

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA**  
**CENTRO DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**A PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE A AVALIAÇÃO DE  
DESEMPENHO: UM ESTUDO DE CASO NA AGÊNCIA  
EMPRESARIAL CURITIBA NORTE DO BANCO DO BRASIL S/A**

**Autora: Kyrana Anastacio Rocha**

Projeto Técnico apresentado à  
Universidade Federal do Paraná para  
obtenção de título de Especialista em  
Administração de Pessoas.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup>: Neusa Vitola Pasetto

**CURITIBA**  
**2004**

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE GRÁFICOS</b> .....	v
<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	vii
<b>RESUMO</b> .....	ix
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	1
1.1 TEMA.....	2
1.2 OBJETIVOS.....	2
1.2.1 Objetivo Geral.....	2
1.2.2 Objetivos Específicos.....	3
1.3 JUSTIFICATIVA.....	3
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	4
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	5
2.1 INTRODUÇÃO AO ESTUDO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	5
2.2 CONCEITOS E IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	5
2.3 OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	8
2.4 RESPONSÁVEIS PELA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	10
2.5 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	12
2.5.1 Método dos Relatórios Verbais.....	12
2.5.2 Método dos Relatórios Escritos.....	13
2.5.3 Método das Escalas Gráficas.....	13
2.5.4 Método de Escolha Forçada.....	13
2.5.5 Método de Pesquisa de Campo.....	13
2.5.6 Método dos Incidentes Críticos.....	14
2.5.7 Método de Comparação aos Pares.....	15
2.5.8 Método de Frases Descritivas.....	15

2.5.9	Métodos das Listas de Verificação .....	15
2.6	ENTREVISTA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	16
2.7	BENEFÍCIOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	17
2.8	DIFICULDADES NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO .....	19
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>22</b>
3.1	DEFINIÇÃO E TIPO DE ESTUDO .....	22
3.2	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	22
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA E NÍVEL DE ANÁLISE .....	22
3.4	VARIÁVEIS .....	23
3.5	LIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	23
3.6	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA EM ESTUDO .....	23
3.6.1	Histórico Sucinto do Banco o Brasil .....	24
3.6.2	Apresentação da Filial .....	24
3.6.3	Estrutura Organizacional .....	25
3.7	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO BANCO DO BRASIL .....	26
3.7.1	Histórico .....	26
3.7.2	Descrição do Sistema Atual .....	27
3.7.3	Conceitos e Pontuações .....	29
3.7.4	Perspectivas da GDP .....	31
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>35</b>
4.1	ANÁLISE DOS DADOS QUANTITATIVOS POR FATOR E VARIÁVEL ....	36
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES</b> .....	<b>56</b>
<b>6</b>	<b>RECOMENDAÇÕES</b> .....	<b>57</b>

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 58**

**APÊNDICE ..... 59**

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – IDADE .....	36
GRÁFICO 2 – SEXO .....	37
GRÁFICO 3 – CARGO/FUNÇÃO .....	38
GRÁFICO 4 – ESCOLARIDADE.....	39
GRÁFICO 5 – TEMPO DE BANCO.....	40
GRÁFICO 6 – VOCÊ TEM CONHECIMENTO DAS NORMAS DA GDP, QUE ESTÃO NO CAPÍTULO GESTÃO DE DESEMPENHO(LIC)? .....	41
GRÁFICO 7 – NA SUA OPINIÃO, OS AVALIADORES POSSUEM HABILIDADES E CONHECIMENTOS NECESSÁRIOS NA MISSÃO DE AVALIAR?.....	42
GRÁFICO 8 – SÃO CUMPRIDOS OS PASSOS DA GDP (PLANEJAMENTO, ACOMPANHAMENTO E ENCERRAMENTO)? .....	43
GRÁFICO 9 – VOCÊ ACOMPANHA AS INFORMAÇÕES SOBRE SEU DESEMPENHO, COBRANDO DO SEU AVALIADOR O CUMPRIMENTO DE TODAS AS ETAPAS DO PROCESSO DA GDP?.....	44
GRÁFICO 10 – É COMUM QUE OS AVALIADORES AVALIEM NA MÉDIA, EVITANDO POSICIONAMENTOS EXTREMOS? .....	45
GRÁFICO 11 – A GDP EM VIGOR NO BANCO TEM CARÁTER FORMATIVO? .....	46
GRÁFICO 12 – A GDP EM VIGOR NO BANCO TEM CARÁTER PUNITIVO?...	47
GRÁFICO 13 – A AVALIAÇÃO SEMESTRAL FAVORECE ANÁLISES IMEDIATAS E PRÓXIMAS DOS EVENTOS E ASPECTOS AVALIADOS.....	48

GRÁFICO 14 – O SISTEMA GDP PERMITE ANTECIPAÇÕES DE AÇÕES QUE EVITAM QUE O DESEMPENHO SEJA DESVIADO DOS RESULTADOS ESPERADOS? .....	49
GRÁFICO 15 – O SISTEMA GDP DIMENSIONA CLARAMENTE O QUE DEVE SER AVALIADO, AS METAS SÃO NEGOCIADAS ENTRE AVALIADO E AVALIADOR?.....	50
GRÁFICO 16 – O SISTEMA GDP PERMITE ANALISAR O PREPARO E A COMPETÊNCIA DO FUNCIONÁRIO PARA DESEMPENHAR SUAS FUNÇÕES ?.....	51
GRÁFICO 17 – O SISTEMA GDP PERMITE IDENTIFICAR NECESSIDADES DE TREINAMENTO PARA MELHORAR O DESEMPENHO DO FUNCIONÁRIO?.....	52
GRÁFICO 18 – O NOVO SISTEMA DE AVALIAÇÃO MODIFICOU POSITIVAMENTE MEU DESEMPENHO NO TRABALHO .....	53
GRÁFICO 19 – O COMITÊ DE ADMINISTRAÇÃO UTILIZA A GDP PARA SUBSIDIAR AS DECISÕES ADMINISTRATIVAS EM RELAÇÃO AOS FUNCIONÁRIOS(REMANEJAMENTOS, PROMOÇÕES E ASCENSÃO PROFISSIONAL)? .....	54
GRÁFICO 20 – O SISTEMA GDP É MERAMENTE UTILIZADO PARA CUMPRIR NORMAS E EXIGÊNCIAS DA INSTITUIÇÃO .....	55

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – VARIÁVEIS: .....	23
TABELA 2 – IDADE .....	36
TABELA 3 – SEXO .....	37
TABELA 4 – FUNÇÃO/ CARGO.....	38
TABELA 5 – ESCOLARIDADE .....	39
TABELA 6 – TEMPO DE BANCO .....	40
TABELA 7 – VOCÊ TEM CONHECIMENTO DAS NORMAS DA GDP, QUE ESTÃO NO CAPÍTULO GESTÃO DE DESEMPENHO(LIC)? .....	41
TABELA 8 – NA SUA OPINIÃO, OS AVALIADORES POSSUEM HABILIDADES E CONHECIMENTOS NECESSÁRIOS NA MISSÃO DE AVALIAR? .....	42
TABELA 9 – SÃO CUMPRIDOS OS PASSOS DA GDP (PLANEJAMENTO, ACOMPANHAMENTO E ENCERRAMENTO)? .....	43
TABELA 10 – VOCÊ ACOMPANHA AS INFORMAÇÕES SOBRE SEU DESEMPENHO, COBRANDO DO SEU AVALIADOR O CUMPRIMENTO DE TODAS AS ETAPAS DO PROCESSO DA GDP?.....	44
TABELA 11 – É COMUM QUE OS AVALIADORES AVALIEM NA MÉDIA, EVITANDO POSICIONAMENTOS EXTREMOS? .....	45
TABELA 12 – A GDP EM VIGOR NO BANCO TEM CARÁTER FORMATIVO? .....	46
TABELA 13 – A GDP EM VIGOR NO BANCO TEM CARÁTER PUNITIVO?.....	47
TABELA 14 – A AVALIAÇÃO SEMESTRAL FAVORECE ANÁLISES IMEDIATAS E PRÓXIMAS DOS EVENTOS E ASPECTOS AVALIADOS.....	48

TABELA 15 – O SISTEMA GDP PERMITE ANTECIPAÇÕES DE AÇÕES QUE EVITAM QUE O DESEMPENHO SEJA DESVIADO DOS RESULTADOS ESPERADOS? .....	49
TABELA 16 – O SISTEMA GDP DIMENSIONA CLARAMENTE O QUE DEVE SER AVALIADO, AS METAS SÃO NEGOCIADAS ENTRE AVALIADO E AVALIADOR?.....	50
TABELA 17 – O SISTEMA GDP PERMITE ANALISAR O PREPARO E A COMPETÊNCIA DO FUNCIONÁRIO PARA DESEMPENHAR SUAS FUNÇÕES ?.....	51
TABELA 18 – O SISTEMA GDP PERMITE IDENTIFICAR NECESSIDADES DE TREINAMENTO PARA MELHORAR O DESEMPENHO DO FUNCIONÁRIO?.....	52
TABELA 19 – O NOVO SISTEMA DE AVALIAÇÃO MODIFICOU POSITIVAMENTE MEU DESEMPENHO NO TRABALHO.....	53
TABELA 20 – O COMITÊ DE ADMINISTRAÇÃO UTILIZA A GDP PARA SUBSIDIAR AS DECISÕES ADMINISTRATIVAS EM RELAÇÃO AOS FUNCIONÁRIOS(REMANEJAMENTOS, PROMOÇÕES E ASCENSÃO PROFISSIONAL)? .....	54
TABELA 21 – O SISTEMA GDP É MERAMENTE UTILIZADO PARA CUMPRIR NORMAS E EXIGÊNCIAS DA INSTITUIÇÃO. ....	55

## RESUMO

Na economia do conhecimento, onde as mudanças ocorrem em velocidades nunca antes imaginadas, as empresas para serem competitivas e assegurarem sua sobrevivência, necessitam transformar as pessoas que nelas trabalham, gerenciando o seu desenvolvimento. Para se adequar a estas mudanças, as empresas precisam estar muito bem preparadas, principalmente através de um planejamento, de um acompanhamento, de uma avaliação, e análise do desempenho que contribuem para a melhoria dos resultados organizacionais. A Avaliação de Desempenho se constitui em um meio para desenvolver os recursos humanos da organização. Buscou-se neste estudo, analisar a percepção dos funcionários de uma unidade de atendimento do Banco do Brasil S/A, sobre o modelo de Avaliação de Desempenho em vigor na empresa. Os dados para o estudo foram coletados através de um questionário, junto ao corpo funcional da agência Empresarial Curitiba Norte. Os resultados obtidos indicam que o sucesso ou não de um sistema de avaliação depende de diversos fatores (ambiente de trabalho, estilo gerencial, conhecimento do processo, dentre outros) e principalmente do envolvimento de todos no processo, tanto avaliado quanto avaliador.

# 1 INTRODUÇÃO

Poucos assuntos tem despertado tanto interesse na atualidade como aquele que diz respeito ao diagnóstico e aproveitamento dos recursos humanos nas empresas.

Nas organizações, a avaliação de desempenho busca a eficiência e a eficácia do avaliado e procura, com seus resultados, definir um maior nível de desempenho; promover a motivação para o aumento da qualidade, uma orientação profissional aos avaliados para que desenvolvam e melhorem sua performance, através do planejamento de carreira, para uma futura promoção ou ascensão profissional.

A avaliação, além de ter um caráter informativo para a organização, deve, também possuir uma função formativa, conseguida através de franco diálogo entre avaliador e avaliado e pela troca de experiências e conhecimentos.

O alcance dos objetivos propostos, a operacionalização do processo, desde a fase de negociação do desempenho, o acompanhamento do desempenho, as ações dele decorrentes, até a fase de avaliação, exigem atuação permanente da gerência no seu dia-a-dia de trabalho.

Nos últimos anos, foram apresentados vários modelos de avaliação de desempenho pelo Banco do Brasil S.A. A substituição dos sistemas não significou necessariamente insucesso dos mesmos. O que tem sido mal sucedido é o funcionamento e acompanhamento destes. Segundo os teóricos que instituem os modelos avaliativos, os mesmos são excelentes quando bem aplicados, mas o problema é que o aplicam mal e não é dada a devida atenção que um sistema de avaliação de desempenho mereça.

A Gestão de Desempenho Profissional – GDP – foi criada em 1998 para ser um instrumento de gerenciamento flexível e que se mantenha atualizado e ajustado às necessidades da empresa, sendo esta uma ferramenta de gestão que tem por objetivo promover ações que vinculem o desenvolvimento profissional dos funcionários aos

objetivos da empresa, por meio de um sistema de informações, direcionando o desempenho para a melhoria dos resultados do Banco.

A partir do exposto, formulou-se o seguinte problema de pesquisa:

**“Como é percebida a gestão da Avaliação de Desempenho do Banco do Brasil na agência Empresarial Curitiba Norte”.**

Pretende-se investigar a percepção dos funcionários, acerca da GDP-Avaliação de Desempenho Funcional na atividade bancária do Banco do Brasil, para o alcance dos objetivos propostos pelo banco. É avaliada a eficácia do processo utilizado pela organização

## 1.1 TEMA

A percepção dos funcionários sobre a avaliação de desempenho: um estudo de caso na agência empresarial Curitiba Norte do Banco do Brasil S/A.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Identificar a percepção dos funcionários do Banco do Brasil, na agência Empresarial Curitiba Norte, da Gestão de Avaliação de Desempenho- GDP e seus resultados.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever a agência empresarial Curitiba Norte;
- b) Descrever o sistema de Avaliação de Desempenho do Banco do Brasil;
- c) Delinear a gestão do sistema de Avaliação de Desempenho;
- d) Identificar os resultados aferidos pelo sistema de Avaliação de Desempenho na agência Empresarial Curitiba Norte;
- e) Recomendar sugestões de gestão.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A avaliação de desempenho tem sido encarada como um incômodo pela maioria dos gerentes e funcionários das empresas. Para muitos gerentes é considerada como a atividade mais desconfortável dentre todas as suas responsabilidades.

Na maioria das vezes, a avaliação de desempenho é apenas um formulário preenchido em determinada data, sem nenhuma referência ao desempenho e sem conseqüências para o desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas, funcionando apenas como um mecanismo para a concessão de méritos e não como um processo de gestão de desempenho.

Dado que o processo avaliatório está presente a todo momento dentro das organizações, importante se torna que seja feito de forma correta através de sistema transparente, com critérios pré-estabelecidos e que exista a preocupação com o crescimento de cada indivíduo.

Desta forma, considera-se que o estudo em questão é essencial para a eficácia dos indivíduos e da própria empresa, pois através dele será possível identificar como o sistema de avaliação está sendo tratado tanto pela empresa como pelos funcionários,

esperando trazer alguma contribuição no sentido de melhorar a prática da avaliação de desempenho no Banco do Brasil

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho divide-se em seis capítulos, sendo que o primeiro capítulo tem por finalidade apresentar o objetivo do estudo e justificativas para sua execução.

No segundo capítulo, procurar-se-á fornecer um embasamento teórico que contribua para um melhor entendimento do tema.

No terceiro capítulo será apresentada a metodologia empregada.

No quarto capítulo – ANÁLISE – serão apresentados os resultados dos dados coletados através da pesquisa realizada na agência Empresarial Curitiba Norte

No quinto capítulo – CONCLUSÕES – serão comparados os dados da empresa com a base teórico empírica.

No sexto e último capítulo – CONSIDERAÇÕES FINAIS – serão apresentados os resultados finais com recomendação sobre o que fazer para reduzir ou eliminar as diferenças entre a base teórica e os dados da empresa.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 INTRODUÇÃO AO ESTUDO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A abertura econômica de nosso país pressionou fortemente as nossas empresas a buscar a excelência como a única alternativa para a sobrevivência, em um mundo complexo e desafiante, e, em melhor grau, a lucratividade. Uma das conseqüências foi a redução de níveis hierárquicos, diminuindo acentuadamente a distância entre chefes e subordinados. Essa aproximação trouxe inevitavelmente novas tendências na avaliação do desempenho humano. Isto quer dizer que sempre estamos avaliando, independente de que lado estamos: avaliado ou avaliador.

A busca da excelência é feita na base de investimentos em treinamento, capacitação e desenvolvimento das pessoas, hoje consideradas talentos humanos a serem estimulados e desenvolvidos e não simplesmente recursos humanos em disponibilidade. Porém, de nada vale promover mudanças sem o devido treinamento orientador e motivador dos agentes dessas transformações – os funcionários – para que possam ser alvo delas e, simultaneamente, empreende-las.

Também, de nada vale treinar, capacitar e desenvolver pessoas sem um adequado sistema de avaliação do desempenho, capaz de indicar o acerto ou não das medidas tomadas, isto é, mostrar se o caminho escolhido está sendo seguido e se irá levar aos objetivos desejados.

### 2.2 CONCEITOS E IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Segundo Chiavenatto (1998), a avaliação de desempenho é uma sistemática apreciação do desempenho do indivíduo no cargo e de seu potencial de desenvolvimento.

Segundo ele, as organizações estão preocupadas em avaliar o desempenho de seus funcionários, da mesma forma como os professores avaliam continuamente o desempenho de seus alunos. Com as recentes mudanças, transformações e instabilidades do mercado, hoje globalizado, as inovações e as necessidades exigem, a cada momento, agregar maior valor à organização, e conseqüentemente, as pessoas devem aumentar a qualidade de seu desempenho. A avaliação é um poderoso meio de resolver estes problemas de desempenho, melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida nas organizações.

Para Pontes (2002), Avaliação ou Administração de desempenho é um método que visa continuamente, a 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.

Para Aquino (1992),

(...) a avaliação de desempenho visa medir o desempenho, durante certo período do funcionário no exercício do cargo, durante certo período de tempo. Por seu intermédio, a empresa toma conhecimento da conduta do trabalhador, ou seja, se corresponde ou não às expectativas que a empresa teve com relação a ele.

Para Gil (1994), nem sempre o que o empregado faz corresponde ao que se espera dele, pois existe um hiato entre o desempenho esperado e o desempenho realizado. A implantação de um sistema de avaliação, nas organizações, é ideal a fim de se obter o conhecimento e informações para identificar os problemas, a motivação e o potencial do avaliado.

Com a avaliação de desempenho pode-se desenvolver os recursos humanos da organização.

Para Gil (1994), com a avaliação torna-se possível:

- a) definir o grau de contribuição de cada empregado para a organização;

- b) identificar os empregados que possuem qualificação superior à requerida pelo cargo;
- c) identificar em que medida os programas de treinamento têm contribuído para a melhoria do desempenho dos empregados;
- d) promover o auto-conhecimento e o auto-desenvolvimento dos empregados;
- e) obter subsídios para redefinir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos;
- f) obter subsídios para remuneração e promoção;
- g) obter subsídios para elaboração de planos de ação para desempenhos insatisfatórios.

Embora não se pretenda definir uma receita para bem avaliar o desempenho dos subordinados, Gil (1994) recomenda seguir diversos procedimentos, que podem ser úteis para o avaliador, dentre eles:

- a) conhecer bem cada avaliado, pois, as pessoas são diferentes, possuem distintas aptidões físicas, temperamento, habilidades, entre outros;
- b) é necessário que o avaliador conheça com profundidade as tarefas e o conteúdo dos cargos ocupados pelos avaliados;
- c) o avaliador deve manter uma constante atitude de observação e acompanhamento do desempenho dos subordinados, durante todo o período de avaliação, procurando não se deixar impressionar pelos acontecimentos mais recentes;
- d) o avaliador deve ter bem claro o significado de cada fator de avaliação e definir com clareza o que deve ser observado;
- e) a avaliação de desempenho não pode ser vista como um ajuste de contas com o empregado. O avaliador deve, pois, ser o mais imparcial possível;
- f) o avaliador deve transmitir aos seus subordinados todo o processo de avaliação, demonstrando sua utilidade para a empresa e para o empregado;

- g) o avaliador precisa estar atento ao “efeito de halo” e deve evitar a “tendência central”.

## 2.3 OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Chiavenatto (1998, p. 330) cita os objetivos fundamentais da avaliação de desempenho, que são os seguintes:

- a) Permitir condições de medição do potencial humano no sentido de determinar sua plena aplicação;
- b) Permitir o tratamento dos recursos como um recurso básico da organização e cuja produtividade pode ser desenvolvida indefinidamente, dependendo, obviamente, da forma de administração;
- c) Fornecer oportunidades de crescimento e condições de efetiva participação a todos os membros da organização, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais e, de outro, os objetivos individuais.

A avaliação de desempenho não é um fim em si mesma, mas um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização. Para alcançar esse **objetivo básico** [...] a avaliação do desempenho procura alcançar uma variedade de objetivos intermediários. A avaliação do desempenho pode ter os seguinte **objetivos intermediários**:

- a) adequação do indivíduo ao cargo;
- b) treinamento;
- c) promoções;
- d) incentivo salarial ao bom desempenho;
- e) melhoria das relações humanas entre superiores e subordinados;
- f) auto-aperfeiçoamento do empregado;

- g) informações básicas para pesquisa de recursos humanos;
- h) estimativa do potencial de desenvolvimento dos empregados;
- i) estímulo à maior produtividade;
- j) conhecimento dos padrões de desempenho da organização;
- k) retroação(feedback) de informação ao próprio indivíduo avaliado
- l) outras decisões de pessoal, como transferências, dispensas, etc.

Já Lucena (1992, p.77), cita os seguintes objetivos:

- a) Definir e mensurar o grau de contribuição de cada empregado na consecução dos objetivos da empresa;
- b) Subsidiar as ações de treinamento e desenvolvimento tendo em vista a capacitação profissional dos empregados;
- c) Facilitar o planejamento de ações para corrigir desempenhos(readaptações, remanejamentos, transferências, aspectos comportamentais etc.);
- d) Subsidiar os processos de promoção, progressão salarial e carreira profissional, que utilizarão os resultados da Avaliação de Desempenho de acordo com normas estabelecidas para esse fim;
- e) Possibilitar ao empregado a identificação e busca dos meios necessários ao auto-desenvolvimento, através da sua participação e conhecimento dos resultados da avaliação.

A avaliação de desempenho para a empresa é de fundamental importância. Não se trata apenas de saber se os objetivos foram alcançados ou não, mas é preciso assegurar que sejam atingidos e como serão atingidos. Isto requer a definição antecipada do desempenho desejado, a análise das possibilidades profissionais dos empregados para executarem bem suas tarefas, desenvolver as habilidades necessária, assim como reconhecer o seu trabalho e suas contribuições efetivas.

## 2.4 RESPONSÁVEIS PELA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Para Carvalho (1997) a responsabilidade pela avaliação é do gerente imediato do empregado a ser avaliado, sendo necessário que o avaliador passe por um treinamento preparatório, onde deverá receber orientação minuciosa e concreta sobre os seguintes pontos:

- a) conhecimento do processo de avaliação (conceito, objetivo, dentre outros);
- b) saber detectar as diferenças e aptidões individuais do avaliado;
- c) conhecimento da técnica e método a ser utilizado na avaliação;
- d) aprender a conduzir uma entrevista de avaliação.

Segundo Chiavenatto (1998, 1999) as organizações utilizam diferentes alternativas para definir quem deve ser o responsável pela avaliação. Muito depende do estilo de administração da organização, se a empresa é muito democrática e participativa ou muito conservadora e centralizadora. A responsabilidade pela avaliação nestas organizações, pode ser do gerente, do avaliado, do gerente e do avaliado, da equipe de trabalho, do órgão responsável pela Gestão de Pessoal, da comissão de avaliação e dos avaliadores 360°.

- a) **Gerente:** responsável pela avaliação na maioria das organizações, embora, com uma assessoria do órgão de Gestão de Pessoas que estabelece os meios e os critérios de avaliação;
- b) **Avaliado:** responsável pela avaliação, somente nas organizações mais democráticas, embora, os parâmetros para a auto-avaliação (performance, eficiência, eficácia) são fornecidos pelo gerente ou pela organização;

- c) **Gerente e Avaliado:** responsáveis pela avaliação nas organizações onde é adotado um avançado e dinâmico sistema de Administração Por Objetivos (APO). A APO é democrática, participativa, envolvente e motivadora, pois é realizada considerando diversos tópicos, tais como; objetivos consensuais, comprometimento pessoal, alocação de recursos e meios para alcance dos objetivos, verificação de resultados e comparação com os objetivos;
- d) **Equipe de Trabalho:** responsável pela avaliação de seus membros ou participantes através da definição de objetivos e metas individuais;
- e) **Órgão de Gestão de Pessoal:** responsável pela avaliação em organizações mais conservadoras e centralizadoras. Este estilo provoca uma tendência à padronização das avaliações;
- f) **Comissão de Avaliação:** responsável pela avaliação em “algumas” organizações. Trata-se de uma avaliação coletiva feita por um grupo ou comissão, que é constituída de membros permanentes e transitórios. Como membros permanentes participam pessoas que tenham poder de decisão sobre aumentos, promoções e desligamentos, ou seja, a direção da empresa, que também, são os responsáveis para assegurar o equilíbrio das avaliações. Os membros transitórios são o superior hierárquico e o gerente do avaliado;
- g) **Avaliadores 360°:** é uma recente inovação na avaliação de desempenho. Todas as pessoas de alguma forma mantêm uma interação ou estão envolvidos no trabalho de uma determinada pessoa; são responsáveis pela sua avaliação de desempenho. Dentre os responsáveis pode-se citar: o

superior, os subordinados, os fornecedores, os clientes, os colegas, dentre outros.

## 2.5 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O método é a forma pela qual a organização materializa as diversas formas de avaliação. Toda empresa utiliza o seu próprio método de avaliação de desempenho, onde são consideradas as suas particularidades, políticas de Recursos Humanos e suas atividades de trabalho (CARVALHO, 1997; CHIAVENATTO, 1998).

Dentre os diversos métodos, citados por Carvalho (1997), destaca-se: Relatórios Verbais, Relatórios Escritos, Escalas Gráficas, Escolha Forçada Pesquisa de Campo e Incidentes Críticos.

Chiavenatto (1998, 1999) destaca os seguintes: Escalas gráficas, Escolha forçada, Pesquisa de campo, Incidentes Críticos, Comparação aos Pares, Frases Descritivas e Listas de Verificação.

Fazemos abaixo uma pequena abordagem de cada um:

### 2.5.1 Método dos Relatórios Verbais

O avaliador comunica verbalmente ao avaliado sobre seu desempenho.

### 2.5.2 Método dos Relatórios Escritos

O avaliador descreve o comportamento/desempenho profissional do avaliado, ou seja, os pontos fortes e fracos do indivíduo e seu potencial.

### 2.5.3 Método das Escalas Gráficas

Consiste na medição, feita pelo avaliador, para analisar o desempenho do seu avaliado, através de uma seqüência de fatores de desempenho, previamente definidos e graduados. É o mais utilizado e divulgado pelas empresas brasileiras.

### 2.5.4 Método de Escolha Forçada

Resume-se na descrição de fatores inerentes a um determinado cargo. O formulário de avaliação contém vários blocos, e cada bloco é composto no mínimo de duas e no máximo de seis frases. O avaliador deve escolher (forçadamente) uma ou duas frases de cada bloco e determinar se o fator/frase escolhido é positivo (maior) ou negativo (menor) no desempenho do avaliado, por isso o nome “escolha forçada”.

### 2.5.5 Método de Pesquisa de Campo

Fundamentado em entrevistas de um especialista em avaliação com o avaliador ou superior imediato, sobre o desempenho dos seus avaliados. Nestas entrevistas procura-se obter o máximo de informações do desempenho do avaliado, através do levantamento das causas, origens e motivos do desempenho.

### 2.5.6 Método dos Incidentes Críticos

É o registro pelo avaliador dos comportamentos que levam os resultados ao sucesso ou ao fracasso, na execução dos trabalhos do avaliado. O método considera somente as exceções (desempenhos excepcionais positivos ou negativos), mas não se preocupa com os fatos ocorridos na normalidade.

Levinson (1976) vê vantagens no uso desta técnica aliada a uma descrição dinâmica de cargos para o julgamento da habilidade de uma pessoa na obtenção de resultados. Além de permitir registrar diretamente o comportamento dos funcionários e avaliá-los, defende como vantagem adicional que a vida dos dados é mais longa no registro do que na memória dos gerentes. Propõe a forma como os dados comportamentais podem ser colocados em uso nesse processo:

- a) dados de *feedback* - na realização da análise semestral o gerente terá no papel a base que está usando para fazer seu *feedback* resumido;
- b) dados de treinamento- ao receber informações de *feedback* no momento em que o incidente ocorre, os funcionários podem adaptar seu comportamento com mais facilidade. Se o funcionário não mudar seu comportamento, a repetição de incidentes críticos registrados tornará esse fato evidente para ele;
- c) dados de promoção- com o registro de incidentes críticos, um gerente é capaz de avaliar repetidamente a forma como a pessoa lida com a agressão, a afeição, a necessidade de dependência e a natureza do seu ego;
- d) dados a longo prazo – facilita aos novos gerentes conhecer seu funcionários quando passam de uma área para outra. Com esse processo, os gerentes podem relatar incidentes que podem ser resumidos por outra pessoa.

### 2.5.7 Método de Comparação aos Pares

Um fator de avaliação é escolhido e depois é comparado entre os empregados (dois a dois de cada vez). É assinalado aquele empregado que é considerado melhor no fator escolhido.

### 2.5.8 Método de Frases Descritivas

O avaliador assinala as frases que demonstram o desempenho do subordinado com “+” ou “S”, e aquelas que demonstram o oposto com “-“ ou “N”.

### 2.5.9 Métodos das Listas de Verificação

A lista de verificação funciona como um lembrete para o gerente avaliar todas as características principais do avaliado. É uma simplificação do método de Escalas Gráficas.

Para Oberg (1972, p. 249),

(...) cada técnica de avaliação tem sua própria combinação de pontos fortes e fracos. O sucesso de qualquer programa que faça uso dessas técnicas dependerá amplamente de seu uso em relação aos objetivos do programa. Por exemplo, os métodos de definição de objetivos e padrões de trabalho serão mais eficazes para efeitos objetivos de treinamento, aconselhamento e motivação, mas alguma forma de avaliação de incidentes críticos é melhor quando o julgamento pessoal do supervisor e sua crítica de fazem necessários.

## 2.6 ENTREVISTA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A entrevista é um dos momentos mais importantes na avaliação e possivelmente o de maior preocupação e tensão no processo, tanto do avaliado como do avaliador. É o momento em que o avaliado e o avaliador se encaram, frente a frente, para negociar e definir as metas de desempenho, esclarecer os pontos fortes e fracos, definir os pontos a serem melhorados e as necessidades de treinamento do avaliado.

No momento em que se proporciona ao avaliado o conhecimento de suas características pessoais, orientando-o na correção de seus pontos fracos, auferem-se mais de noventa por cento dos benefícios que pode trazer um programa de avaliação de desempenho bem elaborado e convenientemente implantado. É nesta entrevista que a avaliação de desempenho agirá como elemento reforçador de comportamentos desejáveis ou descontínuos daqueles que causam problemas dentro da empresa.

Quando a entrevista é corretamente levada a efeito, então sentir-se-ão de imediato os benefícios que se pretendeu da avaliação de desempenho. (BERGAMINI, 1973).

O avaliador precisa conhecer e compreender os aspectos técnicos do sistema de avaliação, seus objetivos e sua importância. Deve ser capaz de compreender a importância de sua participação, não somente no registro e fornecimento de dados, mas também na orientação de seus subordinados. Precisa, também, ter muita maturidade emocional para desempenhar a tarefa de emitir um julgamento sobre os seus subordinados.

O avaliado deve ser comunicado, na entrevista, dos objetivos e padrões esperados na avaliação, pois dessa forma procurará aprimorar o seu desenvolvimento profissional e alcançar os objetivos propostos pela empresa. Ao final do período de avaliação, o avaliado deve ser informado do resultado da avaliação, receber uma orientação profissional e, principalmente, uma análise do potencial/aptidão e das

habilidades desenvolvidas, além daquelas exigidas no cargo avaliado, ou seja, dar conhecimento ao avaliado de todas as informações relevantes e significativas de seu desempenho (CARVALHO, 1997; CHIAVENATO, 1998; GIL, 1994).

De acordo com Robbins (2000), fornecer o *feedback* do desempenho para os funcionários é considerado uma atividade desagradável para os gerentes. Os principais motivos são que geralmente eles não se sentem à vontade para discutir deficiências de desempenho com os funcionários e receiam um confronto quanto ao *feedback* negativo. Muitos funcionários ficam na defensiva quando suas deficiências são apontadas, e ao invés de usarem isto como base para melhorar o desempenho, contestam a avaliação. Também os funcionários têm uma imagem inflada de seu próprio desempenho, portanto, mesmo sendo apresentada boa avaliação, eles a recebem como não boa o bastante.

Não se deve ignorar o *feedback* do desempenho, mas sim, treinar os gerentes para que realizem sessões de *feedback* construtivo. Uma análise eficaz faz com que o funcionário, depois de informado sobre os aspectos de seu desempenho que precisa melhorar, fique decidido a corrigir as deficiências. A análise de desempenho deve ser considerada mais como uma atividade de aconselhamento do que como um processo de julgamento.

## 2.7 BENEFÍCIOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Segundo Chiavenatto (1998, p. 330-331),

Um programa de avaliação do desempenho, quando bem planejado, coordenado e desenvolvido traz benefícios a curto, médio e longo prazo. Os principais beneficiários são: o indivíduo, o gerente, a organização e a comunidade:

#### Benefícios para o Gerente

- a) Avaliar o desempenho e o comportamento dos subordinados, tendo por base fatores de avaliação e, principalmente, contando com um sistema de medição capaz de neutralizar a subjetividade;
- b) Propor providências no sentido de melhorar o padrão de desempenho de seus subordinados;
- c) Comunicar-se com seus subordinados, no sentido de fazê-los compreender a avaliação do desempenho como um sistema objetivo e como está seu desempenho, através desse sistema.

#### Benefícios para o Subordinado

- a) Conhece as regras do jogo, ou seja, os aspectos de comportamento e de desempenho que a empresa valoriza em seus funcionários;
- b) Conhece quais as expectativas de seu chefe a respeito de seu desempenho e seus pontos fortes e fracos, segundo a avaliação do chefe;
- c) Conhece as providências que o chefe está tomando quanto à melhoria de seu desempenho (programa de treinamento, estágios etc. E as que ele próprio – subordinado – deve tomar por conta própria (auto-correção, maior capricho, mais atenção no trabalho, cursos por conta própria etc.);
- d) Faz auto-avaliação e autocrítica quanto ao seu auto-desenvolvimento e autocontrole.

#### Benefícios para a Organização

- a) Avalia seu potencial humano a curto, médio e longo prazos e define qual a contribuição de cada empregado;
- b) Identifica os empregados que necessitam de reciclagem e/ou aperfeiçoamento em determinadas áreas de atividade e seleciona os empregados com condições de promoção ou transferências.

- c) Dinamiza sua política de recursos humanos, oferecendo oportunidades aos empregados (promoções, crescimento e desenvolvimento pessoal), estimulando a produtividade e melhorando o relacionamento humano no trabalho.

## 2.8 DIFICULDADES NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO

A avaliação de desempenho requer que o avaliador esteja preparado para observar comportamentos do avaliado, extrair amostras representativas de desempenho, identificar discrepâncias e buscar suas possíveis causas, levando em conta diferentes tipos de variáveis e níveis de análise. Vários fatores porém, podem prejudicar o processo de avaliação de desempenho.

A avaliação está condicionada a subjetividade do avaliador. Desde a elaboração dos instrumentos de medida da avaliação, até a definição dos fatores de desempenho, deve-se buscar minimizar os efeitos negativos da subjetividade, pois estes podem comprometer todo o processo.

Bergamini (1973) e Pontes (2002) citam algumas formas que influenciam na descaracterização do sistema:

- a) **Efeito de Halo** – ocorre quando a opinião pessoal prévia do avaliador sobre o empregado influi em sua mensuração de desempenho. É comum quando existem laços de amizade entre avaliador e avaliado;
- b) **Tendência Central** – ocorre quando o líder não gosta de avaliar sua equipe com desempenhos extremados – excelente ou péssimo – e, assim, sua avaliação tende ao centro – média;

- c) **Recentidade** – ocorre quando o líder avalia as ações mais recentes e não as ações de todo o período. Assim, se as últimas ações forem positivas ou negativas, a avaliação refletirá um desempenho ótimo ou ruim;
- d) **Preconceito Pessoal** – ocorre quando há preconceito em relação à pessoa avaliada. Pode ocorrer preconceito de cor, religião, idade, sexo ou mesmo relativo a diferenças culturais entre outros;
- e) **Complacência ou Rigor** – Efeito contrário ao da tendência central. Traduz-se pelo excesso de rigor do avaliador ou uma certa tendência a ser benevolente no momento da avaliação;
- f) **Valorização Inadequada do Instrumento** – ocorre quando o avaliador usa o instrumento que tem, supervalorizando ou desvalorizando-o como fonte de informações;
- g) **Força do Hábito** – insensibilidade ao apontar variações no desempenho do avaliado. O conceito já formado do avaliado será repetido sem observância de alterações no seu desempenho;
- h) **Falta de Técnica** – desconhecer as principais características do processo de avaliação, emitindo julgamentos através do bom senso somente.

Chiavenatto (1999, p. 190) cita ainda alguns pontos fracos que podem existir no processo de avaliação de desempenho:

- a) Quando as pessoas envolvidas na avaliação do desempenho a percebem como uma situação de recompensa ou de punição pelo desempenho passado;

- b) Quando a ênfase do processo repousa mais sobre o preenchimento de formulários do que sobre a avaliação crítica e objetiva do desempenho;
- c) Quando as pessoas avaliadas percebem o processo como injusto ou tendencioso. A iniquidade prejudica profundamente o processo de avaliação;
- d) Quando os comentários desfavoráveis do avaliador conduzem a uma reação negativa do avaliado;
- e) Quando a avaliação é inócua, isto é, quando está baseada em fatores de avaliação que não conduzem a nada e não agregam valor a ninguém.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 DEFINIÇÃO E TIPO DE ESTUDO**

Para a consecução do trabalho foi efetuada pesquisa descritiva com enfoque em estudo de caso, com ênfase na abordagem quantitativa.

O método de estudo de caso particular é especialmente indicado para investigadores isolados, dado que proporciona uma oportunidade para estudar, de uma forma mais ou menos aprofundada, um determinado aspecto de um problema em pouco tempo. (BELL, 1993).

#### **3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

Foi desenvolvida a pesquisa baseada em fontes primárias através de um questionário constituído de perguntas fechadas, de múltipla escolha. A aplicação ocorreu de forma individual, sem a identificação dos entrevistados.

Também foram utilizados dados secundários, como instruções internas do Banco e fontes bibliográficas, através de livros pertinentes ao assunto, conforme citações no corpo do trabalho.

#### **3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA E NÍVEL DE ANÁLISE**

A presente pesquisa foi desenvolvida junto a todos os funcionários da agência Empresarial Curitiba Norte (PR), abrangendo todos os grupamentos da Unidade, a saber- Administração, Gerenciamento, Assessoramento e Execução, perfazendo um total de trinta e oito pessoas.

Foram distribuídos 38 questionários tendo havido o retorno da totalidade.

### 3.4 VARIÁVEIS

TABELA 1 – VARIÁVEIS:

VARIÁVEIS	PERGUNTAS	FREQÜÊNCIA
Perfil	1, 2, 3, 4 e 5	5
Utilização do Instrumento	8, 11, 12, 13, 14, 19 e 20	7
Avaliação do Instrumento	15, 16, 17 e 18	4
Posição do Avaliador	6, 7 e 10	3
Posição do avaliado	6 e 9	2

### 3.5 LIMITAÇÃO DA PESQUISA

Há que se destacar que a presente pesquisa teve seu universo restrito à agência Empresarial Curitiba Norte, não permitindo fazer comparações com dados de outra agência, visto que a diversidade de perfil das Unidades(agências) é relevante, devendo ser considerada na análise dos dados.

### 3.6 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA EM ESTUDO

A empresa onde foi efetuado o estudo de caso é o Banco do Brasil S/A.

### 3.6.1 Histórico Sucinto do Banco o Brasil

O Banco do Brasil S/A é uma sociedade de economia mista., atuando como instituição financeira há mais de 190 anos.

Possui uma rede de atendimento no país, bastante capilarizada, contando com 9.861 postos de atendimento, consideradas aí as 3.212 agências, 4.627 pontos de atendimento eletrônico, 19 postos de arrecadação e pagamentos, 424 postos de atendimento avançado e 1.579 postos de atendimento bancário.

A sua dotação de pessoal encontra-se em torno de 82 mil funcionários(posição de 12 de janeiro de 2.004), distribuídas dentre as unidades estratégica, tática e operacional da seguinte forma:

- a) Nível Executivo(estratégico) – 0,20% do total de funcionários;
- b) Nível Diretivo(tático) - 10,05% do total de funcionários;
- c) Nível Operacional e Básico - 89,75% do total de funcionários.

### 3.6.2 Apresentação da Filial

A agência Empresarial Curitiba Norte, onde foi efetuada a pesquisa, é uma unidade operacional, vinculada a Diretoria Comercial, considerada uma unidade do ATACADO, ou seja, seu atendimento é voltado para as empresas de médio e grande porte, não tendo como público-alvo as pessoas físicas.

Seu quadro funcional é composto de 38 funcionários, 03 estagiários e um menor que faz parte do Programa Adolescente Trabalhador.

### 3.6.3 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional da agência está demonstrada abaixo e abrange os seguintes segmentos:

- a) administração – compõe-se de um gerente geral, um gerente de administração e dois gerentes de negócios;
- b) gerenciamento – compõe-se de nove gerentes de contas, um gerente de operações e um gerente de expediente;
- c) assessoramento – compõe-se de nove assistentes de negócios, três assistentes de operações, dois auxiliares de cadastro e dois caixas-executivos;
- d) execução – sete escriturários.

A área negocial é composta de um Gerente Geral, dois Gerentes de Negócios que coordenam as atividades de 09 Gerentes de Contas. Cada Gerente de Contas atendem uma carteira de aproximadamente 300 clientes, sendo assessorados pelos 09 Assistentes de Negócios.

O Gerente de Administração é responsável pela coordenação das áreas de apoio administrativo e operacional.

A área de apoio administrativo é composta de um Gerente de Expediente, que coordena dois caixas executivos, cinco escriturários, dois estagiários e o menor adolescente trabalhador.

A área operacional é composta de um Gerente de Operações, que coordena três Assistentes de Operações, dois Auxiliares de Cadastro, dois escriturários e um estagiário.

### 3.7 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO BANCO DO BRASIL

Para o Banco do Brasil a Avaliação de Desempenho Funcional é uma ferramenta de gestão, que vincula o desenvolvimento profissional dos funcionários aos objetivos da Empresa, por meio de um sistema de informações, subsidiando decisões de treinamento, remanejamentos, promoções e retribuição (participação nos lucros).

#### 3.7.1 Histórico

Até 1.983, o Banco do Brasil adotava uma avaliação que somava quatorze itens com pesos que totalizavam quarenta e dois pontos. A maioria dos funcionários alcançava 42 pontos e somente alguém abaixo da crítica atingia menos. A característica deste sistema era ser informativo, com olhar voltado ao *passado* e com foco somente no comportamento do funcionário.

No ano de 1983, foi instituído um novo sistema chamado ADF, já com foco informativo e formativo, com olhar voltado ao **passado e ao futuro**. Passou a ser um processo aberto e participativo, que indicava a necessidade de entrevistas freqüentes no período avaliativo(anual), para estimular o desenvolvimento funcional e o conhecimento por parte dos avaliados, das expectativas do avaliador. Com relação ao desempenho esperado era utilizada uma classificação de cinco níveis: “Muito Abaixo”, “Pouco Abaixo”, “Atinge”, “Supera” e “Supera em Alto Grau”.

Em 1987 os conceitos passaram a “Insuficiente”, “satisfatório”, “Pleno” e “Excepcional”. A partir de 1992 mudaram para “não atendeu”, “Atendeu Parcialmente”, “Atendeu Plenamente” e “Superou”.

### 3.7.2 Descrição do Sistema Atual

Visando continuar com a qualificação deste processo e estar sempre modernizando seu gerenciamento, o Banco do Brasil implantou um novo modelo de avaliação funcional, GDP, baseado em literatura de Robert S Kaplan e David P Norton – A Estratégia em Ação – *Balanced Scorecard*. Com caráter informativo, formativo e seletivo – olhar voltado ao **presente, passado e futuro**, tem hoje o foco no desempenho (comportamento + resultado).

A princípio, contemplava 33 fatores. O objetivo era possibilitar uma escolha criteriosa de fatores, em função das especificidades dos cargos e diversidade das dependências do Banco. Na prática isto não aconteceu. Na maioria das vezes, avaliavam-se os funcionários em todos os fatores. Isso, além de dificultar o processo de avaliação, tornava o acompanhamento menos efetivo, não permitindo a diferenciação necessária entre os diversos segmentos de cargos. Foi verificado também, que os fatores estavam muito fragmentados, por isso, após revisões, inclusões de novos fatores, ajustes de linguagens e conceitos, entrou em vigor, no primeiro semestre de 1999, o novo sistema de avaliação.

Este novo modelo é composto de três etapas: PLANEJAMENTO, ACOMPANHAMENTO e ENCERRAMENTO, que se integram, se completam e se sucedem. A etapa do acompanhamento é fundamental para se alcançar o resultado previamente acordado, sendo o avaliador e o avaliado responsáveis pelo processo avaliatório.

A avaliação dos funcionários é feita pelo superior hierárquico imediato, e o período avaliatório é semestral (janeiro a junho e julho a dezembro), coincidindo com o ciclo de negócios do Banco., através das três etapas:

**a) Planejamento:**

É o início do processo, e deve coincidir com a etapa de Encerramento do período anterior, onde ocorre:

- negociação dos objetivos da unidade, da equipe e individuais;
- realização do acordo de trabalho;
- negociação, entre avaliadores e avaliados, sobre as pretensões de indicação para cargos superiores.

**b) Acompanhamento:**

Acontece ao longo de todo o período avaliatório, onde ocorre:

- observação da evolução do cumprimento de METAS e FATORES de desempenho;
- diálogo entre avaliador e avaliado, tendo como pressuposto a transparência, receptividade, liberdade e respeito;
- coleta de dados e informações que possibilitem aperfeiçoar o desempenho e o processo;
- registro de informações sobre o desempenho do avaliado(positivas ou negativas);
- ação na correção dos desvios verificados.

O acompanhamento não é atribuição exclusiva do avaliador. O avaliado deve ter participação ativa, observando o seu desempenho, comparando sua percepção com a do avaliador e fazendo registro no sistema GDP(aplicativo utilizado no sistema interno de comunicação do Banco).

**c) Encerramento:**

É a última etapa do processo da GDP, e deve coincidir com a etapa do Planejamento do período subsequente. Esta é a etapa para:

- ratificar ou justificar os conceitos sobre a observação dos FATORES de desempenho;
- verificação do atingimento das METAS;
- registro da confirmação do cargo atual;
- registro de anotações de sugestões sobre: aspectos de destaque, aspectos a desenvolver, treinamentos a serem feitos e livros e artigos para leitura;
- registro das indicações para cargos superiores, tendo como base o potencial do funcionário para crescimento na carreira;
- definição de ações de aprimoramento;
- reflexão sobre o desempenho observado para subsidiar o Planejamento do próximo período avaliatório;
- manifestação do avaliado (concordância ou discordância) sobre os conceitos atribuídos e indicações para cargos superiores.

### 3.7.3 Conceitos e Pontuações

Os conceitos são notas que vão de 1 a 6 e expressam o desempenho do funcionário em cada perspectiva, tanto na dimensão METAS, quanto na dimensão FATORES DE DESEMPENHO.

Na dimensão METAS, a emissão do conceito estará vinculada ao nível de atingimento do desempenho esperado. Já na dimensão FATORES DE DESEMPENHO, a emissão do conceito será feita diretamente pelo avaliador, mediante observação dos padrões de atuação no ambiente de trabalho. A comparação do desempenho observado com os padrões definidos dá origem a um dos seguintes conceitos:

- a) desempenho insuficiente;
- b) desempenho abaixo do esperado;

- c) desempenho pouco abaixo do esperado;
- d) desempenho esperado;
- e) desempenho acima do esperado;
- f) desempenho excepcional.

Os conceitos acima representam as seguintes situações:

a) Desempenho Insuficiente:

- funcionário descontextualizado, necessitando treinamento intenso com previsão de melhoria a longo prazo;
- ou funcionário sem motivação e sem rendimento;
- ou funcionário totalmente descomprometido com o Banco, em nada contribuindo para os resultados de sua equipe;

b) Desempenho Abaixo do Esperado:

- demonstra preocupação em cumprir apenas os objetivos da área onde trabalha ou preocupa-se em executar apenas atividades afetas a sua área, com previsão de melhoria por volta de um semestre;
- ou não procura ter uma visão mais abrangente, do banco como um todo;
- ou não mostrou-se um membro ativo e responsável pelo alcance dos objetivos da equipe;
- ou falta interesse em alcançar os objetivos propostos pela equipe.

c) Desempenho um Pouco Abaixo do Esperado:

- desempenho aquém da expectativa, porém com possibilidades de recuperação a curto prazo, isto é, em menos de um semestre;

d) Desempenho Esperado:

- desempenho de acordo com o esperado/acordado pela equipe;

e) Desempenho Acima do Esperado:

- desempenho além da expectativa. Demonstra interesse em ir além dos objetivos e age para tal, trazendo bons resultados para a equipe;

f) Desempenho Excepcional:

- supera muito a expectativa. Seu trabalho contribui substancialmente para os resultados da equipe.

A pontuação final, expressa no PLACAR DE DESEMPENHO, é obtida pelo balanceamento dos conceitos atribuídos em cada perspectiva, nas dimensões METAS e FATORES.

A pontuação na dimensão FATORES, indica o grau de participação individual de cada funcionário nos resultados da unidade/Empresa. Esta pontuação é gerada a partir da multiplicação dos conceitos pelos pesos da MATRIZ DE BALANCEAMENTO.

A MATRIZ DE BALANCEAMENTO é uma tabela de pesos definidos, semestralmente, em função do grupamento(Direção Geral ou Agência), do nível, da perspectiva e da dimensão(Metas ou fatores de Desempenho). Os pesos refletem a priorização de cada perspectiva, na visão estratégica do Banco

#### 3.7.4 Perspectivas da GDP

A Gestão de Desempenho Profissional(GDP), atualmente, é dividida em cinco perspectivas e treze fatores. Aos fatores é atribuído um conceito de 1 a 6 (definidos acima), e a perspectiva é atribuída a média dos fatores que a compõe.

As perspectivas correspondem aos focos de gestão que precisam ter o desempenho permanentemente mensurado e avaliado.

Os fatores de desempenho são previamente definidos pela Unidade de Gestão de Pessoas e serão os mesmos para todos os funcionários, porém o grau de exigência, muda de acordo com as características das funções desempenhadas pelo avaliado. Por exemplo: é esperado que todo funcionário demonstre liderança, mas o tipo de liderança é diferente para cada segmento e nível, pois também depende do papel ocupacional das pessoas.

#### 3.7.4.1 Perspectiva Estratégia e Operações

Alinhamento das ações à estratégia da Empresa, às políticas e diretrizes corporativas e aos planos da Unidade.

a) Fatores:

- **Visão Estratégica** – Contribui para a formulação de estratégias e planos para a sua unidade ou equipe, a partir do conhecimento do mercado, da estrutura e dos objetivos do Banco;
- **Ação Estratégica** – Implementa ações para atingir os objetivos do banco ou da Unidade.

#### 3.7.4.2 Perspectiva Resultado Econômico

Geração de resultados a partir dos recursos disponíveis.

a) Fatores:

- **Espírito Empreendedor** – cria e aproveita oportunidades negociais, buscando a melhoria dos resultados;
- **Análise do Negócio** – Avalia o risco e o potencial de negócios no direcionamento de produtos e serviços;

- **Negociação** – Obtém resultados que atendem as expectativas das partes envolvidas no negócio.

#### 3.7.4.3 Perspectiva Satisfação do Cliente

Atende às expectativas do cliente, visando a sua fidelização e a melhoria dos resultados da organização.

a) Fatores:

- **Conhecimento de Produtos e Serviços** – Identifica produtos e serviços que satisfaçam o cliente e proporcionem maior rentabilidade para a empresa;
- **Conhecimento do Cliente** – Identifica as necessidades e expectativas dos clientes da sua área de atuação;
- **Relacionamento com o Cliente** – Valoriza o cliente como foco de trabalho.

#### 3.7.4.4 Perspectiva Comportamento Organizacional

Contribuição para o aprimoramento da cultura organizacional e de um clima interno produtivo.

a) Fatores:

- **Liderança:** Catalisa esforços individuais e grupais para concretizar os objetivos da Organização e da Unidade;
- **Trabalho em Equipe:** Atua de modo cooperativo com sua equipe de trabalho contribuindo para o atingimento dos resultados;

- **Autodesenvolvimento:** Busca continuamente o desenvolvimento de suas potencialidades, criando oportunidades de crescimento pessoal e profissional.

#### 3.7.4.5 Perspectiva Processos Internos

Contribuição para melhoria dos processos internos, em busca da excelência do trabalho.

a) Fatores:

- **Excelência do Trabalho:** Desenvolve seus trabalhos de acordo com os padrões acordados e lida criativamente com situações imprevistas;
- **Gestão de Processos:** Vincula os processos de trabalho aos objetivos de sua unidade, identifica desvios e implementa ações de melhoria.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa realizada na agência Empresarial Curitiba Norte, junto a seus 38 funcionários.

A coleta de dados foi efetuada através de um questionário de 20 questões. A parte inicial do questionário visa coletar dados de identificação dos funcionários, tais como, idade, tempo de serviço, grau de instrução, cargo ocupado, sexo.

Posteriormente, faz-se uma análise da percepção do avaliado em relação ao sistema de avaliação de desempenho; analisa-se se o avaliador cumpre as instruções da empresa referentes ao sistema de avaliação e se o mesmo a utiliza para gerenciar o trabalho sob sua responsabilidade. Questionou-se também sua capacitação para exercer esta função.

As questões objetivam também detectar o impacto da avaliação para o desenvolvimento do trabalho, se é apenas um instrumento burocrático, aplicado para cumprir normas, ou se ela é utilizada como uma ferramenta gerencial.

Para uma melhor compreensão e visualização dos resultados, foram utilizadas tabelas, que apresentam o número de citações de cada categoria (frequência absoluta) e a respectiva porcentagem (frequência relativa). Também é apresentado o gráfico das questões, visando proporcionar maior opção de análise dos dados.

#### 4.1 ANÁLISE DOS DADOS QUANTITATIVOS POR FATOR E VARIÁVEL

TABELA 2 – IDADE

IDADE	QUANTIDADE	PERCENTUAL
18 a 25 anos	05	13,2%
26 a 35 anos	10	25,6%
36 a 40 anos	05	13,2%
Mais de 40 anos	18	47,0%
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

FONTE: Questionários respondidos.

A maioria dos funcionários tem mais de 40 anos(47%). Este resultado pode ser justificado pelo fato de que os índices de rotatividade no Banco são baixos (estabilidade e ingresso por concurso público). Ressalte-se também que o Banco do Brasil permaneceu por longo período sem efetuar concurso, só retomando esta prática a partir de 1999.

GRÁFICO 1 – IDADE

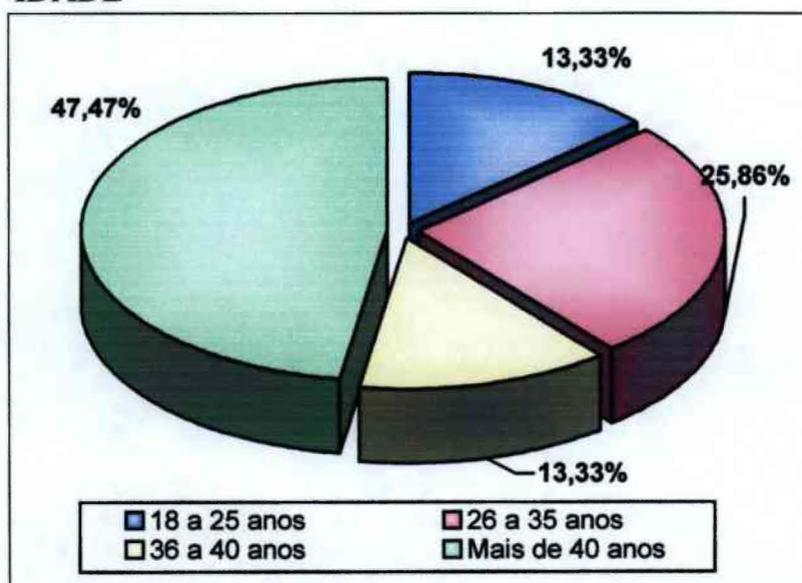


TABELA 3 – SEXO

SEXO	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Feminino	18	47,3%
Masculino	20	52,7%
TOTAL	38	100%

FONTE: Questionários respondidos.

A maioria dos funcionários questionados é do sexo masculino (52,7%).

GRÁFICO 2 – SEXO

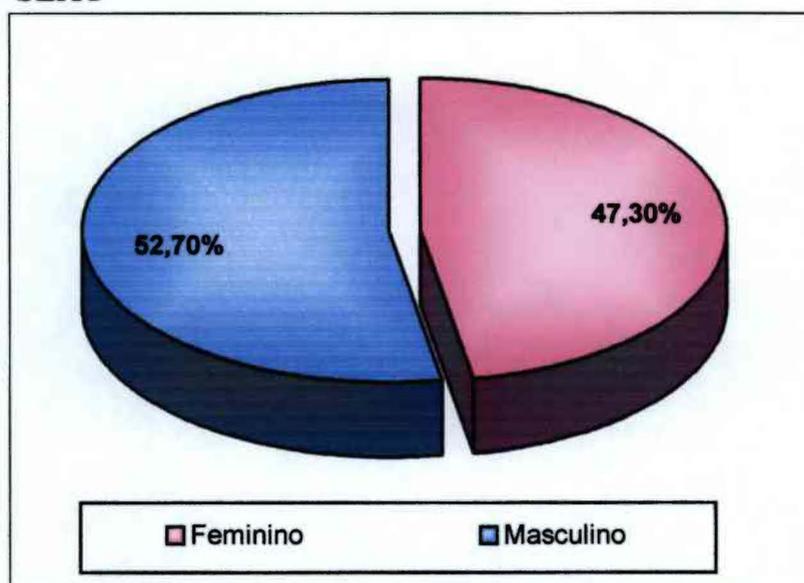


TABELA 4 – FUNÇÃO/ CARGO

FUNÇÃO/ CARGO	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Escriturário	07	18,4%
Caixa	02	5,2%
Comissionado	29	76,4%
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

FONTE: Questionários respondidos.

Esta tabela classifica os entrevistados por cargo exercido na sua agência. A maioria exerce função comissionada (76,4%). Vale esclarecer que no total de funcionários que exercem função comissionada estão incluídos os funcionários da área de assessoramento (assistentes de negócios, assistentes de operações e auxiliares de cadastro), cuja função é considerada comissionada. Os cargos em nível de gerenciamento, isto é, que gerenciam uma equipe de trabalho perfazem um total de 15.

GRÁFICO 3 – CARGO/FUNÇÃO

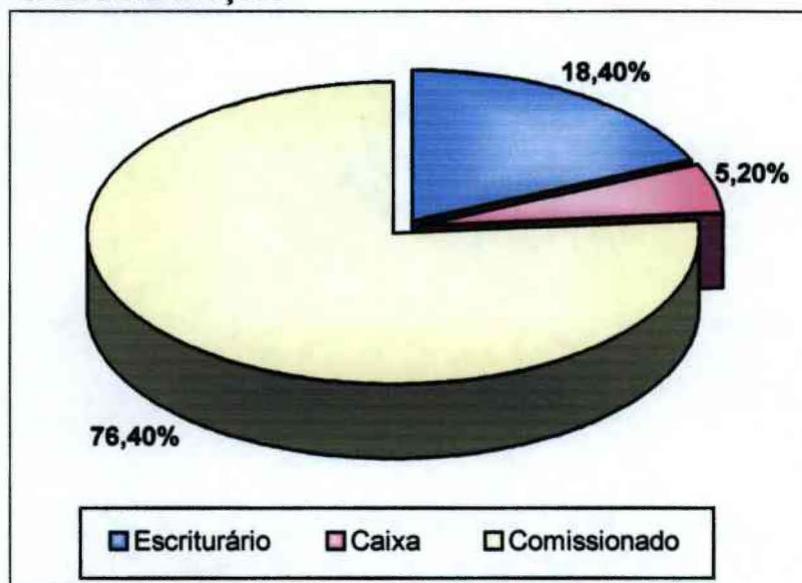


TABELA 5 – ESCOLARIDADE

Escolaridade	QUANTIDADE	PERCENTUAL
2º Grau	0	0%
Superior incompleto	8	21%
Superior	30	79%
TOTAL	38	100%

FONTE: Questionários respondidos.

Verifica-se que a grande maioria dos questionados possui alto grau de instrução, ou seja, 79% possui curso superior e 21% possui curso superior incompleto. Este resultado mostra que existe grande preocupação com o treinamento formal, visto que o Banco tem reconhecido este aperfeiçoamento nas concorrências e promoções. (vide capítulo 3).

GRÁFICO 4 – ESCOLARIDADE

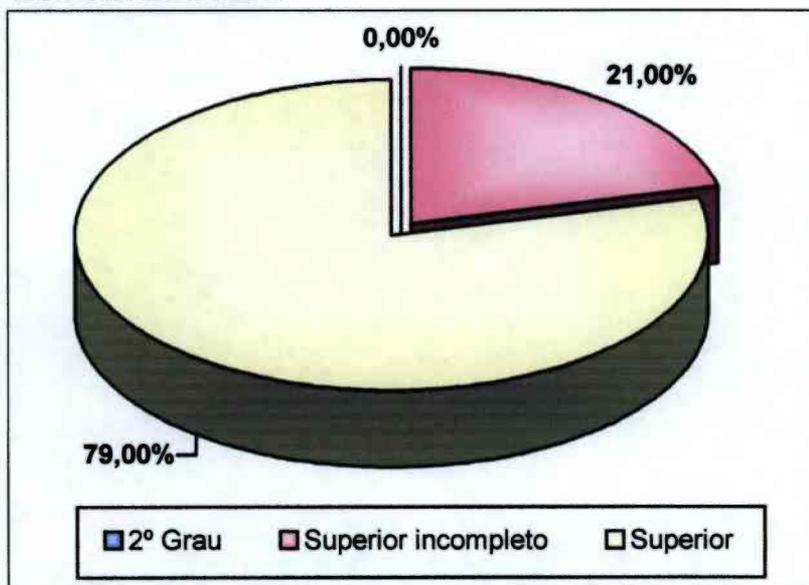


TABELA 6 – TEMPO DE BANCO

	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Até 05 anos	09	23,7%
De 06 a 10 anos	0	0%
De 11 a 20 anos	12	31,6%
Mais de 20 anos	17	44,7%
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

FONTE: Questionários respondidos.

Grande número dos questionados (44,7%) tem mais de 20 anos de empresa e 31,6% tem entre 11 a 20 anos. Mas já se observa um aumento do nº de funcionários com até 5 anos de empresa. O preenchimento de vagas foi surgindo e a partir de 1999, quando foi realizado o penúltimo concurso pelo Banco, observou-se o retorno da renovação do quadro funcional.

GRÁFICO 5 – TEMPO DE BANCO

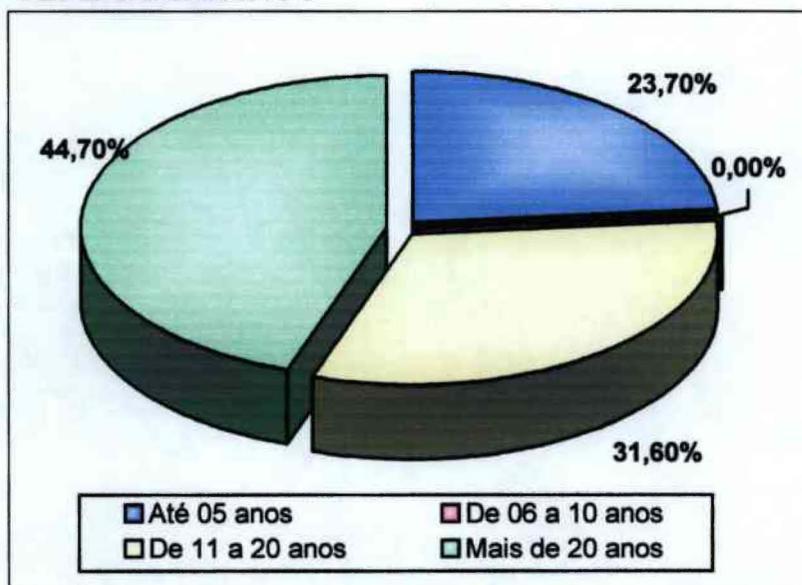


TABELA 7 – VOCÊ TEM CONHECIMENTO DAS NORMAS DA GDP, QUE ESTÃO NO CAPÍTULO GESTÃO DE DESEMPENHO(LIC)?

	QUANTIDADE	PERCENTUAL
SIM	17	44,7%
NÃO	06	15,8%
EM PARTE	15	39,5%
TOTAL	38	100%

FONTE: Questionários respondidos.

A maior parte dos funcionários (44,7%) diz conhecer as normas relativas a GDP, seguida de 39,5% que diz conhecer em parte. É considerável o número de respondentes que diz desconhecer as normas (15,85), visto que o modelo vigora desde 1.998.

GRÁFICO 6 – VOCÊ TEM CONHECIMENTO DAS NORMAS DA GDP, QUE ESTÃO NO CAPÍTULO GESTÃO DE DESEMPENHO(LIC)?

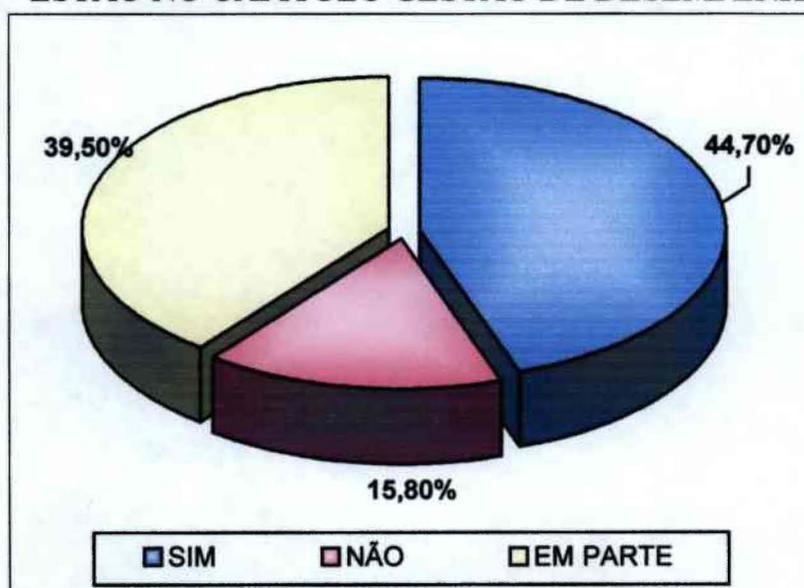


TABELA 8 – NA SUA OPINIÃO, OS AVALIADORES POSSUEM HABILIDADES E CONHECIMENTOS NECESSÁRIOS NA MISSÃO DE AVALIAR?

	QUANTIDADE	PERCENTUAL
SIM	17	44,8%
NÃO	02	5,2%
EM PARTE	19	50,0%
TOTAL	38	100%

FONTE: Questionários respondidos.

Metade do grupo pesquisado(50%) acredita que os avaliadores tem somente o conhecimento e habilidades parciais para desempenhar a função, seguidos de 44,8% que acham que o avaliador possui conhecimento e habilidades necessários. Este dado é importante para mensurar a necessidade de aperfeiçoamento dos avaliadores, pois a eficácia do processo está diretamente ligada a sua atuação.

GRÁFICO 7 – NA SUA OPINIÃO, OS AVALIADORES POSSUEM HABILIDADES E CONHECIMENTOS NECESSÁRIOS NA MISSÃO DE AVALIAR?

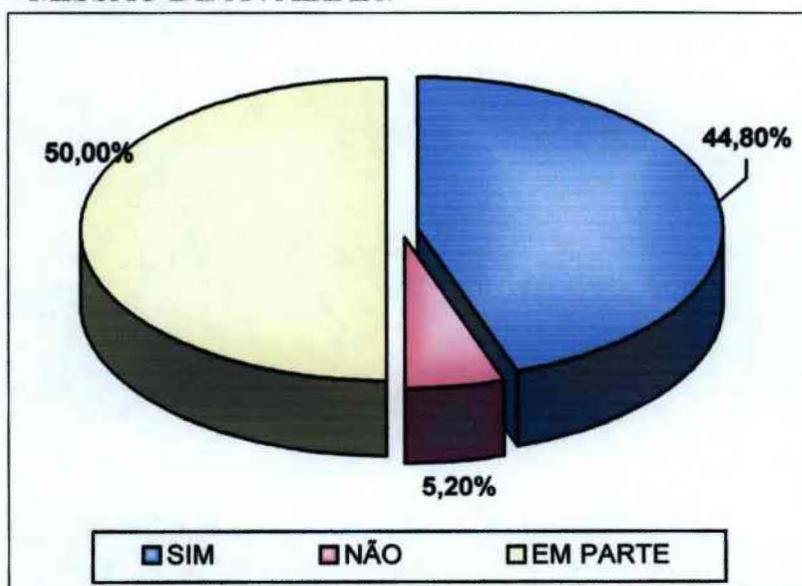


TABELA 9 – SÃO CUMPRIDOS OS PASSOS DA GDP (PLANEJAMENTO, ACOMPANHAMENTO E ENCERRAMENTO)?

	QUANTIDADE	PERCENTUAL
SIM	9	23,6%
NÃO	8	21%
EM PARTE	21	55,4%
TOTAL	38	100%

FONTE: Questionários respondidos.

A maioria (55,4%) considera que as etapas do processo de avaliação de desempenho estão sendo cumpridas somente de forma parcial. Outro dado relevante a se extrair deste item questionado é que 21% visualizam um descumprimento total das etapas do processo. Faz-se necessário um estudo para verificar os fatores que levam a este resultado.

GRÁFICO 8 – SÃO CUMPRIDOS OS PASSOS DA GDP (PLANEJAMENTO, ACOMPANHAMENTO E ENCERRAMENTO)?

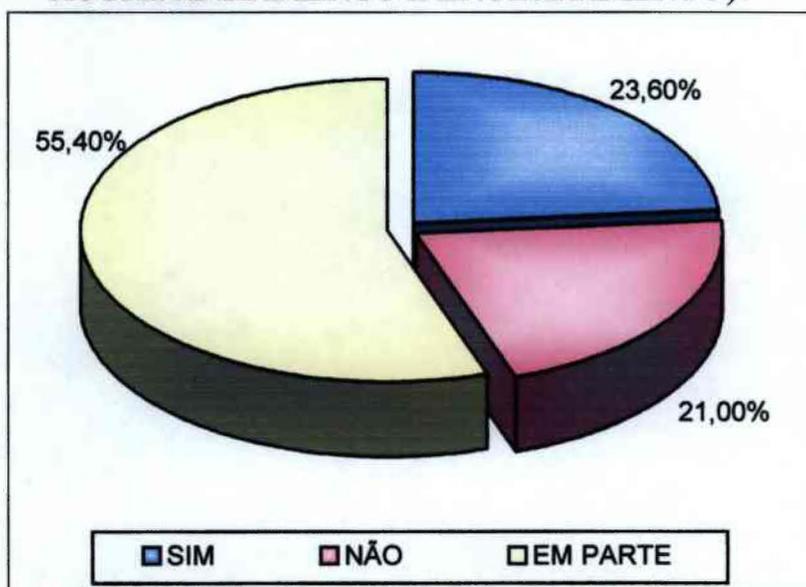


TABELA 10 – VOCÊ ACOMPANHA AS INFORMAÇÕES SOBRE SEU DESEMPENHO, COBRANDO DO SEU AVALIADOR O CUMPRIMENTO DE TODAS AS ETAPAS DO PROCESSO DA GDP?

	QUANTIDADE	PERCENTUAL
SIM	7	18,4%
NÃO	11	29%
EM PARTE	20	52,6%
TOTAL	38	100%

FONTE: Questionários respondidos.

A tabela 10 mostra que a maior parte dos questionados (52,6%) acompanha somente em parte o cumprimento das etapas do processo da GDP e, também guardando relação com o apontado na tabela 10, 29% dos avaliados demonstram pouca preocupação em acompanhar sua avaliação.

Pode-se verificar que o instrumento está sendo utilizado abaixo do esperado, pois o avaliado também é agente importante no processo..

GRÁFICO 9 – VOCÊ ACOMPANHA AS INFORMAÇÕES SOBRE SEU DESEMPENHO, COBRANDO DO SEU AVALIADOR O CUMPRIMENTO DE TODAS AS ETAPAS DO PROCESSO DA GDP?

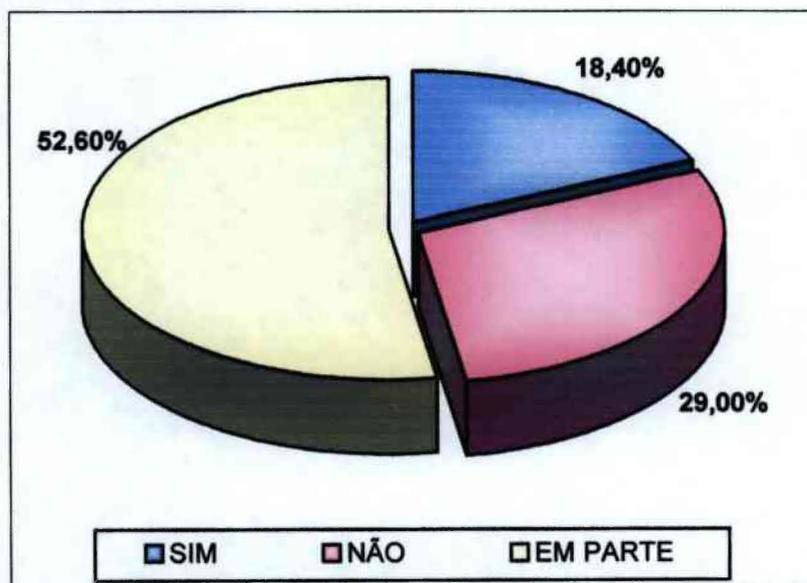


TABELA 11 – É COMUM QUE OS AVALIADORES AVALIEM NA MÉDIA, EVITANDO POSICIONAMENTOS EXTREMOS?

	QUANTIDADE	PERCENTUAL
SIM	22	57,8%
NÃO	03	8%
EM PARTE	13	34,2%
TOTAL	38	100%

FONTE: Questionários respondidos.

A tabela 11 traz uma soma de 57,8% para a tendência de avaliação na média, seguida de 34,2% que dizem concordar em parte. Constata-se que esse resultado possivelmente reflete aspectos dificultadores da avaliação apontados na revisão teórica, sendo necessário que os avaliadores revejam a forma de acompanhar sua equipe.

GRÁFICO 10 – É COMUM QUE OS AVALIADORES AVALIEM NA MÉDIA, EVITANDO POSICIONAMENTOS EXTREMOS?

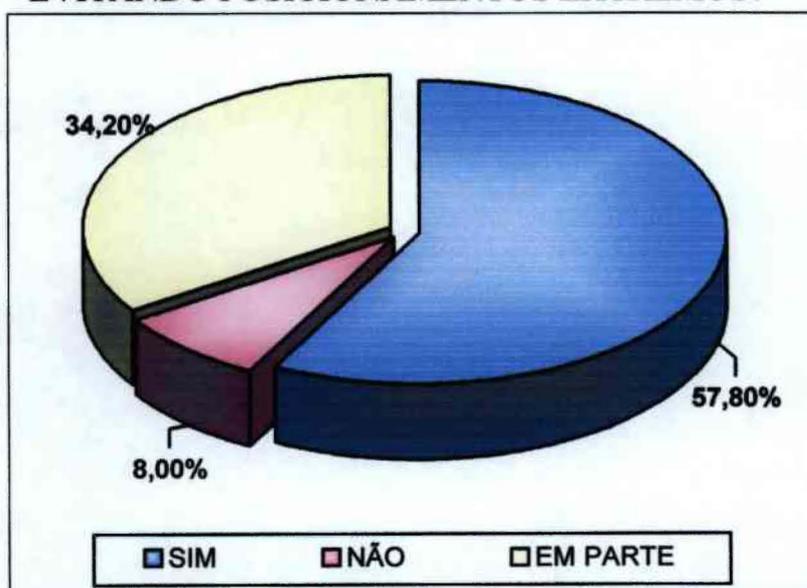


TABELA 12 – A GDP EM VIGOR NO BANCO TEM CARÁTER FORMATIVO?

	QUANTIDADE	PERCENTUAL
SIM	18	47,3%
NÃO	4	10,5%
EM PARTE	16	42,2%
TOTAL	38	100%

FONTE: Questionários respondidos.

Percebe-se que grande parte dos questionados (47%) demonstram perceber a GDP como um processo que leva a formação pessoal e profissional.

GRÁFICO 11 – A GDP EM VIGOR NO BANCO TEM CARÁTER FORMATIVO?

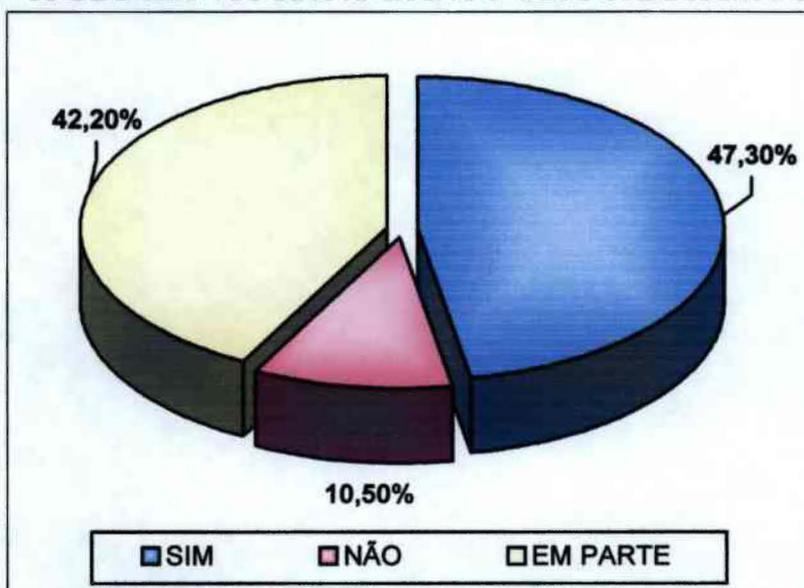


TABELA 13 – A GDP EM VIGOR NO BANCO TEM CARÁTER PUNITIVO?

	QUANTIDADE	PERCENTUAL
SIM	03	7,9%
NÃO	22	57,9%
EM PARTE	13	34,2%
TOTAL	38	100%

FONTE: Questionários respondidos.

A maioria (57,9%) não enxerga a GDP como um processo punitivo, reforçando a análise concluída na tabela anterior.

GRÁFICO 12 – A GDP EM VIGOR NO BANCO TEM CARÁTER PUNITIVO?

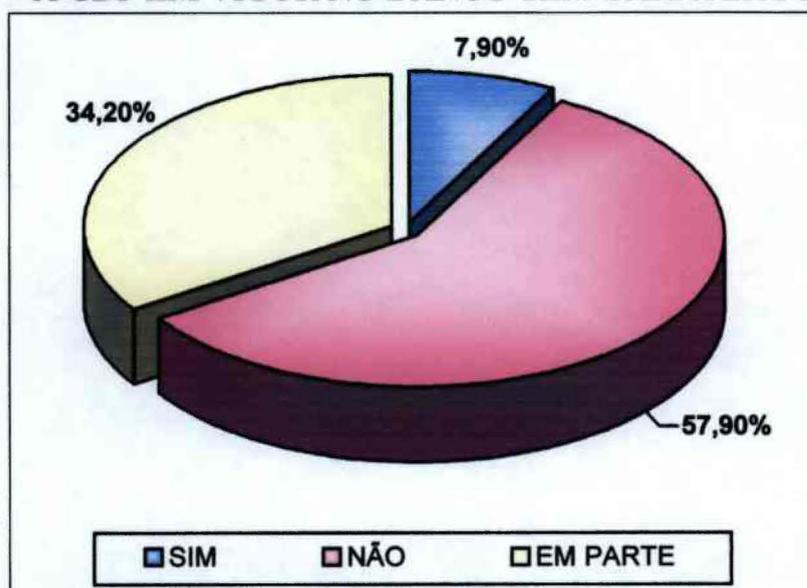


TABELA 14 – A AVALIAÇÃO SEMESTRAL FAVORECE ANÁLISES IMEDIATAS E PRÓXIMAS DOS EVENTOS E ASPECTOS AVALIADOS

	QUANTIDADE	PERCENTUAL
SIM	23	60,5%
NÃO	3	7,9%
EM PARTE	12	31,6%
TOTAL	38	100%

FONTE: Questionários respondidos.

Na Tabela 14 verifica-se que o resultado da avaliação é influenciado pelos eventos próximos às análises. Deste resultado podemos concluir quão importante é cumprir a fase de acompanhamento ao longo do semestre, para que a conclusão do processo não se restrinja a alguns eventos finais.

GRÁFICO 13 – A AVALIAÇÃO SEMESTRAL FAVORECE ANÁLISES IMEDIATAS E PRÓXIMAS DOS EVENTOS E ASPECTOS AVALIADOS

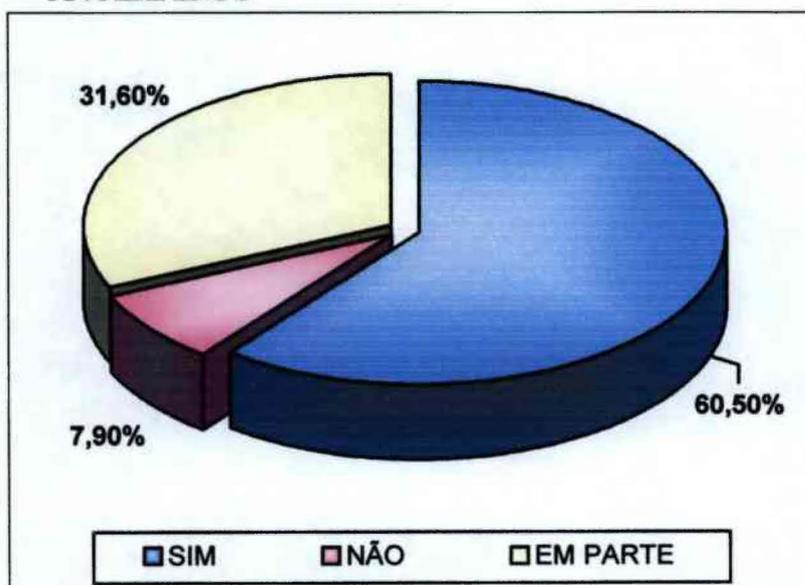


TABELA 15 – O SISTEMA GDP PERMITE ANTECIPAÇÕES DE AÇÕES QUE EVITAM QUE O DESEMPENHO SEJA DESVIADO DOS RESULTADOS ESPERADOS?

	QUANTIDADE	PERCENTUAL
SIM	14	36,8%
NÃO	8	21%
EM PARTE	16	42,2%
TOTAL	38	100%

FONTE: Questionários respondidos.

Nota-se que 36,8% dos questionados percebem a avaliação de desempenho como uma ferramenta gerencial. A grande maioria acredita que o sistema permite antecipações de ações para corrigir desvios.

GRÁFICO 14 – O SISTEMA GDP PERMITE ANTECIPAÇÕES DE AÇÕES QUE EVITAM QUE O DESEMPENHO SEJA DESVIADO DOS RESULTADOS ESPERADOS?

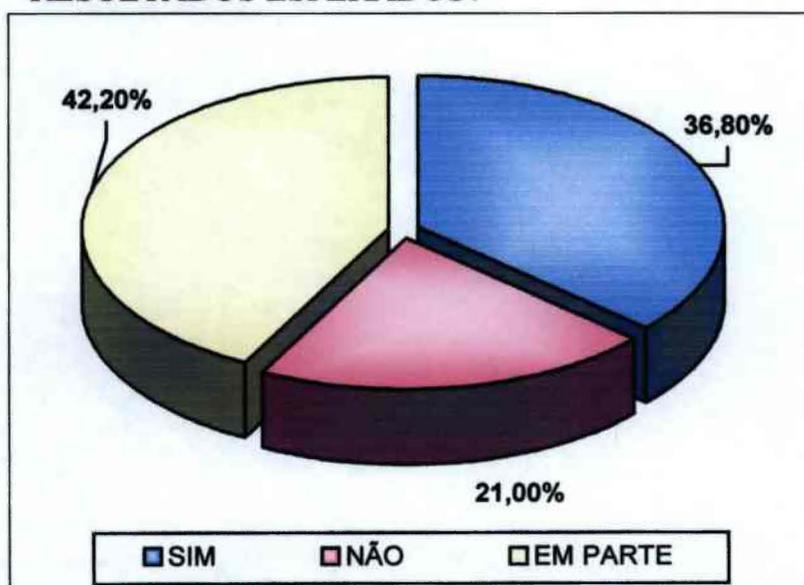


TABELA 16 – O SISTEMA GDP DIMENSIONA CLARAMENTE O QUE DEVE SER AVALIADO, AS METAS SÃO NEGOCIADAS ENTRE AVALIADO E AVALIADOR?

	QUANTIDADE	PERCENTUAL
SIM	11	29%
NÃO	13	34,2%
EM PARTE	14	36,8%
TOTAL	38	100%

FONTE: Questionários respondidos.

Nota-se que 34,2% dos questionados consideram que o sistema GDP não dimensiona claramente o que deve ser avaliado e as metas não são negociadas entre avaliado e avaliador. Esta tabela demonstra a exemplo de outras anteriores que a forma de conduzir o processo deve ser reavaliada por ambas as partes (avaliado e avaliador).

GRÁFICO 15 – O SISTEMA GDP DIMENSIONA CLARAMENTE O QUE DEVE SER AVALIADO, AS METAS SÃO NEGOCIADAS ENTRE AVALIADO E AVALIADOR?

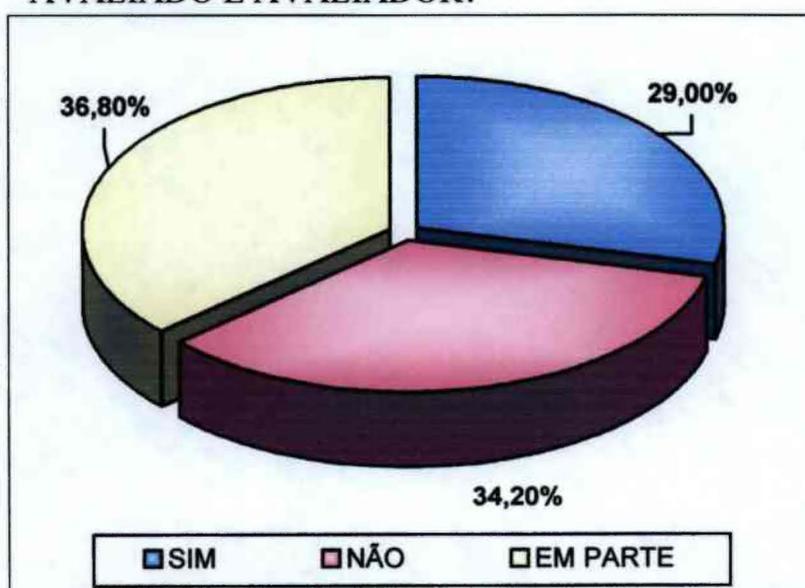


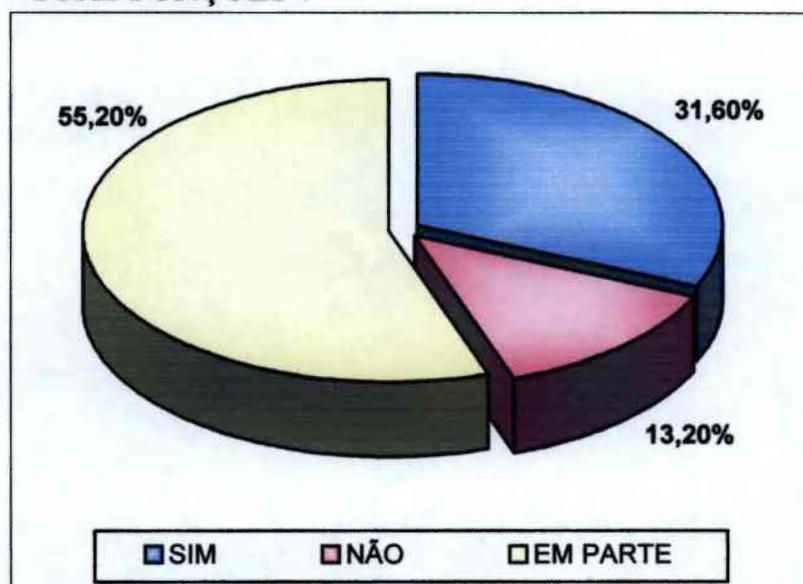
TABELA 17 – O SISTEMA GDP PERMITE ANALISAR O PREPARO E A COMPETÊNCIA DO FUNCIONÁRIO PARA DESEMPENHAR SUAS FUNÇÕES ?

	QUANTIDADE	PERCENTUAL
SIM	12	31,6%
NÃO	05	13,2%
EM PARTE	21	55,2%
TOTAL	38	100%

FONTE: Questionários respondidos.

Grande número de respondentes (31,61%) enxerga o sistema GDP como instrumento que permite analisar o preparo e a competência mas 55,2% concordam somente em parte, evidenciando que o instrumento ainda não satisfaz as perspectivas dos avaliados.

GRÁFICO 16 – O SISTEMA GDP PERMITE ANALISAR O PREPARO E A COMPETÊNCIA DO FUNCIONÁRIO PARA DESEMPENHAR SUAS FUNÇÕES ?



**TABELA 18 – O SISTEMA GDP PERMITE IDENTIFICAR NECESSIDADES DE TREINAMENTO PARA MELHORAR O DESEMPENHO DO FUNCIONÁRIO?**

	QUANTIDADE	PERCENTUAL
SIM	19	50%
NÃO	7	18,4%
EM PARTE	12	31,6%
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

FONTE: Questionários respondidos.

A metade dos questionados (50%) acredita que o sistema GDP permite identificar as necessidades de treinamento dos funcionários, que pode levar a uma melhora no desempenho das atividades diárias e conseqüente crescimento profissional.

**GRÁFICO 17 – O SISTEMA GDP PERMITE IDENTIFICAR NECESSIDADES DE TREINAMENTO PARA MELHORAR O DESEMPENHO DO FUNCIONÁRIO?**

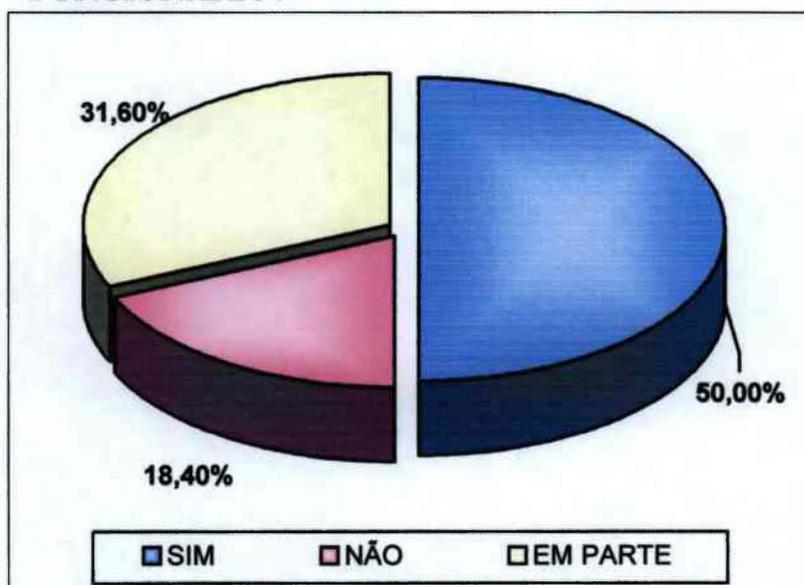


TABELA 19 – O NOVO SISTEMA DE AVALIAÇÃO MODIFICOU POSITIVAMENTE MEU DESEMPENHO NO TRABALHO.

	QUANTIDADE	PERCENTUAL
SIM	10	27,3%
NÃO	16	42,1%
EM PARTE	12	31,6%
TOTAL	38	100%

FONTE: Questionários respondidos.

A Tabela 19 aponta um percentual de 42,1% de funcionários que discordam da afirmação, não observando um reflexo da avaliação no seu desempenho do trabalho.

GRÁFICO 18 – O NOVO SISTEMA DE AVALIAÇÃO MODIFICOU POSITIVAMENTE MEU DESEMPENHO NO TRABALHO

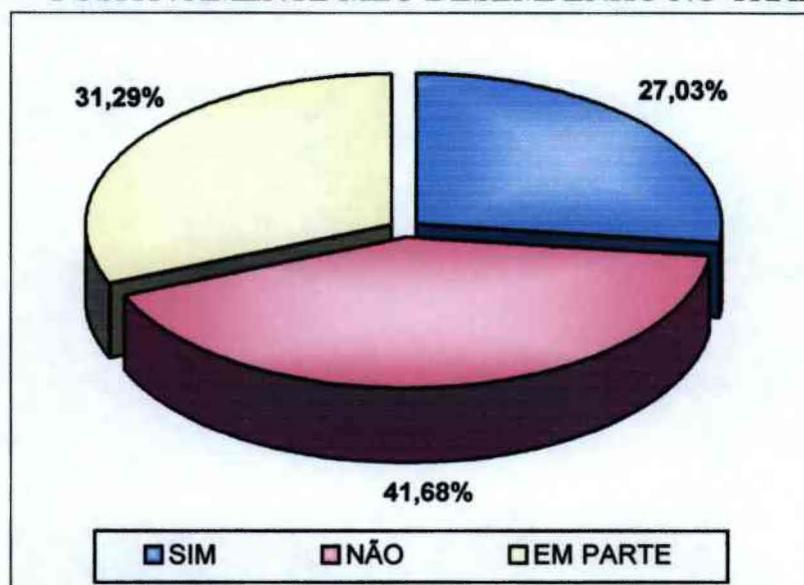


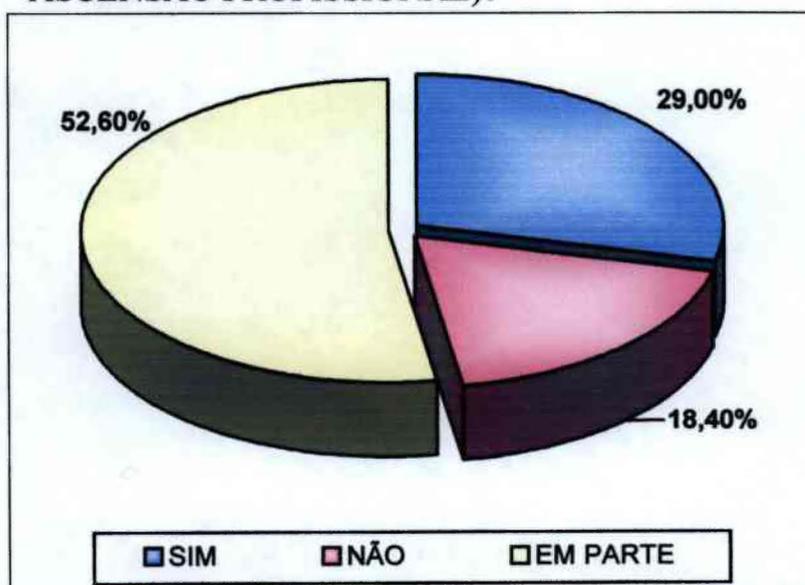
TABELA 20 – O COMITÊ DE ADMINISTRAÇÃO UTILIZA A GDP PARA SUBSIDIAR AS DECISÕES ADMINISTRATIVAS EM RELAÇÃO AOS FUNCIONÁRIOS(REMANEJAMENTOS, PROMOÇÕES E ASCENSÃO PROFISSIONAL)?

	QUANTIDADE	PERCENTUAL
SIM	11	29%
NÃO	7	18,4%
EM PARTE	20	52,6%
TOTAL	38	100%

FONTE: Questionários respondidos.

Mais da metade dos respondentes(52,6%) acha que a GDP subsidia somente em parte as decisões administrativas em relação aos funcionários. Embora conste nos objetivos da GDP, a criação de condições para implantação de recompensas baseada no desempenho, os funcionários ainda não a relacionam com a carreira.

GRÁFICO 19 – O COMITÊ DE ADMINISTRAÇÃO UTILIZA A GDP PARA SUBSIDIAR AS DECISÕES ADMINISTRATIVAS EM RELAÇÃO AOS FUNCIONÁRIOS(REMANEJAMENTOS, PROMOÇÕES E ASCENSÃO PROFISSIONAL)?



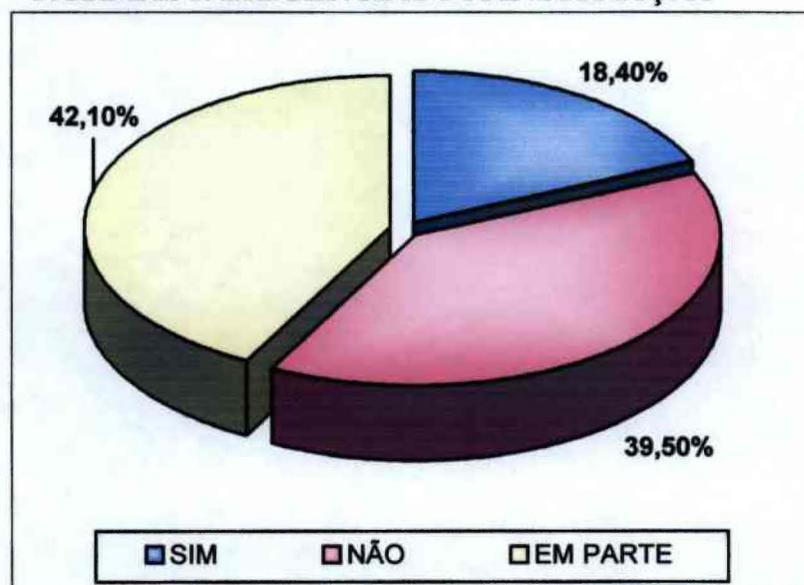
**TABELA 21 – O SISTEMA GDP É MERAMENTE UTILIZADO PARA CUMPRIR NORMAS E EXIGÊNCIAS DA INSTITUIÇÃO.**

	QUANTIDADE	PERCENTUAL
SIM	7	18,4%
NÃO	15	39,5%
EM PARTE	16	42,1%
TOTAL	38	100%

FONTE: Questionários respondidos.

Na percepção de grande parte dos respondentes (39,5%) o sistema não é utilizado somente para cumprir normas, mas ainda existe um percentual significativo (42,1%) que acham que isto ocorre em parte. O resultado aponta a necessidade de trabalhar a credibilidade do sistema, de forma a obter um melhor aproveitamento desta ferramenta gerencial.

**GRÁFICO 20 – O SISTEMA GDP É MERAMENTE UTILIZADO PARA CUMPRIR NORMAS E EXIGÊNCIAS DA INSTITUIÇÃO**



## 5 CONCLUSÕES

Considerando-se a fundamentação teórica utilizada neste trabalho, pode-se chegar a uma conclusão em relação a avaliação de desempenho: é uma tarefa delicada e complexa que exige maturidade dos agentes do processo, bem como conhecimento do instrumento para que se possa tirar o máximo proveito do mesmo.

Percebe-se ainda que o estilo gerencial, a visão dos empregados em relação ao retorno dos resultados da avaliação são fundamentais para o sucesso do programa.

Através das respostas aos questionamento formulados pode-se concluir que a maioria dos funcionários acredita conhecer as normas e fatores da avaliação de desempenho, mas não conseguem exercê-la na sua plenitude, deixando de cobrar do avaliador o cumprimento das etapas da GDP.

Reconhecem que o sistema tem caráter formativo e permite identificar necessidades de treinamento embora ainda não percebam como o processo pode modificar seu desempenho no trabalho.

Quanto a utilização do instrumento, percebem que ele permite analisar o preparo, a competência e potencialidades do funcionários, mas ainda o consideram sub-utilizado como subsídio nas decisões administrativas de promoções e ascensão profissional.

Na percepção dos funcionários da agência objeto do estudo, alguns avaliadores não gostam de classificar os funcionários como muito eficientes ou como ineficientes, e em função disso distorcem as avaliações de desempenho fazendo todos parecerem na média. A tendência de todos os funcionários terem seus desempenhos classificados como bom ou normais, descaracteriza a avaliação de desempenho tornando-a sem utilidade prática para a empresa.

Ainda com relação ao avaliadores, a percepção dos funcionários é de que não estão totalmente preparados para exercer a função, faltando-lhes habilidade e conhecimentos necessários.

## 6 RECOMENDAÇÕES

Recomenda-se aos avaliadores participarem de programas de treinamento sobre técnicas e procedimentos de avaliação e feedback, bem como tomar conhecimento através de literatura específica sobre os principais dificultadores no processo de avaliação de desempenho.

Sugere-se também, uma reunião geral de “sensibilização”, onde os participantes possam discutir os principais empecilhos para o cumprimento das etapas do programa (planejamento, acompanhamento e encerramento).

Necessário se faz, que o estabelecimento de metas objetivas para o desempenho esperado dos funcionários aconteça, para facilitar a mensuração do desempenho individual. Dentre estas metas, incluir, para o próximo semestre, o conhecimento das normas do sistema GDP extensivo a todos os funcionários da agência.

Recomenda-se ainda, dar continuidade a pesquisa já realizada, de forma mais aprofundada, procurando obter mais dados que esclareçam as razões da utilização superficial do instrumento e permitam promover o envolvimento geral.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de Recursos Humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1992.
- BELL, J. **Como Realizar um projeto de Investigação** – Um guia para a Pesquisa em Ciências Sociais e Educação. Gradiva, 1993.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1973.
- CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. Pioneira, 1997, v.1.
- CHIAVENATTO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. São Paulo: Atlas, 1998;
- GESTÃO DE PESSOAS: O novo papel de recursos humanos na organização. São Paulo: Campus, 1999.
- GIL, Antonio Carlos. **Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.
- LEVINSON, Harry, Torne a Avaliação de Desempenho Relevante. *In*: VROOM, Victor H. (org). **Gestão de Pessoas, Não de Pessoal, Os Melhores Métodos de Motivação e Avaliação de Desempenho**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. São Paulo: Campus, 1997.
- LIC, Livro de Instruções Consolidadas BB. Gestão de Desempenho, Norma Circ. 2003/005610, dez 2003.
- LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.
- OBBERG, Winston, Torne a Avaliação de Desempenho Relevante. *In*: VROOM, Victor H.(org).**Gestão de Pessoas, Não de Pessoal, Os Melhores Métodos de Motivação e Avaliação de Desempenho**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. São Paulo: Campus, 1997.
- PROFISSIONALIZAÇÃO. **Caderno de Gestão de Pessoas BB**.
- REA, Louis M.; PARKER, Richard A. **Metodologia de Pesquisa: do Planejamento à Execução**. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. Pioneira, 2000.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

## **APÊNDICE**

**ANEXO 1 – PESQUISA APLICADA AOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO  
BRASIL DA AGÊNCIA EMPRESARIAL CURITIBA NORTE**



7) Na sua opinião, os avaliadores possuem habilidades e conhecimentos necessários na missão de avaliar?

sim  não  em parte

8) São cumpridos os passos da GDP (planejamento, acompanhamento e encerramento)?

sim  não  em parte

9) Você acompanha as informações sobre seu desempenho, cobrando do seu avaliador o cumprimento de todas as etapas do processo da GDP?

sim  não  em parte

10) É comum que os avaliadores avaliem na média, evitando posicionamentos extremos?

sim  não  em parte

11) A GDP em vigor no Banco tem caráter formativo?

sim  não  em parte

12) A GDP em vigor no Banco tem caráter punitivo?

sim  não  em parte

13) A avaliação semestral favorece análises imediatas e próximas dos eventos e aspectos avaliados

sim  não  em parte

14) O sistema GDP permite antecipações de ações que evitam que o desempenho seja desviado dos resultados esperados?

sim  não  em parte

15) O sistema GDP dimensiona claramente o que deve ser avaliado, as metas são negociadas entre avaliado e avaliador?

sim  não  em parte

16) O sistema GDP permite analisar o preparo e a competência do funcionário para desempenhar suas funções ?

sim  não  em parte

17) O sistema GDP permite identificar necessidades de treinamento para melhorar o desempenho do funcionário?

sim  não  em parte

18) O novo sistema de avaliação modificou positivamente meu desempenho no trabalho.

sim  não  em parte

19) O Comitê de Administração utiliza a GDP para subsidiar as decisões administrativas em relação aos funcionários (remanejamentos, promoções e ascensão profissional)?

sim  não  em parte

20) O sistema GDP é meramente utilizado para cumprir normas e exigências da instituição.

sim  não  em parte