



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação

Departamento de Administração

HELIO PEREIRA DOMINONI

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

Seu impacto na ascensão profissional

Brasília – DF

2011

HELIO PEREIRA DOMINONI

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

Seu impacto na ascensão profissional

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

Professor Tutor: Professora Adriana Dantas Gonçalves

Brasília – DF

2011

Dominoni, Helio Pereira.

Avaliação de Desempenho. Seu impacto na ascensão profissional / Helio Pereira Dominoni. – Belém, 2011.

54 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2008.

Orientador: Prof. Adriana Dantas Gonçalves.

1. Avaliação de Desempenho. 2. Gestão de Pessoas. 3. Gestão por competências.

HELIO PEREIRA DOMINONI

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

Seu impacto na ascensão profissional

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

Helio Pereira Dominoni

Professora Adriana Dantas Gonçalves
Professor-Orientador

Professor-Examinador

Professor-Examinador

Brasília, 03 de Dezembro de 2011

RESUMO

Este estudo teve como objetivo principal avaliar os impactos da Avaliação de Desempenho do Banco do Brasil na ascensão de seus funcionários. A justificativa para tal pesquisa, é que no mundo comercial totalmente globalizado, as empresas mais e mais tendem a investir na formação e valorização de seus funcionários, de forma a reter o capital intelectual, que demanda altos custos de formação.

Uma avaliação de desempenho realizada de forma consciente e racional, com acompanhamento pelas diversas partes interessadas, reverte satisfação tanto para o empregador quanto para o empregado.

No Banco do Brasil, a Avaliação de Desempenho, nos últimos anos foi reformulada, atendendo as necessidades do mercado e passou a ser do sistema 360 graus e com visão de suas competências, onde o avaliado demonstra sua percepção individual, é avaliado por seus pares, superiores e subordinados, se houver. Esta sistemática, na teoria serve para o crescimento profissional, tanto no aprimoramento e desenvolvimento de suas competências, quer básicas ou gerenciais, quanto no desenvolvimento de sua carreira.

No campo da teoria, define-se desempenho e avaliação, para se chegar ao que é a avaliação de desempenho, que de forma resumida, é uma ferramenta gerencial, que permite o gestor mensurar o resultado obtido de um empregado em certo período e área específica. Esta avaliação deve ser utilizada no aprimoramento e é uma constante gerencial.

Parte importante desta avaliação é a retroação, onde avaliados e avaliadores retornam suas percepções sobre o desempenho e dependendo da estrutura gerencial ou de decisão, ações de aprimoramento são realizadas.

Apresenta-se também os tipos de avaliação existentes no mercado e um breve histórico do Banco do Brasil, com a ferramenta atualmente utilizada.

Para embasamento deste estudo, fez-se pesquisa nas 20 agências do Banco do Brasil em Belém, com todos os cargos gerenciais (Gerentes Gerais, Gerentes Negociais e Gerentes de Relacionamento), procurando entender a relação de suas promoções, se ocorridas nos últimos 5 anos, com suas avaliações de desempenho.

Os resultados demonstram correlação existente entre a ferramenta e a ascensão profissional, e ainda mais, uma internalização na cultura organizacional dos funcionários mais novos, de que o instrumento utilizado é favorável para seu aprendizado.

Palavras chave: Gestão de pessoas, Avaliação de Desempenho, Gestão por Competências,

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	2
2 REFERENCIAL TEÓRICO	4
3 HISTÓRICO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO BANCO DO BRASIL	29
4 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	37
5 RESULTADO	41
6 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	42
7 REFERÊNCIAS.....	43
APENDICE 1 - Questionário.....	46
APENDICE 2 - Respostas questionário	48
APENDICE 3 – resultados.....	51

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos vinte anos o mundo empresarial vem sofrendo enormes transformações. Mudanças no ambiente internacional estimulam cada vez mais a integração econômica entre países. Com a formação de blocos econômicos ampliam-se as fronteiras do comércio - trata-se do fenômeno da globalização.

Esse processo de integração mundial ocorre nos setores de comunicações, economia, finanças e nos negócios e, por sua amplitude e velocidade, afeta profundamente indivíduos, empresas e nações, pois altera os fundamentos sobre os quais se organizou a economia mundial nos últimos cinquenta anos.

Essas mudanças exigem maior agilidade das empresas. As estruturas organizacionais tradicionais demonstram sua incapacidade para lidar com a velocidade e quantidade de mudanças neste novo cenário. O ambiente organizacional tornou-se mais turbulento e incerto; as mudanças tecnológicas continuam aparecendo em ritmo intenso; tem aumentado a defasagem entre países desenvolvidos e menos desenvolvidos; e as organizações aumentaram em tamanho e complexidade, precisando agora retornar a níveis competitivos, dentre outras modificações importantes. Mas o que há realmente de novo nisto tudo? Uma coisa já se pode afirmar com toda certeza: os fatores intangíveis (aqueles que geram benefícios futuros e não possuem, necessariamente, uma materialização física ou financeira, fonte de valor e são construídos, por exemplo, pela inovação, desenho organizacional e práticas de recursos humanos) tornam-se cada vez mais relevantes na criação de valor para a sociedade como um todo e para a economia, de um modo específico.

Muito provavelmente, um dos fatores que justifica a ascensão em importância dos ativos intangíveis, se deve ao fato dos ativos tangíveis estarem se tornando commodities, deixando de ser diferenciais de competitividade. A alta competitividade no mundo dos negócios exige que as empresas se tornem inigualáveis, enquanto que se mantêm únicas e singulares. Assim, o que torna possível esta orientação é, inquestionavelmente, que as organizações considerem os ativos intangíveis como elemento indispensável na sua estratégia de negócio.

Para serem ágeis e estarem em sintonia com as novas exigências, as organizações precisam contar em seus quadros com profissionais talentosos. Estes profissionais estão sendo cada vez mais requisitados por não terem medo de mudar nem de transformar, por sua correlação direta com a criatividade e a adaptabilidade. Para eles nada é estático, gostam de desafios e diversidade de situações.

A gestão orientada por avaliação baseada em competências representa um importante passo na direção da gestão dos talentos de uma organização. Quantos talentos escondidos existem em uma organização? Quantas pessoas almejam a execução de atividades que lhes sejam mais desafiadoras? Cientes da importância de identificar seus talentos e posicionar a pessoa certa no lugar certo, as empresas procuram meios de tangibilizar formas de medir a competência das pessoas com aquelas requeridas para a função que ocupam, orientando as ações necessárias para que os resultados empresariais possam ser alcançados. As empresas podem construir estruturas fantásticas, adquirir tecnologias de ponta, contudo todo crescimento tem que estar baseado no desenvolvimento humano.

Hoje caminhamos para uma direção baseada no capital intelectual em que as pessoas é que vão fazer a diferença. São elas que poderão gerar novos empregos, criando novas empresas. E nesses tempos de alta competitividade, como conseguir se despontar entre tantos outros? Como ser diferente entre tantos iguais? O verdadeiro talento faz acontecer. Pela primeira vez na história da humanidade temos de aprender a assumir a responsabilidade de administrar a nós próprios. E provavelmente essa é uma mudança muito maior do que a trazida por qualquer tecnologia, uma mudança na condição do ser humano.

1.1 Formulação do problema

Quais são os impactos da Avaliação de Desempenho na ascensão profissional dos funcionários nas agências do Banco do Brasil em Belém (PA)?

1.2 Objetivo Geral

Avaliar os impactos da Avaliação de Desempenho do Banco do Brasil na ascensão profissional de seus funcionários.

1.3 Objetivos Específicos

Identificar as expectativas dos funcionários em relação a sua avaliação de desempenho.

Identificar as expectativas dos funcionários em relação a sua ascensão profissional.

Destacar a convergência entre a avaliação de desempenho e a ascensão profissional dos funcionários.

1.4 Justificativa

Conforme citado, o capital intelectual, no atual contexto é que faz diferença entre o sucesso e insucesso das organizações. O capital intelectual é composto pelas pessoas e seu conhecimento adquirido previamente à sua inserção em uma organização e durante seu percurso profissional.

A ascensão profissional baseada em competências valoriza esta linha de atuação, possibilita retenção de valores e maximiza produtividade.

Esta é a justificativa básica para a escolha do tema, possibilitando, dependendo do resultado do trabalho, sugestões à organização para melhorias e de certa forma orientar adequação à estratégias já estabelecidas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Avaliação

"A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e no seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda avaliação é um

processo para estimular ou julgar o valor, excelência, as qualidades de alguma pessoa." (CHIAVENATO, 1999, p.186)

Segundo o Dicionário Aurélio, avaliar significa determinar valia ou o valor, apreciar ou estimar; significa fazer idéia sobre alguma coisa ou sobre alguém. É fazer crítica ou julgar.

Avaliar é tão antigo quanto o homem, pois é resultado do raciocínio, da análise e julgamento do mundo e do próprio homem em todas as suas ações. Apreciar fatos, idéias, pessoas, objetivos e resultados, consiste num processo de avaliação que é a base para a tomada de decisão, sendo assim a base das escolhas que orientam os fatos humanos.

No âmbito empresarial, este tema está cada vez mais presente. Com a evolução do empreendedorismo e a valorização do capital humano e intelectual, mais e mais a figura da avaliação torna-se presente, seja de empresas terceirizadas, seja de processos e até de pessoas. Esta necessidade vem da demanda do mercado de que não só controle de custos, velocidade e volume de produção, traz a perenidade das empresas - a qualidade é fator preponderante na concorrência, hoje em dia. "uma empresa competitiva é aquela que tem um grupo de pessoas mais capaz de atingir metas que os grupos de pessoas das empresas concorrentes." (BOHMERWALD, 1996, p. 7).

2.2 Desempenho

Por desempenho, Bergamini e Beraldo (1988) entendem ser "ação, atuação, comportamento" (BERGAMINI; BERALDO, 1988, p.36), assim, "Quando se avalia o desempenho no trabalho e se conclui por sua adequação ou não está-se-lhe atribuindo uma qualificação que pode ser assim resumida: desempenho eficiente ou desempenho eficaz ou ambos. (BERGAMINI; BERALDO, 1988, p.36).

"O desempenho significa performance, resultado do trabalho ou atuação, que consideramos estar composto dos resultados (quantitativamente e qualitativos), da capacidade (conjunto do potencial, conhecimento e habilidades) e das atitudes" (BOHMERWALD, 1996, p. 29).

Para Bergamini e Beraldo (1988), ainda, a eficiência refere-se ao grau de adequação e de qualidade com que um indivíduo realiza uma tarefa e a eficácia do desempenho, por sua vez, relaciona-se à preocupação da pessoa em fazer aquilo que tem que ser feito, atingindo o resultado esperado.

Segundo Dutra (2004), "na área de gestão de pessoas, todavia, as definições de desempenho e de como medi-lo são cruciais". (DUTRA 2004, p.69). E, ainda define desempenho como "o conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para a empresa ou o negócio" (DUTRA 2004, p.69), dividindo-o em três dimensões: desenvolvimento, esforço, e comportamento. Recomenda que a avaliação de cada uma dessas dimensões seja realizada de forma diferenciada.

Já para Lucena (1995), o desempenho é visto como o cargo ocupado pelo empregado e a atuação deste, considerando as suas atividades e responsabilidades e os resultados que se espera serem produzidos.

Estas definições de desempenho sugerem que tal resultado é fruto de qualidades pessoais como iniciativa, cooperação, criatividade, inovação, responsabilidade ou, quando muito, dos fatores do ambiente e das experiências dos indivíduos que influenciaram a formação daquelas características individuais. Isso é, avaliar abarcaria a introspecção no encontro do indivíduo consigo mesmo, além de o julgamento e o feedback na interação com os outros. Isso significa que envolve o processo de percepção, fenômeno que precede o julgamento e a avaliação. Como as percepções das pessoas estão relacionadas à sua personalidade e a fatores contextuais, enxerga-se uma linha de influência indireta dos contextos sobre o desempenho via formação das percepções e com o foco exclusivo no indivíduo, que é o único nível de análise - já que são as percepções dos indivíduos que são influenciadas pelos fatores contextuais.

Assim, acrescentam-se aos fatores individuais que influenciam o desempenho de indivíduos em situações de trabalho, aqueles associados às características dos diferentes contextos de trabalho. O desempenho dos indivíduos em situações de trabalho apresenta-se, então, como fruto da interação entre fatores do ambiente e fatores pessoais, e seus resultados são medidos de forma comparativa entre o que é desejado pela organização e o que é realizado pelo indivíduo.

2.3 Avaliação de Desempenho - Histórico

O processo de avaliação de desempenho remonta aos primórdios de nossa história. Bergamini e Beraldo (1988) exemplificam a utilização de processos avaliativos. “a dinastia WEI instituiu a figura do “jugador imperial”, cujo papel era avaliar a atuação da família imperial, levar o produto de seu julgamento ao imperador, que por sua vez, o utilizava para tomar decisões relativas à família e ao seu império.” (BERGAMINI E BERALDO, 1988, p. 36).

Lucena (1995) cita que os jesuítas que partiam para missões, nos países colonizados, já eram submetidos a processos de avaliação sobre sua atuação, conforme indicam registros históricos da época.

Já em período mais recente, em 1842, o Serviço Público Federal dos EUA, criou sistema de relatórios anuais para avaliar o desempenho dos funcionários. Em 1880, o exército americano também desenvolveu o seu sistema e em 1918, a General Motors implanta sistema de avaliação para os seus executivos.

Apesar destas iniciativas, o estudo ainda não era estruturado e, somente após a Segunda Guerra Mundial é que os sistemas de Avaliação do Desempenho começaram a ser utilizados amplamente pelas empresas.

Nos anos 80 e 90 houve uma ênfase crescente relativa ao desempenho e, conseqüentemente, relativa à avaliação de desempenho. Iniciou-se no Reino Unido, com ampla divulgação, a avaliação do desempenho e adoção do PRP (desempenho relacionado ao pagamento).

2.4 Avaliação de Desempenho - Conceito

Chiavenato define a avaliação de desempenho como:

"a identificação, mensuração e administração do desempenho humano nas organizações. A identificação se apoia na análise de cargos e procura determinar as áreas de trabalho que se deve examinar quando se mede o desempenho. A mensuração é o elemento central do sistema de avaliação e procura determinar como o desempenho pode ser comparado com certos padrões objetivos. A administração é o ponto chave de todo o sistema de

avaliação. A avaliação deve ser mais do que uma atividade orientada para o passado, ou seja, deve estar orientada para o futuro para poder alcançar todo o potencial humano da organização." (CHIAVENATO, 1999, p. 189).

Avaliação de desempenho nada mais é do que um instrumento gerencial ou uma importante ferramenta que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo em período e área específicos, ou seja, é a responsabilidade que vem desde a formação inicial da equipe, desde a seleção dos participantes, o seu treinamento e vem seguindo o comportamento do conjunto ao longo do tempo. Desta forma avaliação do desempenho é uma responsabilidade gerencial constante, contínua e abrangente, devendo acompanhar todos os passos da equipe e das pessoas que a integram e requer necessariamente a medição e comparação de algumas variáveis individuais, grupais e departamentais. O sistema deve se apoiar em um amplo referencial, pois, toda pessoa necessita saber de forma clara o que dela se espera e como ela será avaliada em seu trabalho.

É um procedimento que avalia e estimula o potencial dos funcionários na organização. Seu caráter é fundamentalmente orientativo, uma vez que redireciona os desvios, aponta para as dificuldades e promove incentivos em relação aos pontos fortes. Chiavenato orienta que:

"A avaliação deve ocorrer todos os dias e não apenas em momentos formais. O esforço individual é direcionado pelas capacidades e habilidades do indivíduo e pelas percepções que ele tem do papel a desempenhar e função do valor de as recompensas dependerem do esforço." (CHIAVENATO, 1999, p.179)

Segundo Chiavenato, a avaliação de desempenho deve seguir seis etapas a seguir descritas:

1. Formulação de objetivos consensuais.
2. Comprometimento pessoal com relação ao alcance dos objetivos.
3. Alocação dos recursos e meios para o alcance dos objetivos.
4. Desempenho, isto é, comportamento no sentido de efetivar o alcance.
5. Medição dos resultados e comparação com os objetivos formulados.
6. Retroação e avaliação conjunta. (CHIAVENATO 1999, p. 179 e 180)

Desta forma, segundo Chiavenato (1999), conhecendo os objetivos que devem ser alcançados, sabe-se previamente onde localizar os esforços individuais, economizando tempo e ação. A formulação consensual dos objetivos pode ser

discutida aberta e francamente ou negociada através de acordos ou entendimentos que cada parte, funcionários e administração, se propõem a dar algo em troca de algo, ou seja, reciprocidade, para que se obtenha - consenso a respeito de cada objetivo proposto.

Existe a necessidade de se obter o compromisso pessoal com relação ao alcance do objetivo anteriormente estabelecido, pois de nada adianta formular os objetivos do trabalho de comum acordo se as pessoas não possuem motivação pessoal para o atendimento desses objetivos.

Os objetivos consensualmente formulados e obtidos o comprometimento pessoal para alcançá-los, o passo seguinte é a definição dos meios e recursos necessários para cada pessoa poder trabalhar no sentido de alcançá-los da maneira mais eficiente e eficaz possível. Significa a definição dos cargos e das tarefas, do grupo de trabalho, dos métodos e processos de trabalho, das tecnologias necessárias e principalmente da definição da gerência para organizar e dirigir o conjunto dos trabalhos.

O gerente possui um papel fundamental no momento que decide abandonar os controles intermediários e apertar no controle dos resultados, possibilitando que o funcionário trabalhe com maior liberdade e autonomia, delegando responsabilidades e cobrando efetivamente os resultados, pois cada um sabe qual o objetivo a ser alcançado e se esforça ao máximo para o alcance deste.

Os resultados precisam ser verificados continuamente e constantemente ao longo do processo e não somente os resultados finais, como também os intermediários e efetivando o comparativo com os objetivos previamente estipulados, verificando possíveis desvios e corrigi-los adequadamente e em tempo real.

A avaliação de desempenho é a troca de informações visando uma avaliação conjunta dos resultados, das dificuldades, das restrições, das interdependências e dos acidentes de percurso, sendo que os sistemas de retroação poderão ser variados, desde sofisticados relatórios informatizados ou gráficos sobre variáveis de desempenho até trocas verbais diretas entre as pessoas e seus gerentes. Essa troca de informações deve existir para se manter sempre as pessoas informadas a

respeito de seu trabalho, dos resultados esperados e atingidos e do grau de alcance dos objetivos formulados.

A avaliação se completa e se realiza com a retroação. Essa retroação pode ser positiva ou negativa, pode ser dirigida a pessoas ou a grupos, mas deve ser compatível com a participação ativa das pessoas no processo, ou seja, deve fornecer a cada grupo ou pessoa a possibilidade de uma contínua auto-avaliação do seu desempenho. Quanto maior essa troca de informações, maior a oportunidade e condição para a pessoa desenvolver uma efetiva auto-avaliação do seu próprio desempenho, buscando sempre a melhoria e o aprimoramento profissional.

Fatores complexos atuam interagindo entre si de forma bastante dinâmica para a determinação do desempenho humano. No momento em que os objetivos e metas foram devidamente explicitados, a tarefa foi desenhada e redesenhada sob medida para cada pessoa, se ela se encontra motivada para executá-la e atingir os objetivos e metas propostas, se as condições ambientais não lhe provocarem restrições ou limitações, certamente essa pessoa desenvolverá esforços proporcionais à sua motivação, buscando habilidades adequadas para execução da tarefa.

Desta forma, o desempenho é consequência do estado motivacional e do esforço individual para a realização da tarefa e o atendimento dos objetivos organizacionais ou individuais provoca um determinado grau de satisfação pessoal e esse grau de satisfação, que pode ser grande, pequeno ou nulo, realimentará positiva ou negativamente a motivação pessoal para um novo desempenho, ou simplesmente não motivará mais.

Conclui-se, portanto que, a satisfação obtida pelo indivíduo funciona como um reforço positivo para um novo desempenho, enquanto a insatisfação ou frustração funciona como um reforço negativo. Desta forma o autor Chiavenato (1999) coloca a necessidade de alguns cuidados que o gerente da empresa precisa observar tais como:

- Desenvolver sistematicamente as habilidades e capacidades das pessoas como base fundamental para um desempenho eficiente e eficaz.
- Remover continuamente as restrições ambientais que possam afetar negativamente o desempenho humano, como o excesso de regras e

regulamentos, supervisão cerrada, controles burocráticos, métodos e procedimentos mecânicos e tradicionais.

- Motivar e incentivar constantemente as pessoas para que dêem o melhor de suas habilidades na execução das tarefas.
- Orientar o esforço das pessoas para um desempenho excelente ou pelo menos gradativamente excelente.
- Avaliar o resultado do desempenho alcançado e recompensá-lo imediatamente ou corrigi-lo adequadamente, sempre buscando um reforço positivo para um desempenho excelente. O mau desempenho deve ser fruto de uma profunda avaliação para se remover as causas e origens da ineficiência ou ineficácia.
- A satisfação no trabalho é uma consequência do sucesso no desempenho das tarefas e da recompensa percebida. A recompensa pode ser representada por estímulos externos - como elogio do gerente, reconhecimento do trabalho, imagem social do executante, prêmios ou gratificações, oportunidades de promoção, etc., - ou por estímulos provocados pela própria tarefa - através de um desenho de cargo que promova variedade, identidade, significado, autonomia e retroação.

Certamente, com essas dimensões, haverá uma grande possibilidade de que o executante desenvolva prazer e sucesso pessoal em realizar excelentemente uma tarefa.

Desta forma, com a utilização de todos esses procedimentos, o desempenho pode ser continuamente melhorado através da própria pessoa, com um mínimo de intervenção externa, que deve existir na medida em que o desempenho não seja satisfatório, surgindo então, a necessidade de se monitorar, de se medir e avaliar o desempenho humano, a fim de direcioná-lo continuamente rumo a excelência e à melhoria da qualidade de vida dentro da empresa.

Com a utilização de um programa de avaliação de desempenho, a organização visualiza a possibilidade de administrar a mensuração de três campos organizacionais, que são:

Campo dos resultados: fatores ligados às metas de trabalho pré-estabelecidas pela empresa e que devem ser alcançadas em determinado espaço de tempo pelo empregado. Os resultados a serem avaliados podem ser expressos de duas formas:

- Quantitativamente: quando o fator numérico está explícito na meta e no resultado a ser alcançado.
- Qualitativamente: quando os parâmetros de exigência e atingimento da relação meta-resultado não estão determinados em termos numéricos, mas, sim, por propriedades ou valores que, uma vez alcançados, definem a aceitação daquilo que foi pré-fixado.

Campo do conhecimento: é a área onde a empresa deseja conferir o andamento ou trajetória da bagagem cognitiva do empregado, geralmente é avaliado o grau com que o empregado assimila e atinge o volume de informações que lhe é proposto, através de programas de treinamento ou desenvolvimento intelectual. .

Campo do comportamento: é onde a organização mensura os valores, as atitudes e os comportamentos do funcionário, relacionando-os aos padrões culturais predefinidos pela empresa e às responsabilidades que lhe são conferidas para executar suas funções dentro ou fora do seu local de trabalho.

A empresa quando decide implementar a avaliação de desempenho, pode se valer da escolha do método que melhor satisfaça as suas necessidades e que traga o melhor - resultado esperado com a implantação desta importante ferramenta de gestão.

Torna-se de suma importância à organização pensar num programa de avaliação de desempenho que, além de cumprir seu papel principal, faça com que avaliados e avaliadores encontrem uma forma de se aproximar e fortalecer a relação que possuem no campo profissional, para que os objetivos pessoais e organizacionais sejam atingidos. Uma forma de provocar esse resultado é aplicar o processo de avaliação com transparência, objetividade e argumentos sólidos, onde o método vise analisar os resultados obtidos no período, com o intuito de repensar novos objetivos para um período futuro, de forma a beneficiar o avaliado e a empresa.

De um lado o avaliado deve receber o feedback do seu avaliador, relatando o que considerou seus pontos fracos e pontos fortes, podendo discutir e argumentar sobre

os pontos de discordância e de outro lado o avaliador deve fundamentar seus posicionamentos em fatos claros e argumentos concretos, comprovando, na medida do possível, seus pontos de vistas.

A avaliação do desempenho é uma ferramenta, um meio para a obtenção de melhoria nos resultados, proporcionando condições e oportunidades de crescimento profissional e de participação pessoal, mas acima de tudo é uma oportunidade de conhecimento das suas habilidades, da sua competência técnica, do seu trabalho para a organização, da sua produtividade, da sua qualidade e da sua excelência. Saber o que os outros pensam em relação a seu respeito e ao seu trabalho pode se tornar motivador e alavancar sua satisfação, melhorando o contexto do trabalho e a qualidade de vida das pessoas, proporcionando melhores resultados em termos de eficiência e de eficácia. O sistema procura obter envolvimento, participação e comprometimento aliados ao aumento da velocidade em direção à inovação, mudança e à flexibilidade organizacional.

2.5 Avaliação de Desempenho – Validade e Críticas

Conforme o autor Marras (2000), existe uma certa controvérsia sobre a validade do emprego de um programa de avaliação de desempenho. Existem organizações que defendem fortemente esse instrumento e o praticam com bastante sucesso há muito tempo, ao longo de toda a pirâmide organizacional. Outras organizações utilizaram por algum tempo e chegaram à conclusão que sua utilização nada ou pouco acrescentava no processo administrativo, sendo que algumas chegaram a afirmar ter sido melhor extinguir sua utilização, pois o uso comprometia a imagem da administração de Recursos Humanos.

É necessário salientar e reconhecer que esse instrumento carrega no seu processo uma dose forte de subjetividade, e não poderia deixar de ser porque existe um sujeito envolvido e não podemos simplesmente descartar esse fato, pois as pessoas não são máquinas que podem ser programadas para agir e pensar sempre objetivamente. Portanto ao discutir a questão de sua validade, o fato mais importante de todo o instrumento avaliativo é exatamente essa subjetividade inserida no processo de julgamento praticado pelo ser humano, principalmente quando esse

juízo diz respeito a outro ser humano, o que nos leva a essa vulnerabilidade significativa creditada inexoravelmente ao programa de avaliação de desempenho.

O que se tem que levar em consideração nesse caso é que quem participa das interações do dia-a-dia na empresa são pessoas singulares, cada uma com sua história de vida, portanto a troca de informações após a aplicação do sistema de avaliação de desempenho possibilita a harmonia em relação a subjetividade, resultando em uma avaliação mais rica e confiável.

Gil (2010), ao discutir o papel do avaliador, da mesma forma que Marras (2000) remete aos diversos tipos de críticas provenientes das empresas que experimentaram e chegaram a conclusão que a avaliação de desempenho não trazia os benefícios esperados. Remete esta conclusão ao clima recessivo da década 70 e 80, que desestabilizou não apenas o sistema de avaliação como o próprio sistema de recursos humanos. Dentre as principais críticas, cita:

- a) definição inadequada dos objetivos;
- b) baixo nível de envolvimento da alta administração;
- c) despreparo para administrar pessoas;
- d) avaliação circunscrita a um dia;
- e) baixo nível de participação das chefias;
- f) exclusão dos empregados do processo de planejamento.

Segundo Chiavenato (1980), todo sistema de avaliação humana apresenta vícios de juízo que dão origem às críticas que o tornam um sistema vulnerável pela sua subjetividade, mas este fato está ligado muito mais em relação àquele que avalia do que ao instrumento propriamente dito. E esse fato pode estar presente no processo de duas maneiras distintas, uma conscientemente, quando o avaliador sob qualquer pretexto "vicia" um resultado, premeditando intencionalmente atender a interesse em jogo ou buscar ajudar ou prejudicar o avaliado.

A outra forma é inconscientemente quando o avaliador toma as mesmas atitudes anteriores, mas sem a intenção premeditada de prejudicar ou de provocar uma alteração no resultado original.

No âmbito das atitudes conscientes dois efeitos são vistos com mais frequência, o efeito halo, que é a tendência que um avaliador imprime ao processo de avaliação

quando se deixa levar por alguma característica do avaliado, que o marcou de forma tão significativa que lhe impede de interpretar as demais características com neutralidade e clareza. E o outro efeito pode-se chamar de tendência central, que é aquele em que o avaliador força sua avaliação num ponto central da escala, para, por exemplo, não se comprometer ou para não criar uma situação constrangedora de ter que explicar a um subordinado com avaliação negativa em relação a um outro indivíduo com avaliação positiva as razões e argumentos que subsidiaram sua decisão.

Nas atitudes inconscientes, conforme Chiavenato (1999), encontram-se as seguintes disfunções avaliativas:

- a) julgar sob a impressão de uma qualidade, que é o que acontece quando o avaliador se deixa influenciar por uma qualidade fortemente presente no conjunto de características do avaliado, julgando-o unicamente por essa característica esquecendo-se das demais;
- b) basear-se em acontecimentos recentes, ou seja ao realizar a avaliação o avaliador se detém aos fatos acontecidos num curto espaço de tempo anterior ao processo avaliativo, esquecendo-se de levar em conta todo o período que deverá ser avaliado;
- c) levar em conta características pessoais extra-cargo, significa avaliar um funcionário deixando-se levar por valores ou atitudes que este possui fora do ambiente de trabalho e que podem influenciar o avaliador tanto de forma positiva quanto negativa na hora de efetuar o registro do seu desempenho;
- d) supervalorizar as qualidades potenciais, registra atitudes em que o avaliador confunde resultados concretamente realizados com características potenciais que identificam o avaliado.

2.6 Avaliação de Desempenho – Tipos e métodos

Dentre os diversos métodos existentes, destacam-se os principais métodos de avaliação de desempenho que são os seguintes:

- a) Relatórios
- b) Escalas gráficas
- c) Incidentes críticos

- d) Comparativo ou Comparação entre pares
- e) Escolha forçada
- f) Administração por objetivos ou Avaliação por resultados
- e) 360 graus
- f) Gestão por competências

Relatórios

Segundo Gil (2010), "os relatórios constituem os procedimentos mais simples de avaliação de desempenho. Têm lugar quando os chefes são solicitados a dar seu parecer sobre a eficiência de cada empregado sob sua responsabilidade" (GIL, ANTONIO CARLOS, 2010, p. 153).

Os relatórios apesar de apresentarem praticidade, rapidez, favorecerem a transparência e deixarem documentada a opinião, apresentam as deficiências de serem incompletos, subjetivos, dificultam a tabulação dos dados e representam a opinião de apenas uma parte envolvida.

MÉTODO DE ESCALAS GRÁFICAS

É o método mais simples e o mais antigo e por isso o mais difundido dentre todos os métodos de avaliação de desempenho, localizado praticamente em toda a literatura pesquisada. Baseia-se na avaliação de um grupo de fatores determinantes daquilo que a organização define como "desempenho", sendo que esses fatores podem mensurar tanto quantidade quanto a qualidade do trabalho, conhecimentos, cooperação, assiduidade, iniciativa, criatividade dentre outros, sendo que cada um deles geralmente está dividido em graus, os quais representam uma escala desde um mínimo até um máximo, de acordo com os parâmetros de cada organização.

Cada grau dessa escala tem um valor em pontos que permite ao avaliador, uma vez escolhido os graus que melhor se adequam ao avaliado, a chegar a um total numérico que identifica a sua performance final comparativamente ao esperado ou à média de um grupo. Esses fatores de avaliação são escolhidos de acordo com o desempenho ideal estipulado pela empresa e devem permitir uma comparação do desempenho de todas as pessoas envolvidas. Os fatores são as características básicas que servem para verificar se a atuação da pessoa está próxima ou não

daquelas metas de desempenho ou quanto distante estão. A escolha dos fatores de avaliação deve levar em consideração os seguintes aspectos, segundo Chiavenato (1999):

1. Os fatores devem permitir uma medição e uma comparação do desempenho com algum padrão de referência válido para todas as pessoas envolvidas.
2. Devem reunir características de fácil observação e que ocorram com frequência.
3. Devem especificar situações e fatos concretos.
4. Devem se referir a aspectos específicos e não genéricos e amplos do comportamento.
5. Os fatores de avaliação mais frequentemente utilizados estão relacionados com:
 - a) O desempenho no trabalho
 - b) Características pessoais do avaliado
 - c) Potencial de desenvolvimento no trabalho

O método de escalas gráficas apresenta como principais vantagens o fato de ser um método simples e elementar de avaliação do desempenho. Pode ser utilizado por qualquer nível de avaliador, sem grandes dificuldades conceituadas ou técnicas e é o método de mais fácil compreensão e entendimento. Tanto o avaliador como os avaliados podem compreender com extrema facilidade o funcionamento do método que é também o de mais fácil desenho e construção, ou seja, pode ser facilmente implantado e com extrema simplicidade.

Como desvantagem desse método destaca-se que é um instrumento que permite pouca alternativa ao avaliador e nem sempre se ajusta às características do avaliado e facilita estereótipos e generalizações simplistas, bem como distorções provocadas por tendências pessoais do avaliador. e tende a rotinizar e bitolar os resultados da avaliação.

Segundo Gil (2010), as escalas podem ser simples ou escalas de amplitude graduada, onde se definem os extremos da avaliação, ficando as posições intermediárias sem definição especificada.

MÉTODO DE INCIDENTES CRÍTICOS

O avaliador concentra-se em determinar os grandes pontos fortes e fracos de quem está sendo avaliado, apontando comportamentos extremos e sem analisar especificamente traços de personalidade. A montagem desse sistema é bastante simples e leva em conta duas séries de afirmativas, uma positiva e outra negativa, onde o avaliador deve fazer uma escolha dentre as opções disponíveis.

Segundo Dessler (2003), este método é utilizado para suplementar um método de classificação. "Ele garante que o supervisor pense sobre a avaliação do funcionário durante o ano todo, já que os incidentes precisam ser registrados;" (DESSLER, GARY, 2003, p. 178).

MÉTODO COMPARATIVO

Segundo Chiavenato (1999) Este método se utiliza análises comparativas entre um e outro empregado ou entre determinado empregado e o grupo onde ele atua. Várias 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 em seguida compará-lo com o grupo em que se localiza e efetuar a realização de confrontações individuais com o objetivo de hierarquizá-los um a um.

MÉTODO ESCOLHA FORÇADA

Foi construído para contornar e neutralizar os efeitos da generalização e subjetividade típica do método de escalas gráficas. Segundo Chiavenato (1999), consiste em avaliar o desempenho por intermédio de frases descritivas de alternativas de tipos de desempenho individual do empregado, em relação às tarefas que lhe forem atribuídas. Essas frases estão descritas no instrumento de avaliação em blocos e a estes são atribuídos valores diferenciados, que são obtidos calculando-se os índices de aplicabilidade e discriminação de cada frase em particular num trabalho de cálculo estatístico bastante trabalhoso.

O avaliador não conhece os valores dados a cada frase e a cada bloco de questões, portanto é descartada a possibilidade de haver manipulação ou condução a um determinado resultado -final. Portanto o modelo de escolha forçada obriga o avaliador a considerar apenas o trabalho e os respectivos resultados e não a personalidade do avaliado.

Segundo Gil (2010), as frases são produto de procedimentos estatísticos, baseados na aplicabilidade ao contexto da empresa e a sua capacidade de classificar os melhores e piores funcionários.

A principal vantagem apresentada por esse método é um resultado isento da influência subjetiva e pessoal do avaliador e a fácil aplicabilidade. Para Gil (2010) "a escolha forçada é reconhecida como um método que proporciona resultados bastante confiáveis, sobretudo porque minimiza a influência da subjetividade do avaliador." (GIL, ANTONIO CARLOS, 2010, p. 159).

Ainda Gil (2010), cita que as desvantagens percebidas são uma elaboração e montagem complexa e também demanda um planejamento demorado, sendo um método comparativo que discrimina apenas o desempenho bom, médio ou fraco, não fornecendo maiores informações e deixa o avaliador sem nenhuma noção do resultado da avaliação que fixa a respeito de seus subordinados.

MÉTODO DA PESQUISA DE CAMPO

Utiliza a entrevista de um especialista com o gerente para avaliar o desempenho dos seus subordinados, senso a avaliação feita pelo gerente; mas este possui a assessoria de um especialista ou consultor que percorre todas as áreas da empresa. O especialista faz uma entrevista de avaliação com o gerente, seguindo um roteiro estabelecido anteriormente que pode começar com a avaliação inicial, onde o desempenho de cada funcionário é avaliado. Após, é feito a análise suplementar, que é uma avaliação com maior profundidade em cima da avaliação inicial. Depois disso, é realizada por último, a análise profunda, que com os dados das duas anteriores, o especialista procura saber quais as providências já tomadas para melhorar ou corrigir o desempenho insatisfatório e para incentivar o desempenho satisfatório.

A etapa seguinte é o planejamento de providências direcionadas para melhorar o desempenho e por fim o acompanhamento é a etapa das providências estabelecidas no planejamento e da verificação dos novos resultados em termos de desempenho.

O método de pesquisa de campo exige duas etapas preliminares que são a análise da estrutura de cargos e a análise das aptidões e qualificações profissionais necessárias.

Aponta como vantagens a profunda visualização que o gerente possui dos cargos sob sua responsabilidade e das habilidades, capacidades e conhecimentos exigidos; proporciona um relacionamento proveitoso com um especialista ou consultor que poderá prestar valiosa assessoria e ao mesmo tempo, um treinamento de alto nível na avaliação do desempenho das pessoas; permite que a avaliação seja profunda, imparcial e objetiva de cada pessoa, localizando causas de comportamentos e as fontes de problemas; permite um planejamento de ação capaz de remover as barreiras e proporcionar melhoria substancial de desempenho.

Segundo Gil (2010), este método é tido como o "mais completo e sistemático método de avaliação, já que conduz a um entrosamento com treinamento, planos de carreira e outras áreas de recursos humanos." (GIL, ANTONIO CARLOS, 2010, p. 161).

As desvantagens apresentadas é o elevado custo operacional, principalmente pela atuação de um especialista em avaliação e a morosidade no processamento da avaliação em face de entrevista um a um sobre o desempenho de cada funcionário.

MÉTODO DE ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS

O management by objectives - MBO é pouco utilizado no Brasil e é baseado em metas previamente estabelecidas para cada funcionário e sua comparação com os resultados em final de período. Para Dessler (2003), as metas devem ser mensuráveis para cada funcionário e o gerente deve discutir periodicamente o progresso deste em relação as metas.

Ainda para Dessler (2003), o processo é composto de seis etapas:

- 1) Estabelecer as metas da organização;
- 2) Estabelecer as metas departamentais;
- 3) Discutir as metas departamentais;
- 4) Definir resultados esperados (estabelecer metas individuais);
- 5) Conduzir revisões de desempenho e medir os resultados;

6) Dar feedback.

Para Gil (2010), a avaliação por objetivos (ou por resultados, conforme cita em seu livro *Gestão de Pessoal*) "vem sendo apresentada como alternativa aos métodos tradicionais que, com frequência, aparecem dissociados de um modelo de gestão do trabalho e das pessoas" (GIL, ANTONIO CARLOS, 2010, p. 160).

Diferentemente dos métodos tradicionais, é necessária uma negociação do desempenho, feita entre chefia e subordinados, com definição de padrões e prazos. Vinculada à avaliação, faz-se necessário também planejamento para desenvolvimento do funcionário, tanto na forma de capacitação quanto na forma de integração ao ambiente do trabalho, como fundamental ao atingimento dos objetivos.

MÉTODO DE 360 GRAUS

Segundo Dessler, "com a avaliação 360 graus, as informações sobre o desempenho são coletadas de todas as pessoas ao redor do funcionário". (DESSLER, GARY, 2003, p. 178).

Este método está fortemente identificado com ambientes democráticos e participativos e que se preocupam com os cenários internos e também com os cenários externos. É um modelo onde o avaliado é focado por praticamente todos os elementos que possuem contato com ele: subordinados, superiores, pares, clientes internos e externos e fornecedores.

Este método apresenta a grande vantagem de ser direcionado ao desenvolvimento das pessoas e não ao aumento salarial. A forma de retorno e feedback amplia as possibilidades de melhoria e uma vez que não está somente centrado na chefia, evita distorções das análises subjetivas ou muito objetivadas.

Suas desvantagens, são centradas basicamente em dois pontos:

- O sistema decisório do programa que fica sempre restrito às instâncias superiores de quem executa, reforçando a unilateralidade e tornando-o ainda mais vulnerável devido à questão da subjetividade.
- A participação efetiva do avaliado que é praticamente nula nos processos de avaliação e dos resultados finais, não tendo este a oportunidade de discutir seus

pontos fortes e fracos ou mesmo defender ou argumentar (os posicionamentos do superior imediato que o avaliou).

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Muito ligado aos métodos de avaliação por objetivos ou resultados e avaliação 360 graus, considera que o desempenho do funcionário é constituído por suas competências e pelos resultados gerados com a aplicação dessas competências em sua atuação profissional. É avaliado em que nível as competências dos funcionários são expressas em suas ações no trabalho e a contribuição que essas ações trazem para os resultados de sua unidade.

Segundo Janayna e Marlene (2010), no modelo de Gestão por Competência a avaliação é uma "ferramenta que auxilia o colaborador a clarear para si mesmo e para a organização, quais as competências que possui e quais deverão buscar desenvolver ou incrementar." (LARA, JANAYNA; SILVA, MARLENE. <http://www.psicologia.com.pt/>. Avaliação de desempenho no modelo de Gestão por competências).

Neste artigo, as autoras defendem que o processo deverá estar alinhado às necessidades da empresa e a avaliação inicia-se pelo mapeamento destas e o perfil do funcionário necessário para a função.

Avaliar desempenho é utilizar um padrão proposto pela organização, compará-lo com um comportamento observado e emitir conceito a respeito da aproximação ou do afastamento entre esse padrão e o comportamento observado. Portanto ao avaliar é necessário que o avaliador conheça o rol de competências exigidas na sua área e, a partir de sua descrição, verificar o tipo de comportamento que a empresa define como adequado para determinado desempenho.

O Banco do Brasil, em publicação interna, aborda a avaliação de desempenho (Revista PROFI, 2005) define:

"Dentre a diversidade de conceitos utilizados no meio acadêmico e no mercado, o Banco escolheu a definição de que competências "representam combinações sinérgicas de **conhecimentos, habilidades e atitudes**, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto organizacional" (Freitas e Brandão, no prelo). As competências são

reveladas quando as pessoas agem diante de situações profissionais com as quais se defrontam" (Revista PROFI, UniBB, ano VIII nº 31).

As situações profissionais estão inseridas em um contexto determinada pela estratégia organizacional. Isso significa que as competências demandadas pela empresa mudam no tempo e no espaço. Um dos objetivos da gestão de desempenho é monitorar a pertinência, relevância e mesmo a necessidade de cada competência para os objetivos da empresa.

Para Marras (2000), conhecimento é o resultado do processamento cognitivo de informações apreendidas em nossa interação com o mundo, ou seja, é construído a partir da articulação de informações, com as quais o homem tem contato na relação que estabelece com as pessoas e com as coisas. Agem em casa, no trabalho, na escola, na rua, de acordo com os conhecimentos que construiu durante sua vida, e essa vivência permite a construção de novos conhecimentos. É um movimento dinâmico, complexo, e maravilhoso, pois possibilita a apropriar do mundo a construção do conhecimento sobre ele.

Quando se inicia uma atividade numa empresa as pessoas já trazem consigo um conjunto de conhecimentos, mas as demandas daquela determinada empresa exigem a continuidade na construção de novos conhecimentos.

Habilidade está relacionada com a capacidade de aplicar o conhecimento no trabalho, ou seja, é necessário possuir habilidade para colocar o conhecimento adquirido em ação. As habilidades podem ser classificadas em intelectuais, quando abrangem processos mentais de organização e reorganização de informações e em motoras ou manipulativas, quando exigem coordenação neuromuscular. Desta forma a habilidade se refere ao saber como fazer alguma coisa.

Atitude refere-se a aspectos sociais e afetivos relacionados às nossas ações no trabalho, diz respeito a um sentimento ou à predisposição da pessoa, que determina a sua conduta em relação aos outros, ao trabalho ou as situações. Atitude se refere ao querer fazer algo.

Conhecimento, habilidade e atitude constituem a competência, atuam em conjunto e são interdependentes e complementares. Devem se manifestar de forma equilibrada, em um processo sinérgico. O conhecimento aprimora a habilidade e

produz resultados que reforçam a atitude positiva que se manifesta em disposições para continuar a fazer, sempre mais e melhor, num círculo virtuoso.

A utilidade é um aspecto fundamental da competência, portanto o profissional deve avaliar constantemente suas competências para assegurar-se de que se mantém sintonizado com as demandas do mercado de trabalho. Desta forma é possível se verificar quando se faz necessário desenvolver ou aprimorar, um novo conhecimento ou uma nova habilidade.

Em treinamento elaborado pela UNIBB, órgão do Banco do Brasil responsável pelo desenvolvimento de treinamentos e cursos, estabelece os objetivos, premissas e resultados esperados pela aplicação da avaliação por competências e os seus normativos internos definem que as competências profissionais são a base para a construção de todos os processos de capacitação e identificação de necessidades de treinamento dos funcionários. As competências avaliadas são também utilizadas nos processos seletivos, favorecendo a ascensão profissional baseada no mérito. Cada funcionário pode registrar em sistema proprietário as competências desenvolvidas ao longo de sua experiência profissional e elas serão avaliadas pelo responsável pelo acompanhamento de seu desempenho, ampliando as possibilidades de seu aproveitamento. Serve também como trilha para aprimoração do desempenho atual ou para o crescimento na carreira.

Objetivos da GDP por Competências:

- orientar o processo de desenvolvimento profissional;
- contribuir com o planejamento de carreira;
- facilitar a consecução dos objetivos organizacionais;
- subsidiar outros sistemas e programas de gestão de pessoas, tais como o TAO (Programa Ascensão Profissional) e SACR (remoção de escriturário e caixa executivo).

Premissas da GDP por Competências:

- O processo de gestão de desempenho deve contribuir para a Empresa cumprir sua missão e atingir os objetivos definidos em sua estratégia.
- Para cumprir sua missão e ajustar-se às mudanças estratégicas demandadas pelo mercado, o Banco necessita de competências diversas.
- As diversas competências dos funcionários do Banco devem ser desenvolvidas e aprimoradas em um processo orientado e contínuo.
- A exigência quanto ao desempenho do funcionário deve ser diferente, de acordo com seu papel ocupacional e com a responsabilidade do cargo que ocupa.
- A avaliação será mais rica e fidedigna se oferecer informações originadas de múltiplas fontes.

- O sistema de avaliação deve buscar a integração sistêmica de indicadores financeiros e não-financeiros; de objetivos de curto e longo prazo; de ocorrências (presente) e tendências (futuro); do desempenho individual e do coletivo; da visão interna (funcionários) e da externa (clientes).
- Um sistema de avaliação formal é uma ferramenta fundamental na gestão de pessoas e de resultados. Não constitui instrumento de ameaça, coerção ou punição.

Resultados esperados com a GDP por Competências:

- Contribuir para a melhoria dos resultados organizacionais.
- Possibilitar a melhoria permanente do atendimento ao cliente.
- Contribuir para o desenvolvimento profissional.
- Estimular o desempenho excelente.
- Vincular os objetivos de desempenho e de crescimento na carreira do funcionário aos objetivos de sua unidade e do Banco.
- Permitir o acompanhamento da evolução do desempenho individual e coletivo.
- Possibilitar a autoanálise e estimular o autodesenvolvimento.
- Auxiliar o gestor no gerenciamento do desempenho da sua equipe.
- Gerar informações que subsidiem outros sistemas e processos de gestão de pessoas.

2.7 Avaliação de Desempenho – Premissas Baseadas no BSC

De acordo com Kaplan e Norton (1997), com a chegada da era da informação que vem crescendo de forma assustadora nas últimas décadas, as empresas não conseguem mais obter vantagens competitivas sustentáveis apenas com a rápida alocação de novas tecnologias e ativos físicos e com a excelência da gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros. Principalmente as empresas de serviços tiveram que se adequar a esse novo sistema, pois durante décadas conviveram em um ambiente não competitivo. Surge desta forma a exigência de novas capacidades para assegurar o sucesso competitivo.

Desta forma as empresas da era da informação estão baseadas em novas premissas operacionais:

- a) operam com processos de negócios integrados que abrangem as funções tradicionais combinando os benefícios da especialização funcional com a agilidade, eficiência e qualidade da integração dos processos;
- b) integram os processos de suprimentos, produção e entrega, fazendo com que todas as unidades organizacionais formadoras da cadeia de valores, obtenham otimização em relação a custo, qualidade e tempo de resposta;

- c) oferecem produtos e serviços customizados de acordo com o segmento do cliente, sem haver penalização nos custos operacionais de alta variedade e baixo volume;
- d) precisam combinar as eficiências e a agressividade competitiva do mercado . global com a sensibilidade às expectativas dos clientes locais;
- e) devem dominar a arte de antever as necessidades dos clientes, idealizando produtos e serviços inovadores com a incorporação de novas tecnologias de produto para dar eficiência aos processos operacionais e de prestação de serviços;
- f) os funcionários devem agregar valor pelo que sabem e pelas informações que podem fornecer. Investir, gerenciar e explorar o conhecimento de cada funcionário passou a ser muito importante para o sucesso da empresa.

Ainda, de acordo com Kaplan e Norton (1997), o choque entre a força de construir capacidades competitivas de longo alcance e o objeto estático do modelo tradicional de contabilidade financeira de custos criou uma nova síntese: o Balanced Scorecard (BSC). Este modelo complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas do desempenho futuro, sendo que seus objetivos e medidas derivam da visão e estratégia da empresa e focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento. As medidas financeiras e não-financeiras devem fazer parte do sistema de informações para funcionários de todos os níveis da organização.

O processo do scorecard inicia com um trabalho de equipe da alta administração para traduzir a estratégia de sua unidade de negócios em objetivos estratégicos específicos. É uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia de empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho.

As quatro perspectivas do scorecard fazem com que haja equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, os resultados desejados e os vetores do desempenho desses resultados, as medidas objetivas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas. A seguir a análise de cada perspectiva de acordo com Kaplan e Norton (1997):

a) **Perspectiva Financeira** - As medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Os objetivos financeiros normalmente estão relacionados à lucratividade, por exemplo, o retorno sobre o capital investido, o valor econômico agregado, o rápido crescimento das vendas ou a geração de fluxo de caixa.

b) **Perspectiva do Cliente** - Permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócios competirá e as medidas do desempenho da unidade nesses segmentos-alvo. Entre as medidas essenciais de resultado estão a satisfação do cliente, a retenção de clientes e a aquisição de novos clientes. A perspectiva cliente permite que os gerentes das unidades de negócios articulem as estratégias de clientes e mercados que proporcionarão maiores lucros financeiros futuros.

c) **Perspectiva dos Processos Internos** - Os executivos identificam os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência. As medidas dos processos internos estão voltados para os processos internos que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros da empresa, incorporando objetivos e medidas tanto para o ciclo de inovação de curto prazo quanto para o ciclo de operações de longo prazo.

d) **Perspectiva Aprendizado e Crescimento** - Identifica a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo. As empresas terão que investir na reciclagem dos funcionários, no aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas, e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais.

O Balanced Scorecard traduz visão e estratégia em objetivos e medidas através de um conjunto equilibrado de perspectivas. As quatro perspectivas têm se revelado adequadas a diversas empresas e setores do mercado, contudo as medidas incorporadas devem estar totalmente integradas à cadeia de relações causais que definem e retratam a história da estratégia da empresa.

De acordo com informações de mercado, em especial da Fundação Nacional de Qualidade (FNQ), entidade sem fins lucrativos, cuja missão é " Disseminar os fundamentos da Excelência em Gestão para o aumento de competitividade das

organizações e do Brasil." (<http://www.fnq.org.br/site/314/default.aspx>), existe grande relação de casualidade entre as perspectivas financeira, clientes e processos internos e os resultados das organizações. Não se pode dizer o mesmo com relação ao processo gestão de pessoas, uma vez que as relações causa e efeito são difíceis de serem medidas - por exemplo, qual seria a relação de um treinamento de funcionário com a melhoria do desempenho organizacional?

Dessa forma, a gestão e avaliação por competências preenche a lacuna, transformando mensurável o processo, uma vez que além de guardar relação estreita com a perspectiva aprendizado e crescimento possibilita interação com as outras perspectivas. Para Kaplan e Norton (1997), o impacto da perspectiva aprendizado e crescimento não é imediata, uma vez que essa perspectiva "identifica a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo"(KAPLAN E NORTON, 1997, p.57).

O Banco do Brasil, no seu modelo de avaliação de desempenho, decompõe os objetivos e metas estratégicas, em medidas específicas no nível operacional, e orienta o desempenho profissional e organizacional a partir de seis perspectivas: resultado econômico; estratégia e operações (ambas relacionadas à perspectiva financeira do BSC); comportamento organizacional (equivalente à perspectiva aprendizagem e crescimento do BSC); sociedade (que não encontra dimensão análoga no BSC); clientes; e processos internos (as quais mantiveram a denominação original do BSC).

2.8 Avaliação de Desempenho – Ascensão Profissional

Gil (2010) aborda a necessidade premente das empresas em evitar a evasão de talentos. Deixa claro que não somente com aumentos de salários, compensação financeiras ou benefícios indiretos é que se consegue sucesso."será necessário criar condições para que os empregados desejem realmente permanecer na empresa, sintam a contribuição significativa para seu desenvolvimento profissional e pessoal." (GIL, ANTONIO CARLOS, 2010, p. 46).

Estas condições dentro da estratégia de cada empresa, seja de pequeno, médio ou grande porte, podem ser fornecidas por um programa de encareiramento, baseado

na avaliação de desempenho, onde são proporcionadas ao funcionário, perspectivas de ascensão profissional, que diminuirão a necessidade de buscar novos rumos.

Dessler (2003) afirma que os empregadores podem tornar mais compensadora e atrativa a entrada de novos funcionários em uma empresa, assim como sua manutenção. Dentre as citadas, temos a apresentação dos cargos da empresa e as possibilidades de contribuições positivas para a carreira, especialmente quando o empregado estiver ocupando o cargo há algum tempo:

"Nessa fase, são importantes as avaliações orientadas para a carreira, nas quais o gerente é treinado não somente para avaliar o funcionário, mas também para encontrar caminhos possíveis de carreira e determinar o desenvolvimento necessário segundo as forças e fraquezas da pessoa. De modo semelhante, a rotação de cargos e o delineamento dos caminhos de carreira, planejados e aplicados periodicamente, podem ajudar a pessoa a desenvolver um quadro mais realista de suas capacidades (e incapacidades) e, portanto, escolher os melhores movimentos futuros para sua carreira." (DESSLER, GARY, 2003, p. 264).

Ainda segundo Dessler (2003), hoje em dia valoriza-se mais a competência do que a experiência, quando considerados os fatores para promoção ou ascensão profissional. Mas como a competência poderia ser medida para servir de base para promoções? "É bastante simples medir o desempenho passado, mas muitas empresas também usam testes e centros de avaliação para decidir promoções." (DESSLER, GARY, 2003, p. 265).

A avaliação profissional, os programas de aprimoramento de competências e as trilhas de desenvolvimento, servem como base para a estruturação de um programa de ascensão profissional.

3 HISTÓRICO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO BANCO DO BRASIL

O Banco do Brasil avalia formalmente o desempenho de seus funcionários há várias décadas. Os primeiros registros datam da década de 1940, quando o desempenho dos funcionários comissionados era avaliado por meio de um instrumento denominado "Boletim de Informações – 42 Pontos".

Posteriormente, com a criação do DESED (Departamento de Seleção e Desenvolvimento de Pessoal), em 1965, foram realizados aprimoramentos nos instrumentos utilizados pelo Banco, o que deu origem a uma nova versão do “Boletim de Informações - 42 pontos”, à “Ficha Individual de Avaliação” e ao “Sistema de Informações Reservadas de Comissionados (SIRC).

Na década de 1980, outros instrumentos passaram a ser utilizados: as “Informações de Funcionários Recém-Admitidos” e a “Avaliação de Desempenho Funcional (ADF)”. Com exceção da ADF, todos os demais instrumentos possuíam caráter informativo. Alguns relatórios de desempenho eram confidenciais (os avaliados não tinham conhecimento sobre o que se afirmava a seu respeito) e a informação gerada sobre a atuação do funcionário não era utilizada como fonte do processo de desenvolvimento das pessoas na empresa.

Em 1982, foi implementada a ADF, um sistema aberto e participativo, com caráter informativo e formativo, no qual o avaliado passou a participar do estabelecimento de metas, a tomar conhecimento dos parâmetros de avaliação e a receber informações sobre como o seu desempenho era percebido por seu superior imediato. A ADF dispunha de parâmetros e normativos que procuravam minimizar a subjetividade natural do processo avaliatório e eliminar o estabelecimento de critérios díspares dentro de uma equipe.

O caráter informativo era caracterizado pela conceituação do desempenho funcional, que subsidiava decisões relacionadas ao comissionamento, alocação de pessoal e treinamento. Também enfatizava a importância da orientação, rejeitando o uso do sistema como instrumento de punição e pressão, o que abriu espaço para o caráter formativo, ao evidenciar a função pedagógica do ato de avaliar.

Em 1990, a partir de pesquisas realizadas com os funcionários, constatou-se a existência de equívocos na compreensão do processo avaliativo, que causavam distorções na sua operacionalização e comprometiam sua credibilidade, tais como a ausência de definição de metas ou a sua atribuição unilateral pelo avaliador e a ausência do acompanhamento, previsto nos normativos, ao longo do período avaliativo. Estas e outras críticas determinaram a necessidade de se aprimorar a ADF.

Durante o ano de 1991, o DESED desenvolveu os trabalhos de reformulação para integrar a ADF às ações de seleção, formação e treinamento, através de modelo teórico único para todas essas áreas. Visando avaliar estritamente o desempenho, foram definidos fatores avaliativos com base em ações observáveis e relacionadas ao trabalho executado. Foram retiradas do instrumento os critérios referentes a aspectos psicológicos e disciplinares, por terem sido compreendidos como pontos de interferência no processo avaliatório, e não como parte do desempenho propriamente dito

Durante a década de 1990, mudanças no contexto econômico nacional levaram a uma nova revisão do sistema de gestão do Banco do Brasil, que buscava à época posicionar-se como empresa de alto desempenho. A gestão de desempenho passa a ser vista como tema central na gestão de pessoas.

Aprovado pela Diretoria em 03/12/1997, com implantação a partir do primeiro semestre de 1998, o sistema GDP surgiu com o propósito principal de “promover ações que integrem os objetivos organizacionais e o desenvolvimento profissional dos empregados, através de um sistema de informações sobre o desempenho” e pretendia materializar as seguintes diretrizes do Plano Diretor de Recursos Humanos (1997):

- Valorizar a competência profissional através da identificação e aproveitamento dos empregados talentosos e empreendedores;

- Gerenciar o desempenho de forma a integrar os objetivos organizacionais e o desenvolvimento profissional do empregado;

- Promover o acompanhamento do desempenho das pessoas e da área, através dos controles financeiros, da produtividade, da relação com os clientes e da capacidade de desenvolvimento.

Esse instrumento permitia alinhar os desempenhos individual, departamental e organizacional, a partir de parâmetros definidos pela estratégia corporativa. Pretendia minimizar distorções, subjetividades e vieses comuns nos instrumentos de avaliação utilizados anteriormente pelo Banco, que eram centrados apenas na observação do comportamento dos funcionários no trabalho e não estabeleciam metas ou avaliavam os resultados correspondentes.

Para alinhar a gestão do desempenho à estratégia organizacional, foram utilizadas as premissas do Balanced Scorecard (BSC), adaptando-se as perspectivas originalmente definidas por Kaplan e Norton (1997). O modelo do Banco previa a avaliação por cinco perspectivas de desempenho: resultado econômico; estratégia e operações (ambas relacionadas à perspectiva financeira do BSC); satisfação do cliente; comportamento organizacional (equivalentes, respectivamente, às perspectivas dos clientes, e aprendizagem e crescimento); e processos internos (que manteve a denominação original do BSC). Tais perspectivas, por sua vez, foram desdobradas em duas dimensões: metas, contendo indicadores quantitativos de resultados, nos níveis individual, departamental e organizacional; e fatores, indicando as competências profissionais desejadas, descritas sob a forma de comportamentos observáveis.

O ciclo avaliatório era semestral, compreendendo três etapas: a) planejamento - no qual avaliado e avaliador, com base no plano tático-operacional da unidade (desdobramento da estratégia corporativa) realizavam um acordo de trabalho, envolvendo a definição de metas e a compreensão das competências desejadas; b) acompanhamento - fase em que o avaliador procurava identificar e corrigir eventuais desvios em relação à consecução de metas ou à expressão de competências, podendo, para tanto, registrar anotações qualitativas sobre o desempenho do avaliado; e c) formalização - etapa final, na qual eram avaliados o alcance de metas e as competências expressas pelo funcionário (fatores de desempenho), cabendo ao avaliador (superior hierárquico do funcionário) registrar conceitos (em uma escala de 1 a 6 pontos) e indicar ou não o avaliado para o exercício de cargos comissionados, com a possibilidade de concordância ou discordância por parte desse.

Na dimensão metas, a atribuição de conceitos em cada perspectiva de desempenho era feita automaticamente pelo próprio sistema GDP, a partir da utilização de réguas de dispersão para cada indicador. Os resultados em relação aos indicadores eram apurados por meio de pesquisas de clima organizacional (na perspectiva comportamento organizacional), de pesquisas de satisfação dos clientes externos e internos (na perspectiva clientes), de dados fornecidos por aplicativos de acompanhamento da qualidade de processos (na perspectiva processos internos) e de informações oriundas do sistema orçamentário e de aplicativos que controlam a venda de produtos, a rentabilidade de carteiras e outros aspectos (nas perspectivas

resultado econômico e estratégia e operações). Na dimensão fatores, por sua vez, os conceitos eram atribuídos pelo superior hierárquico do funcionário, a partir de sua observação sobre o comportamento do avaliado em relação a 13 competências profissionais, cada qual vinculada a uma perspectiva de desempenho.

Outra característica do modelo era o balanceamento de pesos entre as cinco perspectivas de desempenho. Se, em determinado ciclo avaliatório, a estratégia corporativa apontasse, hipoteticamente, para a necessidade de aumentar o retorno sobre o patrimônio, então se elevava o peso da perspectiva resultado econômico. Se o objetivo principal, por outro lado, fosse fidelizar maior número de clientes, era elevado o peso da perspectiva satisfação do cliente, e assim por diante. Os pesos eram balanceados, também, entre as dimensões metas e fatores, de forma que, para funcionários do segmento gerencial, maior peso era atribuído à dimensão metas, enquanto a dimensão fatores tinha maior peso para os funcionários do segmento técnico. Ao final de cada ciclo, o funcionário obtinha um placar de desempenho, em que era possível visualizar perspectivas, dimensões, pesos, origem das informações e composição da pontuação final.

As informações geradas pelo placar de desempenho, por sua vez, forneciam subsídios a processos de educação corporativa, orientação e ascensão profissional, reconhecimento e premiação, entre outros.

A GDP caracterizava-se como um sistema de avaliação individual que atendia as exigências de desempenho e tinha flexibilidade suficiente para se adequar às eventuais mudanças na estratégia e na estrutura do Banco.

A modelagem do sistema e a tecnologia disponível permitiram a interação da GDP com outros sistemas corporativos, como o ORC, ARH, PLR e AFD (acompanhamento dos fatores de desempenho), entre outros.

A GDP, no entanto, começou a apresentar distorções ao longo do tempo. Pesquisas internas, além de críticas e sugestões oferecidas pelos funcionários no 4º Fórum de Gestão de Pessoas e Responsabilidade Socioambiental, apontaram alguns problemas:

caráter unilateral e descendente da avaliação, na dimensão fatores, e conseqüente utilização do instrumento, por parte de alguns gestores, para o exercício de pressão e ameaça no trabalho;

ausência de acompanhamento e de feedback por parte de gestores;

processo pouco participativo e pouco democrático;

falta de conseqüência prática da eventual discordância do avaliado em relação às indicações ou aos conceitos que lhe eram atribuídos;

caráter muito genérico das 13 competências avaliadas (na dimensão fatores), que se aplicavam a todos os funcionários, independentemente de sua área de atuação ou da função exercida; e

conflitos entre avaliados e avaliadores em decorrência da necessidade de indicação do gestor para que seus subordinados pudessem concorrer ao exercício de cargos comissionados.

Essas deficiências, aliadas a mudanças na estratégia e no contexto organizacional, indicaram a necessidade de reformulação do modelo de gestão do desempenho até então vigente no Banco. A diretoria do BB, então, no início de 2004, autorizou a constituição de um grupo de trabalho multidisciplinar, composto por analistas de diversas áreas do Banco, com o objetivo de propor soluções para os problemas identificados e ajustes à nova estratégia organizacional, de forma a aprimorar o modelo.

Após análise e diagnóstico, o grupo de trabalho apresentou propostas para aprimorar diversos aspectos do instrumento, entre as quais:

substituição das 13 competências genéricas, avaliadas na dimensão fatores, por competências de caráter mais objetivo e específico;

adoção da avaliação por múltiplas fontes (superior, subordinados, pares e auto-avaliação), na dimensão fatores, em substituição à avaliação feita só pelo gestor, visando minimizar vieses, ampliar a participação, e melhorar a precisão das avaliações;

adequação do nome da dimensão fatores, que se chamaria dimensão competências;

fim da obrigatoriedade de os funcionários serem indicados (autorizados) por seus superiores para que pudessem candidatar-se a cargos comissionados, de forma a evitar a utilização do instrumento para o exercício de práticas de poder;

ajustes na escala de avaliação (redução de seis para cinco no número de pontos da escala);
fim da necessidade de o funcionário concordar ou discordar dos conceitos a ele atribuídos, visto que a auto-avaliação já expressaria sua eventual concordância ou discordância;
adoção de mecanismos e instrumentos para estimular o acompanhamento contínuo (feedback e coaching); e
utilização do sistema para promover a melhoria do desempenho e o desenvolvimento profissional dos funcionários.

Outras características do modelo, como o placar de desempenho, a avaliação de metas, as etapas do ciclo avaliatório e o balanceamento de pesos entre as perspectivas do Balanced Scorecard (BSC), não sofreram alterações. O novo instrumento proposto foi elaborado com base nas seguintes premissas:

o sistema de gestão de desempenho deve contribuir para a empresa cumprir sua missão e atingir os objetivos definidos em sua estratégia;
para cumprir sua missão e ajustar-se às mudanças estratégicas demandadas pelo mercado, o Banco necessita de competências diversas;
as diversas competências dos funcionários do Banco devem ser desenvolvidas e aprimoradas em um processo orientado e contínuo;
a exigência quanto ao desempenho do funcionário deve ser diferente, de acordo com seu papel ocupacional;
a avaliação será mais rica, participativa e fidedigna se oferecer informações originadas de múltiplas fontes;
o sistema de avaliação deve buscar a integração sistêmica de indicadores financeiros e não-financeiros; de objetivos de curto e longo prazo; de ocorrências (presente) e tendências (futuro); e
um sistema de avaliação formal é uma ferramenta fundamental na gestão de pessoas e de resultados.

Com esse novo modelo, o Banco do Brasil esperava aprimorar resultados organizacionais, melhorar continuamente o atendimento ao cliente, contribuir para o desenvolvimento profissional, estimular o desempenho excelente, vincular os objetivos individuais dos funcionários aos da unidade e aos organizacionais, permitir o acompanhamento da evolução do desempenho individual e coletivo, possibilitar a

auto-análise e estimular o autodesenvolvimento, auxiliar o gestor a gerir o desempenho da equipe, bem como gerar informações que subsidiem outros sistemas e processos de gestão de pessoas.

Para fins de teste e validação, as mudanças propostas foram implementadas preliminarmente em nove unidades do Banco: Diretoria de Finanças, Diretoria de Mercado de Capitais, Superintendência do Distrito Federal e seis agências. Nessas unidades trabalhavam ao todo 790 funcionários. Ao longo do segundo semestre de 2004, esses 790 funcionários puderam testar as mudanças realizadas, avaliando o seu desempenho por meio do novo instrumento. Durante esse período, a equipe da Diretoria de Gestão de Pessoas realizou freqüentes visitas às unidades envolvidas, oportunidade em que pôde esclarecer dúvidas, colher impressões, críticas e sugestões dos participantes.

Ao final de 2004, foi feita uma pesquisa com os funcionários que utilizaram o novo instrumento, para verificar a percepção deles em relação às mudanças realizadas no modelo.

Como foi positiva a reação dos funcionários participantes desse teste piloto, o novo modelo de gestão do desempenho, sob o título GDP por Competências, foi implementado em 2005 em todas as unidades do Banco. O modelo implementado encontra-se vigente desde então.

Em 2009, o Banco instituiu instrumentos e procedimentos específicos para avaliação de desempenho do Conselho de Administração, do Comitê de Auditoria e da Diretoria Executiva, iniciativa que constitui boa prática de governança corporativa, na medida em que subsidia a realização de diagnósticos internos e a identificação de ações para aprimorar a atuação desses órgãos.

Essa ação, associada ao fato de que todos os funcionários do Banco já estão submetidos à avaliação sistemática de seu desempenho (através da GDP), favorece o melhor desempenho do BB nos quesitos ponderados pelo Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE da BM&F Bovespa. Trata-se de aspecto recomendado também por outros índices de sustentabilidade e códigos de governança corporativa nacionais e internacionais (Dow Jones Sustainability Index – DJSI/NYSE, JSE – SRI Index, Tokyo Stock Exchange, CHRC – China, OECD, ICGN,

CVM, IBGC, entre outros) e reflete o esforço do BB para melhoria contínua de seus processos e resultados.

Além disso, ainda em 2009, foram estabelecidas e normatizadas premissas e orientações específicas para avaliação de desempenho de funcionários contratados no exterior, o que também constitui boa prática de governança corporativa.

Em 2010, teve início novo processo de aprimoramento da GDP: a migração do aplicativo GDP do SisBB para uma nova plataforma, no ambiente da intranet. Isso permitirá a disponibilização de novas funcionalidades, em um ambiente mais interativo, atrativo e funcional. O novo sistema utilizará o SAP, software de gestão empresarial (Enterprise Resource Planning - ERP) recentemente adquirido pelo Banco. Espera-se que esteja disponível em 2012.

4 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

4.1 Tipo e descrição geral da pesquisa (técnicas de pesquisa ou estratégias escolhidas para coletar os dados)

A pesquisa é do tipo qualitativa e descritiva, uma vez que procura-se conhecer o resultado da aplicabilidade de uma ferramenta, no caso - os impactos da GDP na ascensão profissional dos funcionários do Banco do Brasil em Belém (PA).

Os dados da coleta serão primários (pesquisa e entrevista) e secundários, oriundos de documentos e pesquisas do Banco do Brasil..

4.2 Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo

O Banco do Brasil S.A., é uma empresa de grande porte, com 5.103 agências e 8.423 postos de atendimento no país e 47 agencias no exterior. 111 mil funcionários e 10 mil estagiários. 55 milhões de clientes, distribuídos entre entes públicos, pessoas jurídicas correntistas, pessoas físicas correntistas e poupadores. Atende todo o Brasil, presente em mais de 4 mil municípios brasileiros e 23 países. Tanto os clientes quanto os usuários são aqueles que necessitam de serviços bancários, com

segmentação específicas para usuários, clientes de baixa renda (Banco Popular do Brasil), e demais clientes, selecionados em grupos ou carteiras. Dentro de uma pirâmide salarial, que varia de 0 a 4 mil e 4 a 6 para pessoa física e, empresas com faturamento anual até R\$ 15 milhões, são atendidos em agências de varejo. Os clientes com renda ou faturamento superior, são atendidos em agências Estilo, Empresarial, Private e Corporate.

No Pará o Banco do Brasil possui 105 agências, das quais 20 estão situadas na capital, Belém. O estado do Pará tem representatividade de aproximadamente 3% do resultado do Banco e possui aproximadamente 1 milhão de clientes.

4.3 População e amostra

TAFNER (1999) define população como um conjunto de membros (seres animados ou não) que possuem características em comum. O autor aponta que, para a pesquisa, é importante definir a população a ser investigada, pois o pesquisador deverá explicitar qual o universo envolvido na pesquisa.

Durante a pesquisa, buscar-se-á levantar um número de participantes do estudo, dos funcionários do Banco do Brasil em Belém do Pará (PA) detentores de cargo comissionado e que foram avaliados pelo sistema de avaliação funcional do Banco do Brasil nos últimos 03 anos. O estudo se dará com base na análise dos dados provenientes dos participantes do estudo, oriundos das 20 agências do BB em Belém, compostos pela totalidade de seus gerentes gerais e gerentes comerciais (40 Gerentes) e todos a gerência média – 219 gerentes.

4.4 Instrumento(s) de pesquisa

De acordo com a Zanella (2006), "A pesquisa descritiva procura conhecer a realidade estudada, suas características, seus problemas." (ZANELLA, 2006, p. 27). "Pretende "descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade" (TRIVIÑOS, 1987, p. 100 apud ZANELLA, 2006, p.27).

Para a mesma autora, referenciando-se à Taxonomia de Mattar, a pesquisa qualitativa "proporciona o conhecimento da realidade social por meio dos

significados dos sujeitos participantes da pesquisa, possibilitando, portanto, uma compreensão aprofundada dos fenômenos sociais e a captação de dados não facilmente articulados, como atitudes, comportamentos, motivos..." (ZANELLA, 2006, p. 31).

Ruiz (1999) define pesquisa descritiva como aquela que tem por objetivo a descrição das características de um grupo: sua distribuição por idade, sexo, nível de escolaridade, nível de renda, entre outras. Também são caracterizadas por esse tipo de pesquisa aquelas que visam descobrir a existência de associações entre variáveis, que procuram verificar a relação existente entre variáveis organizacionais, tais como, centralização, informatização, processo de decisão, estratégia organizacional, política e poder, aprendizagem organizacional, entre outras.

Para Bogdan (apud TRIVIÑOS, 1987):

a pesquisa qualitativa é descritiva, pois se preocupa com descrever os fenômenos por meio dos significados que o ambiente manifesta. Assim, os resultados são expressos na forma de transcrição de entrevistas, em narrativas, declarações, fotografias, desenhos, documentos, diários pessoais, dentre outras formas de coleta de dados e informações; (TRIVIÑOS, 1987, apud ZANELLA, 2006, p.100).

4.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Os dados foram coletados por meio de um questionário de 14 perguntas fechadas, a fim de se obter informações sobre a utilização da GDP no Banco do Brasil e seus impactos na ascensão profissional.

Andrade (1998) define o questionário como um conjunto de perguntas que o informante responde sem a necessidade da presença do pesquisador. Por esse motivo, as perguntas devem ser muito claras e objetivas.

As perguntas fechadas são aquelas que indicam opções de respostas ou que limitam à resposta afirmativa ou negativa, trazendo no próprio questionário os espaços destinados à marcação da escolha.

Também, o questionário com perguntas fechadas possibilita melhor apuração dos dados, facilitando o trabalho, visto ser mais fácil tabular e agrupar as respostas por semelhança, em detrimento a melhor qualidade das respostas de perguntas abertas.

A primeira parte do questionário é composta da apresentação e caracterização básica do entrevistado: Idade, sexo, tempo de banco e cargo. Da primeira à sétima questão, na décima, décima segunda e décima terceira, utilizou-se resposta sim e não. Nas questões oitava, nona, décima primeira e décima quarta, utilizou-se uma escala tipo LIKERT, constituída de cinco pontos.

Os questionários (Apêndice 01) foram distribuídos pelo próprio pesquisador aos pesquisados, utilizando-se sistema de comunicação interno do Banco do Brasil, denominado Nota Técnica e disponível em ambiente denominado SisBB.

Os dados secundários foram subsídios para formatação da pesquisa e obtidos em relatório de análise de desempenho sócio ambiental de 2010 do Banco do Brasil, especificamente aqueles referentes à responsabilidade social para com os empregados, e no LIC (Livro de instruções codificadas).

A análise dos dados foi realizada em planilhas do Excell do Windows, utilizando-se gráficos para melhor visualização

4.6 CRONOGRAMA DE TRABALHO

	Datas				
ETAPAS					
Elaboração do projeto	12/03 a 30/06				
Coleta de dados		01 a 31/08			
Tabulação dos dados			01 a 30/09		
Análise e discussão dos resultados				01 a 15/10	
Redação final da monografia					15 a 31/10
Defesa oral					xxxxxx

5 RESULTADO

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Para a população (item 4.3) foram distribuídos 259 formulários e 118 respondidos.

O público da amostra é composto por 59,32% respondentes do sexo masculino e 40,68% do sexo feminino. Destes, 32,20% tem até 10 anos de Banco, 28,81% de 11 a 20 anos e 38,98% acima de 20 anos.

Do público total, 24,58% são Administradores de agência e 75,42% é composta pela Gerência média, e o mais importante para a pesquisa, 78,81% de todo o público é composto por Gestores de Equipes e 64,41% de todos os entrevistados foi promovido nos últimos 05 anos.

Na estratificação geral, 30% dos homens possuem mais de 20 anos de Banco, enquanto para as mulheres, o maior percentual está no público de até 10 anos de Banco. A diferença maior ocorre nos gestores de equipe – enquanto 57% dos homens possuem subordinados, apenas 37% das mulheres detêm esta atribuição. Em se tratando de promoções, 70,83% das mulheres foram promovidas nos últimos 05 anos, enquanto que entre os homens este percentual foi de 61,43%.

Com relação ao tempo de Banco dos Gerentes com até 10 anos de Banco, 97,37% destes foram promovidos nos últimos 05 anos. Para os Gerentes de 11 a 20 anos, 64,71% foram promovidos neste mesmo período, enquanto que as oportunidades concedidas para aqueles com mais de 20 anos foram de 36,96%.

5.2 RESULTADO FOCO

Nossa pesquisa, tem foco nos funcionários que foram promovidos no período estipulado, de forma a verificar os impactos de suas Avaliações de Desempenho e também sua percepção a respeito e também verificar, para aqueles que não foram promovidos, qual a causa. Então, considerando os itens do questionário, e que as 02 primeiras questões foram para definir o cenário – Gestor de equipe e se foi promovido nos últimos 05 anos, temos os seguintes resultados:

- a) As questões 03 a 05 tratam de acompanhamento – atribuímos peso a cada resposta, de forma a termos uma média e dizer se o funcionário teve acompanhamento durante a sua avaliação ou não. Dos funcionários promovidos, 78,95% tiveram acompanhamento de desempenho prévio e posterior à formalização de sua avaliação, enquanto para aqueles não promovidos, este acompanhamento cai para 50%.
- b) Outro fator que chama atenção é que, dentre os funcionários que tiveram mais acompanhamento, 61,84% apresentaram itens insatisfatórios em seu desempenho, enquanto aqueles que não tiveram acompanhamento, 54,76 tiveram suas avaliações sem itens considerados insatisfatórios. O que demonstra que o aprimoramento tem relação direta com o acompanhamento e a conseqüente promoção do funcionário.
- c) Outro item que chama a atenção, é que para os funcionários promovidos, a percepção de que a Avaliação de Desempenho é um instrumento que possibilita vincular os seus interesses profissionais aos da empresa - 90,78%. E destes, 68,11% acham que o percentual de contribuição é superior a 40%. Já com relação aos não promovidos, apenas 33,33% do público acredita na metodologia.
- d) Dos entrevistados, dentre aqueles promovidos, 89,47%, 77,63% e 77,63% respectivamente, utilizam-se da avaliação de desempenho para promover ou indicar funcionários à promoção, percebem a utilização da metodologia pela Alta Administração do Banco para ascensão funcional e entendem que possui grande impacto na sua carreira, enquanto que a percepção daqueles não promovidos é inversa, sendo que destes apenas 35,71% e 28,57% possuem as mesmas respectivas percepções, mas que 83,33% ainda entendem a importância das avaliações para suas carreiras.

6 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Portanto, fica claro, pelos números apresentados, relação direta entre uma avaliação de desempenho, que contemple acompanhamento, e muitas vezes itens

desfavoráveis, mas que possibilitem ao funcionário oportunidade para correção de rumos e aprimoramento de suas competências, com a ascensão profissional.

O acompanhamento da avaliação de desempenho é preponderante para o sucesso do aprendizado. Vimos que dentre os funcionários que tiveram mais acompanhamento, 61,84% tiveram anotações insatisfatórias, o que indica, pontos de melhoria e oportunidade para correção de rumos, o que culminou em promoção. Estes mesmos, possuem na sua maioria, percepção de que a Avaliação de Desempenho é um instrumento que possibilita vincular seus interesses profissionais – no caso promoções em sua carreira - aos da empresa, que é o desenvolvimento de competências e aprimoramento do capital intelectual e como conseguinte geração de valor e resultado – em contraponto, dos não promovidos, apenas 33,33% acreditam na ferramenta.

Como a percepção da maioria dos entrevistados é de que a Alta Administração do Banco utiliza-se da metodologia de avaliação de seus funcionários para o aprimoramento e preparação à ascensão profissional e dentre todos os números apresentados, aqueles que foram promovidos remetem ao resultado de suas avaliações, firma-se convicção quanto ao relacionamento dos fatos.

Como recomendação, cabe à empresa garantir que seus funcionários, em especial os demais tempo de Banco, se utilizem da metodologia, que é validada corporativamente para o desenvolvimento das suas competências e desenvolvimento de trilhas de aperfeiçoamento.

7 REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 1998.

Banco do Brasil. Avaliando. **ADF: Avaliação de Desempenho Funcional**. Você escreve sua história. Brasília, 1992.

Banco do Brasil. **Gestão de Desempenho por competências**. Curso auto-instrucional. Vol. 1 a 5. Brasília, 2005.

Banco do Brasil. **Gestão de Desempenho por competências: Integrando desenvolvimento profissional, desempenho e participação.** Fascículo PROFI - UNIBB, ano VIII, nº 31. Brasília, 2005.

Banco do Brasil. Caminhos. **GDP por competências: novas perspectivas para funcionários do Banco do Brasil.** Fascículo PROFI - UNIBB, ano VII, nº 32. Brasília, 2005.

Banco do Brasil. Universidade Corporativa do Banco do Brasil. www.unibb.bb.com.br - **Gestão de desempenho.** acessado em maio de 2011.

Bergamini, Cecília Whitaker; Beraldo, Deobel Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa.** São Paulo: Atlas, 1988.

Bohmerwald, Pedro. **Gerenciando o sistema de avaliação de desempenho.** Belo Horizonte: UFMG, Escola de Engenharia, Fundação Cristiano Ottoni, 1996.

Brandão, Hugo Pena; Zimmer, Marco Vinício; Pereira, Carolina Guarçoni et al. **Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e avaliação 360 graus*.** Rio de Janeiro: Revista de Administração Pública, 2007.

Chiavenato, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

Chiavenato, Idalberto. **Gerenciando pessoas. O passo decisivo para a administração participativa.** São Paulo: Makron Books, 1999.

Chiavenato, Idalberto. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 1980.

Dessler, Gary. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Pearson, 2003.

Dutra, Joel Souza. **Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 2004.

Fundação Nacional da Qualidade - <http://www.fnq.org.br/site/314/default.aspx>, consultado em Maio de 2011

Gil, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2010.

Kaplan, R. e Norton, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

Lara, Janaína e Silva, Marlene. <http://www.psicologia.com.pt/>. **Avaliação de desempenho no modelo de Gestão por competências**. consultado em maio de 2011.

Lucena, Maria Diva da Salete. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1995.

Marras, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do Operacional ao Estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

TAFNER, José. **Elementos do Comportamento Organizacional**. Curitiba: Juria, 1999.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis : SEaD/UFSC, 2006.

APENDICE 1 - Questionário

O objetivo desta pesquisa é identificar as influências da Avaliação de Desempenho na ascensão profissional.

Obrigado pela colaboração

Helio Pereira Dominoni

Agencia UFPA

DADOS PESSOAIS

Idade: _____

Sexo: Masculino () Feminino ()

Tempo de Banco: _____

Cargo: _____

Questões a serem respondidas:

1. Você é gestor de equipe?

() Sim

() Não

2. Você foi promovido nos últimos 05 anos?

() Sim

() Não

3. O seu avaliador costuma efetuar anotações em sua avaliação no período que antecede a sua formalização?

() Sim

() Não

4. São efetuadas reuniões para acordo de trabalho prévio?

() Sim

() Não

5. São realizadas reuniões avaliativas e/ou corretivas?

() Sim

() Não

6. Você teve itens avaliados como insatisfatórios recentemente?

Sim

Não

7. Você considera a Avaliação de Desempenho do Banco do Brasil instrumento que possibilita vincular seus objetivos profissionais ao interesse da empresa?

Sim

Não

8. Na sua opinião, o instrumento avaliativo tem sido utilizado corretamente?

concordo totalmente Concordo Indiferente Discordo Discordo totalmente

9. Como você avalia as suas últimas avaliações de desempenho?

Muito boa Boa Razoável Ruim Péssima

10. Na sua opinião, a avaliação contribuiu para ascender a cargo comissionado?

Sim

Não

11. Se você respondeu sim, qual o grau de contribuição?

de 0 a 20% de 21 a 40% de 41 a 60 % de 61 a 80% acima de 80%

12. Você, enquanto Gestor, utiliza-se da avaliação de Desempenho para promover ou indicar funcionários à promoção?

Sim

Não

13. Você percebe se a Alta Administração do Banco utiliza-se deste instrumento para promover seus funcionários?

Sim

Não

14. No próximo degrau esperado para sua carreira, qual o impacto esperado de suas avaliações no resultado?

muito pouco pouco indiferente bastante muito

APENDICE 2 - Respostas questionário

sexo	Temp.	cargo	Q. 1	Q. 2	Q. 3	Q. 4	Q. 5	Méd	Q. 6	Q. 7	Q. 8	Q. 9	Q. 10	Q. 11	Q. 12	Q. 13	Q.14
2	1	2	1	1	1	1	1	3	1	1	2	2	1	4	1	2	4
2	3	1	1	1	1	1	2	1	2	2	4	2	2	0	2	2	2
1	3	1	1	1	1	1	1	3	1	2	4	3	2	0	1	2	3
2	1	2	2	1	2	2	2	-3	2	1	1	1	1	3	1	2	5
1	1	2	2	1	1	1	1	3	2	1	2	2	1	4	2	1	5
1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	5	1	1	5
2	1	2	2	1	2	2	2	-3	2	2	2	2	1	4	2	1	4
1	1	2	1	1	1	1	1	3	2	2	1	1	1	4	1	1	4
1	3	2	1	2	1	1	1	3	1	2	3	3	2	0	2	2	1
1	3	2	1	2	2	2	2	-3	2	2	5	3	2	0	2	2	1
2	3	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	4	1	1	5
2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	1	3	1	2	4
1	3	2	1	1	1	1	2	1	1	1	3	3	2	0	2	2	2
2	3	2	1	2	2	2	2	-3	2	2	5	2	2	0	2	2	3
2	2	2	1	2	2	2	1	-1	2	2	4	3	2	0	2	2	1
1	3	2	2	2	1	1	1	3	1	1	2	2	2	0	1	2	2
1	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	2	3	2	0	1	1	5
2	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	5	1	1	5
2	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	3	1	1	5
2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	3	1	3	1	2	4
1	1	2	1	1	2	2	2	-3	2	2	3	3	2	0	2	2	3
1	3	2	1	2	2	2	2	-3	1	2	5	5	2	0	2	2	1
2	1	2	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	5	1	1	5
1	3	1	1	2	1	1	1	3	1	2	4	3	2	0	2	2	3
1	2	2	1	2	2	2	2	-3	2	2	3	3	2	0	2	2	1
1	3	1	1	1	1	2	2	-1	1	1	4	2	1	4	1	1	4
1	3	2	2	2	1	1	1	3	1	1	2	2	1	3	1	1	4
1	3	2	1	1	1	1	1	3	1	1	2	3	1	4	1	1	4
2	2	2	1	1	1	1	1	3	1	1	1	2	1	4	1	1	5
1	3	2	1	2	1	1	1	3	1	2	4	3	1	3	1	2	3
1	1	2	1	1	1	1	1	3	2	1	2	3	1	2	1	1	4
1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1	2	3	1	1	2	2	3
2	3	2	1	2	2	2	2	-3	2	2	5	2	2	0	2	2	3
1	3	1	1	2	1	1	1	3	1	2	4	2	2	0	1	2	1
2	2	1	1	1	2	2	2	-3	2	1	2	1	1	2	1	1	4
1	3	2	2	2	1	2	2	-1	1	2	4	1	2	0	2	2	3
1	2	2	1	1	1	1	1	3	1	1	2	3	1	3	1	1	5
1	3	2	1	2	1	2	2	-1	2	2	5	1	2	0	2	2	1
2	3	2	1	2	1	2	2	-1	2	2	5	2	2	0	2	2	3
2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	3	1	3	1	1	5
1	2	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	3	1	5	1	1	4
1	1	2	2	1	1	1	1	3	1	1	1	2	1	4	1	1	4
2	3	2	2	1	1	2	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	4
1	3	1	1	2	1	1	1	3	1	2	4	4	2	0	2	2	3
1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	2	3	1	3	1	1	5
2	1	2	2	1	1	1	1	3	1	1	2	3	1	2	1	1	3
1	3	2	1	2	1	1	1	3	1	1	1	2	1	1	1	1	4
1	2	1	1	1	1	1	1	3	1	2	4	2	1	2	1	1	3
2	2	2	1	2	1	1	1	3	1	2	3	1	2	0	1	1	2
1	3	2	1	2	2	2	2	-3	2	2	2	2	2	0	2	2	3

sexo	Temp.	cargo	Q. 1	Q. 2	Q. 3	Q. 4	Q. 5	Méd	Q. 6	Q. 7	Q. 8	Q. 9	Q. 10	Q. 11	Q. 12	Q. 13	Q. 14
1	1	2	1	1	1	2	2	-1	1	1	2	2	1	3	1	1	4
2	1	2	1	1	1	1	1	3	1	1	1	3	1	3	1	1	5
2	2	2	1	2	1	2	2	-1	2	2	5	1	1	1	2	2	3
1	3	1	1	2	1	1	1	3	1	2	5	1	2	0	2	2	1
2	2	2	1	2	1	1	1	3	2	2	3	2	2	0	1	1	5
1	3	1	1	2	1	2	2	-1	1	2	4	4	2	0	2	2	1
1	1	2	1	1	1	1	1	3	1	1	2	3	1	3	1	1	5
1	1	2	2	1	1	1	1	3	1	1	1	2	1	5	1	1	5
2	3	2	1	2	1	2	2	-1	2	2	4	1	2	0	2	2	1
2	2	2	1	1	1	2	2	-1	2	1	3	3	1	1	1	1	3
2	3	2	2	2	1	2	2	-1	2	2	5	1	2	0	2	2	1
2	2	2	1	1	1	1	1	3	1	1	2	3	1	4	1	1	4
2	1	2	2	1	1	1	1	3	1	1	1	3	1	4	1	1	5
1	1	2	1	1	1	1	1	3	1	1	2	3	1	4	1	1	5
1	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	2	3	2	0	1	2	3
1	3	2	1	2	2	2	2	-3	2	2	3	1	2	0	2	2	1
2	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	2	1	2	1	1	4
1	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	3	1	1	5
1	3	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	2	1	2	1	1	4
1	1	2	2	2	1	1	1	3	2	1	4	1	2	0	2	1	3
1	2	2	1	2	1	1	1	3	2	1	2	1	1	3	1	1	4
1	2	2	1	1	2	2	1	-1	1	2	4	1	1	2	1	1	2
2	3	2	1	1	1	1	1	3	1	1	2	3	1	3	1	1	4
1	3	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	4
1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	3	1	1	5
1	2	2	1	2	1	1	1	3	1	1	2	2	1	2	1	1	3
1	2	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	3	1	2	1	1	5
1	1	2	1	1	1	1	1	3	1	1	3	3	1	1	1	1	2
2	2	2	1	2	2	2	2	-3	2	2	4	1	1	1	1	1	3
2	1	2	1	1	1	1	1	3	2	1	2	1	1	5	1	1	5
1	3	1	1	2	1	1	1	3	1	2	5	4	2	0	1	2	1
1	2	2	1	2	1	1	1	3	2	1	1	1	1	3	1	1	5
1	1	2	1	1	1	2	2	-1	2	2	3	1	1	1	2	2	3
2	1	2	1	1	1	1	1	3	1	1	1	3	1	4	1	1	5
1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	3	1	4	1	1	5
1	2	1	1	1	1	1	1	3	2	1	2	1	1	4	1	1	4
1	3	1	1	2	1	1	1	3	1	2	4	4	1	1	2	2	1
2	1	2	2	1	2	2	2	-3	2	1	2	1	1	2	1	1	4
2	3	2	1	2	1	2	2	-1	2	2	4	1	1	2	2	2	1
1	3	2	1	1	1	1	1	3	1	1	2	3	1	3	1	1	5
2	1	2	1	1	1	1	1	3	1	1	2	3	1	5	1	1	5
2	2	2	1	1	2	2	2	-3	2	2	5	1	1	2	2	2	3
1	2	2	1	1	2	2	2	-3	1	1	5	1	1	2	1	1	5
2	1	2	2	1	1	1	1	3	1	1	1	3	1	5	1	1	5
2	3	1	1	1	2	2	2	-3	2	1	5	1	2	0	1	2	3
1	1	2	2	1	1	1	1	3	1	1	2	2	1	4	1	2	4
1	3	2	1	2	1	2	2	-1	2	2	2	1	2	0	2	2	1
2	3	2	2	2	2	2	2	-3	2	2	5	1	2	0	2	2	2
1	3	1	1	2	1	1	1	3	1	2	4	5	2	0	2	2	1
2	3	2	1	1	1	1	1	3	2	1	2	1	1	4	1	2	4

sexo	Temp.	cargo	Q. 1	Q. 2	Q. 3	Q. 4	Q. 5	Méd	Q. 6	Q. 7	Q. 8	Q. 9	Q. 10	Q. 11	Q. 12	Q. 13	Q.14
1	1	2	2	1	1	2	2	-1	1	1	2	3	1	3	1	1	5
1	2	2	1	1	1	1	1	3	2	1	1	2	1	5	1	1	5
2	1	2	1	1	2	2	2	-3	2	1	2	1	1	2	1	1	5
1	2	2	1	1	1	1	1	3	1	1	1	3	1	4	1	1	5
2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	3	1	1	5
2	2	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	3	1	4	1	1	5
1	2	1	1	2	1	1	1	3	1	2	3	4	1	3	1	1	3
1	2	2	1	2	2	2	2	-3	2	2	3	1	1	1	2	2	1
1	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	2	2	1	2	1	1	4
2	1	2	1	1	1	1	1	3	2	1	1	3	1	4	1	1	5
1	2	2	1	1	2	2	2	-3	2	2	3	1	1	1	1	2	3
1	2	2	2	1	1	1	1	3	1	1	1	3	1	3	1	1	5
1	1	2	1	1	1	1	1	3	1	1	2	3	1	5	1	1	5
2	3	2	1	2	1	2	2	-1	2	2	5	1	2	0	2	2	1
1	1	2	1	1	1	1	1	3	1	1	1	3	1	3	1	1	5
1	2	1	1	1	1	1	1	3	1	1	2	4	1	2	1	1	3
2	1	2	1	1	1	1	1	3	2	1	2	1	1	2	1	1	4
2	3	1	1	1	1	1	1	3	2	2	4	2	1	1	1	2	3

1 = SIM

2 = NÃO

1 A 5 = GRADUAÇÃO + OU -

APENDICE 3 – resultados

Homens	70	59,32%
De 0 a 10 anos	20	28,57%
de 11 a 20 anos	20	28,57%
Acima de 20 anos	30	42,85%
Administradores	21	30%
Gerentes	49	70%
Gestores de equipes	57	81,41%
Não Gestores	13	18,57%
Promovidos	43	61,42%
Não promovidos	27	38,57%
Mulheres	48	40,67%
De 0 a 10 anos	18	37,50%
de 11 a 20 anos	14	29,16%
Acima de 20 anos	16	33,33%
Administradores	7	14,58%
Gerentes	41	85,41%
Gestores de equipes	37	77,08%
Não Gestores	11	22,92%
Promovidos	34	70,83%
Não promovidos	14	29,17%

Administradores	29	24,57%
Gerentes	89	75,43%

De 0 a 10 anos	38	32,20%
Gestores	22	57,89%
Não Gestores	16	42,11%
Promovidos	37	97,37%
Não promovidos	1	2,63%
de 11 a 20 anos	34	28,81%
Gestores	32	94,12%
Não Gestores	2	5,88%
Promovidos	22	64,71%
Não promovidos	12	35,29%
Acima de 20 anos	46	38,98%
Gestores	40	86,96%
Não Gestores	6	13,04%
Promovidos	17	36,96%
Não promovidos	29	63,04%

Gestor de Equipe	93	78,81%
Promovido	57	61,29%
Não promovido	36	38,71%
Não Gestor	25	21,19%
Promovido	19	76%
Não promovido	6	24%

Promovidos	76	64,40%	Não promovidos	42	35,59%
Acompanhados	60	78,95%	Acompanhados	21	50%
Não acompanhados	16	21,05%	Não acompanhados	21	50%
Ítem insatisfatório	47	61,84%	Ítem insatisfatório	19	45,24%
Sem ítem insatisfatório	29	38,16%	Sem ítem insatisfatório	23	54,76%
Contribui objetivos	69	90,79%	Contribui objetivos	14	33,33%
Não contribui objetivos	7	9,21%	Não contribui objetivos	28	66,67%
0 a 20% de contribuição	7	10,14%	0 a 20% de contribuição	5	35,71%
21 a 40 de contribuição	15	21,74%	21 a 40 de contribuição	3	21,43%
41 a 60 de contribuição	17	24,64%	41 a 60 de contribuição	6	42,86%
61 a 80 de contribuição	20	28,99%	61 a 80 de contribuição	0	0,00%
+ de 80 de contribuição	10	14,49%	+ de 80 de contribuição	0	0,00%
Utiliza GDP	68	89,47%	Utiliza GDP	15	35,71%
Não utiliza GDP	8	10,53%	Não utiliza GDP	27	64,29%
Percebe utilização	59	77,63%	Percebe utilização	12	28,57%
Não percebe utilização	17	22,37%	Não percebe utilização	30	71,43%
Impacto das avaliações	59	77,63%	Impacto das avaliações	35	83,33%
Sem impacto das avaliações	17	22,37%	Sem impacto das avaliações	7	16,67%

Não acompanhados	37	31,36%
Ítem insatisfatório	8	21,63%
Sem ítem insatisfatório	29	78,37%
Contribui objetivos	10	27,03%
Não contribui objetivos	27	72,97%
Utiliza GDP corretamente	9	25,71%
Não utiliza GDP corretamente	26	74,29%
Avalia GDP boa	29	78,38%
Avalia GDP ruim	8	21,62%
Utiliza GDP	13	35,14%
Não utiliza GDP	24	64,86%
Percebe utilização	11	29,73%
Não percebe utilização	26	70,27%
Impacto das avaliações	9	24,32%
Sem impacto das avaliações	28	75,68%

Acompanhados	81	68,64%
Ítem insatisfatório	58	71,60%
Sem ítem insatisfatório	23	28,40%
Contribui objetivos	64	79,01%
Não contribui objetivos	17	20,99%
Utiliza GDP corretamente	68	83,95%
Não utiliza GDP corretamente	13	16,05%
Avalia GDP boa	41	50,62%
Avalia GDP ruim	40	49,38%
Utiliza GDP	70	86,42%
Não utiliza GDP	11	13,58%
Percebe utilização	60	74,07%
Não percebe utilização	21	25,93%
Impacto das avaliações	57	70,37%
Sem impacto das avaliações	24	29,63%