

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO

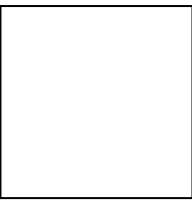
Paulo Franz

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO INSTRUMENTO DE MOTIVAÇÃO

Curitiba (PR)

2007

Paulo Franz



A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO INSTRUMENTO DE MOTIVAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração.

Orientadora: Prof^a Elaine Di Diego Antunes

Curitiba (PR)

2007

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo mostrar que o processo de avaliação de desempenho ocupa importância vital na definição do que a empresa espera do colaborador, bem como destacá-lo como canal de feedback de retorno das percepções deste. Um sistema de avaliação formal é uma ferramenta fundamental na gestão de pessoas e de resultados. Não deve, nunca, constituir instrumento de coerção ou punição. Para que funcione efetivamente, é necessário que haja conseqüências práticas para os envolvidos, como, por exemplo, maior disponibilização de ações de capacitação e de oportunidades de ascensão profissional. Outro objetivo é verificar a percepção dos funcionários acerca do assunto, mais precisamente, do modelo de Avaliação de Desempenho adotado pelo Banco do Brasil em termos de aceitação e reconhecimento. A metodologia de pesquisa adotada é a quantitativa descritiva com escala likert e amostra não probabilística por conveniência, através do método survey, focando uma população homogênea (os próprios colegas de curso), pela facilidade de contato e interesses mútuos criados pelo curso, e dentre os quais encontramos a representatividade de avaliadores e avaliados, bem como todos os segmentos, como escruturários, gerência média e gerentes de agência, além de colegas da chamada atividade meio do Banco, como Superintendência e órgãos de apoio às agências, enfim, os usuários do sistema de avaliação de desempenho adotado pelo Banco. Aplicou-se um pré-teste com o questionário da pesquisa para verificação do entendimento das questões formuladas, e aprovado, distribuído para 500 (quinhentos) respondentes via correio eletrônico. A análise dos resultados foi realizada sobre a freqüência das respostas recebidas.

LISTA DE TABELAS

Tabela 01.....	34
Tabela 02.....	35
Tabela 03.....	35
Tabela 04.....	36
Tabela 05.....	37
Tabela 06.....	37
Tabela 07.....	38
Tabela 08.....	39
Tabela 09.....	39
Tabela 10.....	40

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01.....	34
Gráfico 02.....	35
Gráfico 03.....	36
Gráfico 04.....	36
Gráfico 05.....	37
Gráfico 06.....	38
Gráfico 07.....	38
Gráfico 08.....	39
Gráfico 09.....	39
Gráfico 10.....	40

SUMÁRIO

	RESUMO.....	03
	LISTA DE TABELAS.....	04
	LISTA DE GRÁFICOS.....	05
1	INTRODUÇÃO.....	07
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	10
	2.1 O QUE É AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO?.....	10
	2.2 POR QUE AVALIAR O DESEMPENHO?.....	12
	2.3 QUEM DEVE AVALIAR?.....	16
	2.4 MOTIVAÇÃO.....	17
	2.5 RECONHECIMENTO E RECOMPENSA.....	19
	2.6 FEEDBACK.....	21
	2.7 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	22
	2.7.1 Comparação.....	
	2.7.2 Combinação Binária.....	
	2.7.3 Escolha Forçada.....	
	2.7.4 Pesquisa de Campo.....	
	2.7.5 Método da Escala Gráfica.....	
	2.7.6 Avaliação por Objetivos.....	
	2.8 PROPENSÕES DO AVALIADOR.....	26
	2.9 ACOMPANHAMENTO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	27
	2.10 A ENTREVISTA DE AVALIAÇÃO.....	27
3.	METODOLOGIA.....	29
4.	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	30
	4.1 HISTÓRICO.....	30
	4.2 O SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ADOTADO PELO BANCO DO BRASIL.....	32
	4.3 PESQUISA DE PERCEPÇÃO ACERCA DA METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ADOTADO PELO BANCO DO BRASIL.....	34
5.	CONCLUSÃO.....	43
6.	BIBLIOGRAFIA.....	46
7.	ANEXOS.....	47

INTRODUÇÃO

As práticas de avaliação de desempenho não são novas. Desde que uma pessoa dá emprego à outra, o trabalho passa a ser avaliado em termos de relação custo/benefício.

Fraga (2002) diz que "em plena idade média, a Companhia de Jesus fundada por Santo Inácio de Loyola já utilizava um sistema combinado de relatórios e notas das atividades e do potencial de cada um de seus jesuítas que pregavam a religião pelos quatro cantos do mundo em uma época em que o navio a vela era a única forma de transporte e de comunicação. O sistema consistia em autotaxações feitas pelos membros da ordem, relatórios de cada superior a respeito das atividades de seus subordinados e relatórios especiais feitos por qualquer jesuíta que acreditasse possuir informações sobre seu próprio desempenho ou de seus colegas, às quais o superior poderia não ter acesso de outra maneira. Em 1842, o Serviço Público Federal dos EUA adotou sistema de avaliação anual de seus servidores, estendido para o exército americano em 1880. Em 1918, a GM desenvolveu sistema de avaliação para seus executivos."

Após a segunda guerra mundial, os sistemas de avaliação se proliferaram pelas organizações mundiais. Com a Escola das Relações Humanas a preocupação principal dos administradores deslocou-se da máquina e passou a ser focalizada no homem. Surgiu uma infinidade de teorias administrativas que, na verdade, tinham como origem tão somente a importância do ser humano dentro das organizações e seu papel dinamizador dos demais recursos organizacionais".

Em todas as empresas existem avaliações de desempenho formal ou informalmente. Quando não existe um programa formal o problema, em geral, é que os gerentes dizem aos funcionários sobre o seu desagrado quando o trabalho vai mal, e acabam se esquecendo que as pessoas desejam crescer profissionalmente e não fazem planos de desenvolvimento para elas. Um programa formal de avaliação deve trazer, portanto, benefícios para a empresa e para as pessoas que nela trabalham (PONTES, 1986, p.13).

Hoje as empresas, mais preocupadas com seu ativo humano, avaliam seus colaboradores e buscam adequá-los às suas necessidades presentes e futuras. Analisam as competências essenciais de seus funcionários e comparam aos níveis que consideram ideais para o sucesso de seus negócios.

As novas relações de trabalho buscam mais que uma ótica unilateral do empregador acerca da relação custo/benefício. Procuram inserir, de fato, o colaborador no ambiente macro da empresa, permitindo-lhe acesso claro aos objetivos da empresa e a sua visão de futuro, como elemento ativo, capaz de decidir e de colaborar para o alcance dos fins propostos pela empresa. As modernas relações empresa/colaborador pressupõem engajamento na busca de

objetivos comuns: a sobrevivência saudável da empresa e a própria empregabilidade do colaborador. Hoje, as empresas, mais preocupadas com o seu ativo humano, avaliam seus executivos e buscam adequá-los às suas necessidades presentes e futuras. Através de programas específicos, analisam as competências essenciais de seus executivos e comparam aos níveis que consideram essenciais para o sucesso de seus negócios. Há, no entanto, que ser transparente, pois o feedback para os profissionais avaliados é de fundamental e indispensável importância. Conhecendo seus pontos fortes e fracos, as pessoas terão condições de melhorar os fortes e aprender a conviver com os fracos de maneira a atender às expectativas organizacionais.

Especificamente no caso do Banco do Brasil, e também de maneira geral nas empresas nas quais o fator serviço faz a diferença – e em um banco ele é essencial – investir na qualidade do relacionamento interno é de vital importância. No Banco do Brasil, o processo de avaliação de desempenho está inserido em um dos principais pilares dos referenciais de gestão adotados pela empresa: a Comunicação. "Sem comunicação, não é possível entender as mudanças. E saber lidar com elas é essencial ao bom gestor", avalia Ramos (2000). "Se supervisores e funcionários costumam dialogar, ninguém corre o risco de buscar metas inatingíveis, pois existe facilidade não só para dizer o que for necessário como interesse em ouvir o retorno. Quando essa proximidade é criada, a resolução dos problemas fica simplificada".

A soma destes dois aspectos: feedback honesto e comunicação aberta podem se transformar em ponte para o terceiro eixo temático proposto neste trabalho: a Motivação. Segundo Buaiz (2002) "Cada pessoa tem um motivo particular para acordar bem e disposto a cumprir suas tarefas diárias com excelência. Um dos maiores erros que um líder pode cometer é acreditar que a sua própria motivação é a mesma que move o seu time. Pessoas são diferentes, vivem fases de via diferentes e interpretam os acontecimentos de maneira diferente. Por isso a motivação de cada pessoa é individual e intransferível." A questão que se abre é: sendo as motivações diferentes, como trabalhar a motivação adotando um parâmetro padrão, que seja reconhecido por ambas as partes: avaliador e avaliado?

Muitas variáveis influenciam a atuação das pessoas no trabalho. Por isso é preciso saber quais as possíveis causas de seu desempenho atual, antes de pensar em como aperfeiçoá-lo.

O presente trabalho se propõe a reunir uma parte do que já foi escrito em matéria de Avaliação de Desempenho como forma de corroborar com a importância devida ao ativo humano da empresa, a sua necessária qualificação, capacidade de assimilação, de adaptação,

de criação, de ação, de reflexão, a fim de torná-lo apto a enfrentar os desafios decorrentes desta era de alta competitividade. Para a empresa, é indispensável contar com colaboradores com essas características, para enfrentar com sucesso os novos desafios do mercado, das novas tecnologias, das mudanças organizacionais, da escassez de recursos, enfim da nova ordem imposta pela era da globalização.

Problema de Pesquisa:

- 1) A Avaliação de Desempenho realizada no Banco do Brasil funciona como um instrumento de motivação?
- 2) Como avaliadores e avaliados percebem o processo de Avaliação de Desempenho?
- 3) O processo de Avaliação de Desempenho pode influir na qualidade e produtividade do trabalho?

Objetivo:

Verificar se o processo de Avaliação de Desempenho realizado no Banco do Brasil atua como um instrumento de motivação dos funcionários.

Objetivos Específicos

- a) Identificar a percepção dos avaliadores e avaliados quanto ao processo de avaliação de desempenho utilizado pelo Banco
- b) Verificar se o processo de avaliação de desempenho utilizado pelo banco influencia na qualidade e na produtividade do trabalho

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A globalização mudou definitiva e irreversivelmente o mercado. O que era novidade ontem passa a ser corriqueiro hoje em termos de produtos e, principalmente, nos serviços. A similaridade dos serviços que os bancos prestam tornam muito tênues as diferenças entre uma instituição e outra. O segmento bancário diferencia-se, mais do nunca, pelo fator atendimento. E atendimento é intrinsecamente humano. Aí reside a importância no investimento e desenvolvimento do capital humano da empresa. A decisão de trabalhar um tema correlato a este aspecto – Avaliação de Desempenho – parte da importância que a empresa tem em conhecer o potencial humano que está a seu serviço. Embora essa prática, a Avaliação de Desempenho, remonta os primórdios da mais antiga civilização humana, ela prescinde de técnicas e formalização para produzir efeitos estratégicos dentro da organização. Proponho-me, no presente trabalho, levantar e comentar os pilares que sustentam a Avaliação de Desempenho como processo formal e sistêmico. Alguns desses aspectos são descritos a seguir:

2.1. O QUE É AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Assim como os professores avaliam o desempenho de seus alunos, as organizações estão preocupadas com o desempenho de seus funcionários. Em épocas passadas, de estabilidade e de permanência, a avaliação do desempenho podia ser feita através de esquemas burocráticos e rotineiros.

Com os novos tempos, de transformações e instabilidade, o padrão burocrático cedeu lugar para a inovação e para a necessidade de agregar valor à organização, às pessoas que nela trabalham e aos clientes que dela se servem.

Bergamini (1986) defende que é por isso que não se admitem procedimentos universais em avaliação de desempenho. Ela é uma técnica cuja principal característica é refletir aspectos particulares da empresa na qual foi implantada e cujos aspectos particulares atendem aos requisitos básicos dos grupos de cargos, bem como das pessoas envolvidas.

Nesse contexto, avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.

A avaliação formal tem raízes nas grandes organizações burocráticas, onde era normal dizer aos funcionários qual seu desempenho, que treinamento deveriam receber, para que cargos deveriam ser transferidos e em que níveis seriam promovidos. A avaliação

anual era a maneira pela qual as informações relevantes eram comunicadas" (GILLEN, 2002, p. 7)

Na realidade, a avaliação de desempenho é um processo dinâmico que envolve o avaliado e seu superior imediato e representa uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa de hoje. É um excelente meio através do qual é possível diagnosticar problemas de supervisão e gerência, de integração das pessoas à organização, da adequação da pessoa ao cargo, de localização de possíveis dissonâncias ou carências de treinamento e, conseqüentemente, estabelecer os meios e programas para eliminar ou neutralizar tais problemas.

A avaliação é um processo contínuo de julgamento acerca do valor das idéias, trabalho, pessoas, soluções, métodos, materiais, etc. realizado com um determinado propósito. Implica no uso de critérios e de padrões que permitam apreciar o grau de precisão, efetividade, economia, suficiência, etc." (RITINS, 1985, p 73)

Lucena (1977) diz que tomando por base esse quadro de referência – Avaliação de Desempenho: instrumento de planejamento e desenvolvimento dos recursos humanos -, ao se implantar um sistema de avaliação de pessoal, a organização necessitará dimensionar, o mais objetivamente possível, três pontos básicos:

- 1) Formular uma filosofia de Avaliação de Desempenho voltada para o desenvolvimento dos Recursos Humanos (objetivos da avaliação);
- 2) Sensibilizar os avaliadores (supervisores) para que assumam uma atitude gerencial que traduza essa filosofia, dimensionada em termos de uma política de desenvolvimento dos Recursos Humanos e de objetivos a serem atingidos vivencialmente através do relacionamento intergrupar entre supervisores e empregados subordinados (treinamento de avaliadores);
- 3) Criar uma sistemática de ação para operacionalizar os objetivos a serem alcançados através da administração dos resultados da Avaliação de Desempenho (administração do processo através de instrumentos de planejamento e desenvolvimento).

A avaliação constitui um poderoso instrumento para resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e de vida dentro das organizações. Como lembra Bergamini (1986) a avaliação de desempenho, em si, não constitui técnica de modificação de comportamento. Ela deve ser considerada apenas como instrumento de levantamento de dados que caracterizem as condições que, dentro da organização empresarial, estejam, num dado momento, dificultando ou impedindo o completo e adequado aproveitamento dos seus recursos humanos.

A Avaliação de Desempenho é um programa amplo, que deve, antes de tudo, servir como retro-informação sobre o desempenho do empregado, na criação do clima de

diálogo chefe-subordinado, a fim de melhorar o desempenho e servir como instrumento de desenvolvimento de carreira. Assim, a Avaliação de Desempenho é um instrumento gerencial, dinâmico e amplo, que deve mostrar com exatidão o desempenho do indivíduo no seu cargo com vistas ao futuro (PONTES, 1986, p. 11).

Segundo Bergamini (1986) em resumo, poder-se-ia conceituar a avaliação de desempenho como: a avaliação de um subordinado quanto à sua capacidade para o trabalho tendo em vista suas aptidões e demais características pessoais.

2.2. POR QUE AVALIAR O DESEMPENHO?

A avaliação de desempenho proporciona um julgamento sistemático para fundamentar aumentos salariais, promoções, transferências e, muitas vezes, demissões de funcionários. Através dela pode-se comunicar aos funcionários como eles estão desempenhando suas atividades, sugerindo quais as necessidades de mudanças no comportamento, nas atitudes, habilidades ou conhecimentos.

Jessup (1977) cita: por que avaliar o desempenho? Para facilitar, é claro, a tomada de certas decisões: se promover, rebaixar, demitir, transferir ou readestrar um indivíduo, e se, em algumas organizações, dar-lhe um aumento de salário por mérito. Mais sutilmente, talvez, para motivar os empregados a trabalharem com maior empenho e para persuadir os gerentes a ponderarem cuidadosamente as capacidades e potencialidades de seus subordinados.

O desempenho não é visto apenas como produto da competência individual, mas como resultante da interação desta com o meio ambiente. Para tanto, no processo de Avaliação de Desempenho são levantados dados, tanto a respeito dos servidores, como das Unidades de Trabalho nas quais atuam." (RITINS, 1985, p.108)

A avaliação permite que os subordinados conheçam aquilo que o chefe pensa a seu respeito. Ela é amplamente utilizada pelos gerentes como base para conduzir e aconselhar os subordinados a respeito de seu desempenho.

Precisa atender às seguintes linhas básicas:

- Não deve se limitar ao desempenho no cargo ocupado, como também o alcance de metas e objetivos. Desempenho e objetivos/metras são inseparáveis;
- Deve enfatizar o indivíduo no cargo e não considerar hábitos pessoais observados no trabalho. Deve concentrar-se em uma análise objetiva do desempenho e não uma avaliação subjetiva de hábitos pessoais;
- Deve ser aceita por ambas as partes: avaliador e avaliado. Ambos devem estar de acordo de que a avaliação deve trazer benefícios para a organização e para o funcionário.

- Deve ser utilizada para melhorar a produtividade do trabalhador dentro da organização, tornando-o mais bem equipado para produzir com eficiência e eficácia.

Pontes (1986) diz que um programa de Avaliação de Desempenho deve atender aos seguintes objetivos:

- a) Comunicação do desempenho ao funcionário, com a finalidade de aperfeiçoá-lo, criação de clima de diálogo, eliminação de dissonâncias, ansiedades e incertezas;
- b) Estabelecimentos de objetivos para os subordinados;
- c) Levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento. Um desenvolvimento ruim pode ser indício de uma necessidade de treinamento e um bom desempenho pode indicar potencial a ser explorado e desenvolvido;
- d) Planejamento de carreira. Orienta a trajetória das pessoas em suas carreiras profissionais;
- e) Retro-informação para o recrutamento e seleção, quanto ao preenchimento das vagas;
- f) Pode ajudar em diagnósticos de cargos não muito bem estruturados ou projetados;
- g) Pode, ainda, ser usado para concessões de aumentos salariais. Seu uso, neste caso, deve ser distanciado da data de avaliação.

Já Bergamini (1986) diz que a avaliação de desempenho como um sistema tem suas importâncias e imediatas aplicações dentro da própria gerência de recursos humanos. Dentro desse esquema, está claro que para cada uma das áreas dessa gerência ela oferece e, ao mesmo tempo, auferem diferentes subsídios, a saber:

- a) Na seleção de pessoal: Representa uma das fontes mais objetivas e, por conseguinte, de maior segurança no tocante ao controle de validade do processo seletivo utilizado;
- b) No treinamento e desenvolvimento de pessoal: Nenhuma outra fonte de levantamento de necessidades de treinamento é tão rica e segura quanto aquela representada pelas conclusões finais de avaliação de desempenho
- c) Na administração salarial: Há numerosas organizações que utilizam a avaliação de desempenho com o único objetivo de recompensar financeiramente os esforços pessoais de seus empregados;
- d) Na movimentação de pessoal: O tempo de função, o preparo pela experiência, as dificuldades de cada uma, os problemas de produtividade e relacionamento, adicionados às necessidades da própria organização por seu crescimento, entre outros fatores, tornam necessária constante realocação dos recursos humanos disponíveis. Para isso é necessário ter as mais precisas informações sobre todos os indivíduos existentes no quadro de pessoal.

Segundo Pontes (1986) “a Avaliação de Desempenho visa acompanhar o trabalho e objetivos propostos aos indivíduos, e dar feedback a essas pessoas com vistas a torná-las motivadas e produtivas”.

Dentro da área de recursos humanos, o especialista em avaliação de desempenho caracteriza-se como bom profissional à medida que é capaz de planejar um sistema que atenda às características próprias da organização, e em que esta propicie a todos que nela trabalham o usufruto dos benefícios do sistema (BERGAMINI, 1986, p. 21).

Lucena (1977) diz que podemos definir os objetivos de um programa de Avaliação de Desempenho voltado para o desenvolvimento dos recursos humanos da organização da seguinte forma:

- a) Definir o grau de contribuição de cada empregado;
- b) Promover o autodesenvolvimento dos empregados;
- c) Descobrir talentos e potencialidades, verificando os que têm condições de ocupar outras funções de maior conteúdo;
- d) Oferecer oportunidades para que o potencial se manifeste;
- e) Posicionar o empregado em um trabalho (cargo) onde possa render mais e estar mais satisfeito;
- f) Identificar os que precisam de aperfeiçoamento em determinadas áreas de seu trabalho (levantamento de necessidades de treinamento);
- g) Elaborar planos de ação para desempenhos insatisfatórios;
- h) Oferecer subsídios para fins de remuneração;
- i) Oferecer oportunidades para que o empregado conheça seus pontos fortes e fracos e procure corrigir as deficiências (comunicação da avaliação);
- j) Assegurar a continuidade e manutenção do programa de avaliação por meio de aplicação dos melhores instrumentos técnicos, operacionais e administrativos, tais como:
 - método de avaliação adequado;
 - análise dos resultados;
 - metodologia de planejamento para dimensionar a ação sobre os resultados;
 - planos de carreira;
 - inventário de sucessão;
 - instrumentos de acompanhamento e controle;
 - políticas e normas de Avaliação de Desempenho.

As necessidades de aprimoramento profissional apontadas na avaliação de desempenho são estímulos para a construção de trilhas de aprendizagem. A busca de aperfeiçoamento, porém, não é apenas para quem apresenta desempenho abaixo do nível

esperado, que, contudo, precisa de uma ação mais rápida e intensa, de um caráter mais profissional. A idéia central é a de que toda pessoa necessita de aprimoramento contínuo em sua atuação profissional e pode sempre aprender coisas novas.

A primeira posição é aquela voltada para o passado histórico do empregado na organização, caracterizada pela preocupação em gratificá-lo ou puni-lo por este passado histórico (desempenho). Isto é, uma vez diagnosticada a sua atuação ou desempenho no trabalho, receberá um “prêmio” que se traduzirá em um possível aumento salarial por mérito ou um elogio registrado na sua ficha funcional. Ou, então, será “punido” pela privação do aumento e, o que é mais grave, “rotulado” como um empregado deficiente (LUCENA, 1977, p. 3).

Com relação às iniciativas no sentido de se profissionalizar a área de recursos humanos, Lucena (1977) diz que ainda há um grande vazio a preencher. Trata-se da percepção do homem como força criativa e evolutiva e que, por isso, precisa de “espaço psicológico” para crescer. Ao se proporcionar esse “espaço psicológico”, então, se estará promovendo a satisfação de valores sociais básicos, aspirações e auto-desenvolvimento que serão transformados, através do trabalho, em energia e desempenho organizacional. Em outras palavras, estamos falando da responsabilidade da organização de contribuir para um melhor nível qualitativo de vida de seus recursos humanos, traduzido para a organização econômica em negócio empreendedor e lucrativo.

Pode-se constatar que uma mobilização considerável das organizações brasileiras no sentido de criar e desenvolver uma nova política de pessoal. Essa mobilização não está criteriosamente fundamentada em considerar os aspectos profundos da natureza e comportamento humano, mas sim, está mais voltada para resolver, de imediato, problemas prementes gerados pelas seguintes situações:

- competição e escassez de mão-de-obra especializada, agravada pelas mudanças bruscas do ambiente externo;
- pressões internas manifestadas através da rede informal de comunicações e de comportamentos estranhos que influem na produtividade;
- incapacidade de liderança no trato dos problemas humanos.

A despeito da óbvia necessidade de tratar problemas imediatos de forma imediata, objetivando não parar a “produção”, é preciso que se busque a continuidade do ritmo de produção da empresa, aplicando um tratamento de choque para o urgente e planos de longo prazo para erradicar em definitivo o problema.

2.3. QUEM DEVE AVALIAR?

A avaliação é um processo de redução de incertezas e, ao mesmo tempo, de busca de consonância na medida em que proporciona a troca de idéias e concordância de conceitos entre o funcionário e a empresa, através de seu gerente.

Existem inúmeras formas de avaliação e cada empresa adota aquela que julga melhor para os objetivos que pretende alcançar com o processo. Dentre elas, relacionamos:

- Auto-avaliação;
- Avaliação pelo gerente;
- O funcionário e o gerente;
- A equipe de trabalho;
- A avaliação 360 graus;
- A avaliação para cima;
- A comissão de avaliação do desempenho;
- O órgão de RH

Lucena (1977) lembra que a maior responsabilidade pelo sucesso de um programa de Avaliação de Desempenho está na competência dos avaliadores. Não é possível imaginar uma Avaliação de Desempenho eficaz, sem que o avaliador tenha sido convenientemente preparado para tal. Isto porque o ato de julgar o empregado é a fase mais difícil de todo o processo.

Adotada na maior parte das organizações, cabe ao gerente a responsabilidade pelo desempenho de seus subordinados e pela sua constante avaliação e comunicação dos resultados. Conta com a assessoria do órgão de RH, que estabelece os meios e os critérios para que a avaliação possa acontecer. Esta linha de trabalho proporciona maior liberalidade e flexibilidade para que cada gerente seja realmente o gestor de seu pessoal.

Bergamini (1986) defende que são em sua quase totalidade todos aqueles que exercem cargo ou têm posição de chefia, aos quais cabe emitir parecer sobre o subordinado. São, portanto, esses elementos que fornecerão os dados sobre o que deverá fazer para planejar medidas futuras. Essas medidas irão abranger não somente o insumo humano da organização, mas também uma grande quantidade de outros aspectos que surgirão no decorrer da sistemática de avaliação de desempenho.

Por outro lado, pondera Bergamini (1986), freqüentemente, considera-se o supervisor direto como o único responsável pela avaliação do pessoal na empresa. Essa crença não tem

apoio técnico e muito científico. Surgiu porque a maioria das empresas que se utilizavam da avaliação faziam do supervisor direto o único participante do processo. Isso aconteceu por muito tempo, sem que essas empresas se apercebessem dos inconvenientes desse tipo de avaliador exclusivo. A responsabilidade da avaliação se distribuiu por toda uma equipe de pessoas, que abrange desde o próprio avaliado até aqueles que têm poder de decisão dentro da organização empresarial.

Somente a chefia, que convive diretamente com o empregado, poderá identificar potencialidades, experimentar a capacitação de seu pessoal através da delegação de responsabilidades, estimular a criatividade e a participação na solução de problemas de trabalho; enfim, somente ela poderá criar o clima e ampliar o “espaço psicológico” para que as pessoas possam crescer profissionalmente, transformando a maturidade profissional em energia e desempenho organizacional (LUCENA, 1977, p. 12).

Bergamini (1986) cita que McGregor observou e pesquisou o comportamento das chefias em várias organizações e concluiu que ele se manifesta basicamente sob duas formas. A primeira é aquela em que o chefe age de forma autoritária ou paternalista, usa excesso de controles, ameaças, recompensas paternalistas ou punições; não delega e delimita rigidamente o campo de atuação de cada subordinado.

A segunda forma de manifestação de estilo gerencial é aquela mais participativa. A chefia procura conhecer seus subordinados, identificar as capacidades de cada um, delega de acordo com essas capacidades, estimula a participação na solução de problemas da área, orienta e treina; enfim, procura canalizar o esforço de sua equipe e suas potencialidades na direção dos objetivos que a mesma se empenhou em alcançar, transformando o próprio trabalho numa força motivadora.

2.4. MOTIVAÇÃO

Pontes (1986) diz que para levarmos as pessoas a assumirem determinados tipos de comportamento é necessário motivá-las. A motivação é o impulso que leva o ser humano a agir. Baseia-se em necessidades não satisfeitas, objetivos não alcançados de cada indivíduo. Cada indivíduo tem diferentes tipos de necessidades, de acordo com seus padrões de comportamento, escala de valores, etc., e essas necessidades variam conforme a época, sofrendo influências internas e externas. As pessoas desempenham melhor suas funções quando sabem o que se espera delas e o que podem esperar da empresa, sendo importante o papel da chefia, que deve estar atenta ao desempenho do funcionário, procurando auxiliá-lo, orientá-lo, estimulá-lo, apostando em seu auto-desenvolvimento, enfim, motivando-o.

Bergamini (1986) defende que se estudarmos o fenômeno motivação, veremos que ele implica sempre num objetivo a atingir, quer em relação ao trabalho, em si mesmo, quer em relação aos benefícios pessoais que serão usufruídos deste trabalho. Cada indivíduo possui uma filosofia de vida, uma política pessoal que norteia sua maneira de agir, tendo em vista um fim a alcançar e a adequação dos meios que o levarão a ele.

As pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. Os motivos humanos variam de pessoa para pessoa, o que determina uma significativa diferença individual de comportamento, não somente em termos de metas e propósitos, como também na intensidade de comportamento característica de cada um ao buscar atingir esses objetivos.

A motivação é o fenômeno humano responsável pelo dinamismo do indivíduo em situação de trabalho e nele determina um movimento no sentido de evoluir do menos para o mais, do amadurecer pessoalmente e estar sempre exibindo um comportamento de busca.

Bergamini (1986) cita que Herzberg fez pesquisas com grupos de chefias. A base de seu trabalho era identificar quais os fatores dentro da organização que poderiam gerar insatisfações e aqueles que poderiam gerar satisfações duradouras e, conseqüentemente, aumento da produtividade.

O resultado de suas pesquisas apontou os seguintes fatores para cada grupo:

a) principais fatores geradores de insatisfação:

- salário;
- organização e métodos;
- condições de trabalho;
- benefícios;
- políticas e diretrizes;
- estilos administrativos de supervisão;
- relações interpessoais

b) principais fatores geradores de satisfação (motivação):

- reconhecimento;
- desafios;
- oportunidades para desenvolver o potencial;
- sucesso na carreira profissional;
- delegação de responsabilidades;
- enriquecimento do trabalho;
- motivação pelo trabalho;
- planos de sucessão.

2.5. RECONHECIMENTO E RECOMPENSA

A energia humana envolvida no trabalho é hoje preponderantemente administrada por instituições estruturadas para alcançar objetivos planejados. Grande parte de nossa vida, nós a passamos nos ambientes de trabalho. Assim, as organizações constituem um núcleo importante de realização da experiência humana, pois, ao transformar a realidade com nossa ação produtiva, também nos construímos como sujeitos.

Nossa civilização está fundada na premissa de que o trabalho é construtor de nossa identidade social. Essa ideologia condena à marginalidade aquele que não consegue um trabalho, e à infelicidade o trabalhador que não percebe reconhecimento em sua atividade laboral.

Os trabalhadores, além de mão-de-obra, são também, e principalmente, pessoas criadoras de significados: prestam serviços, produzem mercadorias padronizadas, e também criam símbolos únicos expressivos de sua individualidade, já que são portadoras de diferentes identidades sociais. Portanto, mais que espaço formal de geração de resultados e produção de riquezas, as empresas são lugares onde os trabalhadores esperam ser identificados como seres humanos singulares, portadores de sonhos, desejos, medos e disposição de compartilhar suas potencialidades.

São inevitáveis os conflitos entre as expectativas das empresas, que desejam apenas retorno de seu capital, e as dos trabalhadores, que buscam uma lógica existencial e sublime em sua atividade produtiva. A ausência de sintonia entre as duas dimensões é geradora do desconforto existencial em relação ao trabalho e desencadeadora de doenças que afligem o corpo e o espírito.

Programas de reconhecimento têm sido aplicados para tentar harmonizar essas duas instâncias. O sucesso dessas práticas pode ser visto na pesquisa conduzida pela Revista EXAME, em parceria com a consultoria americana *Great Place to Work Institute*, e divulgada nos últimos 5 anos, sobre as 100 melhores empresas para se trabalhar, escolhidas pelos trabalhadores.

Os depoimentos mostram que os funcionários dessas empresas vêm em seu relacionamento com a organização um sentido maior que a mercantilização de sua força de trabalho.

As empresas estão aprendendo que a partilha dos ganhos econômicos da consecução de metas funciona e ajuda os funcionários a permanecer motivados para alcançar metas cada vez mais difíceis...quando os profissionais de RH ajudam os funcionários a perceber que um projeto ou exercício particularmente exigente resultará em retorno econômico para ele, a tendência é que trabalhe intensamente. Com uma clara linha de

mira entre o trabalho e a recompensa, os funcionários podem lidar melhor com o aumento das demandas." (ULRICH, 1998, p.175/176)

A empresa da era pós-industrial depende menos da força física e mais da capacidade de seus funcionários produzirem conhecimento. Energias produtivas, dispensáveis na atividade de apertar parafusos ou bater carimbos, são exigidas do funcionário no desempenho de suas funções. Não basta mais o mero envolvimento, a organização necessita do comprometimento de cada profissional. Esse comprometimento não se garante apenas com salário diferenciado, mas com manifestações explícitas de valorização profissional do funcionário.

Não se pretende, porém, com um programa de reconhecimento esgotar a discussão sobre retribuição. Tampouco se pode ignorar o que estudos clássicos já mostraram e pesquisas recentes, como a da Revista EXAME, confirmam: por maior que seja a remuneração total de um trabalhador, seus indiscutíveis efeitos motivadores são limitados e pouco duradouros.

Ações de reconhecimento não substituem o pagamento devido pela utilização da força de trabalho. Visam, sim, atender demandas de natureza mais sutil, como o legítimo anseio do funcionário de perceber que há um sentido em sua dedicação à empresa, e que ele é aceito em sua comunidade de trabalho como um ser único, diferenciado e não apenas um componente descartável em um processo de geração de lucro.

A sua equipe é um recurso organizacional, não o seu recurso pessoal. Negar a alguém uma oportunidade de promoção por causa dos problemas que essa promoção possa provocar é imperdoável, e um caminho rápido para a desmotivação e o baixo desempenho do avaliado." (GILLEN, 2002, p. 48)

O desenvolvimento da chamada "empresa em rede", e o Banco do Brasil é uma delas, desencadeou recomposições no ambiente de trabalho e redefinições nos espaços de interação nas organizações, exigindo alterações nas funções administrativas clássicas. O diferencial competitivo da empresa depende, cada vez mais, de sua capacidade de fazer simulações e intuir cenários a partir de informações disponíveis. Para isso, precisa de profissionais com capacidade imaginativa, ou seja, com criatividade e intuição. As ações de reconhecimento reforçam esse direcionamento, com a valorização dos funcionários que demonstram essas qualificações.

Atualmente o trabalho é mais exigente que nunca. Os funcionários estão sendo constantemente chamados a fazer mais, geralmente com menos recursos. Quando as empresas deixam de oferecer carreira ou mesmo segurança no emprego, os funcionários passam a repensar sua contribuição e dedicação à empresa. Se as empresas eliminam o antigo contrato de trabalho, que se baseava na estabilidade e na possibilidade de ascensão, e o substituem por frágeis perspectivas de confiança, os funcionários retribuirão em espécie. Seu relacionamento com a empresa torna-se transacional: concedem seu tempo, mas não contribuem com seus esforços mais plenos. Os funcionários não tentam superar o nível básico de competência ou se engajar inteiramente nas ações da empresa."(ULRICH, 1998, p.157)

As práticas de reconhecimento devem destacar os resultados alcançados com a solidariedade, pois temos que ser cooperativos internamente para sermos competitivos em relação à concorrência. Todo aquele que tem funcionários sob sua responsabilidade deve pensar estratégias de valorização de seus colaboradores. Funcionários valorizados, motivados e com elevada auto-estima têm maior compromisso com a organização, desenvolvem interesse maior por aquilo que fazem, atendem melhor o cliente, contribuem para um melhor clima organizacional, e alcançam maiores e melhores resultados.

2.6 FEEDBACK

Regras não escritas do mundo empresarial estabelecem que as boas avaliações de um gestor sobre seus funcionários devem vir por escrito. Assim podem ser guardadas e até entrar para o currículo de quem as recebeu. Mas quando o feedback é ruim, o melhor mesmo é que seja dado pessoalmente, para evitar que seja lido várias vezes, ampliando seu efeito. Pode-se tirar lições dessa regra, mas os conceitos da gestão moderna vão muito além disso. Em primeiro lugar, o feedback deve ser sempre bem-vindo, seja composto por críticas ou elogios. Quando essa prática é natural nas empresas, o clima é bom, a produtividade aumenta e os funcionários são mais confiantes e motivados.

O segundo ponto a considerar é que o feedback deixou de ser, simplesmente, uma avaliação que o supervisor faz de seus funcionários. Quem costumava apenas receber esse “retorno” hoje recebe e emite suas percepções para gestores e colegas. As chamadas “avaliações 360 graus” estão cada vez mais em alta.

Em fisiologia, feedback significa retro-alimentação. Algo que, ao mesmo tempo, alimenta e é alimentado. Nas organizações, esse alimento chama-se informação, o prato mais valioso do atual mundo corporativo. Quanto maior a interação entre pessoas, mais informação se consegue. Ouvindo o que os colegas e clientes pensam sobre a sua atuação, é possível saber o que melhorar, quais são os pontos fortes e como usá-los a seu favor. No entanto, o processo tem de agregar algum valor ao trabalho que está sendo realizado e as conversas precisam ter hora e local apropriado.

Grandes empresas já perceberam a importância do feedback bem feito. Por isso, avaliações de desempenho são cada vez mais comuns. Iniciativas como essa somente têm utilidade quando as informações conseguidas são utilizadas para promover mudança de comportamento. As corporações também precisam apoiar as transformações para que sejam concretizadas.

Esperar por um momento solene para fazer feedback é um erro. Dentre as queixas mais comuns durante avaliações de desempenho está o fato de que as críticas são realizadas muito tempo depois que a atuação analisada aconteceu.

É preciso atentar para os seguintes aspectos quando tratamos de feedback:

- Feedback está na lista dos direitos e deveres do bom profissional. Não espere apenas que seu supervisor diga o que está bom ou deve melhorar. Peça pareceres de suas ações. Já com equipe, tome a iniciativa, mas sem agressividade;
- Feedback não é crítica negativa, mas retorno de ação e, por isso, pode ser positivo. Reconhecer boas ações também é feedback. Mas, se o caso for de crítica, não se esqueça de dar sugestões para resolver o problema;
- Ao dar feedback, reúna fatos concretos. Em ambientes onde o Clima Organizacional não está afinado, críticas podem ser vistas como pessoais. Dirija seus comentários à atuação do profissional.
- Escolha o momento certo. Falar sobre o que está errado em situações de estresse ou ansiedade e fazer críticas na frente de outras pessoas não estão entre as regras do bom feedback.
- Ouça, avalie, reflita. Rebater críticas no momento em que elas são feitas é proibido. Pergunte, esclareça algum ponto, mas não justifique nem fique na defensiva. Se ouvir atentamente e não tomar sua visão como verdade universal, pode tirar algo de bom da conversa. Se continuar discordando, volte depois e faça suas observações.
- Somente recebe feedback quem tem importância. Se o que ouviu não exatamente o esperado, lembre-se que receber retorno de suas ações indica que você tem valor para a empresa.
- O foco do feedback é o efeito. Ele pode servir para premiar o passado, mas o principal está em planejar o futuro.

2.7. MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Segundo Bergamini (1983) um dos fatores preponderantes na determinação do sucesso do sistema reside na escolha adequada do tipo, ou dos tipos de instrumentos que se vão utilizar. Como todo e qualquer procedimento administrativo dentro das organizações, a escolha do instrumento mais adequado está, primeiramente, ligada aos objetivos pretendidos

pela avaliação de desempenho. Uma vez que se tenha bem claro aquilo que se pretende com ela, com maior facilidade será possível encontrar o tipo de instrumento mais recomendável para o caso.

2.7.1 COMPARAÇÃO

Segundo Pontes (1986) “é a mais rudimentar forma de avaliação e não atende aos anseios de um programa de avaliação. Consiste na distribuição dos funcionários, classificando-os como um grupo, desde o melhor até o pior, dentro de uma escala”.

2.7.2 COMBINAÇÃO BINÁRIA

Ainda segundo Pontes (1986) “é um sistema precário que também não atende aos objetivos de um sistema de avaliação. É instrumento de apreciação relativa. Consiste na comparação de cada indivíduo com os demais do grupo”.

2.7.3 ESCOLHA FORÇADA

Segundo Lucena (1977) o método de Avaliação de Desempenho denominado Escola Forçada foi desenvolvido por uma equipe de técnicos americanos, durante a segunda guerra mundial, para a promoção de Oficiais das Forças Armadas Americanas. O exército americano sentiu a necessidade de um sistema de avaliação que eliminasse, tanto quanto possível, o efeito de “halo”, subjetivismos, protecionismos, influências de personalidade e outras interferências e que permitisse obter resultados mais objetivos e de maior eficácia que os demais sistemas empregados na época.

Consiste em avaliar o desempenho ou a 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 estão 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.

Quanto à natureza das frases, há duas formas de composição:

1. Os blocos são constituídos de frases de significado positivo e de significado negativo, conforme exemplo abaixo:
 - a) Trabalha com grande rapidez
 - b) Erra em situações de emergência
 - c) Desempenha bem tarefas meticolosas
 - d) Costuma desperdiçar material

Neste caso, o avaliador, ao avaliar o empregado, terá que escolher duas frases: a que mais se aplica e a que menos se aplica ao desempenho do empregado.

2. Os blocos são constituídos de frases, apenas, de significado positivo, conforme exemplo abaixo:

- a) Sempre atende às normas de segurança
- b) Localiza rapidamente falhas no equipamento
- c) Tem muito interesse em aprender
- d) Zela pelo material sob sua guarda

Neste caso, o avaliador terá de escolher as duas frases que mais se aplicam ou mais se aproximam do desempenho do empregado.

Pontes (1986) diz que este método não permite garantir os objetivos amplos que desejamos obter de um sistema e avaliação de desempenho e, dada a sua rigidez, pode levar a danos desastrosos em matéria de motivação e produtividade na organização. É um sistema que sempre parte do pressuposto que existe certo número de pessoas ineficazes, que não podem ter o seu desempenho melhorado em qualquer das unidades da organização, e o gerente que consegue equipe madura e eficaz, obrigatoriamente, deverá avaliar alguns de seus funcionários como péssimos, em virtude da inflexibilidade do modelo.

2.7.4 PESQUISA DE CAMPO

Segundo Lucena (1977) o método de pesquisa de campo visa a avaliar o desempenho dos empregados, através de entrevistas com o chefe imediato, onde se procurará medir a eficácia do homem de forma mais objetiva, procurando-se as causas, os motivos, enfim, os porquês do desempenho do empregado, justificando-os através de análises factuais. Não se trata apenas de diagnosticar o desempenho, mas principalmente, planejar, com o supervisor, o desenvolvimento do empregado na função e na empresa.

O método da Pesquisa de Campo é dos mais eficazes para o estudo do potencial humano na empresa, pelo mérito de oferecer subsídios para a programação de uma política de pessoal, adequada às características da empresa.

Segundo os objetivos da Pesquisa de Campo, o homem de pessoal, antes de tudo, procura descobrir talentos no quadro de pessoal que possam ser mais bem utilizados, identificar os que “estão bem em seus lugares” e captar os que estão deslocados em seus cargos e que merecem atenção especial ou que deveriam ser simplesmente desligados.

Segundo Pontes (1986) o método de Pesquisa de Campo é baseado em reuniões de um analista em Avaliação de Desempenho com as chefias, para a avaliação do desempenho dos funcionários, levantando-se as causas e motivos do desempenho, através da análise de fatos e situações.

Este método permite um diagnóstico padronizado do desempenho dos funcionários e a possibilidade de planejar conjuntamente com os superiores o desenvolvimento profissional de cada um.

2.7.5 MÉTODO DA ESCALA GRÁFICA

Segundo Lucena (1977) o método da Escala Gráfica é o mais divulgado e, também, o mais aplicado no Brasil. O formulário de escala gráfica compreende uma seqüência de fatores ou qualidades que se quer medir no desempenho dos empregados. Estes fatores são definidos quanto ao que se pretende avaliar, seguidos de uma série de pequenas descrições literárias, que dimensionam uma graduação de desempenho, desde o mais eficiente até o insatisfatório. Tais descrições pretendem permitir converter em juízo ou opinião subjetiva, que se tem de uma pessoa a respeito de uma qualidade ou atributo, em um juízo ou opinião concreta, expressa, numericamente, por uma escala de pontuação.

O método da Escala Gráfica traz as vantagens da facilidade de entendimento por parte de toda a organização, por ser simples sua aplicação e por permitir averiguar o desempenho dos funcionários frente às características mais preconizadas pelas organizações. No entanto, o método apresenta uma série de desvantagens, não permitindo flexibilidade por parte do avaliador, apresentando distorções de desempenho, se preocupando apenas com o passado e não com o futuro, fazendo com que o papel do superior seja o de juiz e o do subordinado de réu (PONTES, 1986, p. 23).

2.7.6 AVALIAÇÃO POR OBJETIVOS

Segundo Pontes (1986) trata-se de um sistema integrante da concepção da Administração por Objetivos – forma participativa de estabelecimento dos objetivos – e que busca motivar, integrar, desenvolver os empregados e promover um melhor relacionamento chefe/subordinado, com vistas a tornar o ambiente de trabalho agradável e produtivo. A motivação decorre do fato das pessoas, durante o processo, serem ouvidas, reconhecidas, acatadas e de poderem ser auto-realizadas. O processo de avaliação por objetivos se inicia entre chefe/subordinado para, de comum acordo, se estabelecer os objetivos.

As características das empresas nas quais o programa de Avaliação Por Objetivos tem bons resultados são aquelas que apresentam como seus principais valores “clima democrático”, “inovação” e “sensibilidade ao desenvolvimento de seus recursos humanos”. Entendido com “clima democrático” a participação dos empregados em processos decisórios, autonomia com responsabilidade, autocontrole e autodesenvolvimento. É fundamental, também, para o sucesso do programa, além do clima organizacional democrático, o treinamento gerencial com ênfase em liderança, motivação e planejamento. Aliás, o perfil do administrador do futuro será o de ser um pensador estratégico, ter capacidade de lutar contra

as forças sociais, saber como influenciar as forças governamentais e ter capacidade no gerenciamento de pessoas.

2.8. PROPENSÕES DO AVALIADOR

É natural que tudo o que fazemos revele uma espécie de “assinatura” nossa, formada pela cultura, crenças, pré-concepções e conceitos que carregamos. Dessa forma, é possível, e não raro, verificar alguns “vícios” cometidos por avaliadores na condução dos processos de Avaliação de Desempenho. Relacionamos abaixo alguns dos mais comuns:

- **O Efeito Halo**

Quando o superior gosta de um empregado, sua opinião pode ser distorcida em relação ao seu desempenho. Pelo fato de gostar do empregado, sua opinião quanto ao desempenho deste é sempre boa;

- **Tendência Central**

Quando o superior não gosta de avaliar os subordinados como ótimos ou péssimos e, assim, avalia o desempenho como médio. Para evitar essa situação, as fichas de avaliação devem conter um número par de indicadores de desempenho;

- **Complacência e Rigor**

Quando alguns superiores tendem a serem “bonzinhos” ao avaliar o desempenho dos empregados, ou quando usam de muito rigor, o resultado é que todos os funcionários são classificados como ótimos ou péssimos;

- **Preconceito Pessoal**

Quando um superior não gosta de um empregado e, por isso, a avaliação é distorcida;

- **Efeito Recentidade**

Quando um superior não utiliza o instrumento “Ficha de Acompanhamento de Desempenho” as ações mais recentes são as mais lembradas, dessa forma, se as ações mais recentes forem ótimas ou péssimas, as avaliações serão ótimas ou péssimas, porque são esquecidos os comportamentos ao longo de um período de avaliação.

Todo julgamento ulterior que se possa fazer sobre as coisas e sobre as pessoas leva o colorido pessoal da própria lente de percepção do observador; eis aí porque é comum concluir-se que, através da avaliação que um supervisor faz de seu pessoal, é possível tirar-se algumas conclusões sobre a imagem que faz de si mesmo, isto é, o próprio avaliador pode estar sendo avaliado através dos juízos de valor que emite. Uma clara exemplificação do fato são as principais tendências ao otimismo (concentração em resultados altos) ou ao pessimismo (concentração em resultados baixos), que com tanta frequência de encontram após a correção numérica das fichas e o conseqüente tratamento estatístico desses resultados numéricos (BERGAMINI, 1986, p. 144).

2.9 ACOMPANHAMENTO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Avaliar o desempenho dos empregados, utilizando-se de um instrumento qualquer de avaliação, constitui, simplesmente, uma etapa preliminar, a qual poderíamos chamar de diagnóstico. Conseqüentemente, não teria um fim em si mesmo ou não deveria atender apenas ao clássico objetivo de “premiar” ou “punir” empregados e, portanto, de caráter momentâneo.

Será através de um programa de Acompanhamento da Avaliação de Desempenho, que se atingirão os objetivos propostos. A Avaliação de Desempenho não pode ser tratada ou abordada como atividade isolada, desvinculada de toda a gama de situações e variáveis, que envolvem a eficácia do homem no trabalho, tais como: o potencial dos empregados, a otimização do seu rendimento, nível de escolaridade, experiência, treinamento, formação profissional, adaptação ao trabalho, análise de trabalho, idade, tempo de casa e outras situações peculiares da organização. Evidentemente, estes não são os únicos fatores responsáveis pelo bom desempenho; outros como clima geral da organização, valores e padrões característicos, procedimentos administrativos e organizacionais, relações humanas, condições de trabalho, política de pessoal, tipos de supervisão, salário, comunicação, etc. têm seu peso de influência e satisfação no trabalho. As duas variáveis – o empregado e a empresa – devem ser consideradas simultaneamente, seja qual for a abordagem de uma situação empresarial e, especialmente no caso da análise da produtividade do homem.

Bispo (2004) diz que também é necessário tomar outros cuidados para que o processo tenha resultados satisfatórios. Dentre esses, encontram-se medidas como: definir que a avaliação de desempenho e os fatos que a fundamentaram sejam comunicados ao colaborador; fixar prazo razoável para que o profissional examine a avaliação e seus fundamentos; estabelecer um mecanismo de apelação, ou seja, permitir que o colaborador recorra a uma instância decisória independente da primeira, caso considere o resultado injusto e por fim, estabelecer que todas as avaliações ou uma amostra representativa delas, seja revisada por um mesmo grupo ou comissão de pessoas, de preferência externo à organização, para garantir sua consistência e assegurar que todos sejam avaliados da mesma forma."

2.10 A ENTREVISTA DE AVALIAÇÃO

A entrevista de avaliação é a reunião do avaliador com o subordinado, para revisão do desempenho passado e potencial para o futuro, portanto, não é ajuste de contas, mas análise construtiva do desempenho.

Os objetivos da entrevista de avaliação devem ser de:

- e) Abrir um canal de comunicação clara e exata entre chefe e subordinado, através da construção de relações adultas onde ambos possam falar livremente sobre o trabalho;
- f) Fornecer ao subordinado condições para melhor desempenhar seu trabalho;
- g) Dar oportunidade ao empregado de conhecer o que a empresa espera dele, em termos de desempenho profissional, e das razões dos padrões de desempenho;
- h) Permitir ao subordinado conhecimento de como ele está desempenhando seu trabalho, comparando com os padrões de desempenho esperados pela empresa, permitindo ao superior aconselhar o subordinado para a melhoria da sua atuação, no caso de desvios;
- i) Permitir ao empregado discutir com seu superior o seu desenvolvimento profissional, através da melhor utilização do seu potencial;
- j) Reduzir ansiedades e incertezas por parte do empregado.

No entanto, um dos grandes problemas verificados na maioria das empresas, segundo a revista *VOCÊ S/A*, jul. 2003, p. 61, é que os processos de avaliação de desempenho são um grande “vespeiro”. Em tese, a avaliação permite um mapa preciso das competências e dos resultados de uma equipe. Na prática o que se vê é, de um lado, gestores despreparados para colocar a ferramenta em prática, incomodados com a hipótese de dar voz aos subordinados e trazer à tona o lado frágil da liderança. De outro, funcionários confusos com o processo, receosos de expor seus pontos fracos e de virar alvo de críticas da chefia.

Quando bem desenvolvida, a avaliação de desempenho, notadamente a entrevista de avaliação, é um poderoso instrumento que a organização pode utilizar para que cada profissional de seu time empenhe mais energia no cumprimento das metas estratégicas. Por tabela, eles estarão também revendo suas metas pessoais e provavelmente focando sua atuação no caminho da excelência.

3. METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa adotada foi a quantitativa descritiva com escala likert e amostra não probabilística por conveniência, através do método survey, focando uma população homogênea (os próprios colegas de curso), pela facilidade de contato e interesses mútuos criados pelo curso, e dentre os quais encontramos a representatividade de avaliadores e avaliados, bem como todos os segmentos, como escruturários, gerência média e gerentes de agência, além de colegas da chamada atividade meio do Banco, como Superintendência e órgãos de apoio às agências, enfim, os usuários do sistema de avaliação de desempenho adotado pelo Banco

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

I – HISTÓRICO

Quando o Brasil passou a ser sede da Coroa em 1808, com a vinda do príncipe D. João para o Rio de Janeiro, trouxe como ele a imprensa, abriu os portos e criou o Banco do Brasil. Nestes quase 200 anos, o Banco do Brasil sempre participou vivamente da história e da cultura brasileira.

O Banco do Brasil iniciou suas atividades em 11 de dezembro de 1809 e tornou-se o quarto emissor de moeda em todo o mundo – até então apenas a Suécia, a Inglaterra e a França dispunham de bancos emissores. Não obstante, com o retorno da Corte para Portugal e a crise instalada pela vinculação do banco com os interesses da Coroa, foi promulgada Lei extinguindo o Banco do Brasil em 1829 para somente em 1853 voltar a funcionar definitivamente, agora sem a interferência do governo na condução das operações comerciais, embora que nova crise se instalaria em 1866, com a requisição insaciável de recursos, por parte do Estado, em espécies metálicas, para custeio da Guerra do Paraguai.

A partir daí o Banco passou a dedicar-se a operações nas quais ainda hoje é destaque, como o fomento econômico para a agricultura e o comércio exterior, bem como o papel decisivo no financiamento do desenvolvimento industrial, como a implantação da Companhia Siderúrgica Nacional. Mesmo com a criação do Banco Central e do Conselho Monetário Nacional, coube ao Banco do Brasil continuar a exercer algumas funções de autoridade monetária.

O Banco do Brasil, em sua atuação como agente de transformação, passou a contar com outro importante instrumento: a Fundação Banco do Brasil –FBB – entidade sem fins lucrativos e patrocinada pelo Banco, que também lhe empresta suporte operacional. A FBB vem se consolidando como grande parceira nos campos educacional, cultural, social e filantrópico, recreativo e esportivo, e de assistência a comunidades urbano-rurais.

Em 1986, o Governo decidiu extinguir a Conta Movimento mantida pelo Banco Central no Banco do Brasil, mecanismo que assegurava suprimento automático de recursos para as operações permitidas aos demais intermediários financeiros. Em contrapartida, o Banco foi autorizado a atuar em todos os segmentos de mercado franqueados às demais instituições financeiras. Neste mesmo ano, constituiu a BB Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S.A. Inicia-se, assim, a transformação do Banco em conglomerado financeiro.

Ocorre, ainda, a criação de subsidiárias que atuam nas áreas de seguro, leasing, cartões de crédito e financeira.

A década de 90 é marcada por profundas transformações no Banco, com a implantação do Plano Real, o Programa de Desligamento Voluntário no qual mais de 13 mil funcionários foram desligados, e a implementação de ajustes para adequar-se às disposições da Resolução CMN 2.554, criando a Diretoria de Controle.

O ano de 2000 foi tempo de expansão do BB na Internet, com o lançamento do Portal Banco do Brasil, que consolidou o Banco como a instituição financeira brasileira com maior presença na rede mundial.

A partir daí, o Banco do Brasil vem adotando a configuração de Banco múltiplo passando assim, a atuar como os demais bancos brasileiros.

O Banco do Brasil consolidou-se como importante agente do desenvolvimento econômico-social do País, papel que está apto a desempenhar por sua condição de maior banco de varejo, de líder em volume de ativos, recursos administrados, operações de crédito, financiamentos ao comércio exterior e com a maior rede externa de agências e maior rede de auto-atendimento da América Latina. O BB está presente hoje em 3.618 agências e possui 10.290 pontos de atendimento e conta com aproximadamente 85 mil funcionários, todos admitidos por concurso público, conforme decisão da Diretoria do Banco tomada no ano de 1854.

Na área de recursos humanos, o Banco do Brasil sempre demonstrou preocupação em conhecer o desempenho de seus funcionários e para isso, promoveu várias modificações nas avaliações conforme as tendências e necessidades de cada época. Na atual formatação da Avaliação de Desempenho no Banco do Brasil, chamada Gestão de Desempenho Profissional – GDP – por Competências, o sistema deixou de voltar-se basicamente para a avaliação do processo e passou a direcionar as ações de capacitação para o desenvolvimento e o aprimoramento das competências necessárias para a melhoria dos resultados do Banco, e a para o crescimento profissional do funcionário.

II - O SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ADOTADO PELO BANCO DO BRASIL S.A.

As mudanças no cenário político-econômico brasileiro e a chegada de bancos estrangeiros têm tornado o mercado financeiro mais acirrado e, conseqüentemente, têm provocado grandes transformações nas empresas financeiras nacionais.

Ajustar-se a mudanças tem sido tão fundamental quanto desafiador, sobretudo quando elas alteram e influenciam os valores organizacionais. Temas como planejamento e âncoras de carreira, empregabilidade e reconhecimento ligam-se a programas de aprimoramento profissional, busca de talentos e remuneração por desempenho. O papel das lideranças ganha destaque e a correlação entre desempenho gerencial e desempenho de unidade é cada vez maior e mais estreito, tornando a avaliação de desempenho um instrumento importante para a gestão de Recursos Humanos.

O Banco do Brasil S.A. desenvolveu um sistema de avaliação denominado Gestão de Desempenho Profissional – GDP – por Competências que é uma ferramenta de gestão que vincula os objetivos da empresa ao desenvolvimento dos funcionários, subsidiando decisões de comissionamentos, movimentação, treinamentos, retribuição, etc, e direciona o desempenho para o alcance de resultados.

O acompanhamento acontece ao longo de todo o período avaliativo. Trata-se de oportunidade de crescimento, tanto para o avaliador quanto para o avaliado. O diálogo é a principal condição para um acompanhamento eficaz, que pressupõe transparência, receptividade, respeito e liberdade. Acompanhar traduz-se em coletar informações, interpretá-las, ajustar rumos e agir no sentido de aperfeiçoar o desempenho.

A Gestão de Desempenho Profissional por Competências tem por objetivo promover ações que vinculem o desenvolvimento profissional dos funcionários aos objetivos da empresa por meio de sistema de informações, direcionando o desempenho para a melhoria dos resultados do Banco.

Os resultados esperados são: estimular o desempenho excelente; vincular os objetivos do funcionário aos objetivos de sua anuidade e do Banco; auxiliar o gestor no gerenciamento dos recursos humanos; possibilitar a auto-análise e estimular o autodesenvolvimento; contribuir para a melhoria dos resultados organizacionais e gerar informações que subsidiem outros sistemas e processos de Recursos Humanos.

Como forma de melhor visualizar e analisar o sistema de avaliação de desempenho adotado pelo Banco do Brasil S.A., ou GDP – Gestão de Desempenho Profissional por

Competências, o autor procedeu a uma pesquisa de percepção composta por 10 perguntas fechadas e uma aberta (ver anexo), onde o entrevistado pôde formular críticas e sugestões ao sistema. O público pesquisado compõe-se de funcionários de diversas agências, escolhidos dentre os participantes do curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros. A pesquisa foi efetuada através de correio eletrônico.

A metodologia de pesquisa adotada será a quantitativa descritiva com escala likert e amostra não probabilística por conveniência, através do método survey, focando uma população homogênea (os próprios colegas de curso), pela facilidade de contato e interesses mútuos criados pelo curso, e dentre os quais encontramos a representatividade de avaliadores e avaliados, bem como todos os segmentos, como escruturários, gerência média e gerentes de agência, além de colegas da chamada atividade meio do Banco, como Superintendência e órgãos de apoio às agências, enfim, os usuários do sistema de avaliação de desempenho adotado pelo Banco

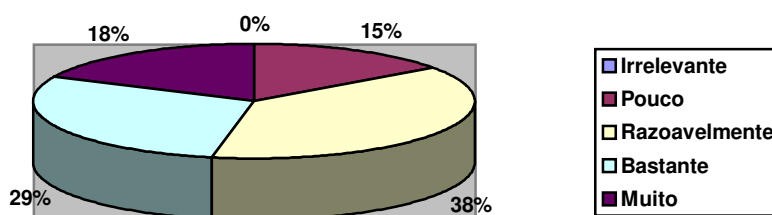
III PESQUISA DE PERCEÇÃO ACERCA DA METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ADOTADO PELO BANCO DO BRASIL

Como forma de melhor visualizar e analisar o sistema de avaliação de desempenho adotado pelo Banco do Brasil, a GDP (Gestão de Desempenho Profissional) por Competências, o autor procedeu à uma pesquisa de percepção composta por 10 (dez) perguntas fechadas e 01 (uma) aberta, onde o entrevistado pôde formular críticas e sugestões ao sistema. O público pesquisado compõe-se de funcionários de diversas agências, alunos do curso de Especialização em Negócios Financeiros, ministrado pela UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. A pesquisa foi efetuada através de correio eletrônico para cerca de 500 (quinhentos) cursandos, onde 45 (quarenta e cinco) entrevistados devolveram o formulário preenchido. Seguem abaixo as tabelas com a frequência de respostas obtidas, gráficos ilustrativos e comentários:

Tabela 01: Em que medida a GDP – Gestão de Desempenho Profissional - por Competências é um bom instrumento para a gestão dos recursos humanos do Banco do Brasil?

	Quantidade de votos	Frequência %
Irrelevante	00	00
Pouco	07	15
Razoavelmente	17	38
Bastante	13	29
Muito	08	18
Total	45	100

Gráfico 01: Em que medida a GDP – Gestão de Desempenho Profissional - por Competências é um bom instrumento para a gestão dos recursos humanos do Banco do Brasil?

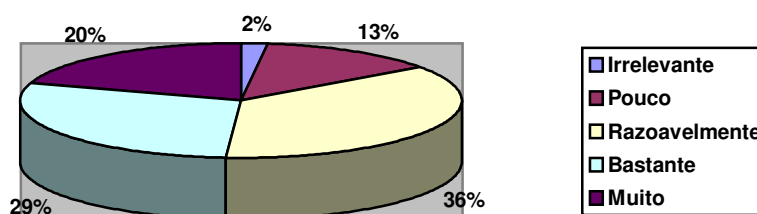


Nota: Percebe-se que apenas uma pequena parte dos entrevistados não consideram o processo a GDP por Competências um bom instrumento para a gestão dos recursos humanos no Banco do Brasil. A grande maioria demonstrou concordar com a necessidade de se proceder a avaliações formais de desempenho.

Tabela 2: Em que medida a GDP por Competências tem o objetivo de aperfeiçoar o desempenho dos funcionários?

	Quantidade de votos	Frequência %
Irrelevante	01	02
Pouco	06	13
Razoavelmente	16	36
Bastante	13	29
Muito	09	20
Total	45	100

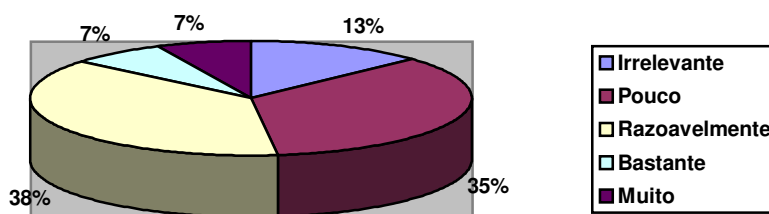
Gráfico 2: Em que medida a GDP por Competências tem o objetivo de aperfeiçoar o desempenho dos funcionários?



Nota: Novamente percebemos que os entrevistados percebem o processo de avaliação positivamente, entendendo ele como mecanismo de aperfeiçoamento no desempenho.

Tabela 3: Em que medida a GDP por Competências tem caráter punitivo?

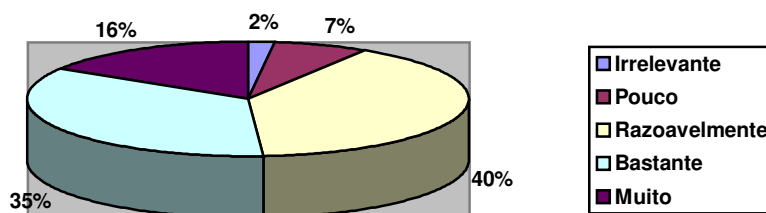
	Quantidade de votos	Frequência %
Irrelevante	06	13
Pouco	16	35
Razoavelmente	17	38
Bastante	03	07
Muito	03	07
Total	45	100

Gráfico 3: Em que medida a GDP por Competências tem caráter punitivo?

Nota: A reação à terceira pergunta do questionário poderia acender o sinal amarelo. Se considerarmos os votos Razoavelmente, Bastante e Muito, temos 52% dos entrevistados considerando que o processo de avaliação no Banco tem por objetivo punir os funcionários que cometem falhas ou que não inteiramente alinhados com a filosofia da empresa ou com a visão subjetiva do avaliador.

Tabela 4: Em que medida você se sente confortável sendo avaliado?

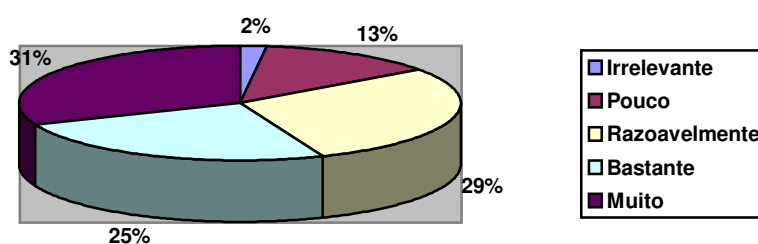
	Quantidade de votos	Frequência %
Irrelevante	01	02
Pouco	03	07
Razoavelmente	18	40
Bastante	16	35
Muito	07	16
Total	45	100

Gráfico4: Em que medida você se sente confortável sendo avaliado?

Nota: As respostas à quarta pergunta denotam que o processo de avaliação já foi incorporado pelos colaboradores, visto que apenas 9% sentem algum desconforto com o processo de avaliação. A grande maioria encara com naturalidade o fato de terem seu desempenho sob julgamento.

Tabela 5: Em que medida você percebe que tanto avaliador como avaliado são responsáveis pela Avaliação de Desempenho?

	Quantidade de votos	Frequência %
Irrelevante	01	02
Pouco	06	13
Razoavelmente	18	29
Bastante	11	25
Muito	19	31
Total	45	100

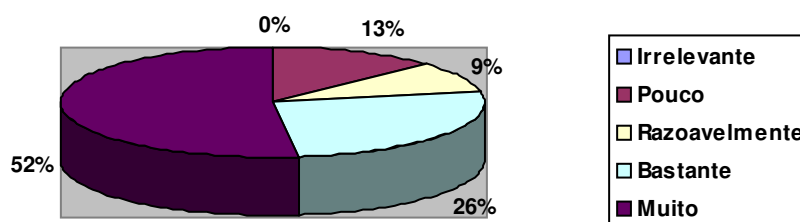
Gráfico 5: Em que medida você percebe que tanto avaliador como avaliado são responsáveis pela Avaliação de Desempenho?

Nota: A ampla maioria dos entrevistados entendem o processo de avaliação como uma via de mão dupla, onde o resultado final será a verificação do que de fato ocorreu no período avaliativo.

Tabela 6: Em que medida você percebe que uma Avaliação de Desempenho bem feita pode melhorar a qualidade e a produtividade do seu trabalho?

	Quantidade de votos	Frequência %
Irrelevante	00	00
Pouco	06	13
Razoavelmente	04	09
Bastante	12	26
Muito	23	52
Total	45	100

Gráfico 6: Em que medida você percebe que uma Avaliação de Desempenho bem feita pode melhorar a qualidade e a produtividade do seu trabalho?

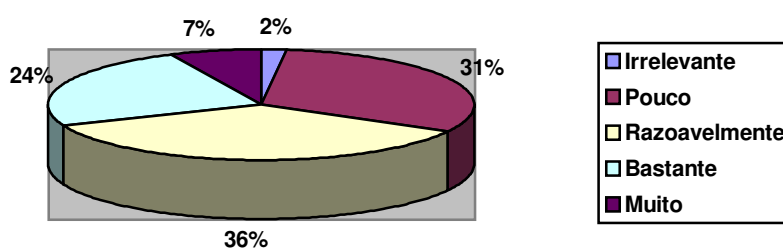


Nota: Cerca de 80% dos entrevistados entendem que a ferramenta é um fator importante na qualidade e na produtividade do trabalho. Isso demonstra toda a importância estratégica do processo de avaliação e o nível de atenção que deveria ser dedicado a ele.

Tabela 7: Em que medida você percebe que é difícil diagnosticar carências em seu próprio desempenho?

	Quantidade de votos	Frequência %
Irrelevante	01	02
Pouco	14	31
Razoavelmente	16	36
Bastante	11	24
Muito	03	07
Total	45	100

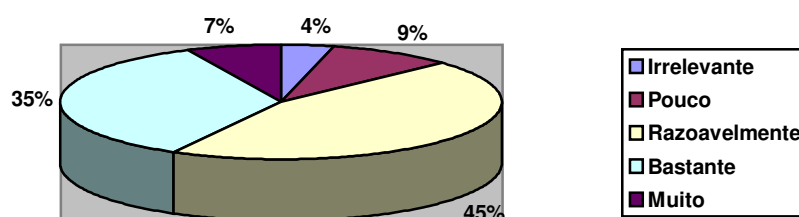
Gráfico 7: Em que medida você percebe que é difícil diagnosticar carências em seu próprio desempenho?



Nota: Pela frequência de respostas verificamos um certo equilíbrio entre os que consideram difícil diagnosticar as próprias carências e os que conseguem fazer isso com naturalidade. A auto avaliação pressupõe muita maturidade e clareza do que a empresa espera de mim, enquanto colaborador.

Tabela 8: Em que medida você se sente preparado para avaliar?

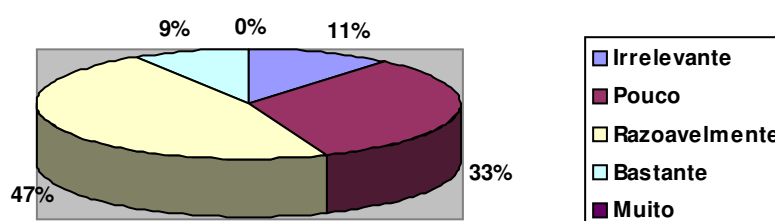
	Quantidade de votos	Frequência %
Irrelevante	02	04
Pouco	04	09
Razoavelmente	20	45
Bastante	16	35
Muito	03	07
Total	45	100

Gráfico 8: Em que medida você se sente preparado para avaliar?

Nota: Avaliar o desempenho dos outros também é um processo que exige maturidade e domínio sobre a filosofia da empresa, além de muita responsabilidade. É um processo delicado e a frequência de respostas revela esse aspecto.

Tabela 9: Em que medida você percebe empenho dos avaliadores em bem conduzir o processo de Avaliação de Desempenho?

	Quantidade de votos	Frequência %
Irrelevante	05	11
Pouco	15	33
Razoavelmente	21	47
Bastante	04	09
Muito	00	00
Total	45	100

Gráfico 9: Em que medida você percebe empenho dos avaliadores em bem conduzir o processo de Avaliação de Desempenho?

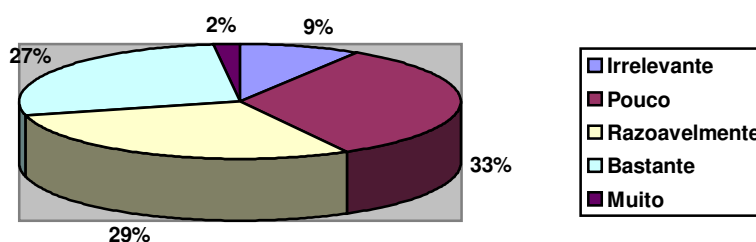
Nota: O resultado verificado traduz que existem deficiências comportamentais por parte de avaliadores. Nenhum entrevistado manifestou que exista muito empenho dos avaliadores em bem conduzir o processo de avaliação. Podem estar aí manifestados os aspectos abordados no

subtítulo 2.8 – Propensões do Avaliador – do presente trabalho e, principalmente, relativos à fase de acompanhamento do processo de avaliação.

Tabela 10: Em que medida a GDP por Competências, na sua atual formatação, pode ser considerada um instrumento de motivação?

	Quantidade de votos	Frequência %
Irrelevante	04	09
Pouco	15	33
Razoavelmente	13	29
Bastante	12	27
Muito	01	02
Total	45	100

Gráfico 10: Em que medida a GDP por Competências, na sua atual formatação, pode ser considerada um instrumento de motivação?



Nota: A décima questão dá nome ao presente trabalho e é o seu objetivo principal. A frequência de respostas revela que o processo de avaliação de desempenho no Banco do Brasil ainda não atingiu o estágio de fator de motivação para o desempenho. É provável que a formatação do processo não seja a principal responsável pelo resultado, mas sim, o fator humano, a condução e aplicação do mecanismo.

A décima primeira questão solicitou críticas e sugestões dos respondentes acerca do modelo de avaliação de desempenho adotado pelo Banco. Transcrevemos abaixo algumas das percepções registradas pelos entrevistados:

"O processo, na teoria, é muito bom. A dificuldade reside em que as pessoas, avaliados e avaliadores entendam como uma ferramenta de formação e invistam tempo para realização

do processo de forma tempestiva. Avaliação no ultimo dia não tem fundamento e não gera resultados. Tem que ser um processo contínuo."

"Acredito que a idéia da GDP do BB é boa e bastante madura; o que falta em muitos casos é a maturidade dos participantes do processo (avaliadores, avaliados e pares)."

"A crítica que faço é que a GDP atual continua com o mesmo vício da anterior, ou seja, todos avaliadores deixar para fazer o processo na última hora. Não há um acompanhamento efetivo como tem que ser feito e não há por parte dos superiores, principalmente da alta gerência, um diálogo franco e construtivo com seus avaliados."

"O processo ainda é muito subjetivo e não está vinculado ao desempenho real, mas sim à percepção dos avaliadores. Os conceitos são atribuídos de forma ampla, sem foco nas responsabilidades/atribuições do funcionário e não há um acordo entre avaliador e avaliado que estabeleça de forma clara e inequívoca o que se espera de um de outro."

"Todas as competências deveriam ser avaliadas a partir da confrontação entre aquilo que é esperado e aquilo que efetivamente é entregue pelo avaliado através de indicadores, isto é, permitir mensurar o desempenho de modo objetivo."

5. CONCLUSÃO

Apesar de sabermos que as práticas de avaliação de desempenho não são novas, as suas várias formas e concepções não encontram unanimidade entre aqueles que estudam as relações entre as empresas e seus colaboradores. Primeiro porque cada empresa tem suas características particulares e está normalmente inserida em contextos sócio-econômicos peculiares e segundo porque as relações empresa-empregado são dinâmicas, determinando que as verdades de hoje não sejam, necessariamente, as de amanhã.

Para que se entendam estes aspectos, é preciso que se saiba o que, afinal de contas, é Avaliação de Desempenho e por que ela é determinante no sentido de conhecer e medir as potencialidades das pessoas, de levar essas pessoas a aplicar totalmente essas potencialidades, de diagnosticar qual é a força básica que impulsiona as suas energias em direção às ações.

Todas as teorias e técnicas modernas de promoção do homem no trabalho podem ser utilizadas na aplicação prática da Avaliação de Desempenho. O estudo da motivação humana, do trabalho em equipe, da participação, da integração, do incentivo ao processo criador, da delegação de responsabilidades, do enriquecimento do trabalho, enfim, da descoberta e melhor aproveitamento das potencialidades de cada um, podem ser desenvolvidos através de um programa de Avaliação de Desempenho integrado às demais atividades de recursos humanos." (LUCENA, 1977, p.24)

Inúmeros estudos feitos em psicologia aplicada aos mais diversos campos da atividade humana mostram que uma das necessidades básicas das pessoas é a segurança. O atendimento desta necessidade é vital ao nível de conforto que cada um possa atingir no seu trabalho. A avaliação de desempenho constitui instrumento de grande importância no atendimento desta necessidade fundamental do empregado. Saber como se está saindo no trabalho; conhecer quais as suas forças e como tirar partido delas; estar avisado a respeito de suas fraquezas e saber como poderá melhorar tais aspectos; poder planejar com o supervisor seu futuro dentro da organização representam passos formais indispensáveis a um clima de maior segurança imprescindível ao bom nível de produtividade.

Compreendendo isto, chega-se, via de regra, a conclusão que a Avaliação de Desempenho formal é inevitável, deixando como única possibilidade de escolha à empresa o método de avaliação a adotar. Discorremos, no presente trabalho, sobre os métodos mais adotados nas empresas contemporâneas, fazendo um breve relato de suas características particulares. Os problemas mais comuns relativos ao ato de avaliar, as propensões e tendências do avaliador, também foram aspectos abordados demonstrando ser a avaliação de desempenho uma ação carregada com nossas crenças, culturas, conceitos e pré-conceitos. Porém, o caráter de naturalidade deste aspecto não nos exime da necessidade de buscar sempre a imparcialidade e a forma justa de conduzir o processo de avaliação.

Ressalte-se, também, a importância de respeitar a seqüência normativa do processo de avaliação, notadamente os estágios de planejamento, acompanhamento e balanceamento, evitando que se aborde a avaliação de desempenho apenas no final do período avaliativo, propiciando uma visão míope dos fatos verificados durante as fases não cumpridas.

A Avaliação de Desempenho, utilizada como instrumento de desenvolvimento dos recursos humanos, e considerando todas as implicações de mudança comportamental e de cultura da organização que exigirá, classifica-se como desejável, mas seu êxito dependerá do grau de proximidade com o possível. Em outras palavras, significa harmonizar uma necessária visão pragmática da realidade empresarial com as possibilidades de implantação dessa filosofia, construindo, passo a passo, e com segurança, o caminho por onde o desejável se tornará possível." (LUCENA, 1977, p. 24)

Os aspectos abordados relativos a comportamento organizacional, motivação, feedback e reconhecimento e recompensa revelam que o grande diferencial nesta era de globalização é o potencial humano da empresa. Produtos e serviços estão cada vez mais homogêneos; as "distâncias" diminuíram e os prazos de entrega são cada vez mais curtos; a farta mídia disponível para o empresário proporciona oportunidades sem precedentes de tornar o seu produto conhecido. Então o que diferencia uma empresa da outra? Sim, o atendimento pessoal. Mas o que é que a Avaliação de Desempenho tem a ver com isso? Tudo! A empresa só terá no funcionário um colaborador se ela der a este funcionário a oportunidade de se sentir parte do processo de crescimento da empresa, de conhecê-la através de uma visão macro e interagir, de alguma forma, nos processos decisórios afetos à sua área. Finalmente, a abordagem do método de avaliação adotado pelo Banco do Brasil S.A. procurou demonstrar, resumidamente, a forma de operacionalização do processo de Gestão de Desempenho Profissional por Competências desta empresa de quase duzentos anos de existência e uma das poucas, ainda, onde se ingressa normalmente com objetivo de nela permanecer durante a vida profissional ativa. Ressalte-se aqui a enorme importância que o Banco dá ao processo de Avaliação de Desempenho, promovendo oficinas de gestão de carreira, monitoramento à distância do acompanhamento das avaliações e participação direta do resultado da GDP por Competências nos diversos programas relativos aos recursos humanos da empresa. Apesar disso, verificamos que ainda há um longo caminho a ser trilhado, como fica evidente na análise da décima pergunta do questionário submetido aos respondentes, o qual revela a necessidade de um maior comprometimento com o processo de avaliação, buscando fazer deste um instrumento de motivação para um desempenho ideal. O Banco investe, ainda, maciçamente em treinamento, através de um portal com cursos on-line à distância disponibilizados pela Universidade Corporativa Banco do Brasil e recentemente com a criação do Programa Extraordinário de Aprimoramento Profissional que destina um

avêrba específica para cada unidade do Banco. Esses recursos são administrados pelos próprios funcionários através de um comitê eleito que decide quais as áreas de prioridade de investimento em treinamento e educação para o desenvolvimento profissional. Este novo instrumento gerou uma redemocratização nas oportunidades de treinamento dos funcionários criando um nível de comprometimento só antes observado quando o Banco do Brasil ainda era o sonho de emprego de grande parte das pessoas.

É plausível que trilhando os rumos atuais, com uma gestão de pessoas mais democrática e interativa, ele volte a sê-lo.

6. BIBLIOGRAFIA

- BANCO DO BRASIL S.A.. **bb.com.você** – Para onde vamos? fascículo 1. Brasília: 2000.
- _____. **bb.com.você** – Afinal, quem faz o BB? fascículo 4. Brasília: 2000.
- _____. **Programa de profissionalização** – gerencial: Reconhecimento nas práticas gerenciais do cotidiano. Brasília: 2002.
- _____. **Programa de profissionalização** – fascículo 25. série regular: Trilhas de desenvolvimento profissional e GDP. Brasília: 1986.
- _____. **Universidade corporativa** –Gestão de desempenho profissional. Brasília: 2002.
- _____. **Universidade corporativa** – Comportamento organizacional. Brasília: 2002.
- _____. **Universidade Corporativa** – Feedback. Brasília: 2002.
- _____. **Universidade corporativa** –entrevistas: Sérgio Buaziz: Brasília: 2002.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1986.
- BISPO, Patrícia. **A Ética na Avaliação de Desempenho**. Unibb seção Artigos. 2004
- FRAGA, Rinaldo Martins. **Sistema de Avaliação do Desempenho Gerencial em Bancos Estatais**. www.fecap.br/adm_online/artigos. 2002
- GILLEN, Terry. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Nobel, 2002
- JESSUP, Gilbert e Helen. **Seleção e Avaliação no Trabalho**. Rio de Janeiro: Zahar, 1977
- LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de desempenho: métodos e acompanhamento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- PONTES, B. R.. **Avaliação de desempenho: uma abordagem sistêmica**. São Paulo: LTr, 1986.
- RAMOS, Celmo Fernandes. **Proposição de desenvolvimento e implementação de um sistema de informações gerenciais na unidade regional de cobrança – Uberlândia do banco do Brasil s.a.**. 2000. 57 p. Dissertação (Pós-graduação em Administração de Empresas) – Universidade Federal de Uberlândia; Uberlândia, 2000.
- REVISTA VOCÊ S.A.**. São Paulo; Trabalho, Estudo e Diversão. Ficha limpa, jul. 2003. 60p a 63p.
- RITINS, Janis Ivars. **Identificação de Necessidades de Desenvolvimento de Recursos Humanos e Avaliação de Desempenho**. Rio de Janeiro: SENAI/DN/DPEA, 1985
- ULRICH, David. **Os campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998

7. ANEXOS

A pesquisa foi aplicada via correio eletrônico, usando o banco de dados de contato fornecido pela própria plataforma do curso, pelas facilidades apresentadas no seu uso e interesse mútuo de colaboração na resposta.

QUESTIONÁRIO:

Formuladas dez questões fechadas com a seguinte escala de respostas:

1	2	3	4	5
Irrelevante	Pouco	Razoavelmente	Bastante	Muito

QUESTÕES	ESCALA				
	1	2	3	4	5
01: Em que medida a GDP – Gestão de Desempenho Profissional - por Competências é um bom instrumento para a gestão dos recursos humanos do Banco do Brasil?					
02: Em que medida a GDP por Competências tem o objetivo de aperfeiçoar o desempenho dos funcionários?					
03: Em que medida a GDP por Competências tem caráter punitivo?					
04: Em que medida você se sente confortável sendo avaliado?					
05: Em que medida você percebe que tanto avaliador como avaliado são responsáveis pela Avaliação de Desempenho?					
06: Em que medida você percebe que uma Avaliação de Desempenho bem feita pode melhorar a qualidade e a produtividade do seu trabalho?					
07: Em que medida você percebe que é difícil diagnosticar carências em seu próprio desempenho?					
08: Em que medida você se sente preparado para avaliar?					

