



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS – FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO ACADÊMICA
ÁREA: ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

**AValiação DE DESEMPENHO DE FUNCIONÁRIOS:
UM ESTUDO DE CASO NO BANCO X**

REJANE DOS SANTOS LEVY
RA: 2045081/0

PROFESSOR ORIENTADOR:
MARCELO GAGLIARDI

Brasília/DF, dezembro de 2008.

REJANE DOS SANTOS LEVY

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE FUNCIONÁRIOS:
UM ESTUDO DE CASO NO BANCO X**

**PROFESSOR ORIENTADOR:
MARCELO GAGLIARDI**

Brasília/DF, dezembro de 2008.

REJANE DOS SANTOS LEVY

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE FUNCIONÁRIOS:
UM ESTUDO DE CASO NO BANCO X**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador:

Marcelo Gagliardi

Brasília/DF, de de 2008.

Banca examinadora:

Professor Marcelo Gagliardi

Orientador

Professor (a):

Examinador (a)

Professor (a):

Examinador (a)

“A avaliação de desempenho é um instrumento de apoio a gestão e um fator de mobilização em torno da missão dos serviços e organismos. Por isso deve ser vista como um estímulo ao desenvolvimento das pessoas e à melhoria da qualidade dos serviços”.

TOSCANO

Agradeço,

A Deus, que sempre esteve presente na minha vida.

Aos meus pais, Mara e Adelmo, por oferecer a base necessária para me tornar a pessoa que sou hoje.

Ao Professor Marcelo Gagliardi, pelo trabalho e dedicação.

Este trabalho é dedicado especialmente aos meus pais, Mara Rúbia e Adelmo Jeremias, que sempre me incentivaram na busca de meus objetivos e sonhos.

RESUMO

O principal tema abordado neste trabalho foi sobre a avaliação de desempenho realizada nas organizações. Muitas vezes sendo vista como ineficiente ou mesmo desnecessária, é através dessa ferramenta que muitas empresas conseguem mensurar o grau de desenvolvimento e crescimento de seu negócio. É necessária para os funcionários porque através da avaliação eles podem obter o *feedback* de todo o seu trabalho desenvolvido bem como fornecer informações de como, onde e o que melhorar em sua carreira. E torna-se fundamental para que seus dirigentes possam verificar possíveis falhas no processo de realização de metas traçadas pela empresa e corrigi-los da melhor maneira possível. O objetivo desta pesquisa foi abordar bibliografias que pudessem ajudar no aprofundamento e entendimento do melhor meio de conseguir a eficácia do sistema de avaliação de desempenho. Além da pesquisa bibliográfica, foi utilizada a observação pessoal bem como a análise de campo de caráter exploratório. Por fim, foi necessária a aplicação de um estudo de caso no Banco X para que se pudesse compreender melhor como o processo ocorre na prática. O trabalho apresenta alguns elementos relevantes e uma análise crítica do que foi colhido na teoria e o que foi comprovado na realidade.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – O Ciclo da avaliação de desempenho.....	13
Quadro 2 – Fatores que afetam o desempenho.....	14
Quadro 3 – Causas do mau funcionamento do sistema de avaliação de desempenho.....	23

LISTA DE SIGLAS

ADF – Avaliação de desempenho Funcional
GDC – Gestão de Desempenho por Competência
GDP – Gestão de Desempenho Profissional
TCU – Tribunal de Contas da União

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
3 METODOLOGIA	27
4 ESTUDO DE CASO	30
4.1 Avaliação de desempenho no Banco X	31
4.2 Discussão Teórica	33
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	37
REFERÊNCIAS.....	39
APÊNDICES	41

1 INTRODUÇÃO

Com o mercado cada vez mais competitivo, a maioria das empresas têm buscado profissionais que atendam as suas necessidades e que possam contribuir para o sucesso empresarial. Manter em suas redes pessoas cujo desempenho não corresponde àquele esperado acaba sendo sinônimo de problema ou até mesmo prejuízo para o próprio negócio.

As organizações podem contar com diversas formas capazes de mensurar o grau de envolvimento de funcionários e o quanto eles se esforçam para atingir as principais metas e objetivos de seu trabalho.

Como forma de avaliar tanto a empresa como seus servidores, elas têm buscado cada vez mais aprimorar tais métodos que possibilitam o fornecimento de informações que possam vir a contribuir para o seu desenvolvimento futuro.

A utilização da avaliação de desempenho pode ser vista como uma ferramenta que fornece aos gestores e a seus funcionários uma melhor visão do que está ocorrendo na organização e orientá-la para chegar onde deseja.

Porém, com a mudança rápida de tudo que ocorre no mundo, a avaliação também sofreu mudanças ao longo da história. A necessidade de acompanhar essa mudança é fundamental para que não sejam utilizados métodos ultrapassados e que eles não prejudiquem a equipe como um todo.

Sendo feito de forma periódica e correta, o processo de avaliação auxilia na tomada de decisões importantes e acaba fornecendo um *feedback* a todos que dele participam. Os gerentes ou diretores, a partir dele, podem identificar problemas que eventualmente estejam ocorrendo em suas áreas e assim, providenciar treinamentos que solucionem o problema. É importante ressaltar que este tipo de avaliação deve ser feita de forma contínua, e não somente em um determinado período do ano.

Apesar da avaliação de desempenho ser vista apenas como uma parte do processo da gestão de desempenho, ela é fundamental para se obter uma boa qualidade no trabalho.

Delimitando o tema, será utilizada como metodologia um estudo de caso no Banco X, cujo nome foi omitido a pedido da organização e em virtude de os dados da pesquisa realizada conter informações restritas a empresa. Para o trabalho realizado, a omissão do nome não traz prejuízos, dado que o objetivo principal é a obtenção das informações necessárias para a comprovação do problema proposto. A aplicação de entrevistas irá contribuir para a verificação da eficácia e do principal tema do trabalho.

O problema desta pesquisa pode assim ser descrito: A avaliação de desempenho de funcionários é utilizada de forma eficaz em uma organização bancária sediada em Brasília?

O objetivo geral do trabalho foi analisar se a avaliação de desempenho desenvolvida pelo Banco X tem contribuído de forma eficaz para o desenvolvimento da organização. Como objetivos específicos foram propostos os seguintes pontos: levantar bibliografias referentes à avaliação de desempenho; aplicar os conceitos estudados em um caso prático, analisar e demonstrar os resultados obtidos através da análise do estudo de caso.

A justificativa deste trabalho baseia-se no fato de que muitas organizações não vêem a avaliação de desempenho como um processo que pode contribuir para o desenvolvimento da empresa. Outras delas já implementaram tal método, porém, não a fazem de forma correta. A eficácia depende de vários fatores que permitem tornar o sistema sério e ajudar assim, nas possíveis falhas de funcionamento.

Uma avaliação de desempenho deve ser bem feita para que não gere desconfiança por parte dos integrantes e contribui para a obtenção de um *feedback* do seu trabalho desenvolvido. É fundamental que a empresa informe antecipadamente quais pontos de suas atividades irão passar pela avaliação, para que no decorrer do processo não haja dúvidas.

A equipe de trabalho que possui objetivos e metas claramente definidos e uma boa transparência quanto ao sistema de avaliação na qual seus servidores são submetidos, tendem a trabalhar de forma mais motivada.

Seguindo de forma correta todas as etapas do processo de avaliação, a produtividade da organização tende a aumentar, já que é possível identificar os principais gargalos presentes em uma determinada área e assim, corrigi-los.

O trabalho abordou alguns conceitos sobre o tema avaliação de desempenho. Posteriormente, foi feita uma comparação entre a teoria apresentada e o que verdadeiramente ocorre na prática. O estudo de caso no Banco X contribuiu para o aprofundamento do assunto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A avaliação de desempenho não é uma ferramenta que apareceu recentemente. Para se obter um maior conhecimento do assunto, é necessário primeiramente citar como foi seu surgimento, bem como definições de alguns autores a respeito de seu conceito.

A avaliação do homem começou desde o início do seu trabalho. Os jesuítas do século IV já utilizam relatórios e notas para que seus supervisores medissem o potencial de seus subordinados. Porém, a avaliação de desempenho só teve sua divulgação ampla após a Segunda Guerra Mundial. Muitos administradores acreditavam que a maior eficiência da máquina é que fazia com que a empresa fosse mais produtiva. Com o nascimento da Escola das Relações Humanas, a preocupação e o objeto de estudo passaram a ser o homem, e não mais a máquina. (CHIAVENATO, 1998).

Com isso, o homem foi sendo visto como o principal meio de se melhorar a eficácia da produção e do desenvolvimento das organizações. Sendo encarado como peça principal do processo, surgiram vários estudos e meios de se aprimorar os desempenhos dos funcionários. A avaliação surgiu com o intuito de medir esse desempenho.

Para Pontes (1999, p.24), a avaliação de desempenho pode ser definida como:

Um método que visa, continuamente, estabelecer um contrato com os funcionários referentes aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos.

Siqueira (*apud* CATHO, 2003) acrescenta dizendo que:

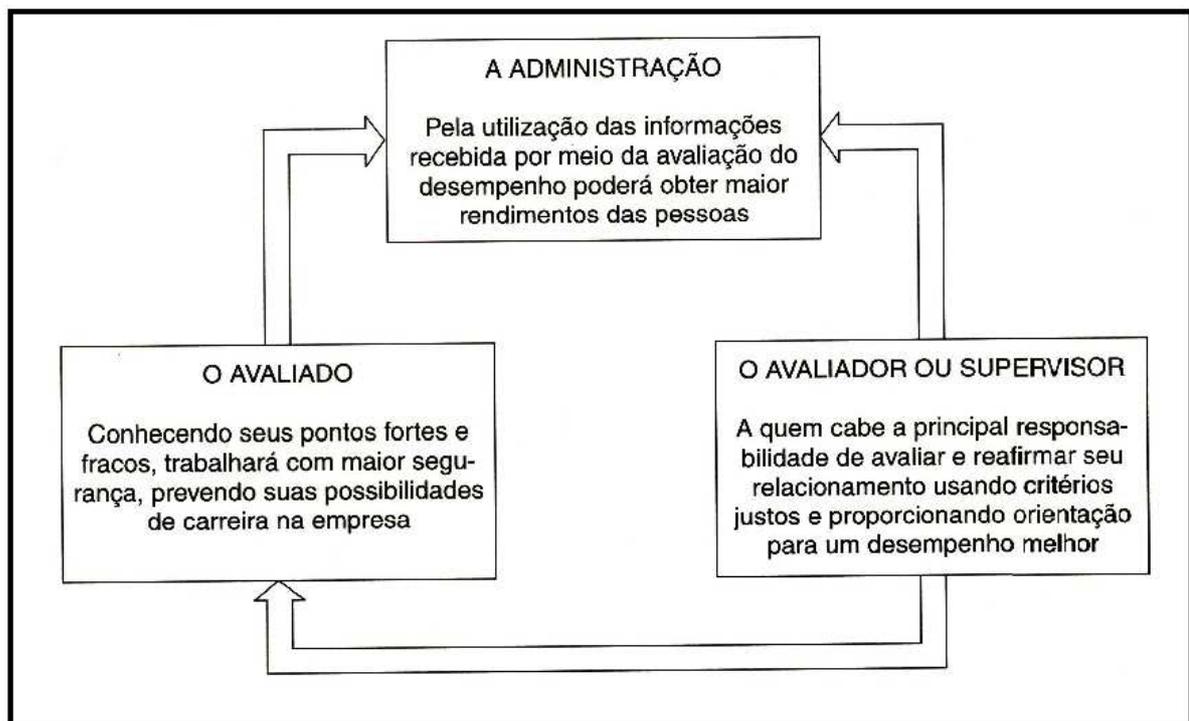
A análise do *gap* entre o comportamento real e o ideal é o foco essencial da avaliação de desempenho, que considera igualmente as necessidades e as possibilidades do funcionário e da organização para a consecução das metas, padrões e expectativas definidas por ambas as partes. Esta ferramenta busca equilibrar resultados com os comportamentos praticados para sua obtenção.

Diante destes conceitos é possível notar que a ferramenta de avaliação tem igual importância tanto para quem o aplica quanto para quem o faz. O mundo cada vez mais competitivo exige que as empresas busquem e alcancem seus objetivos de

forma rápida e eficaz. É fundamental, porém, que as organizações saibam utilizá-la da forma mais proveitosa possível.

Em momento algum a avaliação deve se vista como um julgamento. Ela busca apenas uma forma de mensuração do desempenho apresentado pela pessoa. Ou seja, a avaliação deve ser sempre do trabalho e nunca da pessoa propriamente dita.

Alguns autores costumam apresentar o ciclo da avaliação de desempenho de diferentes formas. Porém, Chiavenato (1998, p.143) o divide em três grandes blocos, como se pode ver a seguir:

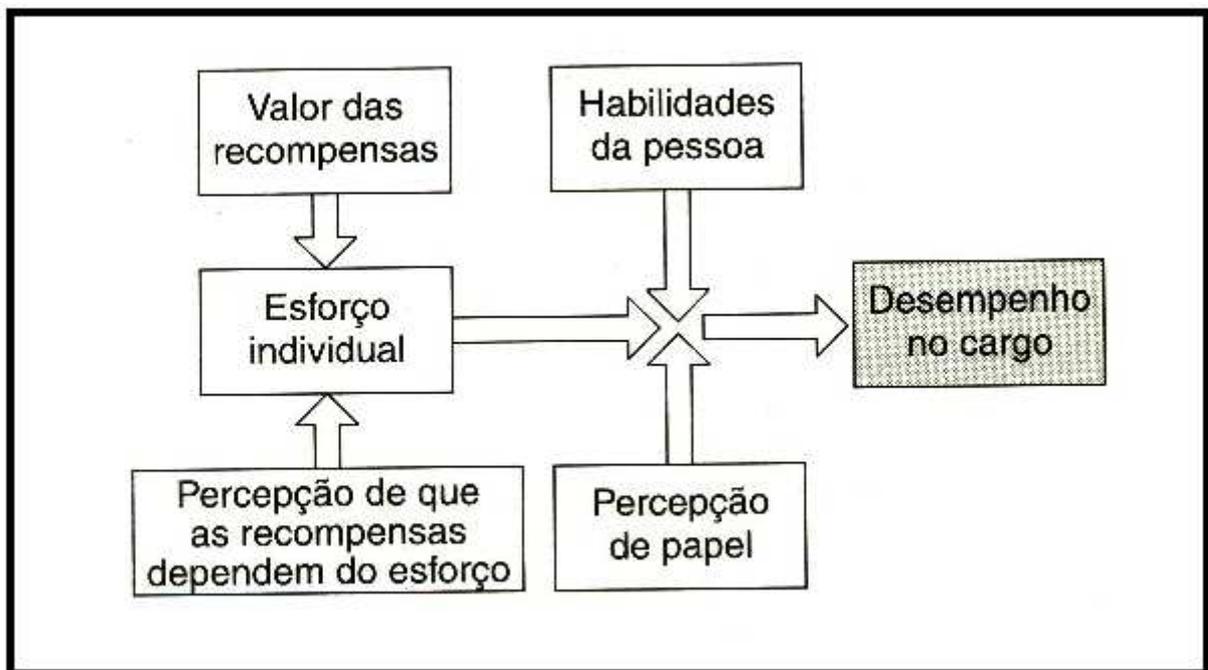


Quadro 1: O ciclo da avaliação de desempenho
Fonte: Elaborado por Chiavenato (1998).

Esses três blocos identificados por ele são os pontos principais de uma avaliação de desempenho na organização. Todos têm um papel importante na construção e manutenção do processo. A administração da empresa, em especial a área de recursos humanos, deve ficar ciente dos resultados da avaliação para poder tomar decisões necessárias para sua melhoria. O avaliador é um dos principais componentes, cabendo a ele ficar responsável pela avaliação propriamente dita. O

avaliado deve encarar essa ferramenta como uma oportunidade de crescimento e aprender com seus erros, para não cometê-los futuramente.

Alguns fatores conseguem afetar o comportamento dos funcionários e fazer com que a avaliação seja vista de forma peculiar, tendo resultados diferentes para cada uma das pessoas analisadas. Para Chiavenato (1998, p. 103) esses fatores são:



Quadro 2: Fatores que afetam o desempenho
Fonte: Elaborado por Chiavenato (1998).

Cada pessoa vê a obtenção de recompensas e promoções de uma forma diferente em suas vidas. E cada uma delas se esforça de acordo com sua percepção de que é necessário desempenhar um bom papel dentro da empresa. O benefício que o funcionário poderá ter em uma organização depende conseqüentemente de seu trabalho, do esforço e custo que isso representa a ele (CHIAVENATO, 1998).

Surge uma pergunta: por que avaliar então o desempenho das pessoas? As empresas hoje querem resultados para a obtenção e manutenção da competitividade organizacional. Elas conseguem isso através dessa avaliação, que é um meio de saber se elas estão ou não conseguindo chegar onde pretendem, ou seja, se estão adicionando valor ao produto ou serviços prestados (PONTES, 1999).

Como principais objetivos desse processo, a avaliação auxilia os executivos a tomarem decisões diversas como demissões, transferências e possíveis promoções. Elas podem ainda identificar quais funcionários apresentam problemas bem como a eficácia de treinamentos feitos em suas equipes. (ROBBINS, 2005)

O fornecimento de *feedback* aos funcionários também é vista como um propósito das organizações que utilizam este tipo de ferramenta, permitindo as pessoas identificar seus erros e possíveis falhas no sistema organizacional.

Existe ainda o fato de a avaliação de desempenho servir de base para a alocação de recompensas. A partir dos resultados, os executivos podem tomar decisões a respeito de aumentos de remuneração e outras possíveis formas de promoções (ROBBINS, 2005).

A possibilidade de se ter uma melhoria nas relações entre o gestor e seus funcionários, o aumento da produtividade e a percepção de saber se o cargo está adequado ou não a pessoa certa são alguns dos objetivos secundários desta ferramenta. Este último é fundamental para que o responsável pela empresa saiba alocar adequadamente seu pessoal. A realocação ou até mesmo o desligamento da pessoa pode ser feita e percebida como necessária através da utilização adequada da avaliação (LIMA, 2004).

De uma forma indireta, as empresas que colocam em prática esse tipo de ferramenta e a utilizam corretamente tendem a ter funcionários mais motivados. Sabendo quais pontos estão passando pelo processo de análise, eles podem trabalhar para a melhoria de tais fatores e suas possíveis chances de receberem recompensas por tal trabalho.

É importante ressaltar, porém, que a empresa tenha bom senso em relação à quantidade de objetivos, bem como torná-los sempre claros diante de seus funcionários. Quando ela estabelece objetivos que são impossíveis de serem atingidos, causa entre as pessoas descontentamento e frustrações (BOHMERWALD, 1999).

A eficácia do processo de avaliação depende de como as pessoas envolvidas encaram tal ferramenta. Quando as empresas conseguem fazer um programa sério,

seus servidores conseguem identificar nela uma possibilidade de se motivarem. Já quando o processo, ou uma parte dele, não está de acordo com o que deve ser feito corretamente, as pessoas se sentem desanimadas e frustradas por não corresponder às expectativas propostas.

Entre outras finalidades do programa de avaliação está o fato de haver um maior comprometimento de funcionários perante os resultados almejados pela empresa. Ele também tem a capacidade de melhorar a comunicação entre os vários níveis hierárquicos (PONTES, 1999).

De fato, avaliar o desempenho das pessoas requer comunicação por ambas as partes. O avaliador precisa aprender a dialogar e mostrar os resultados sem que seja colocado de forma incorreta. O avaliado precisa entender tal colocação como uma crítica construtiva para seu desenvolvimento futuro. É fundamental haver confiança entre todos os membros envolvidos.

Outro ponto importante para a eficácia do processo de avaliação é a clareza dos critérios a serem analisados. Tais critérios podem influenciar de forma positiva ou negativa o comportamento dos funcionários. O que o avaliador deve definir como pontos importantes a serem avaliados? Existem três tipos de critérios (ROBBINS, 2005).

Os resultados individuais da tarefa seriam o que o indivíduo verdadeiramente produz, como o volume de vendas ou a quantidade de produtos que ele conseguiu produzir ao longo de uma determinada data. (ROBBINS, 2005).

O segundo ponto passível de análise é o comportamento dos próprios funcionários. A rapidez com que ele desempenha o seu trabalho, sua boa vontade em ajudar as demais pessoas e sua capacidade de sugerir idéias novas e diferentes (ROBBINS, 2005).

O último critério de avaliação são os traços, visto como o item mais fraco dos três. Experiências, atitudes, confiança são um dos exemplos abordados por esse critério de avaliação (ROBBINS, 2005).

Todos os três pontos que devem ser inseridos no processo de avaliação contribuem para a eficácia do desenvolvimento organizacional. Eles devem ser usados de forma conjunta, e não apenas como uma etapa ou ponto isolado.

Os fatores objetivos e muitos outros subjetivos também devem ser analisados. Pontualidade, liderança, capacidade de tomar decisão, interesse, disposição na resolução de problemas, espírito de equipe, postura profissional, dentre outros também podem e devem fazer parte do processo de mensuração do desempenho (SIQUEIRA, 2002).

Para que a avaliação de desempenho seja feita corretamente e para se obter uma melhor eficiência do sistema, deve-se conhecer e analisar quem deve ser o responsável pela aplicação de tal avaliação. Essa definição de quem irá desempenhar tal tarefa é uma das etapas mais importantes do processo. A escolha de uma ou mais pessoas erradas ou que não estão preparadas para tal atividade acaba por prejudicar toda a avaliação, tornando os resultados duvidosos e incoerentes.

O processo de avaliação exige que o avaliador tenha algumas habilidades específicas. Só assim é possível diminuir as possibilidades de erros ou enganos. É importante se ter a pessoa ou o método certo, já que se trata de uma tarefa basicamente subjetiva (SIQUEIRA, 2002).

Muitas organizações deixam apenas a cargo dos chefes ou superiores a responsabilidade pela implementação e aplicação do processo de avaliação. Contudo, é importante que todas as pessoas da organização participem. Chefes, funcionários e pessoas que trabalham diretamente com uma determinada área podem contribuir para tal tarefa.

Siqueira (2002, p.105) fala sobre quem deve avaliar:

A avaliação de desempenho do funcionário pode ser feita indistintamente pelo superior imediato ou pelo chefe do superior imediato, por meio de auto-avaliação, por especialistas em recursos humanos, pela equipe que o avaliado integra ou por um comitê especializado de avaliação.

Portanto, independente de quem irá ficar responsável por tal processo, é necessário que a pessoa saiba como fazer de forma eficiente. Muitas empresas

treinam o avaliador para só assim ter a certeza de que estão utilizando a ferramenta da melhor maneira possível. Conhecer perfeitamente os pontos que serão avaliados também contribui para o sucesso da avaliação de desempenho.

É obrigação das organizações custearem os treinamentos de suas equipes, bem como o oferecimento de suporte para dúvidas e esclarecimentos a respeito da avaliação. Cabe a ela decidir quem irá fazer a avaliação do processo e como isso será implementado.

Complementando a respeito de quem deve fazer a avaliação, Robbins (2005), mostra que a maioria das organizações também utiliza a avaliação de 360 graus. Ela é feita por todas as pessoas que participam diariamente do círculo de convívio do funcionário, fornecendo uma maior visão do que as outras pessoas acham do desempenho de sua equipe. Porém, um ponto que é visto como negativo é que, por ter muitas pessoas envolvidas, há certa dificuldade em obter um consenso entre os envolvidos. É necessário conciliar a existência de possíveis contradições.

Além das pessoas do círculo de contatos, podem ser incluídos na avaliação de 360 graus os clientes da empresa e outras pessoas que o avaliado mantém contato durante a realização de suas atividades (SCHERMERHORN, 1999).

Outra opção seria a auto-avaliação. Caberia ao funcionário fazer uma reflexão a respeito do seu trabalho desempenhado e seria dever da própria pessoa modificar o que estivesse ocorrendo de errado. A partir disso, ele mesmo poderia gerenciar sua carreira e contribuir para a obtenção dos resultados almejados pela organização.

A auto-avaliação é geralmente bastante aceita entre os funcionários. Ela propicia uma maior discussão entre o avaliado e seus supervisores. Porém, quando se utilizada somente a auto-avaliação, corre-se o risco de haver vieses na avaliação. Ele deve ser utilizado com outros métodos para diminuir os erros (ROBBINS, 2005).

Para poder medir o desempenho dos funcionários com um maior grau de confiabilidade, é fundamental que ele seja encarado como um processo. As empresas costumam implementar a avaliação e fazê-los somente em uma determinada época do ano. A verdade é que ela precisa ser acompanhada durante

todos os dias. Isso faz com que diminuam as chances de erros e melhore a eficácia da avaliação.

Relvas (*apud* CATHO, 2008), diz que “...o sistema se torna viável sempre quando os líderes de uma organização entendem e conduzem a avaliação de desempenho como um processo que se dá naturalmente ao longo do ano.”

Segundo o mesmo autor, é somente acompanhando diariamente o desempenho de seus subordinados que ele vai poder observar como eles reagiram ao *feedback* dado e o que eles estão fazendo para melhorá-lo.

Outro ponto de fundamental importância para a obtenção da eficácia da avaliação de desempenho são os métodos utilizados pelas organizações. Serão abordados a seguir algumas das principais métodos de avaliação.

Em se tratando de métodos utilizados para a mensuração do desempenho dos funcionários, cada autor cita diversas técnicas utilizadas pelas organizações. Alguns mais conhecidos e muitos outros nem tão comuns. Cada um deles possui suas peculiaridades e, é importante se ter uma idéia de como são feitos os principais.

Um dos sistemas mais antigo e mais utilizado pela empresa é o da escala gráfica. Pontes (1999, p. 41) assim o descreve:

É um método que permite a avaliação do desempenho das pessoas através de características ou fatores previamente estabelecidos. Esses fatores são graduados através da descrição de desempenho, prevendo variações de ruim a excepcional.

Essa técnica é bastante aceita e utilizada pelas empresas. Por ser mais barata e de fácil entendimento por parte de seus participantes, ela acaba se tornando comum. Muitas organizações afirmam que para se avaliar o desempenho, não é necessária a utilização de métodos sofisticados e complexos. A junção deste método com um segundo diversas vezes já é considerada suficiente para tal objetivo (SIQUEIRA, 2002).

Ele possui uma rápida elaboração e uma grande facilidade de ser administrado. Embora não contenha informações muito aprofundadas, é prático para

ser analisado e possibilita ainda, que o avaliador compare os resultados, já que se trata de um processo quantitativo (ROBBINS, 2005).

Outra principal vantagem deste tipo de método é que ele pode ser aplicado a diferentes tipos de cargos. Porém, isto acaba se tornando também uma desvantagem, pois não mede alguns aspectos que são próprios de um determinado trabalho em específico (SCHERMERHORN, 1999).

Outro método que pode ser citado é o da escolha forçada. O avaliador desenvolve um formulário com diversas frases descritivas de desempenhos. Logo depois os separa em blocos e força o avaliado a escolher a opção que melhor se enquadra a ele (CHIAVENATO, 1998).

Os incidentes críticos são considerados mais uma das ferramentas para se obter uma avaliação das pessoas. Nele, o avaliador procura avaliar e registrar somente aqueles incidentes extremos, tanto os positivos quanto os negativos. É necessário que o avaliador saiba identificar o que é de fato relevante de ser anotado e é preciso que ele tenha uma boa sensibilidade (PONTES, 1999).

O método de avaliação de incidentes críticos tem como vantagem o fato de depois de aplicado, fornecer um melhor *feedback* aos funcionários. Partindo do princípio que o gestor anotou todos os acontecimentos relevantes, torna-se mais fácil repassá-los aos seus subordinados.

Este método é muito utilizado pelas empresas. Mas uma vez é necessário ressaltar o importante papel que o avaliador possui. Ele deve, por exemplo, estar livres de preconceitos evitando assim, pré-julgamentos a respeito de uma dada pessoa. É importante também que ele não seja distraído. A distração diante das anotações e observações feitas pode prejudicar ou mesmo ajudar na avaliação de um determinado indivíduo.

Existe ainda aquela avaliação feita a partir do que se espera do avaliado no futuro, e não do que ele fez no passado. São notadas aqui suas habilidades e potencialidades que poderão ajudar o funcionário a assumir determinadas tarefas que serão atribuídas a ele. Este método é conhecido como avaliação de potencial (SIQUEIRA, 2002).

A administração por Objetivos também é considerada uma técnica de avaliação. Nela, os próprios funcionários estipulam ou ajudam a estipular suas próprias metas e objetivos a serem alcançados (VROOM, 1997).

Os objetivos podem ser tanto individuais quanto coletivos. Depois de se definir as metas a serem alcançadas, cada pessoa irá esforçar-se para atingi-las. A supervisão estreita acaba ficando para segundo plano, pois a partir do momento que os funcionários participam das escolhas dos objetivos, eles geralmente se comprometem a realizar tal tarefa (PONTES, 1999).

O último método mais comumente aplicado pelas organizações é o da avaliação por resultados. É basicamente comparar quais eram os resultados desejados com os alcançados pelo indivíduo. Com isso, podem-se tirar conclusões a respeito do desempenho do avaliado (PONTES, 1999).

Todas essas ferramentas citadas são importantes e fazem parte da história da avaliação. Algumas mais sofisticadas e outras vistas até mesmo como ultrapassadas. Porém, o mais importante é que elas sejam utilizadas da forma mais clara possível e com bastante seriedade na sua implantação e acompanhamento. Compreendem modos diferentes de se chegar ao mesmo objetivo: mensurar o grau de desenvolvimento das pessoas. As organizações podem optar em utilizar vários deles, para que se possa suprir as desvantagens de um e compensá-las em outros.

O melhor método a ser utilizado dependerá da organização e dos seus objetivos. Deve-se levar em consideração a cultura organizacional, os tipos de funcionários empregados e a disponibilidade de se aplicar e controlar o método escolhido.

Vroom (1997, p.240) complementa dizendo:

Cada uma dessas técnicas possui uma combinação própria de pontos fortes e fracos e nenhuma consegue realizar todos os objetivos para as quais a gerência institui os sistemas de avaliação de desempenho. Nem tampouco técnica alguma consegue escapar de todas as armadilhas. O máximo que se pode esperar fazer é encontrar o método de avaliação adequado a um determinado objetivo de avaliação de desempenho.

Depois de analisados o que, quem, como e quando fazê-los cabe a organização implementar e acompanhar o processo de avaliação de desempenho.

O que fazer depois com os resultados? Após a implementação e execução das etapas da avaliação, cabe ao avaliador fornecer o *feedback* aos participantes, mostrando o melhor caminho a ser seguido para se obter maior sucesso tanto pessoal quanto para o bom desenvolvimento do negócio.

O fornecimento do *feedback* muitas vezes é vista pelo executivo como a tarefa mais difícil do processo. A primeira razão que leva o supervisor a relutar diante esta tarefa deve-se ao fato de eles se sentirem desconfortáveis quando se deparam com um desempenho abaixo do esperado. Muitos funcionários oferecem resistência a mudanças, o que pode causar conflito entre avaliador e avaliado. O segundo ponto que causa resistência por parte dos executivos deve-se aos subordinados, muitas vezes, não aceitarem os pontos fracos apontados pelo supervisor. Não aceitam a crítica como construtiva e acabam colocando a culpa em cima do avaliador ou de outras pessoas da equipe. O último fator é que as pessoas, na maioria das vezes, sempre acham que o seu desempenho é maior do que o real. Assim, apesar de seus resultados serem altos, muitos acham que ele não é suficientemente bom (ROBBINS, 2005).

Buscar as causas de um mau desempenho é, também, fundamental para que o processo não seja realizado em vão. É importante que o avaliador saiba ouvir as justificativas e explicações do avaliado. O desempenho abaixo do esperado pode ter sido causado por algum problema operacional, falhas de outros participantes da equipe, metas irreais, dentre outros (SIQUEIRA, 2002).

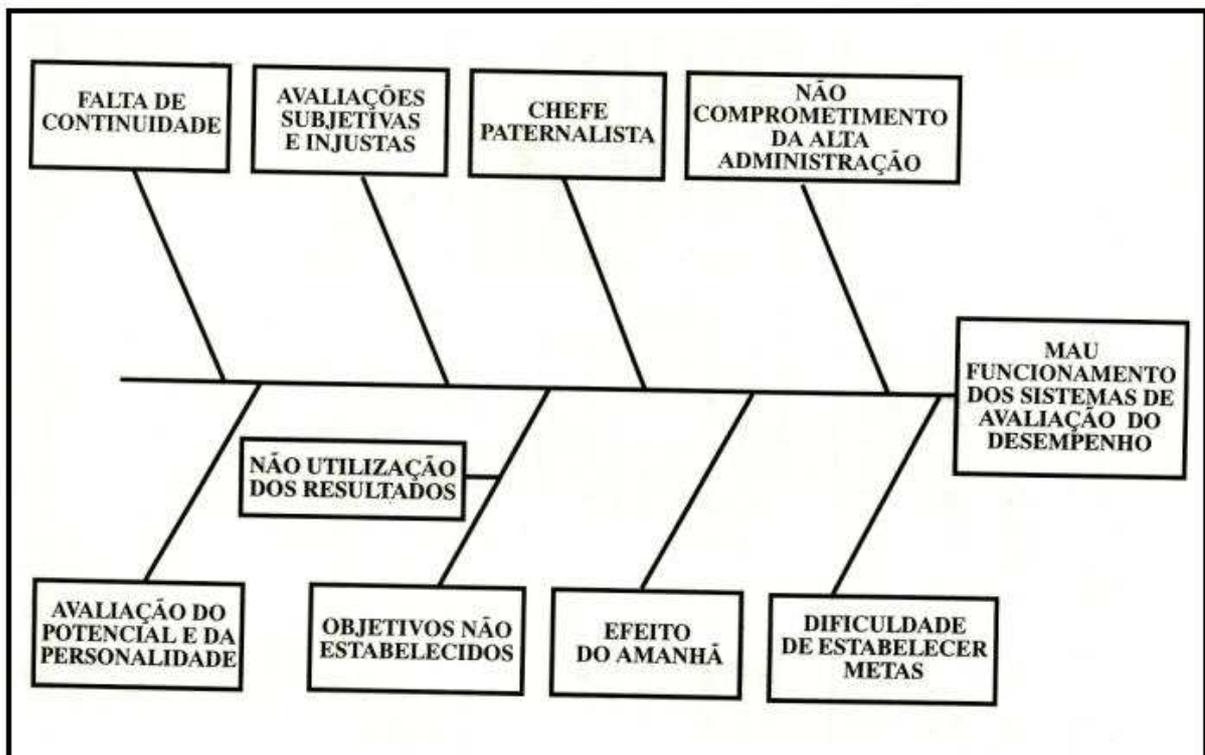
O supervisor deve fazer com que o resultado obtido através da avaliação seja encarado como forma de se melhorar o rendimento e o trabalho dos funcionários, e não como algo que cause desmotivação na equipe.

Os resultados devem ser utilizados para mostrar a seus colaboradores que seus esforços geram um bom desempenho e que esse desempenho irá trazer recompensas diversas para a própria pessoa. Conseqüentemente, a organização que possui equipes com bom desempenho conseguem chegar a seus objetivos e obterem o desenvolvimento e sucesso desejado.

Após o conhecimento dos resultados a empresa pode optar por recompensar e promover os melhores funcionários, bem como fazer treinamentos na equipe a fim de corrigir as falhas encontradas.

A manutenção e o controle do processo de avaliação também devem ser feita corretamente. Os executivos devem verificar se os métodos estão adequados a empresa, se a periodicidade com que o fazem está de bom tamanho, analisar e acompanhar as providências tomadas após a obtenção dos resultados da avaliação.

Mesmo contando com diversas informações, muitas empresas ainda fazem o processo de avaliação de desempenho de forma equivocada. Para Bohmerwald (1999, p.24), as causas do mau funcionamento da avaliação são:



Quadro 3: Causas do mau funcionamento do sistema de avaliação do desempenho
Fonte: Elaborado por Bohmerwald (1999).

Tais fatores acabam prejudicando os resultados da avaliação e acabam gerando descredibilidade por parte dos funcionários envolvidos. A empresa deve sempre procurar minimizar esses fatores para que o processo seja visto de forma séria e coerente.

Apesar da grande utilização e aceitação, o processo de avaliação de desempenho sofreu e ainda sofre algumas críticas, como qualquer outro processo utilizado. As críticas tanto por parte de quem o fazem como por parte de quem está sendo avaliado são fundamentais para que a avaliação se torne cada vez mais eficiente e eficaz.

A partir do momento que ela é vista como um programa comum e sem grande importância, muitos acabam descuidando de uma tarefa que deve ser rotineira. Por não haver esse acompanhamento, a avaliação torna-se confusa. Com isso muitos funcionários passam a discutir se o método é mesmo eficiente.

É importante e necessário que a avaliação de desempenho acompanhe as mudanças ocorridas no mundo, para que não sejam vistas e utilizadas de forma ultrapassada. A utilização de modelos arcaicos acaba aumentando as chances de se obterem resultados defeituosos e incoerentes.

Porém, há aqueles que defendem veemente a implementação do processo. Para Relvas (*apud* CATHO, 2008):

Até onde sei, ainda não inventaram uma melhor forma de medir o desempenho de um colaborador. Quando bem conduzido, este processo maximiza a performance de um colaborador, capitalizando as suas competências mais fortes e o ajudando a trabalhar as suas áreas de oportunidade.

As críticas ao processo devem servir como meio de se aprimorar a técnica já existente. As empresas, após sua implementação e controle, devem ficar atentas às possíveis falhas em alguma das etapas e tentar melhorá-la da melhor forma possível.

O último assunto a ser analisado com relação à avaliação de desempenho refere-se aos indicadores desta ferramenta.

Segundo o TCU (*apud* MACHADO, 2004):

Um indicador de desempenho é um número, percentagem ou razão que mede um aspecto do desempenho, com o objetivo de comparar esta medida com metas preestabelecidas ou com resultados atingidos em períodos anteriores.

Ou seja, os indicadores são uma junção dos dados, que na maioria das vezes são expressos de forma numérica, de algum fenômeno na qual se deseja mensurar seus resultados.

É por meio do indicador que os avaliados têm conhecimento do que está sendo avaliado, através de critérios claros e bem definidos. Ele ajuda a empresa a atingir suas metas e auxilia o colaborador a alcançá-las (TEIXEIRA e SANTANA *apud* MACHADO, 2004).

As principais vantagens apresentadas pelos indicadores de desempenho são: avaliação tanto quantitativa quanto qualitativamente, comparação entre avaliações anteriores ou mesmo entre o desempenho real e o estipulado pela empresa e a possibilidade de se destacar os pontos realmente relevantes e torná-los mais claros. (TCU *apud* MACHADO, 2004).

Ao se elaborar novos indicadores de avaliação de desempenho ou mesmo alterar aqueles existentes é importante analisar, por exemplo, se eles estão livres de serem influenciados por fatores fora do controle das pessoas e empresas, se há confiabilidade do cálculo para a obtenção do indicador, se o número de indicadores é ideal para avaliar o que se deseja e se eles são de fácil entendimento por parte de seus participantes (TCU *apud* MACHADO, 2004).

A organização, para implantar seus indicadores, precisa conhecer e incorporar sua cultura dentro da empresa. Porém, um dos pontos mais importantes na formulação dos indicadores são as metas em que se deseja alcançar. É a partir delas que os dirigentes poderão descobrir o que é realmente importante para a medição do desempenho.

O fato é que, a partir dos objetivos e metas da organização, cada uma delas irá abordar indicadores particularmente diferentes para cada tipo de processo que será avaliado.

Alguns exemplos que podem ser utilizados pela empresa como indicador do seu desempenho é a porcentagem de satisfação de seus clientes (ou insatisfação), seu crescimento na participação do mercado, o grau de desenvolvimento de seus funcionários, o desempenho financeiro da empresa dentre outros (ZELTZER, 2005).

A utilização apenas dos indicadores não deve ser utilizada de forma isolada. Ela é apenas um meio que norteia a organização, ajudando-a na concretização de suas missões e metas.

Deve-se ficar atento para que, ao estipular os indicadores, eles não ultrapassem a quantidade necessária para a avaliação dos resultados e para que não se meça coisas não muito importantes ou meça incorretamente (ZELTZER, 2005).

Após a compreensão e análise de alguns fatores importantes da avaliação de desempenho percebe-se que ele é um poderoso método de análise de resultados e deve ser utilizado e incorporado à cultura das organizações. É fundamental, porém, que os gestores busquem sempre a melhoria do processo para que se consiga chegar à forma mais correta e justa de avaliação.

Seguindo os critérios apresentados anteriormente e adequando-o de acordo com suas necessidades e objetivos, as empresas conseguem identificar seus principais problemas e obterem dados concretos a respeito de seu desenvolvimento e progresso, ajudando tanto seus funcionários quanto seus gestores. Ou seja, a ferramenta de avaliação de desempenho é um meio de se controlar e monitorar os sistemas da organização, fazendo-a chegar onde deseja.

Nota-se, contudo, que para se obter a sua máxima eficácia e eficiência a empresa precisa atentar-se a fatores como o principal objetivo da avaliação, o que deve realmente ser avaliado, quem deve ficar responsável por tal papel, quando deve ser feita e como controlar o processo de avaliação de desempenho. Todos esses fatores somados contribuem para o alcance dos objetivos traçados pela organização.

3 METODOLOGIA

A metodologia científica baseia-se no estudo dos métodos. Segundo Cervo (2002, p.25):

Toda investigação nasce de algum problema observado ou sentido, de tal modo que não pode prosseguir, a menos que se faça uma seleção da matéria a ser tratada. Essa seleção requer alguma hipótese ou pressuposição que vai guiar e, ao mesmo tempo, delimitar o assunto a ser investigado. Daí o conjunto de processos ou etapas de que se serve o método científico, tais como observação e coleta de todos os dados possíveis (...).

Para se chegar ao resultado esperado, é fundamental que seja feito uma pesquisa bibliográfica com o objetivo de fundamentar o referencial teórico. Segundo Cervo (2002, p.65) “a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental”. Através de livros, artigos e *internet*, foi possível fazer uma comparação entre a teoria e a prática.

A pesquisa contou ainda com a análise de campo e teve caráter exploratório. Tais tipos de pesquisas são utilizados quando o autor não se tem muitas informações a respeito dos problemas a serem analisados e a partir delas, criam-se hipóteses a respeito do tema. (NASCIMENTO, 2002).

A pesquisa exploratória foi utilizada com o objetivo de constatar como a avaliação de desempenho ocorre na prática dentro das organizações. Utilizando uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso pôde-se conhecer e obter maior familiaridade com o problema proposto.

O estudo de caso no Banco X foi fundamental para o enriquecimento do tema e para o fornecimento de uma fundamentação teórica mais profunda sobre o assunto. A empresa utiliza a avaliação de desempenho a cerca de 3 anos. O cruzamento de informações colhidas no embasamento teórico e a comparação com o que ocorre na prática foram fundamentais para que se pudesse responder ao problema principal do trabalho.

O método mais adequado para a realização da pesquisa foi o dedutivo. Segundo Cervo (2002, p. 34):

A dedução é a argumentação que torna explícitas verdades particulares contidas em verdades universais. O ponto de partida é o antecedente, que afirma uma verdade universal, e o ponto de chegada é o conseqüente, que afirma uma verdade menos geral ou particular contida implicitamente no primeiro.

A partir de premissas já estabelecidas, pode-se com o método dedutivo criar outra chamada conclusão. Esta, por sua vez, é uma reformulação das premissas iniciais. Ela, portanto, não é capaz de gerar conhecimentos novos. É apenas uma dedução de algo que partiu do geral para o específico (WIKIPEDIA, 2008).

Dentre as diversas técnicas existentes para a coleta de dados ou informações, optou-se pela utilização da observação pessoal. Foi necessária também a aplicação de entrevistas para se chegar ao resultado desejado.

A observação pessoal é vista como um dos métodos mais privilegiados, já que torna mais difícil o possível mascaramento do que verdadeiramente ocorre nos fatos observados. Porém, é fundamental que ela seja feita com rigor para que se torne válida e confiável. Dentre as quatro formas de se realizar a observação, a utilizada nesta pesquisa é a observação ligada à entrevista. Ela consiste na análise não só do que foi dito verbalmente pelo entrevistado como também nas suas reações não verbais apresentadas após o estímulo do pesquisador (NASCIMENTO, 2002).

A utilização de entrevistas, também, foi necessária para se obter informações. Ela consiste em um interrogatório de duas ou mais pessoas com um objetivo específico e definido para o recolhimento de dados fundamentais ao desenvolvimento do trabalho. É utilizada sempre que não se pode encontrar tais informações em livros e documentos, por exemplo. Daí a necessidade de entrevistar pessoas para coletar tais dados (CERVO, 2002).

Para a obtenção das informações necessárias ao desenvolvimento do trabalho, foram entrevistadas 3 pessoas que são gerentes de divisão do Banco X. A entrevista de apenas três gerentes é justificada pelo fato de somente essas serem suficientes para a obtenção das informações necessárias para o entendimento

da avaliação realizada pelo Banco X. As entrevistas ocorreram entre o dia 02 ao dia 06 de outubro. Foram realizadas individualmente e todas elas ocorreram no final do horário de expediente. A duração das entrevistas variou de dez a vinte minutos cada.

É importante ressaltar a importância de se escolher a hora exata de fazer a entrevista, não escolhendo horas impróprias. O entrevistador deve ainda saber ouvir, mais do que falar.

Quando se deve utilizar a entrevista? Para Cervo (2002, p.47) “recorre-se à entrevista quando não há fontes mais seguras para as informações desejadas ou quando se quiser completar dados extraídos de outras fontes”.

A pesquisa teve como forma de abordagem uma análise qualitativa, já que os dados são descritivos e as informações não podem ser mensuradas ou quantificadas. Os dados coletados foram posteriormente utilizados para a análise dedutiva dos resultados do problema. Neste processo é fundamental saber interpretar os dados e atribuir significados a eles (NASCIMENTO, 2002).

4 ESTUDO DE CASO

O presente trabalho teve como um dos objetivos o estudo de caso no Banco X, cujo nome foi omitido a pedido da organização estudada. A seguir será apresentado um breve histórico da empresa.

Segundo informações do próprio site da empresa, o Banco X foi fundado em 12 de outubro de 1808, antes mesmo da independência do Brasil. Foi o primeiro parceiro a ajudar no custeio das escolas e hospitais que começavam a surgir na época. Destinou suas primeiras linhas de crédito especialmente para o café, auxiliando em toda a agricultura da época.

Com o passar dos anos, o Banco continuou comprometendo-se com o desenvolvimento do país. A ética, a responsabilidade socioambiental e a valorização da cultura sempre estão sendo buscados constantemente pela organização.

Hoje o Banco X conta, segundo informações do próprio site, conta com cerca de 25 milhões de clientes correntistas, 79 mil funcionários e mais de 15 mil pontos de atendimento no território nacional e em mais 22 países. É considerada a maior instituição financeira do país.

A empresa busca sempre a satisfação de seus clientes e de seus funcionários. São vários os benefícios oferecidos aos trabalhadores. Os programas de ascensão profissional, de certificação interna, de graduação e doutorado são algumas dessas vantagens oferecidas a seus empregados.

Além do enorme número de funcionários, a empresa emprega ainda um grande número de estagiários e aprendizes menores de idade para auxiliar na eficácia e eficiência dos trabalhos desenvolvidos nas diversas áreas integrantes da organização.

A área escolhida para se obter as informações desejadas para o estudo foi a diretoria de Logística, mais especificamente a divisão que trata dos assuntos de Suprimentos, de Bens Móveis e Serviços. Uma das principais atividades da área é o pagamento de contratos de alarmes, marketing, bens e serviços em geral contratados pelo Banco.

4.1 Avaliação de desempenho no Banco X

A avaliação de desempenho no Banco X começou desde muitos anos. No início de sua implementação, era um processo bastante simples. Eram feitas basicamente quarenta perguntas aos funcionários. Esse tipo de avaliação não durou muito tempo devido ao fato de quase todas as pessoas conseguirem a obtenção máxima sem grandes esforços.

Logo depois desse processo iniciou-se o chamado ADF, que significava Avaliação de Desempenho Funcional. Nela, o gerente de cada área chamava seus funcionários e fazia com eles um acordo propondo suas metas e seus objetivos pretendidos. Se o funcionário conseguisse atingir tais objetivos, recebia uma nota confirmando seu bom desempenho. Se não os atingisse, receberia uma nota inferior dizendo que não atendeu as expectativas esperadas. Tais notas tinham peso na vida funcional do funcionário, contando tanto para suas promoções como para a indicação em cargos comissionados e ascensão. Sua periodicidade era anual.

Posteriormente a este processo avaliativo, o Banco implementou a GDP. A Gestão de Desempenho Profissional passou a ser semestral e era muito semelhante à anterior. Eram feitas reuniões estabelecendo as metas pretendidas. O gerente tinha o papel de anotar os pontos positivos e negativos dos funcionários e depois repassá-los a eles, dando um *feedback* de tudo que ocorria. A pontuação adquirida por cada uma das pessoas também influenciava na ascensão profissional e na obtenção de promoções e cargos de comissão.

Atualmente, o Banco X utiliza uma avaliação de desempenho chamada GDC, que é a Gestão de Desempenho por Competência. Ele baseia-se em um instrumento de orientação do desempenho e do desenvolvimento profissional dos funcionários do Banco. É um processo participativo e integrado. A idéia da avaliação passa a não ser mais de punição. Não é feita com o objetivo de prejudicar ou promover alguém através de seus resultados. É utilizada basicamente para saber se os funcionários precisam de algum tipo de treinamento que possa vir a melhorar o desempenho tanto individual como no conjunto como um todo.

Neste tipo de avaliação, são traçados parâmetros/competências para cada área em específico. Quando o funcionário não atinge os objetivos, gera o chamado

GAP entre o que o gerente esperava e o que o funcionário realmente fez. Esse GAP é corrigido através do treinamento. As competências envolvem conhecimentos, habilidades e atitudes dos funcionários.

A avaliação conta com múltiplas fontes de avaliação. Há o chefe avaliando os subordinados, subordinados avaliando chefe, subordinados avaliando subordinados e chefes avaliando chefes. Ela conta ainda com a auto-avaliação. Todo esse processo é realizado semestralmente.

Todas as etapas são desenvolvidas no sistema corporativo do Banco. Cada chefia define as metas e os pontos que serão avaliados de acordo com as competências de cada área. Durante todo o período, as pessoas são avaliadas e o gerente tem a opção de anotar todos os fatos relevantes dentro desse sistema. Ao final do prazo estipulado, é dado o conceito final a cada uma das pessoas. Esse conceito vai de um a cinco. Com as anotações feitas durante todo o período avaliativo, o gerente de cada divisão tem a possibilidade de dar o *feedback* a cada um de seus funcionários bem como identificar a necessidade de treinamentos. Os treinamentos podem ser presencias, à distância, externo ou internamente no Banco.

É também no final de cada semestre que os funcionários atribuem notas a seus outros três colegas de trabalho, escolhidos aleatoriamente pelo sistema. Tanto a nota máxima como notas inferiores a média devem ser seguidas de justificativas para que a pessoa possa melhorar algo que não esteja de acordo com as regras estipuladas.

Ao término dessa etapa, todos os funcionários têm acesso a nota dada pelo gerente e pelos seus colegas de trabalho. O gerente, por sua vez, tem acesso à média da nota dada pelos seus empregados. Cada funcionário tem acesso às anotações feitas durante este período.

No fim de cada ciclo avaliativo, existe um Plano de Desenvolvimento de Competências que permite ao funcionário elaborá-lo de acordo com as competências que desejam aprimorar ou desenvolver.

Segundo informações obtidas através das entrevistas, há divergências quanto aos indicadores de desempenho. Alguns dizem que como a avaliação é por

competências, não há a presença de indicadores de desempenho. Os indicadores e metas são fixados em outro instrumento chamado Acordo de Trabalho, que é um instrumento distinto do processo de avaliação de desempenho. Com a junção desse acordo de trabalho e a avaliação, obtêm-se o placar de desempenho dos funcionários. A partir desse placar, é possível traçar alguns indicadores.

Já outro gerente afirma que como indicador do bom desempenho dos funcionários, pode-se citar o bom clima organizacional, a boa relação entre todos da equipe e a satisfação dos clientes. O aumento da produtividade e do desenvolvimento do banco também conta como indicadores de um desempenho satisfatório.

As principais vantagens da avaliação é a utilização desse processo como ferramenta de desempenho, contribuindo para que o profissional planeje sua carreira e para que facilite o alcance dos objetivos organizacionais.

Como visão para o futuro, pode-se esperar que o sistema de avaliação continue sendo basicamente desta forma, ou seja, por competência. Obviamente que sempre serão buscados meios de mensurar as dificuldades dos funcionários e melhorá-los com treinamentos cada vez mais modernos e eficazes.

4.2 Discussão Teórica

Com base nas informações levantadas na teoria e no estudo de caso, pode-se fazer uma comparação entre os autores estudados e as entrevistas feitas com os gerentes do Banco X.

O ciclo de avaliação de desempenho proposto por Chiavenato (1998), que consiste na integração da administração da empresa, do avaliado e do avaliador é notoriamente perceptível no Banco estudado. Há sempre o envolvimento dos funcionários com seus avaliados e percebe-se a importância da avaliação como um todo para a busca do desenvolvimento e melhoria da empresa.

Robbins (2005) menciona que ao se implementar o processo de avaliação de desempenho deve-se observar quais são os objetivos da avaliação. No Banco X,

percebe-se que existem objetivos claros para se realizar tal método. A gestão de desempenho por competência visa acima de tudo oferecer treinamento para seus funcionários e auxiliar os gestores na correção do que não está sendo feito de forma satisfatória.

Outro ponto importante observado após a análise das entrevistas é a melhoria da comunicação entre os funcionários e os seus gerentes. Segundo Lima (2004), isso acaba por contribuir também com a percepção de saber se o cargo está adequado a pessoa. Isto também foi citado em uma das entrevistas com os gestores. Ele confirma a importância de ser ter essa boa relação dentro da equipe e de identificar os pontos fortes e fracos de cada funcionário, para que assim, eles possam traçar possíveis planos diferentes de carreiras.

Robbins (2005), ao falar do processo de avaliação, identifica três critérios a serem analisados: os resultados individuais da tarefa, comportamento dos próprios funcionários e por último os traços. Após a entrevista, percebe-se uma divergência entre as informações obtidas. Segundo os gestores um e dois, os critérios apresentados pelo autor são sempre avaliados. Todas as avaliações de desempenhos analisam o comportamento individual, em equipe e do funcionário junto à instituição. Existem ainda quatro competências sempre presentes no processo avaliativo: as competências fundamentais, as competências financeiras, o comportamento organizacional e o processo interno. Discordando dos anteriores, o gestor três afirma que como a avaliação de desempenho é por competência, nota-se apenas similaridade com o último ponto citado pelo autor, que são os traços dos indivíduos.

Em se tratando dos responsáveis pelo processo de avaliação de desempenho, Robbins (2005) identifica a avaliação de 360º como a mais utilizada pelas empresas e como sendo uma das mais eficientes, já que há o envolvimento de todos. Tal avaliação foi identificada no Banco X. Os funcionários avaliando seus colegas e seu chefe, dos chefes avaliando tanto seus subordinados como os demais gerentes acaba por fornecer uma visão bastante ampla do processo, e contribuindo para ele ser feito de forma participativa e integrada.

A auto-avaliação, bastante aceita principalmente entre os funcionários, também faz parte das etapas de avaliação do Banco. Como foi dito no referencial teórico, ela deve não ser utilizada de forma isolada. O Banco X, ao unir tanto a auto-avaliação como a avaliação de 360º, diminui a possibilidade de ocorrer vieses na avaliação.

Outro importante passo para que a avaliação de desempenho seja vista de forma eficaz é, segundo Relvas (2008), ser encarada e conduzida como um processo diário. Na organização analisada, percebe-se que a todo o momento os gerentes estão avaliando seus subordinados. As anotações relevantes para o posterior *feedback* podem ser registradas a qualquer momento no sistema do Banco, ajudando na nota final de cada funcionário. Apesar de o conceito final (nota) só ser dada semestralmente, há o controle diário do que está sendo feito em relação ao que se espera de cada pessoa.

Quanto à metodologia utilizada para se obter o grau de desempenho dos funcionários, o banco optou tanto pelo método dos incidentes críticos como pela avaliação por resultados, ambos citados por Pontes (1999). Ao registrar periodicamente os incidentes ocorridos, tanto os positivos quanto os negativos, o método auxilia o gestor a posteriormente dar o feedback a seus funcionários, não correndo no risco de atribuir notas baixas ou altas sem ter justificativas plausíveis para o fato. Eles também contam com a avaliação por resultados já que, comparam os resultados desejados com os alcançados.

Como todos os métodos possuem vantagens e desvantagens, o Banco X está agindo de forma correta ao utilizar mais de um de método para a avaliação de desempenho. A desvantagem de um pode ser compensada no outro e vice-versa.

Quanto aos indicadores de desempenho, o gestor dois identificou alguns como: o bom clima organizacional, a boa relação entre todos da área a satisfação dos clientes do Banco. Contradizendo o que foi dito, o gestor três afirma que por se tratar de uma avaliação por competências, não há indicadores. Tais indicadores são medidos em outro instrumento que, juntamente com a avaliação de desempenho, obtêm-se o placar de desempenho dos funcionários.

Em se tratando dos resultados, pode-se notar que o banco os utiliza de forma eficaz. O fornecimento de *feedback* a todos que participam do processo, bem como os treinamentos oferecidos são bons indicadores de que eles utilizam seriamente os resultados obtidos. O gestor três cita ainda em entrevista, que juntamente com outros programas de trabalho, os resultados são utilizados como efeito de pagamento de participação nos lucros e resultados da empresa e conta para a ascensão profissional do funcionário. Fato este não citado pelos demais gestores.

Um ponto visto tanto na teoria quanto na prática, refere-se à dificuldade do fornecimento de *feedback* aos subordinados. Como foi visto por Robbins (2005), os gerentes se sentem desconfortáveis quando se deparam com um desempenho abaixo do esperado. Tanto o gestor um quanto o gestor dois identificaram essa dificuldade. Uma nota baixa pode, segundo eles, abalar a relação entre a chefia e o funcionário. O gestor dois explica tal acontecimento dizendo que a maioria das pessoas ainda não estão preparadas para tal crítica, gerando até mesmo uma desconfiança. Isso ocorre mesmo sabendo que o processo atual de avaliação utilizada não tem a intenção punitiva e sim informativa.

As causas do mau funcionamento apresentadas por Bohmerwald (1999) não são identificadas no Banco. A continuidade do processo, o acompanhamento periódico da avaliação, o comprometimento da empresa, a utilização adequada dos resultados são alguns dos fatores que contribuem para ela ser feita de forma séria e eficiente.

O Banco X demonstra grande importância à avaliação de desempenho. Tanto os gerentes como os funcionários possuem a responsabilidade de avaliar o que está sendo feito em cada área e como as pessoas estão contribuindo para o desenvolvimento da empresa.

As organizações devem conhecer os benefícios da avaliação e descobrir maneiras de solucionar os principais problemas que ainda encontram-se presentes. As barreiras de relacionamento entre gestores e funcionários, a má utilização dos resultados obtidos, a falta de *feedback* e treinamentos apropriados para cada tipo de pessoa é que torna o sistema muitas vezes falho e ineficiente, causando descredibilidade por parte dos trabalhadores envolvidos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação de desempenho é importante para a melhora do desenvolvimento da organização. É por meio dela que as empresas conseguem verificar onde estão presentes os principais gargalos que impedem seu progresso e, com isso, apresentar novas estratégias para o alcance do sucesso esperado.

Porém, a avaliação só pode ser vista como uma ferramenta eficiente e eficaz a partir do momento que esta é encarada como um processo contínuo e que se dá de forma natural dentro da organização.

Conforme o embasamento teórico levantado, nota-se que para o processo de avaliação ser bem feito é necessário uma série de passos e etapas que devem ser cumpridas ao longo de toda a avaliação de desempenho.

Diante do problema proposto na introdução desse trabalho, a análise do estudo de caso feito no Banco X permitiu a identificação de uma grande semelhança entre o que foi vista nas teorias e o que ocorre realmente dentro de uma organização de grande porte como esta. A comparação entre teoria e prática também permitiu confirmar os principais problemas encontrados na gestão da avaliação de desempenho.

Pode-se confirmar que o Banco cumpre com sucesso as etapas e pontos importantes da ferramenta de desempenho levantadas no embasamento teórico. Ao optar pela utilização de um ou outro método de avaliação ou mesmo pela avaliação apenas como forma de fornecer treinamento aos seus funcionários não desmerece o sistema implantado pelo Banco. São apenas formas distintas de se avaliar o desempenho das pessoas e auxiliar no progresso da empresa. Entretanto, para poder afirmar que a ferramenta é totalmente eficaz, faz-se necessário somar a esse estudo a apresentação de dados mais concretos e estatísticos sobre os benefícios da avaliação para o desenvolvimento da organização como um todo.

O levantamento da bibliografia referente ao tema, a aplicação dos conceitos em um caso prático e a análise dos resultados obtidos foram seguidos para se chegar ao objetivo principal da pesquisa.

A realização desse trabalho foi relevante, já que contribui para o aprofundamento do conhecimento sobre o processo de avaliação de desempenho. O estudo pode ainda auxiliar as empresas a identificarem possíveis erros nas gestões ligadas ao desempenho dos seus funcionários, bem como ajudar os funcionários no esclarecimento de pontos importantes.

A partir do momento que os gestores e os funcionários entendem qual a finalidade da avaliação e para que servem os resultados obtidos, torna-se mais fácil a implementação do processo e a evolução do mesmo. Muitos problemas como a dificuldade dos gerentes em fornecer *feedback* a um funcionário de baixo desempenho, a má utilização dos resultados e a manutenção de uma boa relação entre os diferentes níveis hierárquicos depende do modo como é encarada e reconhecida a avaliação.

A avaliação deve ser utilizada como um processo gerador de motivação entre as pessoas participantes e não como forma de frustração ou desentendimentos por qualquer que sejam as partes envolvidas. Todos devem receber as críticas de forma construtiva e encará-las como um passo para o crescimento profissional.

Por fim, sugere-se a continuidade do estudo do tema, aprofundando o conhecimento tanto na identificação dos benefícios obtidos por ela quanto nas possíveis desvantagens, a fim de tornar a ferramenta cada vez mais moderna e eficiente para os funcionários e conseqüentemente, para as organizações.

REFERÊNCIAS

BÖHMERWALD, Pedro. *Gerenciando o Sistema de Avaliação de Desempenho*. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999.

CATHO, *Avaliação de desempenho: como romper amarras e superar modelos ultrapassados*, disponível em
<http://www.catho.com.br/jcs/inpuiter_view.phtml?id=6001> Acesso em 30/08/08.

CATHO, *Avaliação de desempenho*. Carlos Relvas, diretor de RH da Gillette do Brasil, disponível em
<http://www.catho.com.br/estilorh/impressao.phtml?secao=157&ed_ant=38&imp=1>
Acesso em 05/09/08.

CERVO, Amado Luiz. *Metodologia Científica*. 5 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. *Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LIMA, Marcos Antônio. *Desmistificando a avaliação de desempenho*, disponível em
<<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3720&org=6>> Acesso em 26/08/08.

MACHADO, Sérgio. *Utilização de indicadores de desempenho na avaliação de gestão realizada pelo TCU*, disponível em
<<http://www2.tcu.gov.br/pls/portal/docs/PAGE/TCU/PUBLICACOES/LISTAPUBLICACOES/PGCE/UTILIZA.PDF>> Acesso em 06/09/2008.

NASCIMENTO, Dinalva Melo do. *Metodologia do trabalho científico: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Forense, 2002.

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

RELVAS, Carlos. *Avaliação de desempenho*, disponível em
<http://www.catho.com.br/estilorh/impressao.phtml?secao=157&ed_ant=38&imp=1>
Acesso em 05/09/2008.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SCHERMERHORN, John R. *Fundamentos de comportamento Organizacional*. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SIQUEIRA, Wagner. *Avaliação de desempenho: como romper amarras e superar modelos ultrapassados*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Ed., 2002.

VROOM, Victor H. *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ZELTZER, Rosine. *Indicadores de Desempenho: Coleta e análise de dados, estabelecer indicadores e promover melhoria contínua*, disponível em http://www.newslab.com.br/newslab/ed_anteriores/71/art04.pdf> Acesso em 08/09/2008.

WIKIPÉDIA. Método Dedutivo, disponível em http://pt.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo_dedutivo#Defini%C3%A7%C3%A3o> Acesso em 15/10/2008.

Site do Banco X.

APÊNDICE A

Roteiro de entrevista

- 1 – Fale sobre como se iniciou o processo de avaliação de desempenho na sua área (a partir de quando foi implementada, como, qual a periodicidade com que é feita a avaliação...).

- 2 – Segundo Robbins, existem três tipos de critérios a serem avaliados no desempenho dos funcionários: os **resultados individuais da tarefa** seriam o que o indivíduo verdadeiramente produz. O segundo ponto passível de análise é o **comportamento dos próprios funcionários** (rapidez, boa vontade, capacidade de sugerir idéias novas...). O último critério de avaliação são os **traços** (experiências, atitudes, confiança são um dos exemplos abordados por esse critério de avaliação). A avaliação de desempenho do banco segue tais critérios ou não? Descreva como são os critérios de avaliação adotados.

- 3 – Para que a avaliação de desempenho seja feita corretamente e para se obter uma melhor eficiência do sistema, deve-se conhecer e analisar quem deve ser o responsável pela aplicação de tal avaliação. Muitas organizações deixam apenas a cargo dos chefes ou superiores a responsabilidade pela implementação e aplicação do processo de avaliação. Já outras utilizam também a auto-avaliação ou a avaliação de 360º (que é feita por todas as pessoas que participam diariamente do círculo de convívio do funcionário). Explique detalhadamente como isso ocorre dentro da sua área.

- 4 – Descreva como é o formulário de preenchimento da avaliação de desempenho.

- 5 – Um ponto importante a ser analisados são os indicadores de desempenho. A partir dos objetivos e metas da organização, cada uma delas irá abordar indicadores particularmente diferentes para cada tipo de processo que será avaliado. Alguns exemplos que podem ser utilizados pela empresa como indicador do seu desempenho é a porcentagem de satisfação de seus clientes (ou insatisfação), seu crescimento na participação do mercado, o grau de desenvolvimento de seus funcionários, o desempenho financeiro da empresa, dentre outros. Descreva os indicadores estabelecidos para analisar se o desempenho do funcionário foi ou não satisfatório.

- 6 – Descreva detalhadamente o que são feitos posteriormente com os resultados obtidos através da avaliação.

- 7 – Descreva os benefícios e possíveis desvantagens proporcionados pela avaliação tanto aos funcionários quanto à empresa.

APÊNDICE B
Gestor 1 – Gerente de Divisão de Normatização e Controle de Pagamentos
02/10/2008

No início era um processo bem elementar. Eram feitas quarentas perguntas. Esse processo não durou porque todo mundo obtinha os quarenta pontos. Não funcionou muito bem. Depois veio outro processo chamado ADF (Avaliação do Desempenho Funcional). Era anual. Quem era o chefe chamava o funcionário individualmente e fazia um acordo com ele. Propunha as metas e objetivos. Se ele atingisse a meta, ele ganhava uma nota. Se não, recebia outra dizendo que não atendeu as expectativas. Essas notas eram consideradas na vida funcional do funcionário. Se fosse bem, contava pontos na sua promoção e nas indicações de cargos comissionados.

Logo depois veio o GDP (Gestão de Desempenho Profissional). Era semestral. Era muito semelhante à ADF. Tinha uma reunião onde eram estabelecidos os parâmetros. Todas tinham acompanhamento de perto. Os pontos positivos, negativos eram anotados pelo gerente. Tinha o feedback o tempo todo. A pontuação também influenciava na vida funcional do funcionário. Contava para a promoção e para os cargos comissionados.

A atual avaliação chamasse GDC (Gestão de Desempenho por Competência). Entrou logo no início do governo Lula. Nela, estabelecem também o que você espera. A idéia não é mais de punição. Nem é feita com o objetivo de prejudicar ou promover alguém. É utilizada mais para saber se a pessoa precisa de treinamento. A pessoa estava fraca em alguma coisa. Descobre-se qual o melhor tipo de treinamento para melhorar. É feito semestralmente. Em todas as avaliações é avaliado o comportamento individual, em equipe, dele junto à instituição.

Nesta avaliação há chefe avaliando subordinado, subordinado avaliando superior, subordinado avaliando subordinado, chefe avaliando chefe. Todos também fazem uma auto-avaliação. É uma avaliação bastante ampla.

Cada chefia define as metas e os pontos a serem avaliados com base nas competências de cada área. Durante o período avaliativo, é anotado tudo que está sendo feito. Tudo é feito no sistema corporativo do Banco. Registra-se o feedback, as metas de cada um, anotações e por último é atribuído um conceito final. Esse conceito vai de um a cinco.

Avaliar para dar treinamento. Se não alcançou passa pelo processo de treinamento, que pode ser presencial, à distância, externo ou interno para poder se melhorar o desempenho.

A pessoa pode saber que foi avaliado pelo chefe e pelos pares (colegas de trabalho). Todos têm acesso a todas as notas e possíveis anotações feitas. Os gerentes apenas têm acesso à média de todas as notas dadas pelo funcionário.

A vantagem dessa avaliação é saber se as pessoas estão atendendo as expectativas. Saber no que ele está bem e qual é o melhor treinamento.

Desvantagem: quando a pessoa recebe uma nota baixa, abala a relação entre chefia e funcionário. Daí a necessidade de se anotar o que está acontecendo para acabar não dando notas baixas e depois não sabendo explicar o porquê do ocorrido.

APÊNDICE C
Gestor 2 – Gerente de Divisão de Administração do Suprimento de Mobiliário,
Equipamento e Utensílios
03/10/2008

A partir de 1996, começou a se olhar de forma mais criteriosa a avaliação de desempenho dentro da empresa. De 2004 para 2005 foi criada a GDP (Gestão por Desempenho). Essa gestão por desempenho tinha caráter onde havia a avaliação do superior avaliando o subordinado. A partir de 2005, foi criada outra avaliação onde tinha a possibilidade de avaliação do subordinado para o superior (além do superior avaliando o subordinado). Posteriormente foi criada a avaliação de laterais (colegas avaliando entre eles). Esse sistema possibilita que uma pessoa seja avaliada por até três pessoas laterais, além do superior o avaliando. São colegas que tem o conhecimento do que o outro faz. Esse sistema era baseado em pontuação para que a pessoa atuasse dentro do Banco. Era considerada no caso de promoções e nomeações. Eram traçados parâmetros. Se atendidos, tinha uma pontuação mais elevada e na hora da nomeação isso era considerado. Depois surgiu a GDC (por competências). Nela são traçados parâmetros/competências para cada área. Quando o funcionário não atinge seu objetivo, gera um GAP entre o que o gerente espera e o que a pessoa realmente fez. Esse GAP é corrigido através do treinamento. Com isso, a competência gera a possibilidade de você ser indicado para um treinamento para poder corrigir essa defasagem de conhecimento que a pessoa tem para eu se possa alcançar o esperado. A periodicidade é semestral.

Os critérios três tipos de critérios citados pelo autor são seguidos. Existe ainda no Banco quatro competências que são analisadas: as competências fundamentais, as competências financeiras, o comportamento organizacional e o processo interno.

Na GDC, há a avaliação do gerente/funcionário; do funcionário para o gerente e entre os pares já falados anteriormente.

Os principais indicadores do bom desempenho tanto da empresa quanto dos nossos funcionários é o bom clima organizacional, a boa relação entre todos da área e a satisfação de nossos clientes. Claro que o aumento da produtividade e do desenvolvimento do banco como um todo também são indicadores de um alto nível de desempenho.

Após a análise dos resultados, eles são utilizados como uma forma de fornecimento de feedback e principalmente da possibilidade de treinamentos para se melhorar aquilo que não está bom.

Os benefícios da avaliação é permitir a correção do que não está sendo feito de forma satisfatória, bem como permitir ao funcionário o conhecimento de seus pontos forte e pontos fracos. A partir dos pontos fortes, eles podem traçar novos planos de carreira, seguindo aquilo que ele tem maior facilidade. Os treinamentos também só vem a contribuir para o sucesso da organização.

Como desvantagem desse processo, percebe-se que a maioria dos funcionários ainda não estão preparados para o recebimento de uma nota mais baixa, por exemplo. Há certa desconfiança, mesmo sabendo que a avaliação não tem mais como objetivo punir ou mesmo promover alguém.

APÊNDICE D
Gestor 3 – Gerente de Divisão de Inteligência em Serviços de Suporte
Operacional
06/10/2008

O processo de avaliação do banco, até onde eu sei, desde que eu tomei posse em 1987 ele já existia. Teve várias fases, era chamado inicialmente de Avaliação de desempenho funcional. Hoje se chama GDC, que é a Gerenciamento de desenvolvimento de competências.

A atual avaliação no Banco é a GDC. As competências envolvem conhecimentos, habilidades e atitudes dos funcionários. Então, diante disso, entendo que há similaridade com o último critério citado, que são os traços citados pelo autor.

O processo de avaliação adotado é o de 360º graus. A avaliação pelo superior hierárquico, pelos pares e pelos subordinados.

Os registros são efetuados em meio eletrônico com indicação dos níveis de desenvolvimento desejáveis. Em alguns casos há necessidade de se justificar os registros do nível de atingimento, tanto abaixo da média como acima.

Como a avaliação é pelo GDC, as competências não são indicadores. Os indicadores e metas são fixados em outro instrumento chamado de acordo de trabalho (ATB), que é um instrumento distinto do processo de avaliação, que juntamente com este, forma o placar de desempenho. Ou seja, o ATB mais o GDC e mais outros itens constitui o placar de desempenho dos funcionários.

No processo de avaliação, ele tem caráter informativo, de desenvolvimento das competências e habilidades necessárias a execução das atividades. O placar (ATB + GDC) é utilizado para efeito de pagamento de participação nos lucros e resultados.

Os benefícios são o caráter informativo da avaliação. Ele vai identificar e desenvolver os funcionários nas suas necessidades de conhecimentos, habilidades e atitudes e isso acaba repercutindo positivamente para a empresa no seu resultado econômico. A desvantagem é que se ele não for bem conduzido ele pode mascarar os resultados. O processo em si acho que é bom. A grande dificuldade ou talvez a deficiência seja que é necessário fazer um processo bem feito porque senão ele não vai surtir os efeitos desejados.