

JOMAEI MARCON AMORIM

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
UMA EXPERIÊNCIA DE EMPRESA ESTATAL DA ÁREA
FINANCEIRA**

**Monografia apresentada à Universidade
Federal do Paraná para obtenção do Grau
de Pós Graduação em Recursos Humanos.
Orientador: Prof. Leszek Celinski**

CURITIBA

1996

JOMAEI MARCON AMORIM

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
UMA EXPERIÊNCIA DE EMPRESA ESTATAL DA ÁREA
FINANCEIRA**

**Monografia apresentada à Universidade
Federal do Paraná para obtenção do Grau
de Pós Graduação em Recursos Humanos.
Orientador: Prof. Leszek Celinski**

CURITIBA

1996

AGRADECIMENTOS

Aos professores, pela oportunidade de aumentar nossos conhecimentos.

À Caixa Econômica Federal, pelo apoio e interesse no desenvolvimento de seus empregados.

Aos colegas que nos incentivaram nos momentos de maior dificuldade.

Aos familiares, pela compreensão, apoio e estímulos que contribuíram para o atingimento deste objetivo.

A Deus, pela dádiva da vida.

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
1 INTRODUÇÃO	1
2 CONCEITUAÇÕES BÁSICAS	2
2.1 AVALIAÇÃO DE EFICIÊNCIA	3
2.2 AVALIAÇÃO DO MÉRITO	3
2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	4
3 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	4
4 OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	5
5 OS SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	6
5.1 SISTEMA DE CLASSIFICAÇÃO	6
5.1.1 Comparação Binária ou por Pares	7
5.2 SISTEMA DE AVALIAÇÃO FORÇADA	7
5.3 SISTEMA DE ESCALA GRÁFICA	8
5.4 SISTEMA DE ESCOLHA FORÇADA	10
5.5 SISTEMA DE AVALIAÇÃO POR OBJETOS	10
6 CONCLUSÕES SOBRE SISTEMAS	11
CAPÍTULO 2	12
1 CARACTERIZAÇÃO DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL	12
2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA CEF	14
2.1 SISTEMA DE 1977	14
2.1.1 Definição	14
2.1.2 Objetivos	14
2.1.3 Metodologia	14
2.1.4 Instrumentos Utilizados	15

2.1.5 Período de Avaliação	16
2.1.6 Orientação aos Avaliadores.....	16
2.2 SISTEMA DE 1978.....	16
2.2.1 Avaliação da Sistemática Utilizada.....	17
2.3 1979 - UM NOVO SISTEMA	18
2.3.1 Definição	18
2.3.2 Objetivos.....	18
2.3.3 Fatores de Avaliação	19
2.3.4 Processo de Avaliação.....	19
2.3.5 Avaliação da Sistemática Utilizada.....	19
2.4 SISTEMA DE 1980 A 1986	20
2.4.1 Avaliação da Sistemática e suas Variações no Período de 1980 a 1986	21
2.5 SISTEMA DE 1987.....	22
2.5.1 Objetivos.....	22
2.5.2 Critérios e Fatores de Avaliação.....	22
2.6 SISTEMA DE 1988 A 1989	24
2.6.1 Fatores	24
2.6.2 Ponderação	24
2.6.3 Pontuação	24
2.6.4 Periodicidade	24
2.6.5 Padronização.....	24
2.6.6 Melhorias.....	25
2.6.7 Avaliação	25
2.8 SISTEMA DE 1992 A 1995	26
2.8.1 Eficácia Funcional	26
2.8.2 Qualificação Profissional	26

2.8.3 Avaliação	27
CAPÍTULO 3	27
CONCLUSÕES E COMENTÁRIOS	27
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	32

CAPÍTULO 1

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - UMA PRIMEIRA EXPOSIÇÃO

1 INTRODUÇÃO

Não é de agora que o homem tem o costume de comparar, por ocasião da realização de uma tarefa ou trabalho, o que se esperava dele e o efetivamente realizado. O grau de contribuição de cada trabalhador, desde os tempos mais antigos era verificado, tanto no que se refere a trabalhos coletivos ou individuais.

Claro que os trabalhos coletivos sempre foram os mais observados, pois são a maioria das atividades, uma vez que o homem desde cedo aprendeu que para sobreviver teria que agir em grupo, descobrindo assim também a necessidade de dividir as tarefas, de forma a manutenção e porque não dizer a sobrevivência daquela comunidade.

Essas relações grupais, ou sociais como poderíamos chamar já num momento mais adiantado, culminaram por determinar o surgimento das organizações, nos quais cada indivíduo tinha um papel a contribuir, o que viria a ser chamado de cargo ou ainda, em alguns casos, de função, criando assim um maior inter-relacionamento entre: INDIVÍDUOS X EMPRESA e GRUPOS X EMPRESA.

As organizações para se perpetuarem necessitam ou dependem do exercício do papel de cada uma das pessoas que a compõem, por isso ela tem que se assegurar que cada ser humano que faz parte dela cumpra fielmente a parte que lhe cabe.

É exatamente neste ponto que as organizações tem procurado cada vez mais o desenvolvimento de métodos de Avaliação de Desempenho ao longo da história da Administração.

Em razão disso, estabeleceram-se níveis hierárquicos, através dos quais se mediriam o atingimento dos objetivos. Foi sendo criada assim, uma crescente complexidade e especialização das tarefas, que trouxe em seu bojo a hierarquização e a Avaliação de Desempenho, conhecida como AD.

Exemplos de organizações mais antigas, são encontradas no Exército e na Igreja, onde o poder era dividido em diversos escalões de decisão e responsabilidade (o que pode ser observado ainda nos dias de hoje).

No decorrer dos séculos, posteriormente das décadas, dos anos e hoje no ritmo que avançam as organizações, dentro desta economia globalizada, no decorrer dos dias, cada vez mais os ocupantes de funções gerenciais estão preocupados em realizar as coisas através dos seres humanos que compõem suas empresas. Sendo assim, Avaliação de Desempenho é um tema de fundamental importância, merecendo assim, uma maior atenção e análise por parte de todos nós, enquanto homens de administração de recursos humanos, o que na realidade abrange hoje, todos aqueles que de um modo ou de outro, chefiam ou lideram pessoas.

2 CONCEITUAÇÕES BÁSICAS

A Administração assim como as demais ciências, teve uma evolução muito grande neste século, o que a obrigou a acompanhar as transformações das organizações e a incorporar em seu dia a dia, o conhecimento de outras ciências sociais, como a Antropologia, Psicologia, Sociologia, Economia e até mesmo o Direito, para melhor entender e atender as mudanças que vem ocorrendo.

As diversas escolas de Administração tiveram que se adaptar às evoluções, criando e dando condições ao administrador, de métodos e aplicações de Avaliação de Desempenho, dos seres humanos que compõem suas empresas.

2.1 AVALIAÇÃO DA EFICIÊNCIA

Desde Taylor e Fayol, sobre seus conceitos, hoje tradicionais, com relação a organização e o trabalho humano, que serviram de orientação aos administradores, os quais viviam às voltas com produção, custo e lucro. O avaliar do alcance dos objetivos era fundamental, assim foi que surgiu a preocupação em se medir o resultado concreto do trabalho. Onde o homem valia por aquilo que produzisse, ou seja, o número de unidades produzidas ou volume de trabalho produzido, determinaria o seu ganho pecuniário, considerado como motivador básico, pela Teoria Racional-Econômica.

2.2 AVALIAÇÃO DO MÉRITO

O *Merit rating* comum em grandes empresas nos Estados Unidos nos anos 30/40, “sugere um enfoque mais acentuado nas qualidades pessoais do empregado, de acordo com a teoria de que a atuação do indivíduo é o reflexo direto dos componentes de sua personalidade” (MITRAND, 1975, p.359).

O resultado desse ideário são as escalas de avaliação do comportamento, nas quais o indivíduo é valorado segundo o comportamento percebido, exigindo dos avaliadores conhecimentos que não tinham, para produzir resultados em nada confiáveis e praticamente inservíveis para os objetivos.

Sobre esse assunto, é conhecida a frase de Mc GREGOR (1978, p.287), na qual ele afirma que a mensuração tradicional solicita ao avaliador que “faça o papel de Deus” e que faça afirmações sobre os seres humanos. Afirmação esta que praticamente se refere a todos os métodos tradicionais de avaliação, pois prevalece as impressões do avaliador sobre o avaliado.

2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A Avaliação de Desempenho visa acompanhar o trabalho e objetivos propostos aos indivíduos, e dar *feed-back* a essas pessoas com vistas a torná-las motivadas e produtivas. (PONTES, 1986, p. 13).

Avaliar é de fato uma tendência humana natural. Entretanto, assumir essa avaliação perante testemunhas e transmiti-la por escrito não é fácil.

A evolução da Administração, principalmente no que se refere a Administração de Recursos Humanos (seres humanos), favoreceram o aperfeiçoamento da Avaliação de Desempenho ao longo do tempo.

Entre as diversas definições dos autores, poder-se-ia dizer que exista um consenso:

- a) é uma sistemática de apreciação da atuação do ser humano no cargo, atividade e/ou posto de trabalho e de seu potencial de desenvolvimento. O que permite fornecer informações que visem várias atividades da ARH, tais como política salarial, desenvolvimento das pessoas, treinamentos, alocação ou realocação;
- b) é um instrumento que ainda procura dar ao empregado o que ele deve fazer especificamente e quais resultados esperados. Clarificando se os objetivos devem ser condizentes com o cargo ocupado pelo empregado. No que se refere a Empresa, permite identificar se o empregado ou seu rendimento está dentro dos objetivos da mesma.

3 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Do que já vimos até agora, podemos assegurar que a Avaliação de Desempenho é necessária e imprescindível, assim sendo, o próximo passo é a escolha do método de AD.

Nesse caso, vamos citar os três métodos possíveis (FLIPPO, 1961, p. 286):

- a) a avaliação casual, não sistemática, hoje praticamente extinta por não estar sintonizada com as práticas modernas de administração;
- b) a mensuração tradicional, com alto grau de sistematização, está assestada contra as características do empregado, as contribuições do empregado ou sobre ambas;
- c) o método comportamental, também sistematizado, de orientação behaviorista, que confia fundamentalmente na bondade, capacidade e responsabilidade dos seres humanos.

Fica evidente que existe uma vantagem muito maior da avaliação sistemática sobre a avaliação casual:

- a) possibilita um conhecimento constante no tempo, evitando-se julgamento de última hora;
- b) dá condições de se comparar, tanto entre empregados quanto entre os diferentes períodos do mesmo empregado;
- c) permite o desenvolvimento do empregado, estimulando e orientando-o, dando ainda o *feed-back* ao interessado, além de servir de base para outras atividades de Recursos Humanos; e
- d) melhora a qualidade dos supervisores/chefias, tornando-os mais competentes, na medida que os força a serem mais observadores e analíticos.

4 OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A Avaliação de Desempenho, como um sistema, tem suas importantes e imediatas aplicações dentro da própria Gerência de Recursos Humanos. Dentre os objetivos destacamos:

- a) na Seleção de Pessoal, como forma de controle do processo seletivo utilizado;

- b) no Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal, pois nenhuma outra fonte de levantamento de necessidades de treinamento é tão rica e segura quanto aquela representada pelas conclusões finais da Avaliação de Desempenho;
- c) na Administração Salarial, como balizador da forma de recompensar financeiramente os esforços pessoais de seus empregados, mas deve ser muito bem trabalhada, para não ser a única forma de incentivar os empregados;
- d) na movimentação de pessoal, para realocar, procurando a melhor atividade que se enquadre o empregado, seja na promoção, seja na readaptação.

A utilização dessas informações nos subsistemas de ARH, enfocados, tem sido explorada, mas tem apresentado dificuldades decorrentes de ausência de políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos. Quer pela indefinição do Administrador (proprietário, diretor), quer pela não utilização de sistemáticas consistente e adequada à cultura da empresa.

5 OS SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A seguir apresento uma pequena descrição dos Sistemas de AD existentes, sem entrar no mérito da técnica empregada em sua elaboração e ou execução.

5.1 SISTEMA DE CLASSIFICAÇÃO

É, das formas existentes, a mais rudimentar, pois usando esse sistema, o avaliador é solicitado a distribuir seus funcionários, classificando-os como um grupo, desde o melhor até o pior dentro de uma mesma escala.

Esse sistema, também chamado de comparação, exige grande habilidade do avaliador em considerar relativamente não só os indivíduos, mas também as características do trabalho que cada um deles executa.

Aspectos negativos desse sistema são o favorecimento do subjetivismo do avaliador, bem como facilitam a tendência central na consideração do próprio grupo. Além de serem de difícil consecução quando o número de avaliados é muito grande.

5.1.1 Comparação Binária ou por Pares

Nesse sistema, cada indivíduo do grupo que está sendo avaliado é comparado com o mesmo do outro grupo, em cada traço ou característica de desempenho, sucessivamente até que todos tenham sido comparados com todos os pares.

“É considerado o procedimento mais perfeito como apreciação relativa.”
(BERGAMINI, 1983, p. 97)

Trata-se de um trabalho minucioso por parte do avaliador, de dificuldade muito grande para aquele menos treinado ou observador. Exige ainda grande trabalho mental de raciocínio comparativo e as estimativas do montante de comparações são feitas a partir da seguinte fórmula:

$$\text{N}^\circ \text{ de pares} = \frac{N(N-1)}{2}$$

onde N = Número de pessoas em avaliação (comparação).

Por tudo isso a relação esforço/resultados é bastante pobre.

5.2 SISTEMA DE AVALIAÇÃO FORÇADA

Nesse sistema o avaliador coloca seus avaliados dentro de grupos; todos os empregados que são semelhantes com relação a determinado traço são colocados em um mesmo grupo. Diz-se forçada porque necessariamente as pessoas estarão dentro de um percentual de conceituação, que obedece a seguinte distribuição:

10% = inferior

20% = normal inferior

40% = normal médio

20% = normal superior

10% = superior

Essa classificação nos dá uma idéia geral do avaliado frente ao Grupo de Trabalho ao qual pertence, mas não deve ser encarado como espelho da realidade, por trabalharem com amostras grandes, pode-se seguir as regras da distribuição normal, sendo que nada nos garante que determinado grupo tenha representantes naturais em todas as faixas de distribuição.

Como diz BERGAMINI, “todo e qualquer método de distribuição forçada quando utilizado como única fonte de informação traz sérios perigos. Estes perigos caracterizam-se pelo fato de termos de aceitar que, em situação prática, nem sempre os fenômenos humanos podem estar distribuídos uniformemente ao longo da Curva de Gaus” (1983, p. 101).

Esse método não é aplicável a grupos pequenos com menos de 10 elementos, pela dificuldade de distribuição dos mesmos entre as subdivisões.

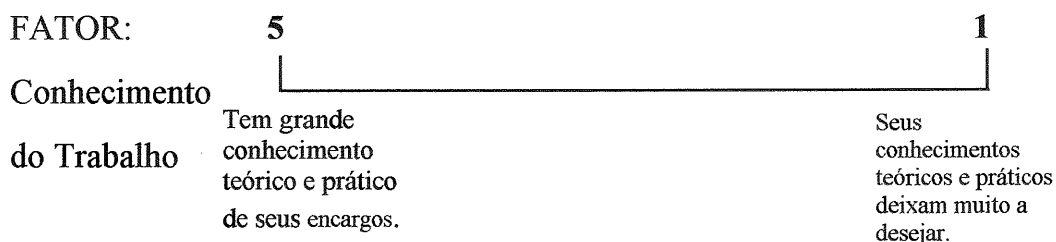
5.3 SISTEMA DE ESCALA GRÁFICA

É o sistema mais divulgado e também mais aplicado em nosso País. É representado por uma linha horizontal onde estão os vários fatores de Avaliação de Desempenho, e as colunas verticais que representam o grau de variação dos mesmos.

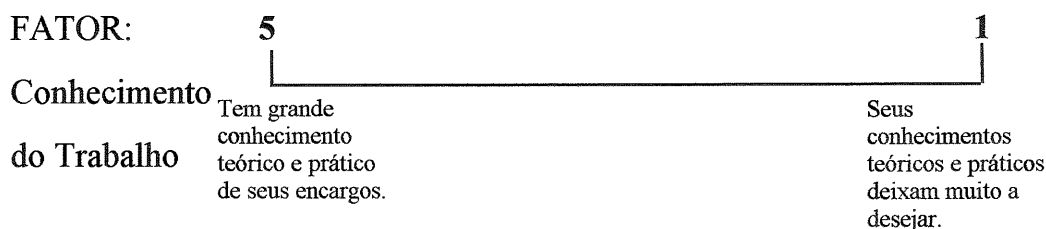
Conforme descreve CHIAVENATO, “os fatores são previamente selecionados para definir em cada empregado as qualidades que se pretendem avaliar. Cada fator é definido como uma descrição sumária, simples e objetiva, para evitar distorções. Quanto melhor esta descrição, maior é a precisão do fator. Por outro lado, é dimensionado um desempenho naquele fator, que vai desde o fraco ou insatisfatório até ótimo ou muito satisfatório.” (1981, p.259)

Os tipos de escala gráfica são três:

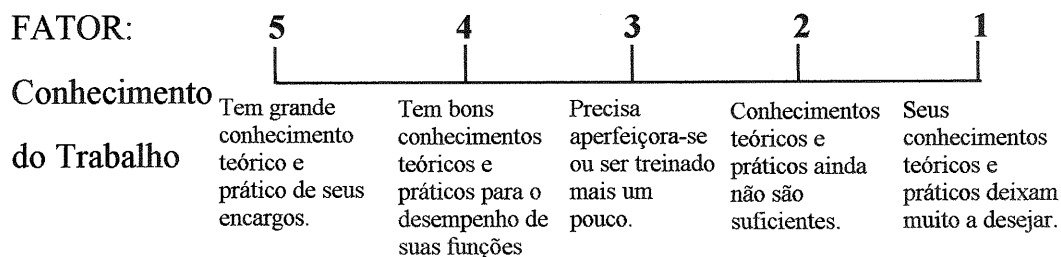
Contínua: 2 extremos de graduação.



Semicontínua: Pontos intermediários, mas permanece a descrição dos pontos extremos .



Descontínua: Cada marcação tem sua graduação, umas das quais será escolhida pelo avaliador.



Em que pese ser o sistema mais utilizado, M. D. LUCENA (1977, p. 70) o reputa como “bastante vulnerável a interferências subjetivas e dirigidas do avaliador, e por isto mesmo os resultados não são confiáveis.”

5.4 SISTEMA DE ESCOLHA FORÇADA

Este sistema consiste em avaliar o desempenho ou atuação dos indivíduos, por meio de frases descritivas de determinado tipo de desempenho do empregado, em relação às tarefas que lhe foram atribuídas.

As frases são agrupadas em blocos e possuem diferentes valores discriminativos. O avaliador deverá indicar, em cada bloco, quais as frases que melhor definem ou que mais se aplicam ao desempenho do empregado.

Estes blocos de frases podem ter duas formas de composição, frases de significado positivo e de significado negativo. Podendo ainda, variar de duas a seis frases.

Este método, foi colocado em prioridade sobre outros, por permitir obter resultados mais confiáveis e mais resguardados de influências subjetivas do avaliador, principalmente quando se trata de grandes grupos de empregados.

Apresenta como desvantagens a complexidade e o fato de ser puramente discriminativo, pois apresenta simplesmente resultados globais, discriminando e apontando os bons empregados, os médios e os fracos, sem apresentar qualquer informação ou justificativa sobre o apontado. Não nos permitindo assim avaliar as necessidades de aperfeiçoamento e treinamento e análise do potencial dos empregados.

5.5 SISTEMA DE AVALIAÇÃO POR OBJETIVOS

É um sistema integrante da concepção da Administração por Objetivos e que busca motivar, integrar e desenvolver os empregados e promover um melhor relacionamento chefe/subordinado, visando tornar o ambiente de trabalho agradável e produtivo.

Tem como características principais:

- a) amplo conhecimento das atribuições de cada subordinado de sua unidade, com especificação clara dos pontos a serem desenvolvidos;
- b) confiança no empregado, para o estabelecimento de metas de responsabilidade;
- c) determinação de metas mais específicas do que gerais;
- d) ênfase na resolução de problemas, mais do que crítica e discussão do desempenho que se segue.

Neste sistema não é ressaltado apenas o atingimento ou não dos objetivos estabelecidos, mas são analisados os problemas que o mesmo enfrentou, o contexto geral da empresa e a sucessão de fatos que contribuíram para o atingimento ou dificultaram sua plena utilização.

Este sistema vem crescendo de importância, sendo praticado principalmente nas organizações mais modernas, por ser democrático e socializador. Podendo ser adaptado à cultura organizacional, fornecer importantes informações para subsidiar o processo de desenvolvimento de empregados e estilos Gerenciais, diminuindo o desconforto, tensão e hostilidade sempre precedentes nos sistemas de avaliação mais tradicionais.

6 CONCLUSÃO SOBRE OS SISTEMAS

A finalidade desta apresentação inicial de alguns sistemas de Avaliação de Desempenho, visa permitir ou preparar as pessoas que lerem essa monografia, para uma antevisão do Processo de Avaliação de Desempenho de uma Empresa Pública da Área Financeira, que será objeto do próximo capítulo, onde veremos os modelos utilizados através dos anos e as propostas e perspectivas de melhorias dos mesmos.

Deixo de abordar nesta primeira etapa outros aspectos sobre Avaliação de Desempenho, tais como preparação de avaliadores e avaliados, vícios de avaliação,

impactos culturais organizacionais, utilização dos resultados como Políticas de RH, os quais no decorrer dos dois próximos capítulos estarão sendo apresentados facilitando a compreensão.

CAPÍTULO 2

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA CEF

Neste capítulo, procurarei demonstrar a evolução do processo de AD na CEF, para poder apresentar uma proposta de alteração dos modelos até então utilizados:

1 CARACTERIZAÇÃO DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

A Caixa Econômica Federal teve o início de suas atividades em 1861, quando D. Pedro II criou a Caixa Econômica e Monte de Socorro do Rio de Janeiro, com o objetivo claro de prestar serviços às classes menos abastadas, através da captação de depósitos populares e empréstimos sob penhor.

Até 1970 era administrada regionalmente, tendo uma estrutura estadualizada, sob a supervisão de um Conselho Superior sediado no Rio de Janeiro.

Finalmente, em 01 de agosto de 1970, as Caixas Econômicas que atuavam nos 22 Estados, foram unificadas em uma única Instituição Financeira. Assim nasceu a CAIXA ECONÔMICA FEDERAL - CEF, que passou a ser uma instituição financeira sob forma de empresa pública unipessoal pelo Decreto Lei, de 12 de agosto de 1969, alterado pelo Decreto Lei nº 1259, de 19 de fevereiro de 1973, vinculada ao Ministério da Fazenda.

A CEF tem sede e foro na Capital da República e atuação em todo o território nacional, sendo indeterminado o prazo de sua duração.

Instituição integrante do Sistema Financeiro Nacional e auxiliar de Execução da política de crédito do Governo Federal, a CEF sujeita-se às decisões e à disciplina normativa do órgão competente e à fiscalização do Banco Central do Brasil.

O Estatuto da Caixa Econômica Federal - CEF foi aprovado pelo Decreto nº 1138 de 09 de maio de 1994.

Sua missão é promover a melhoria contínua da qualidade de vida da sociedade, intermediando recursos e negócios financeiros de qualquer natureza, atuando, prioritariamente, no fomento ao desenvolvimento urbano, nos segmentos de habitação e saneamento e infra-estrutura e na administração de fundos, programas e serviços de caráter social.

Seus valores são:

- a) direcionamento de ações para o atendimento das expectativas da sociedade e dos clientes;
- b) busca permanente de excelência na qualidade dos serviços;
- c) equilíbrio econômico-financeiro em todos os negócios;
- d) conduta ética pautada exclusivamente nos valores da sociedade;
- e) respeito e valorização do ser humano.

Possui hoje aproximadamente 63.000 empregados, distribuídos em 3 carreiras, Auxiliar de Serviços Gerais, Administrativo (Escriturários) e Profissionais (Advogados, Engenheiros, Economistas, Psicólogos, Médicos, Dentistas e Assistentes Sociais), além de possuir no seu Plano de Cargos e Salários funções Gerenciais e Técnicas.

A área responsável pela gestão dos Recursos Humanos é a Gerência de Pessoas, subordinada à Diretoria de Administração e Recursos Humanos.

2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA CEF

2.1 SISTEMA DE 1977

A instituição da Avaliação de Desempenho, como sistemática, ocorreu a partir de 1977. A Avaliação de Desempenho na época adotada, baseava-se no sistema da **Curva Forçada**, com as seguintes características:

2.1.1 Definição

É a análise do empregado, com a finalidade de medir suas qualidades, para classificá-lo dentro de seu grupo de trabalho.

2.1.2 Objetivos

- a) subsidiar a política de aumento salarial por mérito, sendo que os ajustes salariais eram proporcionais ao grau de desempenho funcional do empregado;
- b) conscientizar o empregado de que do seu desempenho dependerá sua evolução funcional;
- c) verificar ou mensurar o trabalho do empregado em relação às atribuições do seu cargo;
- d) identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento do empregado;
- e) dar condições ao empregado de conhecer e corrigir suas deficiências, possibilitando o desenvolvimento de seu potencial.

2.1.3 Metodologia

O sistema utilizado foi o da **Curva Forçada**, onde os empregados foram classificados em função do seu nível de desempenho, sendo-lhes atribuídos conceitos pré-estabelecidos e quantificados, da seguinte forma:

S - Superior

M - Médio

I - Inferior

A atribuição desses conceitos era feita de acordo com percentuais que incidiam sobre o quantitativo global de empregados, distribuídos em 3 grupos:

O grupo I, constituído pelos altos executivos da Empresa, com percentuais fixados pelo Presidente da CEF.

Para os grupos II e III, compostos respectivamente pelas chefias de nível intermediário e empregados em geral, foram adotados os seguintes percentuais:

20% (vinte por cento) para o conceito S

70% (setenta por cento) para o conceito M

10% (dez por cento) para o conceito I

2.1.4 Instrumentos Utilizados

Foram utilizados os seguinte formulários:

a) Boletim de Avaliação de Desempenho

- Era um boletim composto de fatores de Avaliação, existindo para cada um deles, cinco diferentes tipos de comportamento ou desempenho que serviam para orientar a conceituação do empregado. O avaliador, que no caso era o chefe imediato, preenchia o BAD, assinalando o grau que melhor qualificava o procedimento do empregado, em cada fator. Essa qualificação dos diversos fatores é que determinava as conceituações Superior, Médio ou Inferior. O conceito era atribuído em 2 fases distintas. Na 1ª fase, o conceito inicial era atribuído pelas autoridades superiores, na Matriz (Brasília), pelo Presidente e Diretores de Área e nos Estados pelos Gerentes Gerais. O empregado era cientificado do conceito recebido, sendo que do mesmo não cabia recurso.

b) Relação de Avaliação de Desempenho - RAD

- A finalidade dessa relação era registrar os resultados da avaliação e relacionar nominalmente, por grupo, os empregados e respectivos conceitos. A RAD era elaborada com base nos BAD. A elaboração da RAD era um ciclo sucessivo, iniciando-se nos níveis hierárquicos inferiores até os superiores, onde era elaborada a Curva Forçada final.

c) Ficha Individual de Desempenho - FID

- A FID era o instrumento de registro da avaliação para análise da evolução ou involução do desempenho do empregado.

2.1.5 Período de Avaliação

O período base de avaliação foi o de 01 de janeiro de 1977 a 31 de dezembro de 1977, sendo que a avaliação era feita de uma única vez.

2.1.6 Orientações aos Avaliadores

A Área de Recursos Humanos, para a aplicação do Sistema de Curva Forçada, emitiu orientação aos avaliadores visando que os mesmos evitassem distorções na avaliação, tais como:

- a) simpatias ou antipatias;
- b) proximidade do avaliado;
- c) supervalorização de um defeito ou qualidade;
- d) utilizar os fatos ou ocorrências mais recentes como balizador;
- e) evitar levar em conta fatos como cargo ocupado, tempo de serviço e outros.

2.2 SISTEMA DE 1978

A sistemática foi mantida, com as seguintes alterações:

- a) **Conceituação:** os conceitos **Superior**, **Médio** e **Inferior** foram substituídos por **A**, **B**, **C** e **D**, que correspondiam respectivamente a desempenhos **Ótimo**, **Bom**, **Regular** e **Insatisfatório**;
- b) **Grupos Ocupacionais:** os grupos foram redistribuídos, passando de 3 para 9 grupos, de modo a permitir uma melhor concentração de funções, observando-se a natureza das atividades desenvolvidas;
- c) **Percentuais:** a Curva Forçada, correspondente a cada grupo tornou-se mais flexível, com a fixação de uma faixa mais ampla para a atribuição de conceitos, chegando inclusive, a haver grupos onde inexistia a obrigatoriedade de uso dos conceitos **C** e **D**, como vemos a seguir:

GRUPO/CURVA	CONCEITO/PERCENTUAL
I II	A B C D A critério da autoridade competente para avaliar
III IV V VI	A → Máximo de 20% B C D Mínimo de 80%
VII VIII XI	A → Máximo de 20% B → Máximo de 70% C D Mínimo de 10%

2.2.1 Avaliação da Sistemática Utilizada

Em que pese o objetivo inicial da Área de Recursos Humanos, de possuir ou retirar dos resultados, um conhecimento do potencial de seus empregados, visando não

só dar melhores condições de desenvolvimento a cada empregado, bem como alocá-los dentro da área melhor adequada para a sua atuação. O que se observou foi que o resultado serviu apenas para se dar aumento salarial por desempenho (promoção), além de ter criado um clima de insatisfação aos empregados, que não ficaram contentes com o fato de que forçosamente alguns teriam que ser considerados **Inferiores**. Descontentamento esse que se manteve mesmo com as alterações promovidas para o ano de 1978.

Resultou disso uma proposta de alteração para o ano de 1979, passando para o Sistema da Escala Gráfica.

2.3 1979 - UM NOVO SISTEMA

Com a utilização do Sistema de Escala Gráfica, permitiu-se uma aferição de resultados estatísticos sem a fixação de percentuais pré-definidos na curva final de avaliação.

2.3.1 Definição

Dentro do novo sistema adotado, a Avaliação de Desempenho consistia na aferição dos graus em que o comportamento do empregado atendia às exigências de sua situação funcional e na análise das qualidades e características de seu desempenho.

2.3.2 Objetivos

- a) verificar o comportamento e o grau de desenvolvimento do empregado em relação às atribuições de seu cargo;
- b) orientar o aproveitamento do empregado em função de sua capacidade e aptidões;
- c) identificar necessidades de treinamento, desenvolvimento e ajustamento do empregado;
- d) oferecer ao empregado a oportunidade de conhecer e corrigir suas deficiências e de desenvolver suas potencialidades;
- e) fornecer subsídios ao Sistema de Promoção.

2.3.3 Fatores de Avaliação

Foram definidos, especificamente para os grupos ocupacionais, 18 fatores de avaliação destinados a servir de indicadores do desempenho funcional. Fatores como: Assiduidade, Capacidade de Decisão, Comunicação, Conhecimento do Trabalho, Cooperação, Iniciativa, Qualidade do Trabalho, entre outros.

Os fatores foram graduados de 1 a 8, de modo a determinar-se o nível de desempenho do empregado.

Cada fator, em razão de sua importância no grupo ocupacional, recebeu um peso específico, cujo somatório era de valor igual a 100.

Os empregados foram classificados em 13 grupos, de acordo com a natureza das tarefas exercidas.

2.3.4 Processo de Avaliação

O processo de Avaliação dos empregados compõe-se de 3 fases: auto-avaliação, avaliação pela chefia imediata e entrevista de avaliação. Na entrevista, avaliador e avaliado analisavam as divergências entre as duas avaliações, identificando os pontos passíveis de aprimoramento e reforçando os comportamentos desejáveis ao desempenho funcional.

A auto-avaliação do empregado e a avaliação da chefia imediata eram submetidos à apreciação do supervisor superior imediato do avaliador.

2.3.5 Avaliação da Sistemática Utilizada

Esta nova Sistemática, em que pese a tentativa de amenizar os aspectos negativos dos sistemas anteriores, conservou o aspecto exclusivo de promover a promoção dos empregados dentro de seus cargos além de não ter conseguido eliminar a subjetividade com que alguns avaliadores apuraram o desempenho de seus subordinados.

Outro aspecto a criar insatisfação foi o fato da divulgação ter ocorrido quase ao final do ano, após transcorrido quase que totalmente o período base avaliado.

Assim sendo, a partir de 1980, a Avaliação de Desempenho foi formalmente desativada como metodologia para subsidiar os critérios de promoção de pessoal da CEF, ou qualquer outro subsistema de Recursos Humanos.

2.4 SISTEMA DE 1980 A 1986

Com a desativação da Avaliação de Desempenho, foi implantada uma sistemática de promoção de pessoal cuja característica básica era a aferição do mérito do empregado através de fatores pré-fixados, dentro de percentuais estabelecidos pela Diretoria.

Assim a promoção por merecimento dos empregados baseou-se num somatório de valores atribuídos a fatores exclusivamente objetivos, que eram os seguintes:

- a) tempo de ocupação de função de confiança, em caráter de titularidade;
- b) tempo de ocupação de confiança, em caráter de substituição;
- c) assiduidade;
- d) escolaridade;
- e) participação em comissão ou grupo de trabalho.

Com a adoção desta sistemática, os concorrentes à promoção classificavam-se dentro da referência ocupada (cargo), em 4 grupos, tomando-se por base a sua lotação, Sede de Matriz (Brasília), Sede de Filial (Área Meio nos Estados) e Agências, bem como sua situação funcional como ocupante ou não de função de confiança.

Esta sistemática perdurou pelo período de 1981 a 1985, com algumas alterações como a seguir explicito:

Em 1981, além da forma de 1980, criou-se uma fase de promoção por merecimento em que, após a apuração dos pontos objetivos, a chefia concedia 1 delta ao empregado que, segundo o desempenho na Unidade, fizesse jus à promoção por mérito (1 delta correspondia ao empregado aumentar de 1 nível salarial).

Para os anos de 1982 e 1983, permaneceram os parâmetros objetivos, eliminando-se entretanto os fatores **Função de Confiança em Caráter de Titularidade e Participação em Comissão ou Grupo de Trabalho**.

Já para o ano de 1984, tivemos uma mudança no que concerne a participação das chefias, onde antes se fazia notar através da concessão de deltas, criou-se um novo fator ao lado dos objetivos, o da **Pontuação da Chefia**, que tratava-se de o chefe atribuir 4 pontos aos empregados que apresentassem o melhor desempenho durante o ano, observando o percentual de até 50% da lotação da unidade.

Este mesmo método foi utilizado para os anos de 1985 e 1986, só que buscou-se através de orientações dirigidas aos empregados e chefias, uma maior participação dos mesmos, de modo que todos influenciassem no estabelecimento dos critérios a serem adotados para a avaliação que levaria a concessão dos 4 pontos. Concessão essa que era o ponto de desequilíbrio na hora da promoção.

2.4.1 Avaliação da Sistemática e suas Variações no Período de 1980 a 1986

Com a adoção, inicialmente em 1980 de fatores objetivos, para a concessão de deltas, o nível de insatisfação foi muito grande, uma vez que muitos eram promovidos, independentes de seus desempenhos, bem como os empregados lotados em unidades interioranas se viram prejudicados no item que se referia a Escolaridade, pois ficavam privados de fazerem o 3º grau ou nível superior.

A satisfação só era sentida entre aqueles que eram beneficiados pelo processo, ou que tinham pontuação excelente, o que lhes permitiu uma ascensão muito grande, no que se refere a nível salarial. Muitos chegaram ao topo da carreira, em pouco tempo, não tendo mais para onde avançar, mesmo faltando um bom tempo para suas aposentadorias.

Permitiu ainda àquelas chefias que não gostavam de avaliar os empregados, ficarem felizes com a possibilidade de se omitirem, deixando a culpa ou toda a responsabilidade pela insatisfação de seus subordinados, por conta da área de Recursos Humanos.

Mesmo quando se optou pela pontuação por parte da chefia, que no caso valia 4 pontos, ajudou algumas pessoas, mas não lhes garantia a sua promoção, uma vez que o somatório dos fatores objetivos era bastante superior, fazendo com que estes fatores preponderassem sobre aquela pontuação.

Foi nesse momento que se pensou em um sistema em que houvesse maior envolvimento da chefia bem como dos empregados, onde avaliador e avaliado estivessem preparados para a avaliação, dando condições ao empregado de conhecer o seu nível de desempenho e melhor aproveitar suas potencialidades.

2.5 SISTEMA DE 1987

Nova sistemática foi implantada, procurando-se eliminar os erros do passado.

2.5.1 Objetivos

- a) valorizar o papel gerencial no processo de ascensão funcional;
- b) possibilitar à chefia a ampliação do seu papel de Administrador de Recursos Humanos, oportunizando-lhe atuar nas diversas ações de pessoal;
- c) possibilitar à Empresa a consideração das características, demandas sociais, culturais e econômicas peculiares a cada grupo de trabalho;
- d) permitir ao empregado influenciar mais objetiva e pessoalmente, no seu processo de ascensão funcional, através de um desempenho produtivo;
- e) fomentar o diálogo entre chefias e subordinados como subsídio ao desenvolvimento pessoal, clarificando expectativas na relação chefia/subordinada e incentivando a administração participativa.

2.5.2 Critérios e Fatores de Avaliação

Os critérios utilizados para a Avaliação de Desempenho foram negociados entre empregados e chefias, sendo que eles seguiram alguns parâmetros básicos, tais como:

a) Fatores de Avaliação

Os fatores de avaliação podiam ser objetivos ou subjetivos, sendo que 4 fatores subjetivos foram considerados pela empresa como prioritários:

- Responsabilidade;
- Produtividade;
- Conhecimento do Trabalho;
- Relacionamento Interpessoal.

A quantidade de fatores era definida pelo grupo de cada unidade, sendo que os fatores poderiam ser graduados, bem como sobre eles incidir ou atribuir-se pesos numéricos que serviriam como ponderação.

b) Métodos de Avaliação

O grupo ainda tinha liberdade para escolher os métodos de avaliação, sendo que os sugeridos e utilizados na maioria dos casos foram:

- Avaliação Cruzada;
- Auto-avaliação;
- Avaliação pela Chefia.

c) Periodicidade

A periodicidade também era definida pelo grupo, sendo que a maior frequência ficou entre bimestrais e trimestrais.

Neste ano, mais uma vez a Avaliação de Desempenho serviu de base para a promoção, através da concessão de deltas, em número fixado pela Diretoria, o que representava passar de um nível salarial para outro.

Para um melhor aproveitamento e desenvolvimento da sistemática adotada, foram criados comitês de acompanhamento - CAP, que deram condições para que avaliadores e avaliados pudessem ter um processo claro e com ganhos nas relações interpessoais.

2.6 SISTEMA DE 1988 E 1989

Nesses anos foi preservada a filosofia básica da sistemática implantada em 1987, com pequenas alterações que resultaram das manifestações de chefias e empregados, bem como dos Comitês de Acompanhamento.

2.6.1 Fatores

Tendo em vista a utilização de um número exagerado de fatores por alguns grupos e ficando apenas nos 4 fatores obrigatórios em outros, resolveu-se fixar em 4 fatores obrigatórios e mais 4 escolhidos pelos grupos.

2.6.2 Ponderação

Como boa parte dos grupos estabeleceu uma escala excessivamente ampla para a ponderação, recomendou-se a utilização da escala de 1 a 3, com a finalidade de se evitar distorções nos resultados finais da avaliação.

2.6.3 Pontuação

A inexistência de um padrão de pontuação, que prejudicava a comparação de escores, entre empregados de diferentes grupos, principalmente para processos seletivos e/ou nas situações de transferência de unidade, entre os períodos de avaliação, resolveu-se que existiriam 4 graduações, com variação de pontos de 1 a 4.

2.6.4 Periodicidade

Com a previsão da utilização da Avaliação de Desempenho, para outros subsistemas de RH, foi uniformizada a periodicidade, que passou a ser trimestral, iniciando em janeiro e terminando em dezembro de 1988.

2.6.5 Padronização

Foi padronizada a utilização de formulários para Avaliação de Desempenho da unidade, Avaliação Individual e o de Registro de Resultado Final da Avaliação da Unidade.

2.6.6 Melhorias

Incentivo à necessidade da realização das entrevistas de avaliação, sendo decidido dar treinamento a todas as chefias, visando fornecer aos participantes um conjunto de informações que facilitasse a coordenação do processo de avaliação em suas unidades.

2.6.7 Avaliação

Em que pese a sub-utilização do processo de AD, uma vez que a ênfase maior ainda ficou no aumento salarial, proporcionado pela promoção, houve um avanço razoável nas relações chefia/subordinado, no que se refere à discussão das avaliações e do modelo.

2.7 SISTEMA DE 1990 E 1991

Em relação a 1988 e 1989, houve apenas variação no número de fatores, que passou a ser de 3 obrigatórios, escolhidos pela Empresa e 3 a serem escolhidos pelos grupos. No caso dos escolhidos pela Empresa, houve uma alteração, sendo escolhidos fatores mais correlacionados com o desenvolvimento e conhecimento do empregado. Já com relação à periodicidade, ela se manteve trimestral em 1990 e passou a ser quadrimestral a partir de 1991.

Foi dada ênfase cada vez maior à valorização da entrevista de avaliação, visando uma maior participação, tanto das chefias quanto dos empregados avaliados.

Em que pese a utilização dos resultados da Avaliação de Desempenho, para subsidiar os diversos sistemas de ARH, o peso maior ainda recaiu na definição da promoção salarial.

2.8 SISTEMA DE 1992 A 1995

Para o período de 1992 a 1995, a Avaliação de Desempenho na CEF já foi direcionada para o atingimento dos objetivos e ou resultados da Empresa.

Assim sendo, a Avaliação de Desempenho consistiu em avaliar os empregados através de duas áreas: **Eficácia Funcional e Qualificação Profissional**.

2.8.1 Eficácia Funcional

Consistia na contribuição efetiva de cada empregado para a obtenção dos resultados da Unidade/Empresa.

Essa área de avaliação é composta de dois fatores: **Resultado Operacional e Qualidade do Trabalho**.

A pontuação individual obtida nessa área é utilizada para outros subsistemas de Recursos Humanos que prevêem processo classificatório, tais como: Promoção, Processo Seletivo, Plano de Carreira e Sucessão, etc.

2.8.2 Qualificação Profissional

Consiste na qualificação necessária, em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, para o adequado desempenho das atividades, visando a obtenção dos resultados da Unidade/Empresa.

A avaliação nessa área era efetuada através de 3 fatores, com os respectivos indicadores, os quais eram negociados entre a chefia imediata e seus subordinados, constando em acordo do grupo.

A pontuação obtida nessa área, portanto, era utilizada somente para fins de desenvolvimento do empregado, nas diversas modalidades: auto desenvolvimento, treinamento em sala de aula, a distância, em serviço, etc.

A apuração passou a ser feita quadrimestralmente.

2.8.3 Avaliação

Houve significativos avanços nas questões relativas ao cumprimento dos objetivos, o alcance dos resultados pretendidos pela Empresa e uma maior participação dos empregados, principalmente naquelas unidades onde o Programa de Qualidade da Empresa teve um maior desenvolvimento.

Restou ainda, o fato de novamente no contexto geral da Empresa, a avaliação ter uma importância maior como instrumento de promoção salarial.

O fechamento da avaliação do ano de 1995 ficou prejudicado em função da implantação do Programa de Racionalização e Competitividade - PRC, uma vez que o mesmo provocou alterações profundas na estrutura e mesmo na cultura da instituição.

CAPÍTULO 3

CONCLUSÕES E COMENTÁRIOS

Com relação à Avaliação de Desempenho na CEF, observando-se o relatado no capítulo anterior, temos as seguintes observações a fazer:

Por se tratar de uma Empresa Pública, ela traz arraigados alguns valores e crenças que vieram mudando através dos anos, principalmente em função dela estar sujeita às alterações políticas que ocorreram no País, onde fica evidenciada as alterações sofridas em termos de se avaliar o desempenho e permitir uma maior participação de seus empregados, já no início dos anos 80.

Podemos ainda mencionar como fator marcante, a influência a partir de 1985, ano em que houve o início da mobilização de seus empregados, com o reconhecimento de que o Economiário, denominação oficial dos empregados das

Caixas Econômicas passasse a fazer parte da categoria dos bancários, conquistando direitos como da jornada de trabalho de 6 horas e sindicalização.

Esta mudança fez com que a relação patrões/empregados sofressem uma revisão em seus conceitos, uma vez que os empregados passaram a participar mais e exigir seus direitos.

A absorção de outras empresas, principalmente o extinto Banco Nacional de Habitação, no final de 1986, fez com que houvesse um choque de culturas, o que já vinha ocorrendo em menor escala, com as admissões dos concursados do processo seletivo de 1981, admitidos até 1984 e que na medida que se firmaram na empresa, passaram a exigir respostas adequadas da área de Administração de Recursos Humanos, visando uma maior participação dos mesmos nos diversos processos e ações da área e principalmente na Avaliação de Desempenho.

O aspecto político e a sujeição da Empresa às orientações do Ministério da Fazenda, principalmente no que concerne a sua política salarial, é ainda hoje determinante para que o resultado das Avaliações de Desempenho se direcionem quase que exclusivamente para a promoção, que nada mais é do que um aumento salarial.

Com o advento da implantação do Programa de Qualidade CEF, onde a participação dos empregados ficou evidenciada em grande parte das unidades, fez com que o processo fosse mais distendido, com isso mais participativo, chegando em muitas unidades a estarem próximos das propostas de Avaliação de Desempenho de alguns autores. A AD nessas unidades subsidiou a tomada de decisão quanto ao preenchimento de funções e solicitações de treinamento e desenvolvimento de pessoas.

Como uma instituição financeira, teve que se adequar ao Plano Real, exigindo assim, mudanças radicais na sua estruturação, que culminaram com a implantação do Plano de Racionalização e Competitividade, onde um processo parecido com uma reengenharia, mudou toda a estrutura da Empresa, mexendo fundamentalmente na cultura da Empresa. A partir de então, o preenchimento da maioria das funções de confiança de gerência e chefias, passaram a serem feitas através de processos seletivos de prova e avaliação de perfil, o que fez com que o ano

de 1995 e até este momento, a Avaliação de Desempenho dentro da Empresa ficasse relegada a segundo plano. Maior exemplo disso foi a concessão de 2 níveis salariais para cada empregado, sem levar em conta qualquer Avaliação de Desempenho, ou até mesmo o Resultado Operacional das Unidades de Ponta (Agências).

Entendo que a Avaliação de Desempenho dentro da Empresa encontra-se em um momento muito delicado.

Qual seria a melhor solução?

Proponho que se comece um trabalho de preparação das novas chefias, o que abrange hoje 80% dos ocupantes de função de confiança, visando dotar os mesmos de condições de serem avaliadores de seus subordinados, dentro de uma ótica que afaste as possibilidades ou os vícios tão comuns em Avaliações de Desempenho tradicionais.

As avaliações abrangeriam quatro pontos:

- a) avaliação visando o levantamento das necessidades de treinamento e desenvolvimento dos empregados ocupantes e não ocupantes de função de confiança;
- b) avaliação com a finalidade de dar e receber *feed-back* (melhoria permanente);
- c) avaliação utilizada para a escolha de pessoal para ocupar função de confiança (as que são de escolha das chefias e não por processo seletivo), sendo que poderiam contar como pontuação nos casos de processo seletivo;
- d) avaliação de resultados, que estaria atrelada a uma política de salários variáveis, de acordo com os resultados obtidos pelas unidades, através de seus empregados.

A metodologia de avaliação utilizada, poderia partir de itens considerados importantes pela Administração Central, em conjunto com itens escolhidos pelos próprios grupos de trabalho de cada área ou unidades. Importante que houvesse um envolvimento de todos e mesmo os não ocupantes de função de chefia, deveriam receber treinamento sobre o assunto Avaliação de Desempenho.

A partir do grupo já amadurecido com esses conhecimentos, deveria ser fixado o prazo de avaliação o qual, entendo, deveria ser no mínimo bimestral e no máximo trimestral, para que não se perca a possibilidade da correção de erros e/ou ajustes, bem como de estímulo dado por atividades e tarefas bem feitas e com resultados positivos. Ressalte-se, ainda, que na preparação das chefias deveria ser transmitida a preocupação de que os *feed-backs* e os estímulos aos empregados deveriam ocorrer com uma maior freqüência e não apenas por ocasião das entrevistas.

Para que essas etapas ocorram, entendo que se faz necessário não se aplicar de imediato esta nova sistemática de Avaliação de Desempenho, ou seja, já para este ano de 1996, mas sim utilizar o segundo semestre de 1996 para a fase de preparação e implantação e até utilizando o último trimestre do corrente ano para fazer testes. Passando a valer a Avaliação de Desempenho para o ano de 1997.

Para os três primeiros pontos mencionados - levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento de empregados, *feed-back* (melhoria permanente) e ascensão funcional - seriam mensurados considerando-se ítems escolhidos pela Empresa, com número máximo de 4 fatores e outros 4 que seriam escolhidos pelas chefias em conjunto com os empregados que compõem cada grupo de unidade base. Esses ítems seriam os fatores de avaliação, com conceituação e pontuação definidos pela Empresa nos ítems de sua escolha e pelo grupo da mesma forma. Ficaria a critério do grupo a criação de pesos e a definição da forma de avaliação, uma vez que dependendo do grau de maturidade do grupo poderíamos ter 3 tipos de avaliação: da chefia, cruzada e auto-avaliação. Deveria, ainda, ser fixada a obrigatoriedade da realização da entrevista de avaliação, sendo penalizada a chefia que não utilizasse esse instrumento, que entendo como o de maior importância das relações entre chefia e empregado, bem como na seriedade da condução do processo.

Já com relação ao quarto ponto da Avaliação de Desempenho, que se refere a avaliação de resultados, estaria atrelado ao resultado obtido por cada Ponto de Venda (Agência), ponderando-se para tal, as condições que a região ou município lhes oferece, bem como o número de bancos concorrentes existentes na região. Após

mensurados esses resultados, seriam utilizados os resultados da Avaliação de Desempenho individual, para que pudéssemos individualizar a distribuição de ganhos (salário variável), na exata proporção dos esforços e contribuição de cada um para o atingimento desses resultados. O resultado das Áreas Administrativas (Áreas Meio), seria mensurado pelo resultado alcançado pelos Pontos de Venda que compõem a sua área de abrangência, e teriam como peso, notas que seriam atribuídas pelos Pontos de Vendas, no que se refere ao atendimento recebido (presteza, agilidade e qualidade), na medida que contribuíram para o alcance daqueles resultados. A individualização dos resultados seguiriam os mesmos critérios utilizados para os Pontos de Vendas.

Acredito que assim os empregados se sentiriam mais valorizados, permitindo então, um maior grau de satisfação, o que levaria esta Empresa ao atingimento de seus objetivos, que é atuar principalmente como um Banco Social, objetivando alcançar excelentes resultados, que possam permitir a aplicação dos mesmos na melhoria da qualidade de vida da população brasileira.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- 2 CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. vol. 2. São Paulo: Atlas, 1981.
- 3 CELINSKI, Leszek. **Treinamento gerencial básico**. São Paulo: Vozes, 1995.
- 4 FLIPPO, Edwin B. **Princípios de administração de pessoal**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1980.
- 5 LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Mc Graw do Brasil Ltda., 1977.
- 6 MAGER, Robert F.; PIPE, Peter. **Análise de problemas de desempenho**. 2. ed. Porto Alegre: Globo, 1979.
- 7 MAIA, F.; BUSSONS, J. **Avaliação de cargos e desempenho - uma nova metodologia**. 2. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978.
- 8 PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho - uma abordagem sistêmica** 2. ed. São Paulo: LTR, 1986