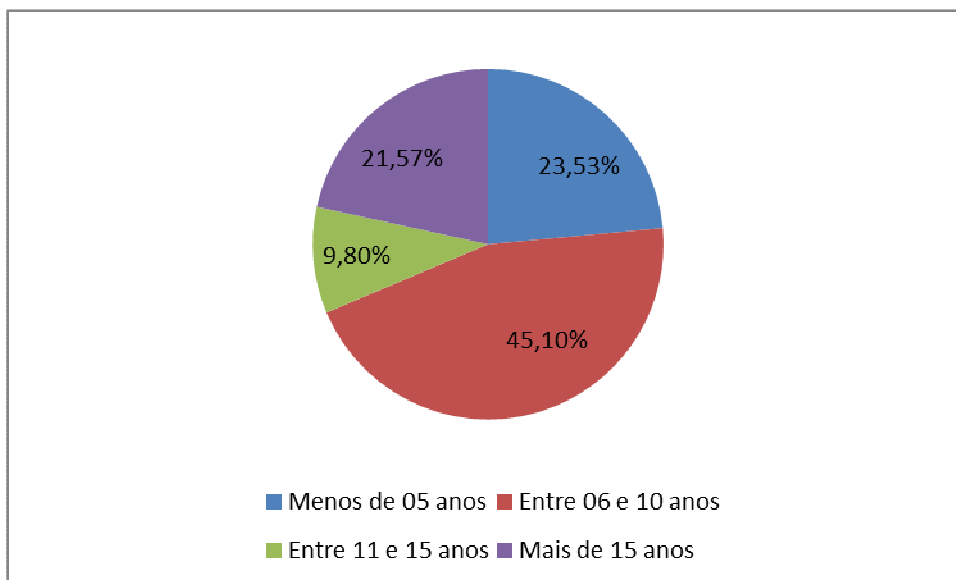


Gráfico 4 - Gráfico tempo de instituição
Fonte: O autor

Os gráficos apresentados a seguir mostram a percepção dos funcionários, de acordo com os questionamentos apresentados, onde os entrevistados quantificaram a sua concordância com valores de 1 a 5, onde 1 corresponde a discordo totalmente e 5 a concordo totalmente. Analisados através da média, que é uma das medidas mais usadas para se alcançar a tendência central de um conjunto de observações.

Corrêspndência dos valores:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo um pouco	Não concordo, nem discordo	Concordo um pouco	Concordo totalmente

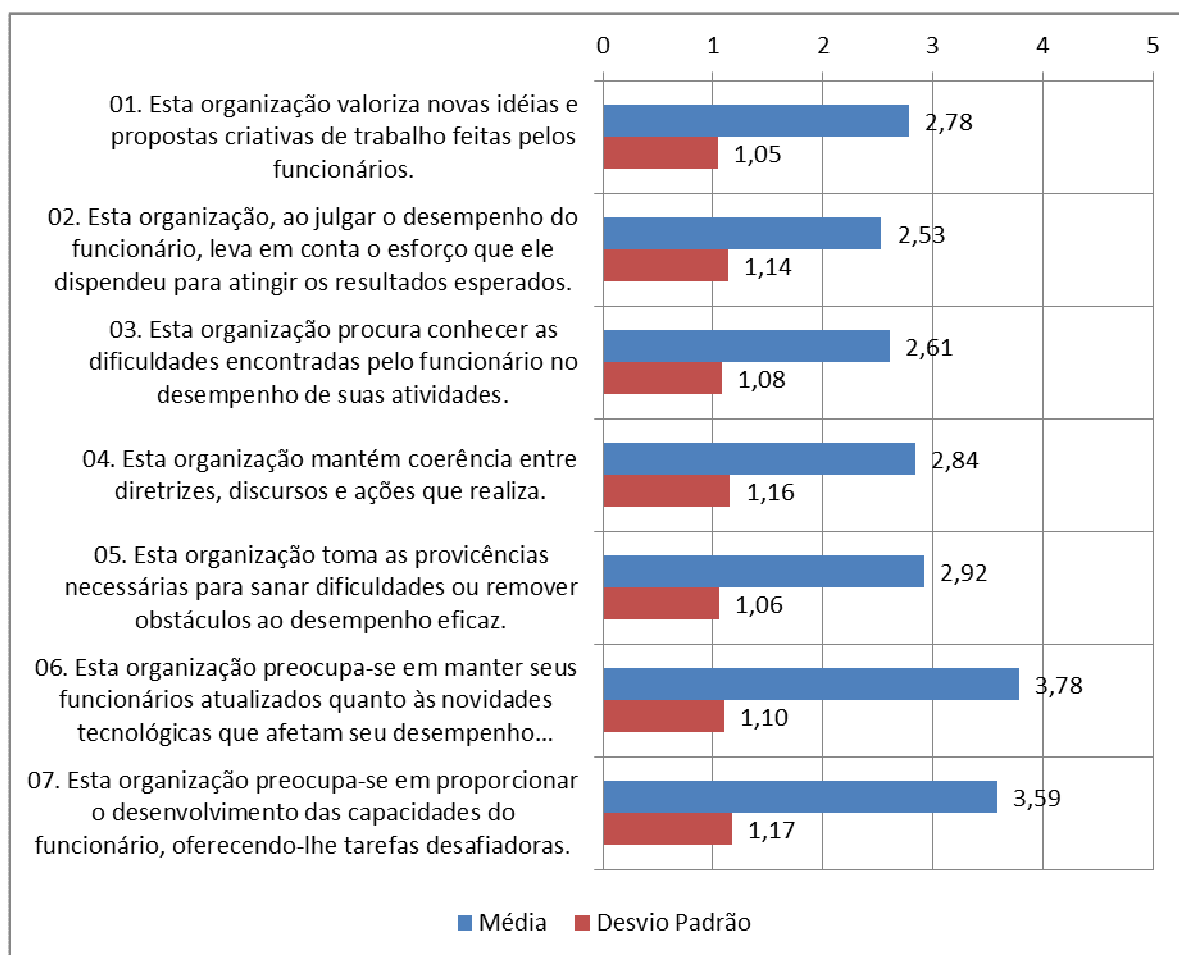


Gráfico 5 - Gráfico gestão do desempenho

Fonte: O autor

A gráfico 5 apresenta o resultado dos itens referentes ao estilo gerencial voltado para a gestão do desempenho. Os itens 2 e 3 com menores notas demonstram grau de descontentamento com as posições da empresa relativas ao desempenho dos colaboradores, sem preocupar com seu esforço para atingir o desempenho esperado e não procura conhecer suas dificuldades; os itens 6 e 7 com

maiores notas mostram que a empresa mantém seus funcionários atualizados tecnologicamente e oferece tarefas desafiadoras para desenvolvimento das capacidades funcionais. Motta e Vasconcelos (2006. P. 50) afirma que a produtividade é função direta de satisfação no trabalho e que este, por sua vez, depende do padrão social não-convencional do grupo de trabalho.

É possível perceber que a média demonstra um grau de insatisfação nos itens de Gestão de Desempenho, mostrando que a Instituição Financeira precisa aprofundar mudanças no seu estilo gerencial. A média do fator gestão de Desempenho foi de 3,01.

Corrêspndência dos valores:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo um pouco	Não concordo, nem discordo	Concordo um pouco	Concordo totalmente

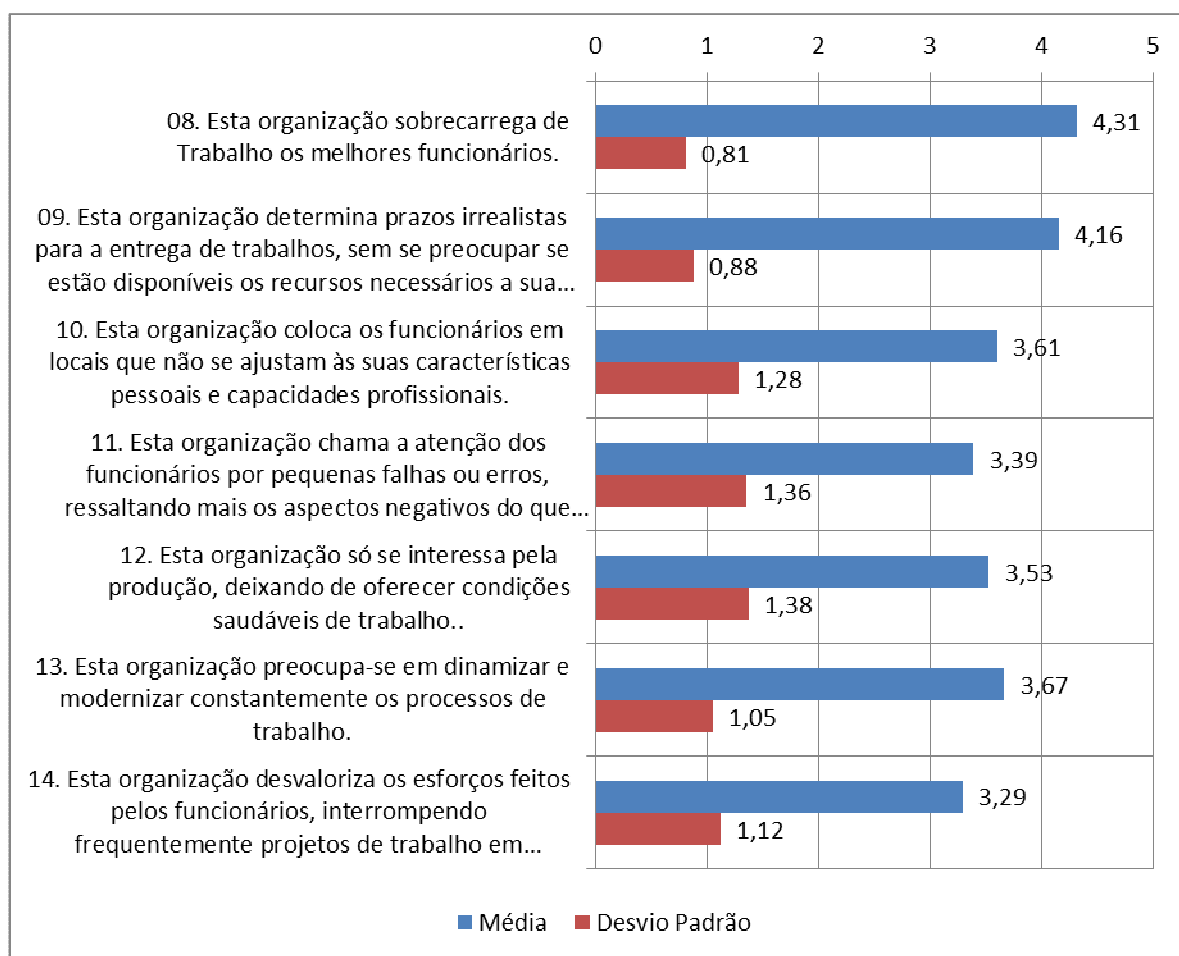


Gráfico 6 - Gráfico carga de trabalho

Fonte: O autor

A gráfico 6 apresenta o resultado dos itens referentes ao estilo gerencial voltado para a carga de trabalho. Os itens 8 e 9 com maiores notas apresenta uma

sobrecarga de trabalho com prazos irrealistas para entrega dos trabalhos; os itens 11 e 14 com menores notas, mas acima da nota 3, mostra que a organização ressalta mais os aspectos negativos no seu desempenho e desvaloriza os esforços feito pelos funcionários, interrompendo projetos de trabalho em andamento. É possível perceber que a carga de trabalho esta sobrecarregando os colaboradores.

A sobrecarga de tarefas no trabalho é considerada como um dos motivos que leva ao estresse no ambiente de trabalho. Isso ocorre devido as exigências que são impostas no ambiente e que sempre ultrapassam nosso limite de capacidade de adaptação. (ROCHA, 2005).

A média do fator Carga de Trabalho foi de 3,71.

Corrêspodência dos valores:

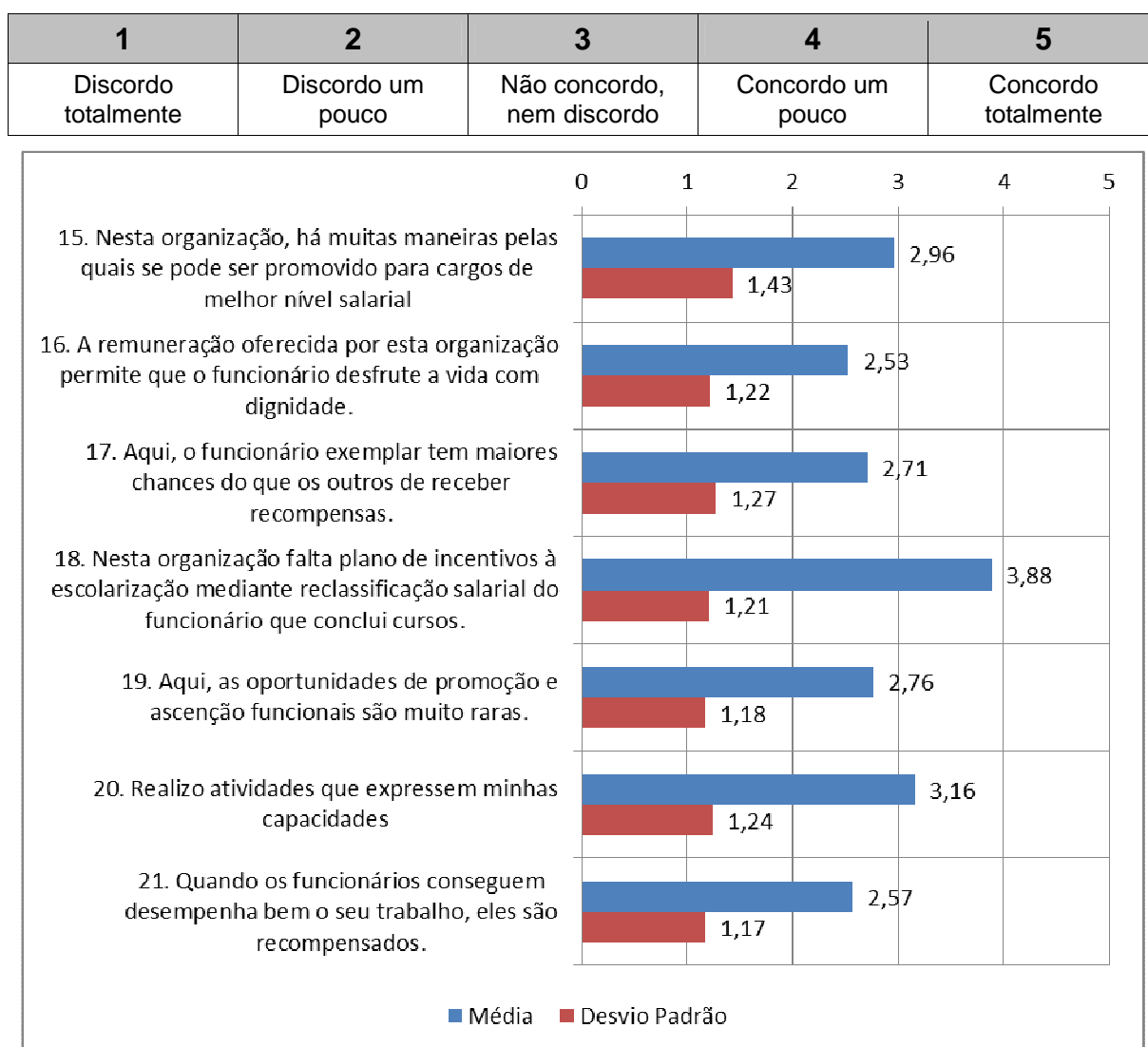


Gráfico 7 - Gráfico valorização do trabalhador

A gráfico 7 apresenta o resultado dos itens referentes ao estilo gerencial voltado para a valorização do trabalhador. Os itens 16 e 21 com menores notas apresentam uma insatisfação com a remuneração oferecida pela organização, não tendo incentivos quando desempenham bem o seu trabalho; os itens 18 e 20 com maiores notas se contrapõem, pois, na organização faltam planos de incentivos com reclassificação salarial com a conclusão de cursos, no último item analisado os funcionários acham que realizam atividades que expressa suas capacidades. Percebe-se na análise dos fatores que a empresa precisa encontrar caminhos para melhorar a valorização do trabalhador, para benefício até da própria empresa, pois

(...) A criação de métodos de persuasão, de valores e outras formas morais de obter o comprometimento dos indivíduos para com os objetivos organizacionais é outra importante função do executivo. (MOTTA e VASCONCELOS, 2006, p.53).

A média do fator Valorização do Trabalhador foi de 2,94.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 Conclusões

Diante dos resultados da pesquisa de campo mais a pesquisa bibliográfica chegou-se a conclusão que a Avaliação de Desempenho é necessária, pois, hoje, vive-se em um mundo globalizado e competitivo, a empresa que melhor obter resultados na área humana e financeira, terá seu lugar garantido no mercado mundial.

Após o levantamento de referências bibliográficas a respeito da Avaliação de Desempenho, verificou-se que a pesquisa de campo – a prática da pesquisa aliada ao teórico – esta é a finalidade deste trabalho, que a aplicação da Avaliação de Desempenho contribui para aprimorar a gestão da empresa, visando melhor capacitar os funcionários, não só na área técnica.

A instituição Financeira pesquisada com vasta experiência na gestão de pessoas, sempre atualizadas nos mecanismos da administração, com base nos resultados das pesquisas necessita melhorar suas relações com os colaboradores nos três fatores analisados, pois o problema a ser sanado foi a importância da Avaliação de Desempenho para os gerentes de relacionamentos que prestam sua força laboral em uma instituição financeira.

Mas a necessidade de aprimorar não prejudica o andamento do processo, o desafio pela busca da qualidade, da produtividade e da competitividade faz repensar as estruturas de avaliação atualmente existentes nas organizações, sobretudo nas instituições bancárias, que desejam sobreviver a todo custo em meio à acirrada concorrência e diversidade de serviços ali existentes.

Devido à tecnologia e as mudanças em curso, as organizações deveriam dedicar o máximo de atenção a todos os aspectos envolvidos em tal sistema de

avaliação, qualidades positivas – liderança, iniciativa, capacidade de planejamento e de trabalho em equipe, disciplina, decisão, entre outros aspectos – e qualidades negativas dos colaboradores. (MAGALHÃES; BORGES-ANDRADE, 2001)

Para a formação de bons colaboradores, devem-se respeitar os fatores culturais e os ditames existentes em cada organização, buscando contemplar o ser humano em sua realização profissional (busca de reconhecimento) e contemplar a organização na formação de exímios colaboradores. (TANURE; EVANS; CANÇADO, 2010)

As questões tiveram a pretensão de avaliar a sistemática e aplicação da avaliação de desempenho dos funcionários, que, segundo a instituição, atua de modo a propor melhorias nos serviços a fim de atingir um desenvolvimento satisfatório que proporcione igualdade de competição na área financeira com as demais empresas.

A população pesquisada de 51 participantes representados por maioria do sexo masculino; com idade média entre 26 e 35 anos; com a escolaridade prevalecendo no nível superior para pós-graduados; com tempo na instituição maior entre 06 e 10 anos. Os dados mostram uma renovação nos quadros gerenciais da Instituição, motivo de perspectivas para o futuro da organização.

O objetivo deste trabalho é verificar a importância do processo de Avaliação de Desempenho junto aos gerentes de relacionamento de instituição financeira, localizados em agências bancárias que atendem público específico: classes “A” e “B”; e verificar se ele se mostra eficiente e eficaz, quando é um caminho que permita a seleção de colaboradores, e também como um instrumento de motivação, aperfeiçoamento e comprometimento das pessoas ali envolvidas.

A prática de Gestão de Desempenho na organização verificou-se um grau de descontentamento com as posições da empresa com o desempenho dos colaboradores, sem preocupar com seu esforço para atingir o desempenho esperado e não procura conhecer suas dificuldades; com pontos positivos ao mostrar que a empresa mantém seus funcionários atualizados tecnologicamente e oferece tarefas desafiadoras para desenvolvimento das capacidades funcionais. É possível perceber que a análise geral da gestão de desempenho demonstra um grau

de insatisfação mostrando para a Instituição Financeira precisa aprofundar mudanças no seu estilo gerencial, valorizando mais os seus gerentes.

A Carga de Trabalho dentro da organização tem influência na Avaliação de Desempenho dos gerentes de relacionamento foi avaliado, ressalta que existe uma sobrecarga de trabalho com prazos irrealistas para entrega dos trabalhos e que a organização mostra mais os aspectos negativos no seu desempenho e desvaloriza os esforços feitos pelos funcionários, interrompendo projetos de trabalho em andamento. É possível perceber que a carga de trabalho esta sobrecarregando os colaboradores, sem valorização profissional, podendo trazer efeitos negativos tanto profissionalmente como psicológicos.

Por fim, verificou-se a valorização do trabalhador dentro da estrutura da Instituição Financeira analisada. Os resultados apresentam uma insatisfação com a remuneração oferecida pela organização, não tendo incentivos quando desempenham bem o seu trabalho e que na organização faltam planos de incentivos com reclassificação salarial com a conclusão de cursos. Mas os funcionários acreditam que realizam atividades que expressa suas capacidades. Percebe-se na análise dos fatores que a empresa precisa encontrar caminhos para melhorar a valorização do trabalhador.

Conclui-se que diante dos resultados da pesquisa de campo e bibliográfica, que a Avaliação de Desempenho é importante, pois, através dos fatores avaliados, gestão de desempenho, carga de trabalho e valorização do trabalhador, os gerentes de relacionamento mostram o grau de satisfação com determinados itens que impactam as relações com a empresa.

Os resultados apresentados na pesquisa demonstram para os gerentes que a avaliação é de grande importância para o atingimento de seus objetivos dentro da organização, corrigindo ineficiências porventura apresentadas, estimulando crescimento profissional, valendo da ferramenta da meritocracia nos processos de ascensão interna.

6.2 Recomendações

Espera-se que a realização desta pesquisa, possa contribuir para mudanças de posicionamento no acompanhamento funcional, melhorando a gestão de recursos humanos, evitando ações que possam causar subjetividades ou perseguições durante os processos avaliações, buscando contribuir para futuras pesquisas nessa área e para os funcionários que possa fornecer dados para corrigir deficiências no desempenho, estimulando o seu crescimento profissional.

Porém, mesmo que o trabalho consiga apenas provocar reflexão acerca da importância da Avaliação de Desempenho dos funcionários, contribuindo com ascensão, formação e valorização dos colaboradores dentro da organização, acredita-se justificada sua realização.

Hoje, vive-se em um mundo globalizado e competitivo, a empresa que melhor obtiver resultados na área humana, e financeira certamente terá seu lugar garantido no mercado nacional e mundial, que a instituição busque aumentar ações que visem melhorar a motivação, com normas claras de desenvolvimento na carreira dentro da organização e a qualidade de vida no trabalho dos seus colaboradores, certamente os resultados almejados por todos serão alcançados.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G.; GAMA, A. L. G.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Treinamento**: análise do relacionamento da avaliação nos níveis de reação, aprendizagem e impacto no trabalho. RAC, v.4, n.3, p. 25-45, Set./Dez. 2000. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/rac/v4n3/v4n3a03.pdf>. Acesso em: 26 set. 2010.

ABREU, R. C. L. **Recursos Humanos - Foco na Modernidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1992.

ARENDT, Hannah. **A condição humana**. 10.ed., Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2002-1.

BARBOSA FILHO, A. N. **Segurança do trabalho e gestão ambiental**. São Paulo: Atlas, 2001.

BEE, F.; BEE, R. **Fidelizar o cliente**. São Paulo: Nobel, 2000.

BEYER, J. M. Ideologies, values, and decision making in organizations. In: NYSTRON, P. C.; STARBUCK, W. H. (Eds.). **Handbook of organizational design**. New York: Oxford University Press, 1981, p.166-202.

BORGES ,L; YAMAMOTO, O. O mundo do trabalho. In: BASTOS, A. V. B. et al. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BORGES-ANDRADE, J.E. Avaliação somativa de sistemas instrucionais: integração de três propostas. **Tecnologia Educacional**, 11, 46, 29-39, 1982.

BRETZKE, M. **Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real com CRM** (Customer Relationship Management). São Paulo: Atlas, 2000.

BRETZKE, M. **O Conceito de CRM Viabilizando o Marketing de Relacionamento para Competir em Tempo Real**, 2001. Disponível em: <www.bretzke-marketing.com.br> Acesso em: 31 jul. 2002.

BRETZKE, M. **Sistema de Fidelização**: Como Encantar o seu Cliente, 2001. Disponível em: <www.bretzke-marketing.com.br> Acesso em 31 jul. 2002.

BRETZKE, M. **Estratégias de Marketing de Relacionamento que Realmente trazem Resultados**, 2001. Disponível em: <www.bretzke-marketing.com.br> Acesso em: 31 jul. 2002.

BRETZKE, M. **Aprofundando no Marketing de Relacionamento**. Disponível em: <www.bretzke-marketing.com.br> Acesso em: 31 jul. 2002.

CAMPOS, Keli Cristina de Lara (Org). Avaliação do Sistema de Treinamento e Desenvolvimento em Empresas Paulistas de Médio e Grande Porte. **Psicologia e Reflexão crítica**, São Paulo, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prc/v17n3/a15v17n3.pdf>>. Acesso em: 12 mai. 2011.

CARVALHO, R. S.; ABBAD, G. Avaliação de treinamento a distância: reação, suporte à transferência e impactos no trabalho. **RAC**, v.10, n.1, p.95-116, Jan./Mar. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552006000100006&script=sci_arttext>. Acesso em: 26 set. 2010.

CHIAVENATO, I. **Como transformar o RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro**. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. São Paulo: Editora Campus, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de Recursos Humanos - como incrementar talentos na empresa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

COHN, A.; MARSIGLIA, R. G. Processo e organização do trabalho. In: **Uma cosmovisão: a vida, o homem, o trabalho**. São Paulo: Brasiliense, 1992.

CONTANDRIOPOULOS, A.-P.; CHAMPAGNE, F.; POTVIN, L.; DENIS, J.-L. BOYLE, P. **Saber preparar uma pesquisa**. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1994.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho: Uma abordagem psicológica**. Vol. 1. São Paulo: Pioneira, 1992.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

DIAS, S. C. R. **Valores Organizacionais em processo de privatização: uma breve análise do banco Alfa**. Saber Acadêmico, n. 7, p. 29-43, Jul. 2009.

DRUCKER, P. F. **A prática de administração de empresas** Trad. de Carlos A. Malferroni. São Paulo: Pioneira, 1991.

FIUZA, G. D. Desenvolvimento e validação da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas. **Revista de Administração Mackenzie**, v.9, n.6, p.77-101, Set./Out. 2008 Disponível em: <http://www3.mackenzie.br/editora/index.php/RAM/article/view/193>>. Acesso em: 22 ago. 2010.

FONSECA, J. C. P. Uma Análise Setorial: Telebrasil. **Revista Brasileira de Telecomunicações**, Ano XXVI, n 147, p. 10-13, Jan./Fev. 2001.

FREITAS, I. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Construção e validação de Escala de Crenças sobre o Sistema Treinamento. **Estudos de Psicologia**, 2004, 9(3), p.479-488. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/epsic/v9n3/a10v09n3.pdf>. Acesso em: 26 set. 2010.

GALLON, M.; STILLMAN, H.; COATES, D. Putting core competency thinking into practice. **Research-Technology Management**, p. 20-28, May-Jun. 1995.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 1991.

GOULART, I. B.; GUIMARÃES, R. F. Cenários contemporâneos do Mundo do Trabalho. In: GOULART, I. B. (Org.). **Psicologia organizacional e do trabalho - teoria, pesquisa e temas correlatos**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

GUARIDO FILHO, R. E.; SILVA, M. L. C. A influência de valores ambientais e organizacionais sobre a aprendizagem organizacional na indústria alimentícia paranaense. **RAC**, v. 5, n. 2, p. 33-63, Maio/Ago. 2001.

HELOANI, R. **Gestão e organização no capitalismo globalizado – História da manipulação psicológica no mundo do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2003.

HERSEY, Paul, BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores de empresas**. São Paulo: EPU, 1977.

LARANJEIRA, S.M.G. Reestruturação produtiva no setor bancário: A realidade dos anos 90. In.: **Educação & Sociedade**, Campinas, v.18, n.61, p.110-139, dez. 1997. Disponível em: <<http://www.scielo.br/ISSN0101-7330>>. Acesso em: 30 ago. 2010.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ZAIMA, G. **Manual de Gestão de Pessoas e equipes: estratégias e tendências**. São Paulo: Gente, 2002.

LUCENA, M. D. S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MOTTA F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da administração**. 3ª Ed. Thomson, 2006.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. DA. Homogeneização e diversidade organizacional: uma visão integrativa. In: XVII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1993: Salvador). **Anais...** Salvador: ANPAD, 1993. v. Organizações.

MAGALHÃES, M. L.; BORGES-ANDRADE, J. E. Auto e hetero-avaliação no diagnóstico de necessidades de treinamento. **Estudos de Psicologia**, 2001, 6(1), p.33-50. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-294X2001000100005&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 26 set. 2010.

MARRAS, Jean Peirre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da escola científica a competitividade na economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 2000.

MAYO, Andrew. **O valor humano da empresa**. São Paulo: ABRD, 2003.

MENDES, A. M. TAMAYO, A. Valores e vivências de prazer-sofrimento nas organizações. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 1999.

MENDES, M. A.; TAMAYO, A. Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. **Psico-USF**, v.6, n.1, p.39-46, Jan./Jun. 2001.

MOURÃO, L.; MARINS, J.; Avaliação de treinamento e desenvolvimento nas organizações: resultados relativos ao nível de aprendizagem. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v.9, n.2, p.72-85, Jul./Dez. 2009. Disponível em: <<http://submission-pepsic.scielo.br/index.php/rpot/index>>. Acesso em: 22 ago. 2010.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, A. F.; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, 39(2), 2004, p.129-140.

PHILADELPHO, P. B. G.; MACÊDO, K. B. Avaliação de desempenho como um instrumento de poder na gestão de pessoas. **Aletheia**, n.26, p.27-40, Jul./Dez. 2007. Disponível em: <http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-03942007000200003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 26 set. 2010.

PILATI, R. **Modelo de Efetividade do Treinamento no Trabalho**: Aspectos dos Treinandos e Moderação do Tipo de Treinamento. Tese de doutorado não-publicada. Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília. Brasília, 2004.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho: nova abordagem**. 7. ed. São Paulo: LTr, 1999.

PORTO, B. J.; TAMAYO, A. **Valores organizacionais e civismo nas organizações**. RAC, v. 9, n. 1, p. 35-52, Jan./Mar. 2005.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

RANSON, S.; HININGS, B.; GRENNWOOD, R. The structuring of organizational structures. **Administrative Science Quarterly**, v.25, n.1, 1980, p.1-17.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Trad. de Reynaldo Marcondes. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROCHA, A. C. F. O estresse no ambiente de trabalho. Disponível em: <<http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/pemp05.htm>>. Acesso em: 29 set. 2011.

SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. **Advances in Experimental Social Psychology**, 25, 1992, p.1-65.

SEGNINI, L.R.P. Sobre a identidade do poder nas relações de trabalho. In: FLEURY, M. T. L. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

SHIGUNOV NETO, A.; TEIXEIRA, A. A. Sociedade do conhecimento e ciência administrativa: reflexões iniciais sobre a gestão do conhecimento e suas implicações organizacionais. **Perspect. ciênc. inf.**, Belo Horizonte, v.11, n.2, p.220 -232,

Mai./Ago. 2006. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/pci/v11n2/v11n2a06.pdf>. Acesso em: 26 set. 2010.

SIQUEIRA, M. V. S. **Gestão de pessoas e discurso organizacional**. 1 ed. Goiânia: UCG, 2006.

TAMAYO, A. BORGES, L. O. Valores del trabajo y valores de las organizaciones. In M. Ros & V. V. Gouveia (Coords.). **Psicología social de los valores humanos: desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados**. Madrid: Editorial Biblioteca Nueva, 2001.

TAMAYO, A.; GONDIM, M. G. C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração**, 31(2), 1996, p.62-72.

TAMAYO, A.; PORTO, J.B. **Valores e comportamentos nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005.

TANURE, B.; EVANS, P.; CANÇADO, V. L. As quatro faces de RH: analisando a performance da Gestão de Recursos Humanos em empresas no Brasil. **RAC**, Curitiba, v.14, n.4, art.2, p.594-614, Jul./Ago. 2010. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/rac>>. Acesso em: 22 ago. 2010.

ZUCKER, L. G. Organizations as institutions. In: BACHARACH, S. B. (Ed.). **Research in the sociology of organizations**. Greenwich: Jai Press, 1983, p.1-47.

Suporte Organizacional: OLIVEIRA-CASTRO, G. A.; PILATI, R.; BORGES-ANDRADE, J. E. Percepção de Suporte Organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. **RAC**, v.3, p.29-51, 1999.

Impacto do treinamento no trabalho: PILATI, R.; ABBAD, G. Análise fatorial confirmatória da escala de impacto do treinamento no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v.21, n.1, p.043-051, 2005.

Estilos de gerenciamento/Liderança: MELO, E.; PAZ, M. G. T. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. **rPOT**, Florianópolis, v.4, n.2, p.31-62, 2004.

Clima organizacional: MARTINS, M. D. C. F. Clima organizacional. In: M. M. M. Siqueira (Ed.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. cap.

Comprometimento organizacional: BASTOS, A. V. B. **Comprometimento organizacional : a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato**. (Tese de doutorado). Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1994.

www.teses.usp.br/teses/disponiveis/.../Dissert_Cesar_Akira_Yokomizo.pdf, acessado em 12/09/2011, as 10:05

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário

PESQUISA DE OPINIÃO

Prezado(a) participante: a presente pesquisa faz parte de um trabalho acadêmico do Curso de Administração da Universidade de Brasília, cuja a área de estudo é uma agência bancária. A pesquisa tem como objetivo analisar a importância do processo de Avaliação de Desempenho junto aos gerentes de relacionamento de agência bancária de público específico: classes “A” e “B”. Vale mencionar que as informações contidas nesta pesquisa serão mantidas em absoluto sigilo. Sua contribuição é de extrema importância para o sucesso deste estudo.

No questionário a seguir, você encontrará questões relativas ao efeito que o treinamento provocou no seu trabalho. Para dar a sua opinião, assinale no parêntese à esquerda de cada afirmativa o grau de concordância com a mesma. Para isso, utilize os seguintes códigos:

A – Questionário Demográfico

1) Sexo:

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

2) Faixa Etária:

- ☐ Até 25 anos
- ☐ De 26 a 35 anos
- ☐ De 36 a 45 anos
- ☐ Mais de 45 anos

3) Estado civil:

- ☐ Solteiro (a)
- ☐ Casado (a)
- ☐ Divorciado (a)
- ☐ Viúvo (a)

4) Escolaridade

- ☐ 1º grau completo
- ☐ 2º grau completo
- ☐ Superior incompleto
- ☐ Superior completo
- ☐ Pós-graduação

5) Há quanto tempo você está neste órgão?

- ☐ Menos de 5 anos
- ☐ Entre 6 e 10 anos
- ☐ Entre 11 e 15 anos
- ☐ Mais de 15 anos

6) Há quanto tempo você está no cargo atual?

- ☐ Menos de 06 meses
- ☐ De 06 meses a 01 ano
- ☐ De 02 a 04 anos
- ☐ De 05 a 08 anos
- ☐ Mais de 08 anos

Para responder as próximas questões, escreva à direita da questão o valor da escala que melhor descreve sua opinião conforme o quadro abaixo:

B – Questionário de Conteúdo

		1	2	3	4	5
		Discordo totalmente	Discordo um pouco	Não concordo, nem discordo	Concordo um pouco	Concordo totalmente
G E S T A O D O D E S E M P E N H O	1)	Esta organização valoriza novas ideias e propostas criativas de trabalho feitas pelos funcionários.				
	2)	Esta organização, ao julgar o desempenho do funcionário, leva em conta o esforço que ele dispendeu para atingir os resultados esperados.				
	3)	Esta organização procura conhecer as dificuldades encontradas pelo funcionário no desempenho de suas atividades.				
	4)	Esta organização mantém coerência entre diretrizes, discursos e ações que realiza.				
	5)	Esta organização toma as providências necessárias para sanar dificuldades ou remover obstáculos ao desempenho eficaz.				
	6)	Esta organização preocupa-se em manter seus funcionários atualizados quanto às novidades tecnológicas que afetam seu desempenho funcional.				
	7)	Esta organização preocupa-se em proporcionar o desenvolvimento das capacidades do funcionário, oferecendo-lhe tarefas desafiadoras.				
C A R G A D E T R A B A L H O	8)	Esta organização sobrecarrega de trabalho os melhores funcionários.				
	9)	Esta organização determina prazos irrealistas para a entrega de trabalhos, sem se preocupar se estão disponíveis os recursos financeiros, materiais e humanos necessários a sua execução.				
	10)	Esta organização coloca os funcionários em locais que não se ajustam às suas características pessoais e capacidades profissionais.				
	11)	Esta organização chama a atenção dos funcionários por pequenas falhas ou erros, ressaltando mais os aspectos negativos do que positivos do seu desempenho.				
	12)	Esta organização só se interessa pela produção, deixando de oferecer condições saudáveis de trabalho..				
	13)	Esta organização preocupa-se em dinamizar e modernizar constantemente os processos de trabalho.				
	14)	Esta organização desvaloriza os esforços feitos pelos funcionários, interrompendo frequentemente projetos de trabalho em andamento.				
V A L O R I Z A Ç Ã O D O T R A B A L H A D O R	15)	Nesta organização, há muitas maneiras pelas quais um funcionário pode ser promovido para cargos de melhor nível salarial (por exemplo provas de conhecimento, avaliação de merecimento, conclusão de cursos, etc)				
	16)	A remuneração oferecida por esta organização permite que o funcionário desfrute a vida com dignidade.				
	17)	Aqui, o funcionário exemplar tem maiores chances do que os outros de receber recompensas (como promoções, elogios, certificados de merecimento e/ou similares).				
	18)	Nesta organização falta um plano de incentivos à escolarização mediante reclassificação salarial do funcionário que conclui, com êxito, cursos que excedam à escolaridade exigida para o cargo que ocupa.				
	19)	Aqui, as oportunidades de promoção e ascensão funcionais são muito raras.				
	20)	Realizo atividades que expressem minhas capacidades				
	21)	Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.				

