



**Centro Universitário de Brasília**  
**Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

**GESTÃO DE PESSOAS E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: Experiência do  
Banco “X”**

**Daniel de Castro Borges\***

**RESUMO**

É cada vez mais consistente e evidente a contribuição da gestão de pessoas para o alcance dos objetivos estratégicos das organizações. No entanto, ainda é desafiador mensurar o quanto o desempenho dessa área impacta no desempenho da empresa. Além disso, não é simples a tradução da estratégia em ações individuais, que possam ser medidas de forma que indiquem como o desempenho individual contribui para o alcance dos resultados da instituição. Este artigo apresenta resumo da evolução da gestão de pessoas nas últimas décadas. Trará também revisão conceitual de desempenho organizacional e da relevância da avaliação de desempenho de pessoas para o desenvolvimento individual e da empresa. Por fim, será descrita experiência do Banco “X”, Empresa Pública Federal, que implantou recentemente gestão de desempenho.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas. Desempenho. Avaliação de desempenho.

---

\* Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Estratégica para Resultados, sob orientação do Professora. Dra. Joana d’Arc Bicalho Felix.

## 1 INTRODUÇÃO

A evolução das atribuições, responsabilidades e importância da gestão de pessoas para as organizações foi notável nas últimas décadas. No entanto, ainda é árduo materializar a relevância e impacto das ações dessa área no alcance dos resultados obtidos e almejados pela instituição, principalmente se comparados aos dos departamentos de atividades fim. Por esse motivo tem-se visualizado escalada significativa das empresas para desenvolvimento de diretrizes, ações e ferramentas que avaliem o desempenho dos empregados de forma que possibilite alinhamento das práticas do RH.

Os objetivos do presente trabalho são: identificar e relacionar a importância da gestão de pessoas e da avaliação de desempenho para as organizações. Como objetivos específicos, temos: revisar os conceitos de desempenho organizacional e de avaliação de desempenho; descrever, avaliar e sugerir otimizações de forma sucinta ao Programa de Avaliação de Desempenho do Banco "X".

Para alcançar os objetivos supracitados será realizada revisão da literatura dos temas e pesquisa dos normativos e artigos do Banco "X" sobre o Programa de Avaliação de Desempenho do Banco "X" e sua evolução nas últimas décadas.

Este trabalho está estruturado nos seguintes tópicos: Gestão de Pessoas, evolução dos conceitos e da área; A importância da Gestão de Pessoas para as Organizações, que descreverá a evolução da importância da área para as instituições nas últimas décadas; Desempenho Organizacional; Avaliação de Desempenho e por fim, será abordado o Modelo de Gestão de Desempenho de Pessoas no Banco "X", sua evolução nas últimas décadas, falhas e revisão total que culminou em recente lançamento de novo modelo.

## 2 GESTAO DE PESSOAS

Nas últimas décadas houve mudanças consideráveis na economia mundial e nas organizações. Neste contexto, o modelo de gestão de pessoas sofreu significativas reformulações em função da livre concorrência, passando do famoso RH para gestão de talentos, gestão de colaboradores, gestão do capital humano, gestão do capital intelectual dentre outros. Atualmente o nome mais usual é gestão de pessoas ou gestão com pessoas.

As alterações nos nomes dados a área com função inicialmente administrativa e profissional ocorreram também, ou quase sempre, para refletir um novo comportamento, posicionamento e atribuição. No entanto, apesar das incansáveis alterações denominais e de configuração, alguns autores conceituados e grandes organizações mantêm o nome RH para indicar o Departamento de Recursos Humanos, ou o com conjunto de práticas ou ainda a profissão (CHIAVENATO, 2004). Este trabalho não se prenderá ao nome utilizado propriamente dito, mas as principais e contemporâneas atribuições da gestão de pessoas nas organizações.

A gestão de pessoas tem cada vez mais ocupado posição estratégica nas organizações, para garantir vantagem competitiva no mercado atual. Para Kanapik (2008) atualmente a gestão de pessoas tem o desafio de produzir o equilíbrio entre aspectos relativos ao comportamento humano e os subsistemas da gestão de pessoas dentro de uma cultura organizacional.

Ainda segundo a autora, os profissionais de recursos humanos devem exercer o papel de agentes de mudanças na preparação para o mundo do trabalho, adequando seus processos de gestão à audácia e às ambições do mercado competitivo e à busca frenética por resultados, identificando e desenvolvendo principalmente atitudes capazes de atender às exigências do mercado globalizado, mas sem deixar de lado aspectos humanos das relações e qualidade de vida.

A partir desses desafios e para melhor compreensão e contextualização deste trabalho, acredito que seja pertinente sucinta retrospectiva sobre a evolução do RH, pois é sabido que muitas vezes o futuro está ligado ao passado, portanto, analisar os acontecimentos passados podem melhor

fundamentar o nosso entendimento do presente, com melhor planejamento do futuro.

Retomar o passado das organizações e da gestão de pessoas é necessariamente falar de paradigmas conhecidos e que fundamentam nossa discussão atual sobre as organizações e como elas se relacionam com as pessoas. É curioso falar de duas entidades, organização e empregados, mas é importante entendê-los bem para potencializar os resultados da empresa e satisfazer os desejos das pessoas, o famoso ganha-ganha.

Paradigma conhecido, a visão mecanicista ou reducionista, impulsionada por Taylor e Fayol, ainda se encontra em muitas organizações, que apesar de ultrapassada, vê a empresa como uma máquina e as pessoas como engrenagens. Nesse modelo, apenas a Diretoria e alta gerência conhecem as estratégias e as metas da empresa, pois delegar implica na perda de poder. (KANAPIK, 2008).

O período que se estende entre as décadas de 1950 a 1990 tem-se a Era da Industrialização Neoclássica. Com início após a Segunda Guerra Mundial, momento em que o mundo mudou de forma mais rápida e intensa. Nesta época a Teoria das Relações Humanas foi substituída pela Teoria Comportamental. Ao longo do período, surge a Teoria dos Sistemas e no final, A Teoria da Contingência. A visão sistêmica e multidisciplinar (holística) e o relativismo tomam conta da teoria administrativa.

A visão holística defende a empresa como um sistema orgânico, cuja cooperação impulsiona, move a empresa. Entende que toda a empresa, toda equipe chave conheça as estratégias e metas da organização e que delegar é ganhar poder. A visão holística direciona o entendimento para aspectos sutis da organização, tais como a motivação dos colaboradores, a transparência e a clareza das metas, o foco no cliente o incentivo ao espírito de equipe, o profissionalismo entre outros (KANAPIK, 2008).

A Era da Informação se iniciou em 1990, vivida até os dias atuais, segundo Chiavenato (2004). A principal característica dessa nova era são as mudanças, que se tornam rápidas, imprevistas, turbulentas e inesperadas. Atribui-se as rápidas mudanças o tráfego insano de informações, que utilizam novas

ferramentas tecnológicas que permitem troca de bilhões de dados em segundos. A tecnologia da informação forneceu condições básicas para o surgimento da globalização da economia, a economia internacional transformou-se em economia mundial e global. As três eras ao longo do século XX – Industrialização Clássica e Neoclássica e era da informação – trouxeram diferentes abordagens sobre como lidar com as pessoas nas organizações (CHIAVENATO, 2004).

A visão macro da organização é o ponto de partida para a concepção do modelo de gestão que permite responder eficazmente a nova realidade de concorrência acirrada e de expectativas mutáveis dos clientes. Captar e compreender a evolução da administração e estar alinhado as principais e atuais tendências mundiais é vital para a gestão de pessoas. Uma gestão de pessoas desatrelada da realidade presente pode tropeçar em obstáculos mais imediatos e comprometer a sobrevivência da organização. Para Takashy (2001), a gestão de pessoas que não se procure antever o amanhã pode ser apanhada de surpresa pelas transformações que venham a atingir os fornecedores, os clientes, a competição do mercado e o ambiente como um todo, impedindo assim a organização de reagir de forma eficaz.

É possível, portanto, reforçar a importância de a gestão de pessoas de estar conectada a estratégia da organização, sua visão, missão e objetivos. Até mais, acredita-se não ser possível falar de estratégia sem falar de gestão de pessoas e arquitetura de RH. Tem-se dessa forma o papel relevante da gestão de pessoas na estratégia e na perenidade da organização.

### **1.1 A importância da Gestão de Pessoas para Organização**

O mundo contemporâneo há tempos migrou do capital físico para o intelectual, portanto, a gestão de pessoas nas organizações assumiu papel primordial e estratégico para alcance dos resultados, pois as pessoas se tornaram ativos estratégicos. Ativo estratégico é o conjunto de recursos e capacidades escassos, apropriados, especializados e difíceis de intercambiar e imitar, que conferem vantagem competitiva a empresa. Os ativos estratégicos mantêm afiado o trunfo estratégico das organizações.

Conforme Brian (2001), muitos gestores acreditam que as pessoas são o recurso mais importante, mas simplesmente não conseguem compreender como a função do RH converte essa visão em realidade. A explicação para essa questão talvez esteja na dificuldade de mensurar o impacto da gestão de pessoas no resultado da organização.

Segundo Takeshy (2001), a gestão estratégica numa organização pode ser entendida como o conjunto de decisões tomadas previamente acerca do que se deve ser feito a longo prazo. Gestão, em síntese, é por prática uma estratégia, tanto no nível microsocial, como no nível macrosocial, ou seja, operacionalmente, as estratégias devem direcionar a gestão organizacional. Portanto, a gestão de pessoas deve encontrar-se em permanente interligação com a gestão estratégica da organização. Por essa razão a organização deve estabelecer um relacionamento coerente e alinhado do planejamento da gestão de pessoas com o plano estratégico da empresa.

Para Chiavenato (2004), um dos principais objetivos da gestão de pessoas é ajudar a organização a alcançar seus objetivos e a realizar sua missão. Ou seja, a gestão de pessoas ajuda a organização a atingir suas metas, por isso tem função essencial nas organizações e não pode estar dissociada do próprio negócio da empresa. Por esse motivo, um dos aspectos mais importantes da estratégia organizacional e a sua amarração com a função de gestão de pessoas, traduzindo os objetivos e estratégias organizacionais em objetivos e estratégias de RH.

Para “materializar” essa conexão é necessário um planejamento estratégico de RH, expressão que surgiu na literatura internacional no início da década de 1980, sob diferentes alegações, seja com base nas críticas ao papel funcional, burocrático, e nas fraquezas percebidas da área, seja por pressões ambientais que demonstravam a natureza estratégica de recursos humanos de sua gestão.

O planejamento estratégico de RH é o processo de decisão a respeito dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais, dentro de um determinado período de tempo. Tal planejamento deve refletir a importância que a gestão estratégica da organização atribui às pessoas que colaboram para a realização de todas as suas atividades e, portanto, são responsáveis pelos resultados a serem obtidos.

A partir de um planejamento estratégico de RH tem-se um modelo de gestão de pessoas. Modelo de gestão de pessoas é a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Esse modelo é determinado por fatores internos e externos a organização, o que torna as organizações únicas, pois o modelo diferencia as empresas no mercado e fixa imagem competitiva. A partir disso, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham (FISCHER, 2002).

Certamente, as estratégias empresariais de RH não são estanques, e por isso, acabam mesclando em suas práticas visões de diferentes escolas de pensamento estratégico. Adicionalmente, Pelaez e Szmrecsányi (2006) e Kim e Mauborgne (2005) destacam a importância da inovação na formulação, implantação e gestão da estratégia organizacional. Agregando agora um novo elemento neste cenário, Morgan e Strong (2003) sublinham a estreita relação entre estratégia e desempenho.

Segundo Fischer (2002) é quase impossível dissociar algumas marcas da expectativa de desempenho que seus clientes esperam dela. Como a própria existência da organização pressupõe satisfazer seus clientes, tem-se, portanto, a importância da eficácia e efetividade do desempenho para sustentabilidade do negócio, ou seja, atender a expectativa de seus clientes. .

Para Fischer em seu artigo publicado em 2002: *As Pessoas na Organização, Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas*, toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para o seu sucesso. Portanto, dada a importância do desempenho para as organizações será abordado no próximo capítulo o conceito de desempenho e na seqüência questões sobre avaliação de desempenho.

## 2 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Historicamente a multidimensionalidade do conceito de desempenho tem sido reconhecida como uma de suas principais características. E, enquanto diferentes grupos de autores têm buscado desenvolver medidas agregadas de desempenho organizacional e/ou modelos de avaliação de efetividade organizacional, outro grupo tem-se dedicado ao estudo da natureza multidimensional do conceito. Estudos dessa natureza são importantes, na medida em que esclarecem quais são os atributos ou características do conceito a serem levados em consideração por pesquisadores (MATITZ; BULGACOV, 2011).

Conforme Sonnetang e Frese (2002) o desempenho constitui a consecução de resultados. Expressa a idéia de ação para alcance de objetivos, passível de julgamento em termos de adequação, eficiência e eficácia (ABBAD,1999). Desempenho é ainda o que a empresa entrega para os seus *stakeholders*<sup>1</sup> em termos financeiros e operacionais, avaliado segundo as métricas – lucro, retorno sobre capital investido, retorno para os envolvidos custos de operações em rede e estoque.

O desempenho de uma organização pode ser avaliado por meio de parâmetros quantificáveis denominados indicadores (FERNANDES; FLERY; MILLS, 2006). Para Guimarães (1998) um indicador constitui uma variável mensurável, que tem como função indicar utilizando escalas referenciais específicas, um estágio de desenvolvimento desejável para organização ou parte dela. O desempenho é mensurado comparando-se os resultados obtidos pela organização com metas previamente estipuladas para cada indicador (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Critérios de desempenho podem ser utilizados para a definição de indicadores e metas, considerando os diversos efeitos que a atuação de uma organização pode gerar nos ambientes internos e externos. Kaplan e Norton (1997)

---

<sup>1</sup> É um termo usado em diversas áreas como gestão de projetos, administração e arquitetura referente às partes interessadas que devem estar de acordo com as práticas de governança corporativa executadas pela empresa. Compreende todos os envolvidos em um processo que pode ser de caráter temporário (como um projeto) ou duradouro (como o negócio de uma empresa ou a missão de uma organização).

propõem em sua metodologia – *Balanced Scorecard (BSC)*<sup>2</sup> – traduzir a estratégia organizacional em objetivos, ações e medidas, organizados segundo quatro perspectivas de desempenho, a saber:

Gráfico 1 – Perspectivas do BSC.



Fonte: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Balanced\\_scorecard](http://pt.wikipedia.org/wiki/Balanced_scorecard).

De forma simples o BSC propõe que a perspectiva Aprendizado e Crescimento move as demais perspectivas, ou seja, por exemplo, estratégias de treinamento adequadas desenvolvem pessoas, que tem melhor desempenho. Desempenho adequado as necessidades da empresa contribuem para otimização dos processos, com maior satisfação dos clientes e conseqüente resultado financeiro positivo. Obviamente as ações não são diretamente proporcionais, pois há diversas interferências externas e internas no resultado da organização, no entanto, o modelo proposto pressupõe ajustes e análises constantes, além de alinhamento ao planejamento estratégico desenhado para que alcance o desempenho desejado, que por sua vez só será corretamente identificado por indicadores adequados.

<sup>2</sup> O Balanced Scorecard (BSC) constitui-se de um sistema de medição de desempenho que combina medidas financeiras e não financeiras. Seu foco é o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: **Financeira** – Indica se a execução da estratégia esta contribuindo para a melhoria dos resultados; **Cliente** - Permite uma identificação e avaliação dos indicadores de tendência dos segmentos de clientes e mercados a partir dos resultados relacionados à satisfação, fidelidade, retenção captação e lucratividade de clientes e mercados; **Processos internos** - Medem os processos críticos possibilitando a criação de valor para os clientes e resultados financeiros, com vistas a atingir os objetivos dos acionistas e dos clientes; **Crescimento aprendizagem** - Orienta o aprendizado e o crescimento organizacional e possibilita a prática de todos os objetivos presentes nas outras três perspectivas (KAPLAN & NORTON, 1992).

Reforça Chiavenato (2001) que a excelência almejada pelas empresas como uma alternativa de sobrevivência, pode ser alcançada principalmente, na base de investimentos em treinamentos, capacitação e desenvolvimento das pessoas, porém, faz-se necessário um adequado sistema de avaliação. Portanto, o diferencial está nas pessoas, são elas a grande vantagem competitiva. Dessa forma, fica claro que na moderna organização não há mais tempo para remediar um desempenho sofrível ou abaixo da média, portanto, o desempenho humano precisa ser excelente em todos os momentos para que a organização tenha competitividade para atuar e sair-se bem das dificuldades impostas pelo mercado de hoje (CHIAVENTATO, 2004).

Sob essa ótica, se reforça a importância do desempenho e de sua correta avaliação para o resultado da organização. Segundo Lucena (2004), o desempenho humano não é algo que se possa isolar da dinâmica cotidiana de uma organização e das relações dessa organização como o contexto maior onde atua. A complexidade do contexto em que vivemos conduz a uma reflexão e à busca de respostas a algumas questões relacionadas ao desempenho. Para autora, em resumo, avaliar desempenho é responder como as ações externas interferem no desempenho humano e como as pessoas contribuem para o resultado da organização.

Então, faz-se necessário se questionar nos seguintes aspectos - por que avaliar e não seriam os resultados financeiros um indicador claro do desempenho dos empregados. Ou seja, se estamos indo bem, o desempenho é então satisfatório. Bom, o indicador financeiro, segundo proposta de Kaplan e Norton (1997), é o resultado das diversas ações implementadas nas demais perspectivas e não pode ser atribuído exclusivamente ao desempenho das pessoas, ou seja, é possível ter um bom resultado financeiro com desempenho medíocre dos empregados. A avaliação se faz necessária para reconhecer as contribuições dos empregados para os resultados, para assegurar que os desempenhos individuais e da equipe produzam os resultados esperados e para promover o desenvolvimento das habilidades e da capacitação dos empregados.

Dada a importância da avaliação de desempenho, o artigo tratará o assunto no próximo tópico a partir das questões fundamentais da avaliação de desempenho comum a vários autores, em especial por Chiavenato (2004), que

passam pelo o porquê avaliar, o que avaliar, como se avaliar, quem se deve avaliar, quando avaliar e por fim que se comunica a avaliação realizada.

## 2.1 Avaliação de desempenho

É característica inerente a natureza humana avaliar tudo e todos ao seu redor, portanto, não seria estranho esperar que as organizações também o fizesse. Conforme referenciado por Chiavenato (1998), em plena Idade Média, a Companhia de Jesus funda por Santo Inácio Loyola já utilizava as práticas dos sistemas formais de avaliação de desempenho através de um sistema de relatório e notas das atividades e do potencial de cada um de seus Jesuítas que pregavam a religião, mas foi somente após a Segunda Guerra Mundial que os sistemas de avaliação de desempenho começaram a se proliferar nas organizações, todavia, foi apenas com a Escola das Relações Humanas<sup>3</sup> que ocorreu a completa reversão de abordagem e a preocupação principal dos administradores deslocou-se da máquina para a ênfase nas pessoas.

Com o advento da administração científica, a prática da avaliação ganhou lugar nas organizações como forma de controlar e disciplinar a atuação do trabalho em relação aos movimentos, tempos e à produtividade esperados, conforme Brandão e Guimarães (2001). Acompanhando a evolução da administração, tal prática incorporou contribuições do movimento de relações humanas, possibilitando maior interatividade entre chefia e subordinado no processo, bem como a preocupação com a motivação e o desenvolvimento profissional do avaliado. Ao longo do tempo, conforme a prática de avaliação, principalmente a avaliação de desempenho, recebeu importantes contribuições conceituais de determinados campos de estudo e pesquisa de comportamento e gestão.

Hoje se pode dizer que as avaliações fazem parte do cotidiano de qualquer organização, sendo necessárias para averiguar a correção das ações organizacionais e identificar as necessidades de revisão e melhoria. Mesmo que de

---

<sup>3</sup> Conjunto de teorias administrativas que ganhou força com a grande depressão após a quebra da bolsa de valores de Nova Iorque em 1929. As novas idéias trazidas pela Escola de Relações Humanas trouxeram uma nova perspectiva para a recuperação das empresas de acordo com as preocupações de seus dirigentes com as pessoas, que passam a ser tratadas a partir do ponto de vista mais complexo.

maneira informal, a cada momento os gestores se envolvem em algum processo de avaliação e de repente os profissionais de vêm refletindo (avaliando) se suas decisões, suas ações e seus encaminhamentos de carreira estão indo ao encontro de expectativas previamente programadas.

Por essa razão, a avaliação de desempenho vem despertando um crescente interesse, tanto por parte da indústria quanto da comunidade acadêmica, sendo considerado um elemento essencial para o gerenciamento das empresas. Vários motivos têm feito com que a avaliação do desempenho tenha angariado o interesse da comunidade de negócios, dentre eles, a mudança na natureza dos negócios, a competitividade cada vez mais acirrada, as novas iniciativas de melhoramento em operações e a mudança nas demandas externas (SILVA; LIMA; COSTA, 2009).

Para Chiavenato (2004) avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. Trata-se ainda de um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, qual a sua contribuição para o negocia da organização.

Segundo Gil (1994) a avaliação de desempenho é um meio para desenvolver os recursos humanos da organização, buscando o desenvolvimento do empregado concomitantemente com o desenvolvimento da organização, ou seja, sua utilização visa empregados desenvolvidos, serviços eficientes, qualidade do serviço e clientes satisfeitos. Já para Robbins et al. (2013), a avaliação de desempenho pode ser definida como uma interação formal estruturada entre o funcionário e seu superior que geralmente tem o formato de uma entrevista periódica, na qual o desempenho do trabalho do funcionário é examinado e discutido, com o objetivo de identificar fraquezas e forças, assim como oportunidades de melhorar e desenvolver oportunidades.

A avaliação de desempenho deve contar aos funcionários o que eles precisam fazer e como devem fazer. Os padrões de desempenho devem ser ajustados e analisados com cada funcionário de forma que ele saiba o que se espera dele (ROBBINS et al., 2013). Bergamini (1988) também salienta que a avaliação de desempenho deve um retrato fiel do comportamento de cada

colaborador em situação de trabalho para que a empresa conheça seus insumos humanos e para que o avaliado conheça a importância de seus pontos positivos e as dificuldades que ocasiona os pontos negativos.

Portanto, a avaliação de desempenho deve conter padrões que são mensuráveis, compreensíveis verificáveis, equitativos e atingíveis. Por essa razão, existem pontos que merecem especial atenção na implementação de processos de avaliação. Em primeiro lugar, é necessário lembrar que o campo da avaliação de pessoas é repleto de nuances e subjetividade: de forma geral, o mesmo comportamento pode ser percebido e interpretado de maneira diversa pelas pessoas. Isso significa que um dos principais problemas associados aos sistemas de avaliação refere-se às diferenças de percepção dos envolvidos, o que pode comprometer a precisão das avaliações. Outro problema é a probabilidade do subordinado informado de sua iniciativa insuficiente argumentar mais sobre o assunto ao invés de aceitá-lo e procurar melhorar, produzindo assim um efeito negativo sobre o alcance de metas, como disse Zangwill (1981), produzindo o oposto exato do que supostamente deve realizar.

Segundo Hipólito e Reis (2001), alguns procedimentos contribuem para que esses problemas sejam minimizados, a saber:

- Utilização de critérios claros de avaliação, negociados e legitimados, como instrumento adequado de acompanhamento do profissional ou grupo. Esses instrumentos devem originar-se das necessidades da organização contrapostas a sua cultura, crenças valores e objetivos;
- Ampla comunicação de objetivos, etapas e impactos do processo criando-se um significado e enfatizando-se seus resultados positivos para a empresa e para cada profissional que dela faz parte. Embora todo instrumento de avaliação de pessoa seja subjetivo por natureza, deve-se dedicar atenção especial à minimização desse aspecto, caracterizando-se com precisão os fatores a serem avaliados, estimulando-se a troca de experiências entre avaliadores ou estabelecendo-se de controlem que apontem desvios em relação ao resultado médio esperado;

- Capacitação dos usuários do sistema (avaliadores e avaliados) quanto a importância e utilidade de cada um dos instrumentos de avaliação utilizados e à compressão deles decorrentes;
- Apresentação da avaliação como elemento de apoio ao desenvolvimento organizacional e profissional, desmistificando-se a relação usualmente estabelecida entre avaliação e punição;
- Adoção de uma sistemática que transcenda a dimensão unidirecional (chefe-subordinado), estimulando-se a auto-avaliação e a avaliação com múltiplas fontes.

A administração pública passa hoje por um momento de redefinição de estruturas. O que antes era marcado por ambientes extremamente técnicos, burocráticos e racionais passa a encontrar exigências de renovação. A velha estrutura burocrática não encontra lugar quando nos referimos a organizações cada vez mais enxutas, das quais é exigida mais qualidade na prestação de serviços. Nesse contexto, a área de Recursos Humanos tem papel fundamental, na medida em que se vê responsável por reelaborar sua política de ação com referência aos funcionários, incumbidos de assumir postura diferente frente à nova administração pública.

Drucker (2002) confere a organizações públicas um caráter estratégico para o desenvolvimento econômico, social, cultural e político de um povo. Assim, com as mudanças ocorrendo em todas as esferas da sociedade e com a importância dos serviços prestados por organizações públicas sendo cada vez mais reconhecido, muito esforço tem sido empreendido no sentido de melhorar o desempenho dessas organizações, motivo de trazer no próximo tópico relato de uma empresa pública sobre a experiência de avaliação de desempenho.

### **3 MODELO DE GESTÃO DE DESEMPENHO DE PESSOAS NO BANCO “X”**

O Banco “X” é uma instituição financeira sob a forma de empresa pública, criada nos termos de Decreto-Lei X de 1969, vinculada ao Ministério da Fazenda. Trata-se de instituição integrante do sistema financeiro nacional e auxiliar da execução da política de crédito do Governo Federal, e sujeita-se às normas e decisões dos órgãos competentes e à fiscalização do Banco Central do Brasil.

A missão do Banco “X” é atuar na promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável do País, como instituição financeira, agente de políticas públicas e parceira estratégica do Estado brasileiro. Em 2012 no Planejamento Estratégico (2012-2022) foi definida como visão de futuro que o Banco “X” estará entre os três maiores bancos brasileiros, mantendo a liderança como agente de políticas públicas.

Atualmente o Banco “X” é empresa integralmente pública e possui cerca de 100 mil empregados. A admissão de empregados acontece para cargos efetivos por meio de concurso público, conforme determina a Constituição Federal do Brasil e o seu Estatuto. Os concursos são divulgados em editais publicados no Diário Oficial e tem o objetivo de preencher as vagas disponíveis ou formar cadastro de reserva, observando a ordem de classificação e o prazo de validade. O empregado, após a admissão, passa a ocupar o cargo efetivo, de caráter permanente, para o qual prestou o concurso. O cargo efetivo ocupado pode ser da carreira administrativa ou da carreira profissional.

O Plano de Cargos e Salários (PCS) do Banco “X” contempla a estrutura de cargos efetivos da Empresa, cuja ascensão nos níveis salariais ocorre por meio das promoções por antiguidade e merecimento. Para promoções por merecimento é utilizada avaliação anual, cujos critérios são definidos em comissão paritária do PCS. O Plano de Funções Gratificadas (PFG) define a estrutura de funções gratificadas para o exercício de atividades que extrapolam aquelas previstas para o seu cargo efetivo. A política de ascensão nas funções gratificadas prevê a realização de Processo Seletivo Interno por Competência (PSIC), de forma a propiciar maior

transparência e oportunizar ao quadro funcional o acesso às oportunidades de crescimento profissional.

A sistemática de avaliação de desempenho no Banco “X” foi iniciada em 1981 e tinha como objetivo estruturar sistemática de promoção por merecimento. Este modelo permaneceu até 1989, quando foi implantado o primeiro modelo participativo de avaliação do desempenho, cuja referência utilizada para avaliação foi o grupo de trabalho no qual o empregado estava inserido.

De 1992 a 1994 foi adotado modelo de avaliação de desempenho por resultado, com a premissa de vincular o desempenho dos empregados aos resultados da empresa. O modelo estabelecia o acompanhamento sistemático da atuação do empregado na atividade exercida, comparando o desempenho apresentado com o esperado. Em 1998 foi implantada avaliação de desempenho gerencial, que avaliaria os gerentes que trabalhavam nas unidades de negócio com o intuito de subsidiar eventuais remanejamentos e renovações.

Entre 1999 e 2000, foi desenvolvido sistema de avaliação de desempenho gerencial, contemplando a avaliação das competências gerenciais básicas necessárias para o alcance dos resultados da organização. Este modelo antecedeu os primeiros estudos para a implantação de um modelo de gestão de pessoas por competências. Em 2000 foi iniciada a implantação do modelo gestão de pessoas por competências com objetivo geral de identificar as ações de desenvolvimento necessárias para potencializar as competências que poderiam contribuir para a concretização das estratégias da organização. No mesmo ano foi iniciado estudo para desenvolver um modelo de avaliação de desempenho, alinhado as estratégias organizacionais. Este modelo tinha como intenção possibilitar o desdobramento das ações necessárias à realização da estratégia organizacional e mensurar as contribuições de cada equipe para o resultado global.

De 2003 a 2004 foi realizado mapeamento da competência gestão de pessoas, envolvendo todos os ocupantes de cargos gerenciais. Em 2005, foram mapeadas as competências gestão de pessoas, orientação ao cliente e orientação a resultados ainda com os cargos gerenciais. Em 2006, foram avaliadas as competências gestão de pessoas, orientação ao cliente, orientação a resultados e trabalho em equipe entre todos os empregados que ocupavam cargos gerenciais, técnicos e de assessoramento.

As propostas de avaliação apresentadas até então não atentaram de forma concreta aos requisitos que afetam diretamente o desempenho, conforme salientado por Lucena (2004), que são - Qualificação Profissional, Cultura Organizacional, Estilo Gerencial e Ambiente Externo. Além disso, devido a complexidade para operacionalização e a ausência de suporte tecnológico que subsidiasse a mensuração dos resultados hora propostos, culminou gradativamente na obsolescência e abandono pelos gestores. Ressalta-se ainda que parte do que foi denominado como avaliação se referia na essência a mapeamento, não resultando em efetiva avaliação de desempenho dos empregados.

Como consequência de falhas de planejamento, conceituação e operacionalização, os modelos de avaliação implantados no Banco "X" geraram mais questionamentos sobre sua validade e pertinência à respostas para as questões relacionadas à melhoria do desempenho e à necessidade de oferecer feedback às pessoas, problema referenciado por Zangwill (1981).

A partir do Planejamento Estratégico 2012 – 2022, o Banco "X" redefiniu sua visão, missão, valores e objetivos empresariais. Como consequência desenhou Modelo de Competências (corporativas e das pessoas) e alinhado a esse, em maio de 2014, lançou novo Modelo de Gestão do Desempenho, cujo objetivo é apresentar diretrizes, contribuir para a concretização do seu plano estratégico, subsidiar as práticas de gestão de pessoas e fomentar a cultura de responsabilização e meritocracia, além de proporcionar uma gestão transparente de consequências, apoiada na meritocracia. No contexto atual da Empresa, a gestão de desempenho é um processo que possibilita traduzir a estratégia até o nível individual, permitindo ao empregado compreender o significado do seu trabalho para os resultados e tornando clara a contribuição que se espera dele na execução do que é planejado no nível corporativo, da Unidade de Negócio/Funcional, da unidade de lotação e da equipe.

A Gestão do Desempenho de Pessoas no Banco "X" ocorre em ciclos anuais e concretiza-se a partir de dois eixos, denominados - Estilo e Resultado Individual, considerando aspectos relacionados à ação (comportamentos) e a sua efetividade (resultados decorrentes). Os ciclos tem periodicidade definida, composta pelas etapas – Planejamento, Acordo de Resultado, Execução e Acompanhamento,

Ponto de Controle, Avaliação de Estilo, Avaliação de Resultado, Banca de Avaliação, Consolidação e Consêquências do Desempenho.

Previamente, os gestores devem planejar os resultados esperados e a qualidade como que deverão se alcançados pelos empregados. Na seqüência, deve ser firmado acordo, gestor e empregado, com definição clara dos objetivos esperados para o ciclo de avaliação. A partir do estilo e competências definidos pela empresa, o empregado age em busca dos resultados firmados para o período. Antes do fim do ciclo, há ponto de controle para redirecionamento, se necessário, o reforço do acordo e resultados esperados. O ponto de controle deve ocorrer por meio de feedback estruturado.

No ciclo, o empregado passa por avaliação de estilo para mensurar a aderência de seus comportamentos ao estilo definido pelo Banco “X”. Para a avaliação é utilizada escala composta por cinco pontos (1- Incipiente, 2 - Emergente, 3 - Eficaz, 4 - Superior e 5 -Excepcional) de modo que o avaliador indique a sua percepção sobre a atuação do empregado avaliado. São considerados até quatro grupos de avaliadores, que são, auto avaliação, gestor imediato, equipe e pares. Após essa avaliação, é avaliado o resultado, que mensura o nível de realização dos objetivos estabelecidos no acordo. O resultado é submetido para análise de uma banca avaliadora para que seja confrontado estilo e resultado e corrigir eventuais distorções. Com isso, o desempenho é consolidado a partir do cruzamento das apurações de estilo e resultado, conforme tabela a seguir:

Tabela 1 – Avaliação de estilo no Banco “X”.

ESTILO -COMO-	5	Emergente	Superior	Excepcional
	4	Emergente	Eficaz	Superior
	3	Incipiente	Emergente	Emergente
	1		85%	100%
			O QUE - RESULTADO	

Fonte: Manual Normativo do Banco “X”.

O desempenho é agrupado em: incipiente, emergente, eficaz, superior ou excepcional, gerando a consolidação *feedback* estruturado ao empregado para fechamento do ciclo. Por fim, há aplicação das consequências do desempenho que ocorre nas perspectivas - Carreira, Desenvolvimento, Recompensas Financeiras e Recompensas Sociais. As consequências do desempenho são fundamentais para que todos percebam a Gestão do Desempenho de Pessoas como uma prática efetiva, capaz de reconhecer a medida da contribuição individual para o alcance dos resultados da empresa.

As etapas possibilitarão aos gestores gerir o desempenho e ter subsídios para promover o desenvolvimento dos empregados a partir do conjunto de competências e comportamentos de entrega definidos pelo Banco "X" para alcance de resultados sustentáveis. O Modelo de Gestão do Desempenho de Pessoas atual está em fase de desenvolvimento e amadurecimento, dessa forma, inicialmente contemplará a avaliação de apenas alguns cargos de liderança. A proposta é fomentar nos gestores a cultura e a importância da avaliação de desempenho alinhada ao planejamento estratégico.

## 4 CONCLUSÃO

Neste artigo foi possível compreender melhor a evolução da gestão de pessoas ao longo das décadas e como o foco nos processos foi substituído pelo foco nas pessoas e conseqüentemente na importância do seu desempenho para o alcance de resultados sustentáveis. Dessa forma, foi alcançado o objetivo principal do artigo de identificar e relacionar a importância da gestão de pessoas e da avaliação de desempenho para as organizações e um dos objetivos específicos proposto de revisar os conceitos de desempenho organizacional e de avaliação de desempenho. Ficou claro que desempenho organizacional e de pessoas devem ser alinhados ao planejamento estratégico, de preferência em perspectivas amplas que englobem os diversos processos da organização. Nesse contexto, se evidencia o desafio das organizações em materializar os objetivos estratégicos em ações aos empregados, cujo desempenho individual possa contribuir para o alcance dos resultados propostos.

Reforçou-se a indispensável necessidade de mensuração do desempenho por meio de indicadores coerentes, que objetivem ajustes concretos dos processos e que contribuam para o desenvolvimento das pessoas. O desenvolvimento individual deve ser direcionado pela organização a partir de critérios consistentes, com definição de perfil e comportamento desejado para cada função exercida, em especial as gerenciais.

Dessa forma, para o correto gerenciamento do desempenho faz-se necessária a avaliação do desempenho de pessoas, método que visa, continuamente, estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário e avaliar os resultados conseguidos (B. R. PONTES, p. 24, 1994). Como o acompanhamento do desempenho constitui processo crítico do processo de avaliação de desempenho, todo o processo deve ser devidamente estruturado e a formação de avaliadores deve ser corretamente planejada (LUCENA, 1992).

Verificou-se que a preocupação com o desempenho e como avaliá-lo também é premente no setor público, que tem sofrido cada dia mais cobranças da população, que exige eficiência e eficácia das ações. Para alcance do segundo objetivo específico apresentado de descrever, avaliar e sugerir otimizações de forma sucinta ao Programa de Avaliação de Desempenho do Banco “X”. Relatou-se a experiência do Banco “X” e como a avaliação de desempenho de pessoas na empresa evoluiu nas últimas décadas. Atualmente a gestão do desempenho no Banco “X” passa por completa reformulação, iniciada a partir do planejamento estratégico 2012-2022. O Banco “X” antes do lançamento da gestão de desempenho, desenhou novo modelo de competências alinhada aos objetivos empresariais, que definiu comportamento de entrega esperado para cada nível funcional, além do perfil de liderança desejado para cada gestor.

A gestão de desempenho do Banco “X” está em consonância com as atuais teorias de especialistas da área, processo com boas expectativas de desenvolvimento, em que pese a difícil implantação e continuidade dessas sistemáticas em empresas públicas. Ressalta-se a avaliação dos líderes já em processo de execução, com objetivo de fomentar a cultura de responsabilização e meritocracia, impulsionando o engajamento das pessoas na realização de resultados sustentáveis. Saliento o grande desafio que o Banco “X” tem pela frente, no que se refere a formação de avaliadores, processo que ao meu ver deve ser intensificado, pois ainda não está consolidada cultura de meritocracia, desempenho e conseqüências na empresa. A caminhada é longa para que os empregados em todos os níveis tenham seu desempenho avaliado, além de implantar política de conseqüências ao desempenho apurado, no entanto, os requisitos e premissas estão corretamente fundamentados e coerentes, portanto, o processo é promissor.

## **Management of People and Evaluation of Development: Experience of Banco "X"**

### **ABSTRACT**

It is increasingly evident and consistent contribution of people management to achieve the strategic goals of the organizations. However, it is still challenging to measure how much the performance of this area impacts on business performance. Moreover, it is not simple to translate the strategy into individual actions that can be measured so as to indicate individual performance contributes to achieving the institution's performance. This article present summary of developments in the management of people in recent decades. Also bring conceptual review of organizational performance and the relevance of performance evaluation of persons for individual development and enterprise. Finally, the Bank will be shared experience "X", Federal Public Company, which recently implemented performance management as essential to the fulfillment of his vision of the future process.

**Key words:** People management. Performance. Performance evaluation.

## REFERÊNCIAS

BECKER, E. Brian; HUSELID, A. Mark; ULTICH, Dave. **Gestão Estratégica de Pessoas com Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

Crerios de Excelência. Avaliação e Diagnóstico da Gestão Organizacional – Fundação Nacional da Qualidade/FNQ, 2007.

ENSSLIN, L. et al. Avaliação do Desempenho de Empresas Terceirizadas com o Uso da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista. **Revista Pesquisa Operacional**, v.30, n.1, p.125-152, 2010a.

KANAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos**. 2ª Ed. Curitiba: Ibpex, 2008.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos**. Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis. 5ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KIMURA, Edson Satoru. **A Importância da Gestão de Pessoas nas Organizações em Mudanças**. Disponível em <http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/recursos-humanos/gestaode-pessoas-1068/artigo/>>. Acessado em 10 de setembro de 2008.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento Estratégico e Gestão do Desempenho para Resultados**. São Paulo: Atlas, 2004.

PONTES, B. R. **Avaliação de Desempenho**. Métodos de Avaliação Individual e de Equipes. Nova Abordagem. 7ª Ed. São Paulo: LTR, 1999.

RAJ, Paulo Pavarini et al. **Gerenciamento de Pessoas em Projetos**. Série **Gerenciamento de Projetos**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TEIXEIRA, Gilnei Mourão et al. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Série **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005. 4ª Reimpressão.