

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA - UNIALFA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**RODRIGO BARCELOS DA SILVA**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: PERCEPÇÃO DA FERRAMENTA PELOS  
GESTORES DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

**Goiânia –GO  
Março/2020**

**RODRIGO BARCELOS DA SILVA**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: PERCEPÇÃO DA FERRAMENTA PELOS  
GESTORES DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário Alves Faria - UNIALFA, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientação: Prof. Dra. Hérica Landi de Brito

**Goiânia - GO  
PPMA - UNIALFA  
Março/2020**

Catálogo na fonte: Biblioteca UNIALFA



**CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA - UNIALFA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU***  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**RODRIGO BARCELOS DA SILVA**

Folha de aprovação na defesa apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração, do Centro Universitário Alves Faria - UNIALFA, como requisito para a obtenção do título de Mestre.

Aprovado em 16 de março de 2020.

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Dra. Hérica Landi de Brito - UNIALFA - Orientadora

---

Avaliador Prof. Dr. Bento Alves da Costa Filho - UNIALFA - Professor convidado

---

Avaliador Prof. Dr. Marco Antônio Silveira - Avaliador externo convidado

**Goiânia**  
**PPMA - UNIALFA**  
**Março/2020**

## **Agradecimentos**

Primeiramente a Deus, sempre presente em minha vida, me guiando e fortalecendo em todos os momentos.

Especialmente à minha esposa Kelly e às minhas filhas Geovana e Larissa, pela compreensão e apoio nesses últimos dois anos de ausência em diversos momentos, por decorrência da necessidade de dedicação em um processo longo e de renúncias, mas de enorme gratificação, realização e evolução pessoal, profissional e acadêmica.

Ao meu empregador, pelo apoio financeiro através de bolsa de estudo e também pelo apoio constante na capacitação democrática de seus funcionários.

Aos amigos Rodrigo Roberto dos Santos e Félix Leandro Ferreira de Andrade, pelo incentivo para ingresso e realização do curso.

Aos amigos e colegas de aula, especialmente Rodrigo Roberto dos Santos, Sinvaldo Vieira dos Santos, Félix Leandro Ferreira de Andrade e Oscar Rosa Júnior, pela parceria nas aulas e trabalhos de várias disciplinas, pela amizade, pela convivência e pela experiência compartilhada. A amizade, parceria e contribuição de vocês foi essencial para a conclusão deste curso.

À minha orientadora, Professora Doutora Hérica Landi de Brito, pela dedicação do seu tempo e conhecimento na minha orientação e acompanhamento. Sua serenidade e sabedoria na condução assertiva do processo fizeram a diferença. Profissionais deste calibre fazem a diferença nas Universidades e na vida dos alunos, promovendo o desenvolvimento profissional e acadêmico.

Aos professores do curso MPA da UNIALFA, pelas contribuições relevantes e significativas na minha formação.

A todos os amigos e colegas de trabalho, que contribuíram na coleta de dados para a realização da pesquisa.

## RESUMO

A forma de atuação das organizações, especialmente as bancárias - que vivem uma revolução pela criação de *fintechs*, financeiras, seguradoras, empresas de cartão e a inserção dos criptoativos, mudou significativamente nos últimos anos. Com isso, para crescimento ou manutenção do resultado, há uma demanda cada vez maior de funcionários com alto desempenho. A avaliação de desempenho possibilita a identificação dos talentos de uma organização e a otimizar seu potencial, bem como de problemas de gerência e supervisão, de integração das pessoas à organização, de adequação da pessoa ao cargo, de localização de possíveis deficiências de treinamento e desenvolvimento de profissionais. Mais que uma ferramenta, torna-se um processo que se utilizado corretamente e se inserida na estratégia da empresa, permite a tomada de decisão correta sobre progressão da carreira, proporcionando desenvolvimento de funcionários e equipes, especialmente pelo uso correto do *feedback*. O presente estudo teve como objetivo analisar e descrever a percepção dos funcionários acerca da ferramenta de avaliação de desempenho de uma instituição financeira de economia mista. Participaram do estudo 10 colaboradores de nível gerencial (Gerentes de relacionamento) de agências bancárias da cidade de Rio Verde, estado de Goiás. Os dados foram coletados individualmente por meio de uma entrevista semiestruturada elaborada para fins do estudo, com posterior transcrição e análise, onde utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. Os resultados indicaram que a avaliação de desempenho é considerada pela maioria dos entrevistados como importante na empresa, contribuindo para o aperfeiçoamento dos funcionários e para os resultados da empresa. Evidenciaram que a avaliação 360° é a maneira correta e justa de se avaliar, por permitir a percepção das várias fontes envolvidas, que por sua vez geram orientações, que levam ao aprimoramento. Houve uma grande diversidade de percepções sobre o estabelecimento, acompanhamento e encerramento dos acordos, onde foram enfatizados os itens *feedbacks* e anotações como de fundamental importância para funcionários e para a empresa. Houve ainda reconhecimento da maioria para ligação da avaliação de desempenho com gestão da carreira e recompensa. Conclui-se que os resultados sublinham a importância de funcionários e pesquisadores reconhecerem a importância da avaliação de desempenho nas organizações, tanto para o desenvolvimento pessoal, profissional e

organizacional. Acredita-se que o estudo possa contribuir para que a empresa aprimore a ferramenta com os resultados apresentados, por meio do desenvolvimento de políticas e práticas eficazes de avaliação de desempenho que apoiem as estratégias da instituição.

**PALAVRAS-CHAVE:** Avaliação de desempenho. Desempenho. Gestão de Desempenho. *Feedback*.

## **ABSTRACT**

The way of organization's operate, especially banks - which are experiencing a revolution through the creation of fintechs, financials, insurers, card companies and the insertion of cryptocurrency, has changed significantly in recent years. As a result, for growth or maintenance of the result, there is an increasing demand for high performing employees. Performance evaluation makes it possible to identify an organization's talents and to optimize their potential, as well as management and supervision problems, integrating of people into the organization, suitability of the person to the position, location of possible training and development deficiencies of professionals. More than a tool, it becomes a process that, if used correctly and inserted in the company's strategy, allows the correct decision making about career progression, providing development of employees and teams, especially through the correct use of feedback. This study had as object to analyze and describe the perception of employees about the performance evaluation tool of a mixed economy financial institution. Ten management-level employees (relationship managers) from bank agencies in the Rio Verde city, Goias State, participated in the study. Data were collected individually through a partial structured interview prepared for the purposes of the study, with subsequent transcription and analysis, where content analysis technique was used. The results indicated that performance evaluation is considered of paramount importance in the company, contributing to the improvement of employees and to the company's results. They showed that the 360° evaluation is the correct and fair way to evaluate themselves, as it allows the perception of the various sources involved, which in turn generate guidelines, which lead to improvement. There was a great diversity of perceptions about the establishment, monitoring and closing of agreements, where the items feedbacks and annotations were emphasized as being of fundamental importance for employees and the company. There was also the recognition of the majority for linking performance evaluation with career management and reward. It's concluded that the results underline the importance of employees and researchers to recognize the importance of performance evaluation in organizations, both for personal, professional and organizational development. It's believed that the study can contribute for the company to improve the tool with the results presented,



through the development of effective performance evaluation politicals and practices that support the institution's strategies.

**KEYWORDS:** Performance evaluation. Performance. Performance Management. Feedback.

## Lista de Figuras

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 - Ciclo/etapa da avaliação de desempenho ..... | 35 |
|---|----|

## Lista de Quadros

|  |    |
|--|----|
| Quadro 1 - Perspectivas da avaliação de desempenho por competências e resultados .....   | 41 |
| Quadro 2 - Competências fundamentais .....   | 43 |
| Quadro 3 - Competências gerenciais .....   | 44 |
| Quadro 4 - Matriz de conexão das questões de entrevista, referencial teórico /literatura apresentada com os conceitos da ferramenta da instituição ..... | 51 |

## **Lista de abreviatura e siglas**

|         |   |
|---------|---|
| ATB     | Acordo de trabalho  |
| CONEXÃO | Programa de acompanhamento de metas                             |
| GDP     | Gestão de desempenho profissional por competências e resultados |
| PDC     | Plano de desenvolvimento de competências                        |
| PDG     | Programa de desempenho gratificado                              |
| RH      | Recursos Humanos  |
| TAO     | Talentos e Oportunidades  |

## SUMÁRIO

|  |    |
|--|----|
| <b>1. INTRODUÇÃO</b> .....   | 15 |
| 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....   | 17 |
| 1.2. OBJETIVOS DO ESTUDO .....   | 17 |
| 1.2.1 Objetivo Geral .....   | 17 |
| 1.2.2 Objetivos Específicos .....  | 17 |
| 1.3 RELEVÂNCIA, MOTIVAÇÃO E JUSTIFICATIVA PARA O ESTUDO .....                                    | 18 |
| 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO .....  | 19 |
| <b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....  | 20 |
| 2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....  | 20 |
| 2.1.1 Conceito de Desempenho .....   | 20 |
| 2.1.2 Conceito de Avaliação de Desempenho .....  | 22 |
| 2.1.3 Objetivos da Avaliação de Desempenho .....   | 25 |
| 2.2 A GESTÃO DE PESSOAS E A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA<br>ESTRATÉGIA DA EMPRESA .....            | 27 |
| 2.3 FONTES, TIPOS E FOCOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....                                       | 31 |
| 2.3.1 Aspectos Comportamentais da Avaliação de Desempenho .....                                  | 33 |
| 2.4 ETAPAS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E <i>FEEDBACK</i> .....                                    | 34 |
| <b>3. MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA<br/>OBJETO DE ESTUDO</b> ..... | 38 |
| 3.1 GDP - Gestão de Desempenho Profissional por Competência e Resultados ....                    | 40 |
| 3.1.1 Tipos de competências profissionais .....  | 43 |
| 3.1.2 Etapas de avaliação .....  | 45 |
| 3.2 PDC - Plano de Desenvolvimento de Competências .....   | 47 |
| <b>4. METODOLOGIA</b> .....  | 48 |
| 4.1 Cenário da pesquisa .....  | 48 |
| 4.2 Participantes .....  | 49 |

|  |           |
|--|-----------|
| 4.3 Instrumento .....  | 49        |
| 4.4 Procedimentos da coleta de dados .....   | 50        |
| <b>5. RESULTADOS E DISCUSSÕES .....</b>  | <b>55</b> |
| 5.1 Percepção da avaliação de desempenho para o aprimoramento profissional ...                         | 55        |
| 5.2 Contribuição da avaliação de desempenho para melhoria dos resultados e estratégia da empresa ..... | 57        |
| 5.3 Percepção do formato de avaliação 360° .....   | 59        |
| 5.4 Etapas da avaliação de desempenho: <i>feedbacks</i> e anotações .....                              | 60        |
| 5.4.1 Estabelecimento dos acordos .....  | 60        |
| 5.4.2 Acompanhamento dos acordos .....   | 61        |
| 5.4.3 Fechamento dos acordos .....   | 64        |
| 5.5 Integração da avaliação de desempenho com outros sistemas de gestão de pessoas .....               | 66        |
| <b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>   | <b>68</b> |
| <b>7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>   | <b>71</b> |
| <b>APÊNDICES .....</b>   | <b>74</b> |

## 1. INTRODUÇÃO

O setor bancário nos últimos anos tem passado por um momento de transformação no que se refere à digitização, visando dar autonomia aos clientes e atendê-los por meio de canais digitais como telefone, terminais de autoatendimento, *sites* e, principalmente, aplicativos para celular. Dessa forma, os bancos economizam com estrutura e criam uma nova forma de se relacionar com os clientes, saindo das tradicionais filas nas agências para um atendimento diferenciado em ambientes voltados para explicações e efetivações de negócios. Com isso, necessita-se cada vez mais de um corpo funcional competente para lidar com essas mudanças e adequar clientes e funcionários à nova forma de atendimento bancário (AGUIAR, 2018). Igualmente, Borges & Mourão (2013) consideram o setor envolto por profundas mudanças em toda sua cadeia de atuação: tecnologia, insumos, regulação e as constantes mudanças no mercado.

Diante desse cenário de competitividade bancária, Borges & Mourão (2013) e Aguiar (2018) destacam que os recursos digitais vão auxiliar, mas é necessária uma equivalente redefinição de padrão de desempenho para que essa nova formatação funcione bem. Assim, funcionários qualificados e com desempenho destacados são importantes para que as organizações consigam oferecer um serviço de qualidade.

Dutra (2017), Pontes (2016) e Malheiros (2014) reforçam que as empresas, por estarem em contexto global, mudanças e competição, precisam se diferenciar das demais para competir em igualdade com outras, inclusive de outros países. Para isso, dependem da relação contínua de empresa e funcionários competentes e com alto desempenho, que deve ser mensurado. Assim, destacam que a avaliação de desempenho inserida na estratégia da empresa, pode ser um excelente instrumento para buscar a melhoria do resultado da empresa, gerando vantagem competitiva através da diferença que as pessoas podem fazer.

Limongi-França *et al.* (2002), destacam que os indicadores existentes em uma avaliação de desempenho pelas metas e resultados, de forma integrada, são desdobramentos da estratégia da empresa e dão ênfase no desempenho futuro da organização e dos funcionários.

Para Limongi-França *et al.* (2002) e Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), a avaliação de desempenho pode ser de fundamental importância por permitir a análise de resultados e metas de forma integrada, bem como a mensuração do potencial

humano, sendo assim um importante instrumento à disposição da administração de uma empresa na sua tomada de decisões, dada sua inserção e desdobramento da estratégia da empresa. A mesma permite ainda mapear competências profissionais e aspectos comportamentais existentes. Portanto, mais que uma ferramenta, torna-se um processo que se utilizado corretamente, desenvolve funcionários e equipes.

Neste contexto de mudanças - especialmente no setor bancário e do diferencial que os desempenhos das pessoas podem trazer à organização, tem-se como empresa objeto de estudo: uma instituição financeira - segmento banco, sociedade de economia mista.

Dentre as ferramentas que a instituição financeira mencionada tem à sua disposição na área de Gestão de Pessoas, vamos destacar e será objeto deste estudo uma de mensuração de desempenho, denominada Gestão de Desempenho Profissional por Competências e Resultados - GDP, desenvolvida e aplicada a partir de 1998, aprimorada em 2004 e com atualizações pontuais desde então. Esse instrumento objetiva alinhar os desempenhos individual, departamental e organizacional, a partir de parâmetros definidos pela estratégia corporativa. Intenção subjacente reside em minimizar distorções, subjetividades e vieses no processo de avaliação até então vigente, que era centrado na observação do comportamento dos funcionários, sem estabelecer metas ou avaliar desempenhos e resultados correspondentes (BRANDÃO *et al.*, 2008).

O processo da GDP é gerido pela Diretoria de Gestão de Pessoas da instituição financeira objeto de estudo. No caso, os funcionários do banco atuam como avaliados e avaliadores dentro de suas equipes da modalidade 360°, semestralmente: cargos gerenciais possuem subordinados e os avaliam; todos subordinados avaliam superiores; todos fazem autoavaliação e quando há pares, da mesma forma. Ao final de cada ciclo (semestre), há uma avaliação sucinta nominada como “diagnóstico da ferramenta” com cinco perguntas objetivas, sem aprofundamento do assunto. Assim, a visão dos funcionários referente ao modelo da GDP, sua aplicação e a maturidade com a qual participam do processo, constituem as bases do estudo pretendido neste trabalho, que assume como problema de pesquisa aquele descrito a seguir.



## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O problema de pesquisa que deu origem a este artigo foi: Qual a percepção dos funcionários de uma instituição financeira acerca da ferramenta de avaliação de desempenho?

## 1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

Diante do problema de pesquisa, este trabalho tem os seguintes objetivos:

### 1.2.1 Objetivo Geral

O presente estudo tem como objetivo identificar a percepção dos funcionários acerca da ferramenta de avaliação de desempenho de uma instituição financeira de economia mista.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

1) Identificar a percepção e conhecimento dos envolvidos na avaliação de desempenho, quanto:

1.1) Aos objetivos, utilizações e distorções da ferramenta;

1.2) Ao desenvolvimento e aprimoramento profissional, estímulo do autodesenvolvimento e autoanálise;

1.3) Ao alinhamento e integração às estratégias e contribuição para o resultado da empresa;

1.4) À geração de informações e integração com outros sistemas de gestão de pessoas;

1.5) À importância do *feedback* no processo.

### 1.3 RELEVÂNCIA, MOTIVAÇÃO E JUSTIFICATIVA PARA O ESTUDO

A motivação para escolha deste tema está relacionada com a importância da avaliação de desempenho nas organizações, inclusive para a empresa objeto de estudo. Ainda, na contribuição para que as empresas possam aprimorar a ferramenta por meio do desenvolvimento de políticas e práticas eficazes de avaliação de desempenho que apoiem as estratégias das empresas, especialmente em contextos de mudanças, com base na percepção e descrição dos envolvidos no processo quando da apresentação dos resultados acerca da ferramenta.

Embora haja muita literatura informativa disponível que orienta procedimentos e técnicas sobre avaliação de desempenho, poucos estudos promovem reflexões críticas fundamentadas teoricamente. Especialmente, há escassez de trabalhos que apresentem pesquisa e percepção dos principais envolvidos na ferramenta de avaliação de desempenho: os funcionários.

Neely (2005) e Sousa (2000) *apud* Cunha & Corrêa (2013), reforçam a importância de estudos sobre avaliação de desempenho por não haver uma linha de pensamentos consolidada entre estudiosos da área, bem como pelo excesso de modelos genéricos. Para os autores, os modelos deveriam ser específicos para cada tipo de organização.

Ceribeli *et al.* (2019) destacam a importância que o estudo sobre avaliação de desempenho adquiriu especialmente sobre a satisfação e o desempenho futuro dos funcionários, além da averiguação de como as avaliações de desempenho funcionam de fato nas organizações.

Com relação à ferramenta de avaliação de desempenho existente na empresa objeto de estudo, não há pesquisa junto aos participantes, com abordagem neste nível de avaliação, percepção e reflexão em relação aos objetivos apresentados, o que poderia demonstrar ou não a sua efetividade.

Existe uma literatura escassa publicada em periódicos nacionais sobre o assunto, especialmente nos últimos cinco anos, conforme busca por título e assunto, pelas palavras “avaliação de desempenho”, “gestão do desempenho” e também pelo nome da empresa cuja ferramenta de mensuração do desempenho é objeto de análise. Além disso, a literatura traz algumas publicações onde a “avaliação do desempenho” refere-se à organização e não ao indivíduo/funcionário.

## 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado da seguinte maneira:

Primeira parte e já apresentada: Composta de Introdução, Problema de Pesquisa, Objetivos do Estudo, Relevância para o Estudo e Estrutura do Trabalho.

Segunda parte: Composta pela Fundamentação Teórica do trabalho, focando nos temas: Desempenho; Avaliação de Desempenho; Avaliação de Desempenho na Estratégia da Empresa; Fontes, Tipos e Focos da Avaliação de Desempenho; Aspectos Comportamentais da Avaliação de Desempenho; Etapas da Avaliação de Desempenho e *Feedback*; O Processo de Avaliação de Desempenho na Instituição Financeira Objeto de Estudo; GDP - Gestão de Desempenho Profissional por Competências e Resultados e PDC - Plano de Desenvolvimento de Competências.

Terceira parte: Método de Pesquisa e as Técnicas utilizadas na busca dos objetivos propostos.

Quarta parte: Apresentação dos dados coletados, análise e interpretação.

Quinta parte: Considerações Finais.

Sexta parte: Referências bibliográficas e apêndices com anexos.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Nos próximos tópicos serão apresentadas fundamentações teóricas acerca do trabalho - com conceitos acadêmicos e apresentados pela empresa objeto de estudo e foco nos temas: Desempenho; Avaliação de Desempenho; Avaliação de Desempenho na Estratégia da Empresa; Fontes, Tipos e Focos da Avaliação de Desempenho; Aspectos Comportamentais da Avaliação de Desempenho; Etapas da Avaliação de Desempenho e *Feedback*; O Processo de Avaliação de Desempenho na Instituição Financeira Objeto de Estudo; GDP - Gestão de Desempenho Profissional por Competências e Resultados e PDC - Plano de Desenvolvimento de Competências.

### **2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Para compreensão sobre a avaliação de desempenho na concepção literária e acadêmica a seguir, serão apresentados conceitos sobre o desempenho, seguindo para a avaliação de desempenho, além dos seus objetivos.

#### **2.1.1 Conceito de Desempenho**

Foi a Primeira Guerra Mundial que forneceu o impulso principal para o desenvolvimento de um instrumento de avaliação de desempenho pessoal que pudesse ser utilizado em larga escala, com função de validar seleções e auxiliar nas decisões sobre contratações. Até meados dos anos 1950, os caminhos levam a uma discussão de desempenho com o empregado por parte da gerência. Em 1960 tivemos um estudo com foco na medição desse desempenho e outra com foco no impacto de tal avaliação na vida do trabalhador. Em 1970 a avaliação passa a ser vista como uma ferramenta de apoio ao desenvolvimento dos empregados (e não somente como ferramenta de mensuração). A partir dos anos 1980, a avaliação desempenho evoluiu para a orientação, procura e processamento das informações, tendo o avaliador como elemento ativo. Observa-se ao longo dos anos a quantidade de elementos que fazem parte do contexto na avaliação de desempenho do empregado. No entanto, alguns fatores não relacionados ao desempenho real do empregado podem afetar o resultado

real da avaliação, não somente pela capacidade do julgador, mas também pela forma como os resultados são publicados (BORGES & MOURÃO, 2013).

Na mesma linha, Dutra (2019) enfatiza que a preocupação das organizações em contar com indivíduos capacitados para o desempenho eficiente de determinada função não é recente. Na década de 1970 já havia alerta para a necessidade de as empresas contarem com pessoas eficientes, ressaltando que a procura pelos competentes excedia a oferta. Na época, com base no princípio taylorista de seleção e treinamento do trabalhador, as empresas procuravam aperfeiçoar, em seus empregados, as habilidades necessárias para o exercício de atividades específicas, restringindo-se às questões técnicas relacionadas ao trabalho e às especificações de cargo. Posteriormente, em decorrência de pressões sociais e do aumento da complexidade das relações de trabalho, as organizações passaram a considerar, no processo de desenvolvimento profissional de seus empregados, não somente questões técnicas, mas também aspectos sociais e comportamentais relacionados ao trabalho.

Borges & Mourão (2013, p. 55), conceituam desempenho:

É um conjunto de comportamentos ou ações que exibimos em determinadas situações e dependem de nossa compreensão, tácita ou explícita, do que seja esperado. Tal compreensão, por sua vez, está associada a regras e a um enquadre que nos permitem reunir, sob uma mesma designação (desempenho), comportamentos que assim se tornam articulados e interdependentes entre si.

Com a globalização e o aumento da competitividade, as empresas tiveram que rever suas estruturas, processos e formas de gestão e de trabalho. Entender o desempenho dos empregados passou a ser essencial, uma vez que a maneira como eles atuam pode alterar o resultado da empresa. Nesse contexto, segundo Pontes (2016) e Souza (2005) nas últimas décadas, surgiu a gestão de desempenho, que apresenta papel organizacional e ganha caráter mais estratégico, sugerindo o que será avaliado, direcionando o método de realização do trabalho, normatizando mecanismos adequados para a avaliação, apresentando os objetivos a serem alcançados, apontando formas de comunicação dos resultados e alternativas de monitoramento, fornecendo informações importantes para os sistemas atração e retenção de talentos, carreira e sucessão, recompensa, desenvolvimento de pessoas e competências.

Diante do exposto, identificar metas e objetivos e, se são ou não relevantes para a organização, são determinantes para a mensuração do que se deve avaliar. Assim, o desempenho tem relação com o produto e com o resultado. Com isso, para Borges & Mourão (2013) o que deve ser avaliado, mensurado e registrado são resultados ou consequências dos comportamentos dos empregados, seja ele individual, grupal ou da unidade de trabalho. Neste contexto, trazendo para a prestação de serviços, os desempenhos tornam-se fundamentais para o sucesso organizacional.

Segundo Borges & Mourão (2013), o desempenho individual tem obtido certa atenção nas transformações que vem acontecendo no ambiente de trabalho, especialmente pela evolução tecnológica e de comunicação, bem como pelo aumento da competitividade entre as empresas.

### **2.1.2 Conceito de Avaliação de Desempenho**

Para Chiavenato (2009), a excelência é a base da lucratividade e única alternativa viável no contexto empresarial competitivo e desafiador. E a lucratividade vem com o desenvolvimento das pessoas, que devem estimuladas e avaliadas. Destaca que a avaliação de desempenho é de fundamental importância, pois as pessoas devem saber se estão no caminho certo ou não, bem como as empresas devem conduzi-las para o correto, trabalhando os desvios com orientações, treinamentos e alterações da gestão da carreira. Destaca ainda que tudo deve ocorrer com negociações francas e objetivas entre as partes, com formalização através de indicadores claros e conexos. Assim, os indicadores devem:

- 1) Ser sistêmicos, relevantes para o negócio, com definição do que, como e quando medir. Importante ainda estarem ligados aos principais processos, com foco no cliente interno e externo;

- 2) Ser escolhidos e selecionados como critério de avaliação para premiações, remunerações variáveis, promoções;

- 3) Ser escolhidos em conjunto, evitando distorções e conflitos com outros. O autor cita como principais tipos de indicadores para serem escolhidos e trabalhados em conjunto: financeiros, relacionados aos clientes, internos e de inovação. E mais, devem procurar o atingimento de uma forma global (toda a organização), grupal

(equipe) e individual;

4) Ser elemento integrador das práticas de RH, servindo para identificação e integração de cada funcionário em suas respectivas localizações, servindo para mensuração e averiguação de resultados e desempenhos, servindo para identificar potencial e fragilidades;

5) Desenvolver-se por processos livres dos rituais burocráticos, engessados e genéricos, transformando-se em um processo muito próximo de negociação entre as partes e não mais um julgamento superior, resultando assim em um compromisso de alcance de objetivos mútuos e crescimento profissional;

6) Ser instrumento de retroinformação das pessoas, dando sentido às suas carreiras, capacitando e as inserindo no desenvolvimento e crescimento da empresa. O autor destaca a necessidade e tendências de deixar para trás a especialização profissional e em seu lugar, que haja multifuncionalidade e mutação. Destaca ainda a tendência de os cargos deixarem de ser individualizados e tornarem-se sociáveis e com vinculação grupal, fortalecendo o sentimento de pertencimento e senso de equipe, envolvendo aspectos de competência pessoal, tecnológica, metodológica e social;

7) Enfatizar gradativamente os resultados, metas e objetivos em detrimento aos comportamentos. Para o autor, tal ênfase deixa claro três vertentes interessantes: a) desburocratização, pois deixa de existir o excesso de papéis e formulários, passando a importância ser simplesmente o confronto dos objetivos formulados e resultados alcançados, bem como a real participação do(s) funcionário(s); b) avaliação pra cima, permitindo a equipe avaliar o superior, seu comando, suas instruções, as condições proporcionadas para alcance dos objetivos, sua forma de liderar; e c) autoavaliação, onde cada um pode e deve avaliar o próprio desempenho, melhorando o senso crítico de cada um e dando-lhes sentimento de pertencimento;

8) Ser relacionada com a noção de experiência, fazendo um balanço entre expectativas e recompensas, com aspecto motivador. Trata-se de despertar nas pessoas que a excelência e o desempenho satisfatório trazem benefícios não só às empresas, mas aos funcionários envolvidos.

Um aspecto muito importante em avaliação de desempenho é a avaliação, ou seja, a materialização em medidas através de indicadores que permitam confiança entre níveis pretendidos e de fato atingidos, entre períodos anteriores e atuais, cargos semelhantes, etc. (BORGES & MOURÃO, 2013).

Segundo Alves (2017), avaliação de desempenho é o processo de verificação

efetivamente realizado em relação ao planejamento ou acordo feito anteriormente, com características de monitoramento e desenvolvimento.

Para Dos Santos *et al.* (2019), a avaliação de desempenho está relacionada aos resultados, aos comportamentos e às percepções dos envolvidos no processo, especialmente àqueles de níveis gerenciais. Dutra complementa da seguinte maneira (2019, p. 199): “Processos de avaliação de desempenho são importantes para que as pessoas reflitam acerca de si próprias e sobre sua relação com a organização”.

Chiavenato conceitua da seguinte maneira (2009, p. 170):

A avaliação do desempenho é uma sistemática apreciação do comportamento das pessoas nos cargos que ocupam. Apesar de ser uma responsabilidade de linha e uma função de *staff*, em algumas empresas; a avaliação do desempenho pode ser um encargo do supervisor direto, do próprio empregado, ou ainda de uma comissão de avaliação, dependendo dos objetivos da avaliação do desempenho.

Para Pontes (2016), a gestão de desempenho constitui uma evolução da avaliação de desempenho, que é considerada uma de suas etapas. É um processo mais amplo, que traz a revisão das estratégias do negócio e da política de recursos humanos, visando contribuir para a perenização da organização. Analisa ainda as diferenças e semelhanças entre os conceitos de gestão de desempenho e gestão de competências, concluindo também que os dois construtos são muito similares, com processos de planejamento, acompanhamento e avaliação parecidos. Consideram que são construtos complementares, o que levaria, inclusive, ao termo gestão de desempenho por competências.

Para Borges & Mourão (2013) existem quatro elementos básicos na avaliação de desempenho: o avaliado, o julgamento (do desempenho), o avaliador e o contexto (no qual os comportamentos ocorrem). Mas, destaca que o desempenho dos empregados, em grande parte, depende também do próprio sistema organizativo e do trabalho em que os avaliados estão inseridos, estando sujeitos a duas fontes principais de variância: fatores individuais e fatores contextuais.

Ainda, segundo Borges e Mourão (2013), os indivíduos são os principais responsáveis por seu desempenho, que também tem influência do próprio sistema organizativo. Além disso, na avaliação de desempenho quatro elementos básicos devem ser considerados: o avaliado, o julgamento (do desempenho), o avaliador e o contexto (no qual os comportamentos ocorrem). As autoras destacam ainda, para que



haja a avaliação do desempenho, os profissionais envolvidos necessitam de variáveis, medidas e referenciais que possam norteá-los, de forma a permitir observar e quantificar o comportamento, situação de trabalho e resultado. Assim, devem ser observados: o objeto da observação, padrões, quais fatores de ambiências devem ser considerados, os níveis e as comparações entre as avaliações. Vale destacar que em alguns casos – e cargos, o comportamento e o resultado são determinantes para o sucesso da organização em termos de rentabilidade e sustentabilidade. Assim, a avaliação do desempenho, individual ou coletiva torna-se importante ferramenta para impulsionar tais itens. Diante disso, torna-se fundamental o registro de comportamentos relevantes dos indivíduos, sejam eles positivos ou negativos, com avaliação e fornecimento de *feedback*, permitindo assim maior aderência aos comportamentos esperados.

### **2.1.3 Objetivos da Avaliação de Desempenho**

Limongi-França *et al.* (2002) destacam que com a estruturação do processo de Avaliação de Desempenho e a formalização da ferramenta, permite-se produzir aos gestores e profissionais, parâmetros às decisões, através de critérios definidos anteriormente como legítimos e de ciência dos envolvidos, aproximando as interpretações de avaliados e avaliadores.

Para Borges & Mourão (2013) e Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), a avaliação dos empregados permite a melhoria da produtividade, o potencial desenvolvimento e talentos, identificação e deficiência de treinamentos, identificação de necessidade de adequação ou readequação das pessoas ao setor ou cargo, além de necessidade de incentivo salarial, promoções ou até mesmo dispensa. Visa mapeamento de pontos fortes e pontos fracos para proposição e implantação de mudanças, com foco os desafios a serem enfrentados pela organização, por meio de programas que promovam o desenvolvimento pessoal, profissional e organizacional.

Os objetivos fundamentais da avaliação do desempenho podem ser apresentados em três facetas, segundo Chiavenato (2009, p. 122):

- 1) Permitir condições de medição do potencial humano no sentido de determinar sua plena aplicação;

- 2) Permitir o tratamento dos recursos humanos como importante vantagem competitiva da organização e cuja produtividade pode ser desenvolvida, dependendo obviamente da forma de administração;
- 3) 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 de cada pessoa.

Pensamento semelhante ao apresentado por Dos Santos *et al.* (2019), onde consideram que a avaliação de desempenho é capaz de influenciar indivíduos para melhoria da produtividade, havendo consequentes resultados organizacionais. Objetiva, com uso de medidas financeiras e não-financeiras à avaliação da performance dos envolvidos.

Para Borges & Mourão (2013) e Chiavenato (2009), com a avaliação de desempenho consegue-se de forma sistemática verificar o potencial de desenvolvimento de cada avaliado, potencializando suas qualidades através de julgamento e estímulo de valor. Com ela, é possível estabelecer técnicas nas atividades administrativas sobre adequação ao cargo, carências de treinamento, averiguação de problemas de supervisão e gerenciamento. E, tudo isso contribui ainda com a qualidade do trabalho e a qualidade de vida nas organizações. Definir claramente objetivos de desempenho é fundamental para que a avaliação seja considerada como válida, sendo ainda importante a definição, conceituação, descrição, parâmetros e métricas utilizadas, metas e objetivos a serem alcançados e, se for o caso, escala de avaliação e “placar final”. Vale ainda destacar que as avaliações devem ocorrer com respeito e confiança. Assim, torna-se importante a definição de fonte ou formato de avaliação.

Ainda sobre os objetivos da avaliação de desempenho, Chiavenato (2009) considera que o gerente tem condições de avaliar comportamento e desempenho dos subordinados por fatores previamente definidos e clarificados para todos, tornando a subjetividade neutra ou reduzida. Tem condições ainda de propor melhorias aos mesmos, com foco na busca de um padrão esperado/desejado. Por fim, através da clara comunicação, pode fazer seus subordinados compreenderem que a avaliação é um sistema objetivo, usando-se desse sistema. Quando olhamos pelo lado dos funcionários subordinados, vemos que eles podem antecipadamente conhecer as expectativas da empresa e de seu superior e ainda, durante e ao final da avaliação, enxergar pontos de destaque e aprimoramento. Podem ainda durante o período

verificar quais providências o próprio ou o superior pode tomar em relação aos pontos de aprimoramento percebidos. Ainda, permite aos mesmos uma autoavaliação e autocrítica quanto ao desempenho e desenvolvimento. Por fim, a empresa, através da avaliação de desempenho, consegue identificar pessoas (superiores e subordinados) que necessitam de aprimoramento, bem como os destaques podem ter possíveis reconhecimentos, podendo inclusive, alinhar tal programa a outros de encareiramento existentes, melhorando o relacionamento humano e estimulando a produtividade.

## **2.2 A GESTÃO DE PESSOAS E A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ESTRATÉGIA DA EMPRESA**

A área de Gestão de Pessoas adquiriu *status* estratégico nas organizações, com visão mais sistêmica e estratégica, onde os funcionários deixaram o papel tradicional de representar somente custos e passando a representar um capital intelectual (CERIBELI *et al.*, 2019; FERNANDES, 2013).

Para Borges & Mourão (2013) a Gestão de Pessoas em substituição à Administração de Recursos Humanos, fez com que as pessoas não fossem vistas mais como instrumentos que podiam ser administrados como os demais recursos (insumos, tecnologia, financeiro, etc.), mas sim como um capital, podendo dar retorno significativo. Assim, as pessoas tornaram-se cada vez mais estratégicas para alcance dos objetivos organizacionais.

Limongi-França *et al.* (2002) ressaltam que não se trata apenas de mudança da “expressão” *Administração de Recursos Humanos* para *Gestão de Pessoas*, mas sim da ação – para gestão e do foco – para pessoas, com nova dimensão e abrangência, onde as pessoas não são recursos que podem ser administrados, mas sim geridos. E, se geridos da forma correta e com envolvimento estratégico, podem tornar a empresa mais competitiva.

Segundo Chiavenato (2010, p. 528):

... O futuro da Gestão de Pessoas está estreitamente ligado ao papel que a função deve desempenhar na organização, seja como incentivadora da parceria empreendedora das pessoas com a organização, seja como contributiva para a ação gerencial e estratégica para a realização da missão e alcance dos objetivos organizacionais, seja como provedora de serviços e

de assessoria para seus clientes internos na organização. Em todos os casos acima, a GP busca sempre agregar valor à organização, às pessoas e aos clientes.

Philadelpho (2007) e Porter (1989) *apud* Limongi-França *et al.* (2002) destacam a competitividade, fazendo referência à Gestão de Pessoas como agregadora de valor para o negócio e para os clientes, por fazer parte das atividades internas das organizações e suas interações. Para o autor, são as pessoas e as ações delas emanadas não somente criam, mas transformam as estratégias em ações práticas, especialmente em momentos marcados pela globalização, impacto da tecnologia e constantes mudanças.

Borges & Mourão (2013), dentre as variadas maneiras de caracterização por autores sobre Gestão de Pessoas, e sem detrimento às mesmas, o fazem com três grandes sistemas: *ingresso, desenvolvimento e valorização das pessoas*, que por sua vez, englobam outras práticas ou subsistemas. Destacam que os três sistemas não devem ser abordados de forma isolada, mas compreendidos de forma articulada, pois ações em qualquer um dos três tem repercussões nos demais no curto, médio ou longo prazo. Mas, dão destaque especial no sistema valorização de pessoas e o desempenho:

Muito se avançou no conhecimento das variáveis que podem ser responsáveis pelo desempenho no trabalho. Estilo de liderança, traços e padrões de personalidade, relações com o trabalho e com os colegas, e os processos e os métodos de trabalho são alguns exemplos. Ademais, as diferenças entre avaliação (diagnóstico) e gestão (dinâmica do acompanhamento do desempenho visando ao aprimoramento contínuo) têm sido ressaltadas com o objetivo de obter mais clareza sobre como manejar todos os aspectos psicológicos, sociais e técnicos envolvidos na melhoria do desempenho no trabalho. Em outras palavras, a valorização também pode ser feita pela avaliação e pela gestão do desempenho (BORGES & MOURÃO (2013, p. 362).

Destacando assim, dentro do sistema *desenvolvimento*, o subsistema da avaliação de desempenho - onde as organizações oferecem condições e estimulam os funcionários a buscarem desenvolvimento contínuo e garantir a empregabilidade, seja pelo desempenho, aprimoramento das competências ou pela exigência (devidamente respondida) de novas, vemos que o mesmo possibilita a identificação dos talentos de uma organização e a otimizar seu potencial, bem como de problemas de gerência e supervisão, de integração das pessoas à organização, de adequação da pessoa ao cargo, de localização de possíveis deficiências de treinamento e

desenvolvimento de profissionais. Permite ainda identificar as competências necessárias e essenciais aos cargos e formação de equipes de alto desempenho (CHIAVENATO, 2014).

A utilização da ferramenta de avaliação para mensurar o desempenho recebe crítica de alguns autores sobre vinculação da mesma com o passado, verificando o alcance ou não dos objetivos e resultados. Assim, é de fundamental importância que a Avaliação de Desempenho se transforme em uma Gestão de Desempenho, constando e contribuindo para a estratégia da empresa (LEME, 2015). Segundo o autor, a avaliação deve ser parte integrante e importante dentro do RH Estratégico, ou seja, inserido dentro dos objetivos e visão da empresa, tendo na avaliação uma forma de despertar e mostrar para cada funcionário sua importância além dos processos diários e por vezes, burocráticos.

Lotta (2002) dá ênfase na avaliação de desempenho e destaca novo papel da área de Recursos Humanos na estratégia da organização:

Se levarmos em consideração a participação da Avaliação de Desempenho no ambiente organizacional, estaremos nos deparando com a nova função pela qual a área de Recursos Humanos é responsável: a função de planejamento estratégico da organização. Assim, observamos que a tradicional responsabilidade dessa área, no sentido de controlar, registrar e fazer o pagamento, é deixada de lado, em prol de políticas desenvolvimentistas para os profissionais das organizações, englobando funções como planejamento, organização, direção, controle, treinamento, manutenção, utilização, motivação e desenvolvimento, entre outras.

Na Avaliação de Desempenho Estratégica os instrumentos, ferramentas e formas de avaliação devem levar em consideração a integração de competências técnicas, comportamentais e de resultado, validando ou não o cumprimento de atribuições, responsabilidades e alinhamento estratégico, cabendo com grande relevância, ao gestor, o *feedback* adequado e tempestivo para correções, desvios e reconhecimentos, durante o ciclo avaliatório. Segundo Leme, (2015, p. 58):

Ao optar por esse instrumento, a empresa assume um compromisso implícito de promover um ambiente de desenvolvimento de infraestrutura e de pessoas, por meio de investimentos estratégicos, capacitação e desenvolvimento de seus colaboradores. Trabalhará o foco na identificação dos fatores que interferem para que os resultados sejam alcançados e, principalmente, antes da data de apontamento da meta estabelecida.

Para Chiavenato (2009), em relação à estratégia da empresa, a Avaliação de

Desempenho é um processo dinâmico que permite localizar problemas de supervisão e gerência, adequação ao cargo, integração e dissonâncias, além de identificar carência de treinamentos. Pode ainda colaborar ativamente no desenvolvimento de políticas adequadas de recursos humanos, treinamento e desenvolvimento às necessidades da empresa, permitir avaliação de potencial e estimular a produtividade e melhoria dos relacionamentos no trabalho.

Para Pontes (2016), a Avaliação de Desempenho é dependente do planejamento estratégico e com base no referido planejamento há a definição da formalização do plano/programa de avaliação, bem como das competências necessárias. Para o autor, a Avaliação de Desempenho formal torna mais dinâmico o planejamento da empresa, consegue melhorias quanto à produtividade e qualidade, melhora a competência e desenvolve as pessoas que buscam maior comprometimento, melhora a comunicação através do diálogo, gera informações. Destaca ainda que ainda está intimamente ligada a outros programas como por exemplo gestão de pessoal, econômico-financeira, treinamento e desenvolvimento, qualidade e excelência junto aos clientes, bem como programas de recompensa financeira (participação de lucros e resultados, programas de desempenho e remunerações, etc.).

Já para Dutra (2019), uma Avaliação de Desempenho voltada para a Estratégia necessita ter foco no diálogo. Não obstante à importância do *feedback* existente na maioria das avaliações, o autor faz crítica que o mesmo é focado em um conjunto de fatos e dados para cumprimento de metas, comportamentos e compromisso do avaliado, olhando para o passado. Assim, propõe que o termo evolua para o diálogo efetivo, sendo que deve ser um processo contínuo, sem deixar de lado que também deve ser formalizado e estruturado dentro do modelo de avaliação existente. E nesse diálogo, não somente o passado, mas o que se pode fazer, refazer ou alterar de forma tempestiva e com qualidade para a mudança, desenvolvimento pessoal e profissional além, é claro, do cumprimento de objetivos.

Cunha & Corrêa (2013) e Limongi-França (2002) destacam que a Avaliação de Desempenho é mais que um recurso auxiliar, alinhada e derivando da estratégia global da organização e tendo como objetivo a melhoria global do desempenho e da produtividade evoluindo para um sistema de gestão de desempenho, com a responsabilidade pela gestão das pessoas, intimamente relacionando-se com práticas de seleção, desenvolvimento profissional, carreira, remuneração e outros. Reforçam

ainda o compromisso direto com a estratégia, relacionando e inserindo nas avaliações indicadores de competências, metas e desempenho com outros indicadores de outras naturezas: clientes, processos, inovação, financeiro etc.

Ceribeli *et al.* (2019) destacam a avaliação de desempenho como um dos pilares não só da Gestão de Pessoas, mas das organizações, o que a torna também um dos maiores desafios do cenário atual. Reforçam ainda, que a avaliação de desempenho deve estar alinhada às estratégias corporativas das organizações, o que lhes trará resultado e competitividade através do desenvolvimento e comportamento humano.

### **2.3 FONTES, TIPOS E FOCOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Existem alguns tipos de avaliação, que são diferenciadas basicamente pela fonte de avaliação, que podem ser adotadas pelas empresas de forma isolada ou em conjunta (BORGES & MOURÃO, 2013):

- Avaliação pelo Superior Hierárquico: Formato simples onde o empregado é avaliado pelo seu superior hierárquico imediato. A formalização ou materialização dessa avaliação pode ocorrer por formulário ou redação, com descrição das características e comportamentos observados.

- Avaliação pelos Pares: Formato onde pessoas de mesmo nível hierárquico avaliam-se mutuamente em relação ao desempenho, comportamento, características e relacionamento. Vale destacar a tendência de, neste tipo de avaliação, haver boa avaliação para que não haja indisposição entre as partes.

- Avaliação pelo Subordinado: Formato onde os empregados avaliam seus superiores hierárquicos. Para esse tipo de avaliação, devem ser considerados que os empregados subordinados podem não ter condições para avaliar certos aspectos e ainda que os mesmos podem não ficar totalmente à vontade por receio de algum tipo de represália por parte do superior.

- Autoavaliação: Formato onde o próprio empregado faz sua análise, com objetivo de se autoconhecer, bem como comparar – caso haja, com outras fontes, percebendo-se assim no processo.

- Avaliação 360 Graus: Formato mais abrangente, onde há uma combinação das avaliações mencionadas anteriormente, permitindo com que o empregado possa

demonstrar mudança comportamental, bem como para a empresa possa desenvolver ações no que tange ao desenvolvimento profissional. Neste tipo de avaliação, as claras dimensões do conhecimento e das competências a serem avaliadas e os *feedbacks* (anônimos ou não) são de fundamental importância na construção do formato, garantindo legitimidade e confiabilidade.

- Centros de Avaliação: Formato utilizado mais no sentido de desenvolvimento e verificação de habilidades e atitudes do que de avaliação propriamente dita, uma vez que colocam os empregados em situações reais de trabalho em atividades simuladas.

- Avaliação pelo Cliente: Formato que permite avaliação do desempenho relacionado à satisfação do cliente, quando da avaliação do mesmo. O detalhe é que neste formato, o resultado consolidado pode não ser o real, pois devido à avaliação não ser obrigatória, nem todo cliente (satisfeito ou não) irá avaliar o empregado e, os que avaliarem, em caso de prestação de serviços por exemplo, podem ter situações atendidas ou não (por legalidade, normativos internos, etc.), fazendo com que a avaliação reflita não a satisfação com o empregado, mas com a situação de um modo geral.

- Medida Direta de Resultado: Formato onde o desempenho é medido pelo resultado, como por exemplo vendas e/ou fabricação de produtos. No entanto, neste formato, não há avaliação comportamental e também podem ter influências de outros aspectos que fogem ao controle do empregado e da própria empresa, como economia, tipo de atividade, aspectos legais, desastres naturais, etc.

- Distribuição Forçada: Formato onde os empregados são “distribuídos” em grupos cujo perfil, resultado e avaliações anteriores os coloquem dentro de um mesmo patamar, dentro de um mesmo nível hierárquico, parâmetros de avaliação e compatível com os demais empregados avaliáveis. Com isso, formam-se por exemplo, o grupo dos de baixo desempenho, dos bons, dos ótimos, dos excelentes. O cuidado que se deve ter é para o correto enquadramento dos empregados dentro dos grupos, uma vez que o desempenho avaliado pode colocá-los em destaque positivo ou negativo por sub ou super observação dos critérios de inclusão.

Neste estudo, a ênfase será na Avaliação 360 Graus, utilizada pela empresa objeto de estudo neste trabalho. Para Gramigna (2007), tal modelo de avaliação é abrangente, democrático e eficaz. Apresenta vantagens para o avaliado, por tratar-se de processo participativo, democrático e de credibilidade, mensurando e retratando



percepção de todos os níveis, permitindo visão abrangente de aspectos de aprimoramento e potenciais não percebidos. Com isso, o empregado pode através de seus pontos de aprimoramento traçar plano de desenvolvimento e mapa de orientação. E apresenta também vantagens para a empresa, como a valorização dos funcionários em um processo claro, retendo talentos e apresentando possibilidades de crescimento e desenvolvimento, uma vez que a avaliação por ser dinâmica e permanente, fortalece a cultura do aprendizado constante, maximizando motivação, clima e aumento da produtividade.

Ceribeli *et al.* (2019) e Borges & Mourão (2013), destacam sobre a Avaliação 360 graus como de melhor percepção, por permitir que os avaliados enxerguem reconhecimento ou necessidade de mudança acerca do comportamento e desempenho e, especialmente pela utilização de múltiplas fontes para avaliar um empregado: superior, subordinados, colegas e ele próprio (autoavaliação). A coleta de informação de múltiplas fontes permite a construção de um quadro mais completo e integrado do desempenho do empregado, já que diferentes pessoas (superiores, subordinados e pares) observam aspectos distintos do desempenho de um indivíduo. A principal vantagem dessa modalidade decorre da oportunidade de o avaliado receber *feedback* sobre várias dimensões de seu desempenho segundo a perspectiva de diversos atores organizacionais, o que pode lhe permitir conhecer melhor o efeito de seu comportamento sobre diferentes grupos de pessoas e sobre as diversas atividades sob sua influência.

### **2.3.1 Aspectos Comportamentais da Avaliação de Desempenho**

Dos Santos (2019) e Lotta (2002) afirmam que a avaliação de desempenho através de medidas corretas de avaliação pode ser o meio para obtenção do comportamento dos funcionários e, ao averiguar deficiências, a organização terá possibilidades de correção e aprimoramento. Mesmo pensamento de Varbomida *et al.* (2018), que além da influência ressalta que a avaliação de desempenho, em alguns casos, é criada para punição de desempenhos e comportamentos indesejados.

Segundo Pontes (2016), é necessário que a organização deixe claro os comportamentos exigidos, especialmente porque os valores são percebidos de forma diferente pelas pessoas. E, os aspectos comportamentais deve mensurar a forma de

execução do trabalho.

Fernandes (2013) destaca que a observação do comportamento permite a averiguação à aderência dos valores e atitudes dos funcionários em relação às diretrizes da empresa e que, em caso de desalinhamento e inadequação, a correção dos desvios deve ser feita por *feedback*. Destaca ainda que é comum a mensuração do comportamento para o desempenho no formato de avaliação 360°.

Já Dutra (2017) associa o comportamento em três categorias: adesão da pessoa aos valores da organização, relacionamento interpessoal e atitude e comprometimento da pessoa com suas atividades. E, as coloca como independentes, mas igualmente importantes, onde a avaliação do comportamento visa agregar valor para a própria pessoa, para a organização e para os demais envolvidos. O mesmo Dutra (2014) afirma que o comportamento não está relacionado diretamente com o desempenho, mas deve ser objeto de observação e correção, considerando-a como complementar, haja vista a influência que pode causar positiva ou negativamente para a relação ao longo do tempo, especialmente se não houver maturidade dos envolvidos na solução dos conflitos.

Segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), os processos de avaliação de desempenho, como todos os processos que envolvem o elemento humano, devem ser bem conduzidos para não causar transtornos para as relações humanas e à direção da organização. Assim, cita que na avaliação de desempenho no aspecto comportamental pode ter como distorção o chamado “obstáculo interpessoal”, que ocorre quando o avaliador deixa-se levar pelo julgamento pessoal em detrimento ao profissional, de fato observado. E dá ênfase que tal distorção pode ser minimizada com a implantação de treinamento prévio, explicando as dimensões e os aspectos a serem observados.

## **2.4 ETAPAS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E *FEEDBACK***

Independentemente do tipo de avaliação aplicado pela organização, existem procedimentos comuns a todos os tipos de avaliação, sendo de grande importância e responsável pela credibilidade perante os envolvidos. Mas, mesmo comuns de um modo geral – já que todos os sistemas de avaliação objetivam aprimoramento de desempenho e produtividade do trabalhador e da organização, em objetivos

específicos os sistemas podem focar em recompensas, promoções, mobilidade interna e desenvolvimento profissional dos empregados.

E, no contexto geral, quanto aos procedimentos, podemos destacar aspectos que ao mesmo tempo em que são importantes, são também objeto de críticas por parte dos envolvidos, que são as etapas de avaliação. Segundo Latham, Sulsky e MacDonald, 2008 *apud* Borges & Mourão (2013, p. 544):

O processo de concretização da Avaliação de Desempenho pode ser dividido em quatro etapas principais: a primeira engloba todos os aspectos relacionados à preparação e ao planejamento da avaliação. O foco está na identificação daquilo que se pretende medir e na concepção de como o processo se desenvolverá. A segunda etapa consiste no processo de AD propriamente dito, ou seja, na medição/estimação do desempenho de acordo com os instrumentos e parâmetros escolhidos. Nesse caso, o foco da atenção consiste na observação do comportamento (desempenho) a ser avaliado ou do resultado a ser aferido. A terceira etapa é representada pela devolução dos resultados identificados (*feedback*). Nessa fase, atentamos para a avaliação face aos padrões ou objetivos que tinham sido fixados para o período em análise, bem como ao estabelecimento de objetivos e metas específicas a serem alcançadas por indivíduos ou equipes no período subsequente, e na identificação das ações e dos comportamentos que devem ser mantidos, evitados ou implementados. A quarta etapa corresponde àquela na qual decisões gerenciais sobre os recursos humanos são tomadas relativas a treinamento, recrutamento, promoção, transferência, recompensa ou término de uma relação de emprego, de acordo com os propósitos que orientaram a implementação do sistema de avaliação.

Já segundo Chiavenato (2009, p. 151): “as etapas da avaliação do desempenho são de fundamental importância, com processamentos periódicos e claramente definidos, conforme ciclo a seguir:”

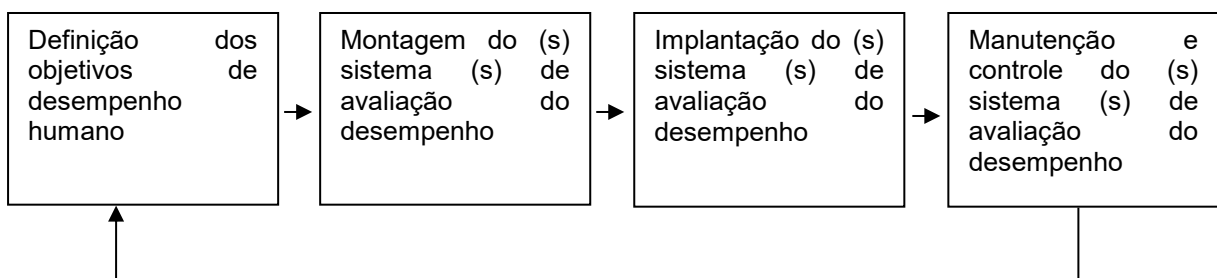


Figura 1: Ciclo/etapas da avaliação de desempenho (Chiavenato, 2009)

A primeira etapa – Definição dos objetivos de desempenho humano destaca que deve estar alinhada à política de recursos humanos e da própria organização e, para tal definição, leva em consideração: o potencial profissional, a avaliação de sua atuação e suas características; conhecimento do material humano que possuem em

mãos, com conhecimento das pessoas e seus potenciais; identificação de setores com problemas de supervisões e/ou que com frequência apresentam problemas; criação de ambiente saudável para que haja sensação de satisfação no trabalho, com oportunidades, progressão da carreira e remuneração justas.

A segunda etapa – Montagem da sistemática de avaliação de desempenho, diz respeito à singularidade de cada empresa criar seu próprio método e sistema de avaliação. Destaca que não deve ser engessado e estático, uma vez que há uma diversidade de pessoas, talentos, aptidões e perfis profissionais.

A terceira etapa – Implantação da avaliação do desempenho, que trata da capacitação dos avaliadores. Ou seja, trabalhar a capacidade de percepção daquele que será avaliado (tanto superior quanto subordinado – já que a avaliação pode ser de diversas maneiras) de forma a melhor traduzir e interpretar em documentos os aspectos de mensuração, bem como a proposição de medidas corretivas aos mesmos. Segundo o autor, o melhor entendimento e comunicação dos aspectos observados farão com que as tarefas sejam melhores executadas, propiciando um ambiente sadio e valorizando a contribuição pessoal, que se transforma em crescimento profissional.

A quarta etapa – Manutenção do sistema e controle dos resultados, busca um acompanhamento dos sistemas de avaliação, com avaliação de necessidade de ajustes (de política, de objetivos, de indicadores, de treinamento, reposicionamento). O objetivo assim, é uma análise criteriosa de todo o processo, que encerra o ciclo e retorna novamente à primeira etapa, com correção dos desvios.

Um importante aspecto, o *feedback* - classificado na terceira etapa segundo Borges e Mourão (2013) é também destaque segundo Chiavenato (2009). No entanto, este último o trata como “Monitoração do desempenho”, cabendo a responsabilidade à cada gerente, acompanhando e influenciando o desenvolvimento, desempenho e potencialidades, além de identificar correções, limitações, com comunicação ativa e constante, na mais absoluta franqueza. O autor trata o monitoramento sob o *que observar*, levando em consideração o cargo e sua adequação por quem ocupa, deixando de lado aspectos pessoais. Ou seja, as orientações devem ocorrer baseadas em fatos, fundamentadas pelo conhecimento do cargo e o que se espera sobre que os ocupa. Ainda trata o monitoramento sob *como observar*, destacando a continuidade e especificidade de aspectos importantes às políticas e diretrizes da organização, com foco nos fatores de avaliação, sempre com consciência que o papel do gestor deve ser voltado para o aconselhamento e não para o julgamento. A diferença entre os dois

é que enquanto o último observa desempenho passado, foca em recompensas, julga e deixa o avaliado no papel passivo, o primeiro foca no desempenho futuro, autoaprendizagem e crescimento, destaca-se pela orientação, aconselhamento, cujo papel do avaliado é de envolvimento e sentimento de pertencimento.

Pensamento semelhante também apresentado por Dos Santos *et al.* (2019), destacando que o *feedback* dentro da avaliação de desempenho pode proporcionar desenvolvimento de habilidades e conhecimentos, além de servir para externar expectativas e anseios dos envolvidos, melhorar processos e servir de parâmetro em decisões.

Pontes (2016) classifica o *feedback* como essencial na avaliação de desempenho, considerando o ser humano como fascinado em saber se o caminho seguido está correto. O autor reforça que o mesmo deve ser dado com clareza e franqueza de forma a permitir criar relacionamento entre as partes, contribuindo para a melhoria do desenvolvimento quando necessário, bem como reforçando e reconhecendo aspectos positivos.

Dutra (2019) reforça que os momentos de avaliação de desempenho são oportunidades para comunicação entre os envolvidos, não em fatos pequenos do cotidiano, mas voltados para realizações, comportamentos e fatos considerando expectativas, o acordo existente e os projetos profissionais e pessoais. Dá ênfase ao *feedback*, evoluindo o conceito para o diálogo reforçando pontos fortes para desenvolvimento e aprimoramento. Para o autor, o diálogo deve ser um processo contínuo, sem retirar importância para que ocorra de forma estruturada e formal, dentro do modelo de avaliação existente na empresa.

Para Bergamini (2019) e Branco (2011) *apud* Alves (2017), quem recebe o *feedback* deve interpretá-lo como uma oportunidade de melhoria seu desempenho, crescimento profissional e readequação aos propósitos da organização. Destaca ainda as vantagens para a organização, devido envolvimento das equipes, melhoria nas relações e na comunicação interna, bem como vantagens para os funcionários, como a autoconsciência relativa à avaliação recebida e ao compromisso pessoal necessário ao desenvolvimento de sua carreira.

### 3. MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA OBJETO DE ESTUDO

Na instituição em estudo, em que o ingresso se dá por concurso público e sem a devida destinação prévia da vaga, pode ocorrer a situação de pessoas que possuem vários talentos e habilidades distintas ocupando cargos semelhantes (GROVES, 2007 *apud* AGUIAR, 2018). O concurso público prevê estabilidade no emprego e gera certa acomodação aos ingressantes, especialmente ao passar dos anos. No entanto, como a realidade das organizações bancárias tem apresentado novos desafios para os profissionais, estes têm necessidade de captar e fidelizar clientes, absorver novas tecnologias que reduzam o custo com o trabalho, dedicar-se ao atendimento a longa distância, ou seja, desempenham atividades variadas e complexas, que demandam conhecimentos, habilidades e atitudes diversos.

Dessa forma, notam-se o desenvolvimento e a potencialização dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos trabalhadores como um grande desafio que se impõe às organizações e aos gestores atuais. Como afirmam Limongi-França *et al.* (2002), o desafio reside em criar condições propícias para que colaboradores e parceiros desenvolvam competências para atingir o desenvolvimento almejado a partir do alinhamento dos objetivos pessoais de cada um aos objetivos organizacionais.

Assim, a área de Recursos Humanos e de avaliação de desempenho devem despertar nos funcionários tal visão de mercado e desempenho, devendo a última ser o meio de se obter as informações e promover as transformações no âmbito funcional das organizações, podendo tal ferramenta ser usada no sentido de averiguar deficiências e proporcionar políticas de desenvolvimento profissional, capaz de transformar funcionários burocratas - característico das organizações de ingresso por concurso, em sujeitos ativos e transformadores (LOTTA, 2002).

Embora o Banco objeto deste estudo se utilize, desde a década de 1960, de instrumentos para avaliar o desempenho de seus funcionários, foi em 1998 que a empresa aperfeiçoou esse processo, implementando um modelo denominado internamente Gestão do Desempenho Profissional (GDP). Esse instrumento objetivava alinhar os desempenhos individual, departamental e organizacional, a partir de parâmetros definidos pela estratégia corporativa. Intenção subjacente era minimizar distorções, subjetividades e vieses no processo de avaliação até então vigente, que era centrado na observação do comportamento dos funcionários, sem

estabelecer metas ou avaliar os resultados correspondentes (BRANDÃO *et al.*, 2008).

Segundo Brandão *et al.* (2008, p.886), o instrumento de avaliação existente começou a apresentar distorções ao longo do tempo, conforme críticas apresentadas pelos funcionários e divulgadas pela instituição em pesquisa interna:

- caráter unilateral e descendente da avaliação, na dimensão fatores, e consequente utilização do instrumento, por parte de alguns gestores, para o exercício de pressão e controle psicossocial do trabalho;
- ausência de acompanhamento e de feedback por parte de gestores;
- processo pouco participativo e pouco democrático;
- falta de consequência prática da eventual discordância do avaliado em relação às indicações ou aos conceitos que lhe eram atribuídos;
- caráter muito genérico das 13 competências avaliadas (na dimensão fatores), que se aplicavam a todos os funcionários, independentemente de sua área de atuação ou da função exercida;
- conflitos entre avaliados e avaliadores e a utilização do instrumento para o exercício de práticas de poder, em decorrência da necessidade de indicação do gestor para que seus subordinados pudessem concorrer ao exercício de cargos comissionados.

Assim, pelas deficiências destacadas, aliadas às mudanças na estratégia e no contexto organizacional, houve a necessidade de reformulação do modelo de gestão do desempenho até então vigente e, no início de 2004, a Diretoria autorizou a constituição de um grupo de trabalho multidisciplinar, composto por analistas de diversas áreas da empresa, com o objetivo de propor soluções para os problemas identificados e ajustes à nova estratégia organizacional, de forma a aprimorar o modelo (BRANDÃO *et al.*, 2008, p. 887), com destaque para as seguintes mudanças propostas:

- substituição das 13 competências genéricas, avaliadas na dimensão fatores, por competências de caráter mais objetivo e específico, mapeadas previamente e descritas segundo as recomendações metodológicas;
- adoção da avaliação por múltiplas fontes (superior, subordinados, pares e autoavaliação), na dimensão fatores, em substituição à avaliação feita só pelo gestor, visando minimizar vieses, ampliar a participação, e melhorar a precisão das avaliações e a percepção de justiça e equidade;
- adequação do nome da dimensão fatores, que se chamaria dimensão competências;
- fim da obrigatoriedade de os funcionários serem indicados (autorizados) por seus superiores para que pudessem candidatar-se a cargos comissionados, de forma a evitar a utilização do instrumento para o exercício de práticas de poder;
- ajustes na escala de avaliação (redução de seis para cinco no número de pontos da escala);
- fim da necessidade de o funcionário concordar ou discordar dos conceitos a ele atribuídos, visto que a autoavaliação já expressaria sua eventual concordância ou discordância;
- adoção de mecanismos e instrumentos para estimular o acompanhamento

contínuo (*feedback* e *coaching*), e a utilização do sistema para promover a melhoria do desempenho e o desenvolvimento profissional dos funcionários.

Não houve alteração de outras características do modelo, como o placar de desempenho, a avaliação de metas, as etapas do ciclo avaliatório e o balanceamento de pesos entre as perspectivas.

Para fins de teste e validação, as mudanças propostas foram implementadas preliminarmente, no segundo semestre de 2004, em nove unidades da instituição financeira, onde trabalhavam ao todo 790 funcionários. Ao final de 2004, foi feita uma pesquisa com os funcionários que utilizaram o novo instrumento, para verificar a percepção deles em relação às mudanças realizadas no modelo (BRANDÃO *et al.*, 2008).

Brandão *et al.* (2008) destacou que os resultados obtidos na pesquisa indicaram ter sido muito positiva a percepção dos funcionários da instituição a respeito do seu novo modelo de gestão do desempenho, por considerar o novo instrumento mais eficaz, democrático e participativo que o até então vigente na organização, permitindo reduzir vieses, ampliar a participação dos funcionários e melhorar a percepção de justiça e equidade. Também, a melhor descrição das competências avaliadas e a avaliação por múltiplas fontes foram bem percebidos, especialmente pela contribuição dos *feedbacks* com destaque para aprimoramento, orientação, aprendizagem e planejamento da carreira. Por fim, a integração com a estratégias e por procurar atender as necessidades organizacionais, com desenvolvimento de competências e melhoria desempenho a direção da instituição financeira decidiu adotar e implementar o modelo em todas suas unidades no país e no exterior. No entanto, o autor concluiu a pesquisa ressaltando a importância de cuidar do bom funcionamento e disponibilidade da ferramenta e da capacitação dos funcionários para sua correta utilização.

### **3.1 GDP - Gestão de Desempenho Profissional por Competências e Resultados**

Após a reformulação da Gestão de Desempenho Profissional por Competências e Resultados - GDP, os novos objetivos foram traçados. Atualmente, segundo consta em documentos da organização que foram estudados, os resultados esperados pela sua aplicação são:



- 1) contribuir para o desenvolvimento profissional;
- 2) possibilitar a autoanálise e estimular o autodesenvolvimento;
- 3) estimular o desempenho excelente;
- 4) auxiliar o gestor no gerenciamento do desempenho da sua equipe;
- 5) contribuir para a melhoria dos resultados organizacionais;
- 6) vincular os objetivos de desempenho e de crescimento na carreira do funcionário aos objetivos de sua unidade e do Banco;
- 7) permitir o acompanhamento da evolução do desempenho individual e coletivo;
- 8) possibilitar a melhoria permanente do atendimento ao cliente;
- 9) gerar informações que subsidiem outros sistemas e processos de gestão de pessoas.

Avaliar desempenho é utilizar um padrão proposto pela Organização, compará-lo com um comportamento ou resultado observado ao longo do ciclo e emitir conceito a respeito da aproximação ou do afastamento entre esse padrão e o comportamento ou resultado observado.

A avaliação de desempenho por competências e resultados é baseada nas perspectivas apontadas no quadro abaixo:

Quadro 1: Perspectivas da avaliação de desempenho por competências e resultados

|                    |   |
|--------------------|---|
| Financeira         | Perspectivas relacionadas à performance de resultados econômico-financeiro (rentabilidade, eficiência, risco, etc.).  |
| Processos Internos | Perspectivas relacionadas ao conjunto de objetivos e indicadores de inovação e mudança nos produtos e processos operacionais da Empresa que possibilita a viabilização dos resultados corporativos. |
| Socioambiental     | Perspectivas relacionadas à condução ética dos negócios, ao compromisso com o desenvolvimento social das  |

|                           |  |
|---------------------------|--|
|                           | comunidades em que o Banco se insere e ao esforço em conscientizar e envolver os públicos de relacionamento em questões voltadas à responsabilidade socioambiental.  |
| Aprendizado e Crescimento | Perspectiva relacionada a desenvolvimento profissional, carreira, relações de trabalho, saúde e qualidade de vida. Tem como premissa que relacionamento e o comprometimento entre a empresa e os funcionários produzem reflexos no desempenho profissional e organizacional. |
| Clientes                  | Perspectiva relacionada a clientes, que contribui para potencializar resultados financeiros e sustentabilidade dos negócios. Tem como pressuposto a identificação dos segmentos que a empresa se propõe a atender e respectiva proposta de valor a cada um desses segmentos. |

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2019)

O desempenho do funcionário é acompanhado e mensurado nas cinco perspectivas de desempenho e por duas dimensões de avaliação: competências e metas. A dimensão Competências recebe os pontos das avaliações feitas por diversas fontes: superior, pares, subordinados e auto avaliação, a partir da observação da atuação e do comportamento do avaliado, no dia-a-dia de trabalho.

Na dimensão Metas, os pontos da avaliação vêm de informações geradas pelo resultado corporativo (metas organizacionais), das unidades (metas previstas no Acordo de Trabalho – ATB das dependências ou Conexão – módulo dependência) e dos funcionários (metas individuais estabelecidas no Conexão –módulo específico previsto para Gerentes de Relacionamento, ou estabelecidas pelo Gestor no Acordo de Desempenho Esperado).

As duas dimensões (competências e metas) resultam no placar desempenho do funcionário, considerando uma matriz de balanceamento que define o peso de cada dimensão na composição do placar. O Placar de Desempenho é utilizado para pontuação juntamente com outros itens de carreira em seleções internas através de sistema TAO (Talentos e Oportunidades). Também é utilizado como parâmetro e classificação no PDG (Programa de Desempenho Gratificado), onde há remuneração adicional no semestre para os melhores desempenhos (vendas individuais, atingimento de metas individuais e coletivas, capacitação, etc.). Assim, quando o funcionário não registra a avaliação ao final do semestre, terá dedução de pontos ou mesmo desclassificação em alguns desses programas de recompensas e ascensão.

### 3.1.1 Tipos de competências profissionais

As competências profissionais classificadas conforme definidas no mapeamento de competências são consideradas no processo de avaliação de desempenho da seguinte forma:

**Fundamentais:** automaticamente atribuídas a todos os funcionários do Banco que sejam avaliáveis no período avaliativo, conforme descritas no quadro abaixo.

Quadro 2: Competências Fundamentais

|  |
|--|
| Negocia com clientes (internos ou externos), de forma transparente, estabelecendo acordos que satisfaçam as partes e gerem relacionamentos duradouros. |
| Identifica e aproveita oportunidades para o Banco, como foco na sustentabilidade dos negócios.   |
| Atende com atenção e agilidade, oferecendo soluções adequadas às expectativas do cliente (interno ou externo) e às orientações do Banco.               |
| Relaciona-se de forma cooperativa com colegas e dependências, contribuindo com o compartilhamento de ideias e conhecimentos.                           |
| Realiza ações voltadas para seu aprimoramento profissional, desenvolvendo o potencial humano e a prontidão para os desafios no trabalho.               |
| Age considerando os impactos sociais, ambientais, econômicos e o compromisso   |

|  |
|--|
| com o desenvolvimento sustentável, demonstrando espírito público.  |
| Comunica-se por escrito e oralmente, de forma clara, objetiva, acessível ao interlocutor e adequada ao contexto.   |
| Adota medidas de prevenção de riscos e práticas de segurança pessoal e patrimonial, resguardando os ativos do Banco e o sigilo das informações.              |
| Desenvolve suas atividades com qualidade e no tempo previsto, contribuindo para a melhoria da produtividade e da eficiência operacional.                     |
| Executa suas atividades de trabalho, demonstrando conhecimento de produtos, serviços, processos, recursos tecnológicos e estratégias da sua área de atuação. |

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2019)

**Gerenciais:** atribuídas somente aos funcionários do segmento gerencial e não são avaliadas pelos pares, conforme descritas no quadro abaixo:

Quadro 3: Competências Gerenciais

|  |
|--|
| Estimula a participação dos funcionários nas decisões, promovendo o diálogo, a cooperação e a inovação.  |
| Promove o desenvolvimento e o bem-estar da equipe, orientando a capacitação, fornecendo <i>feedback</i> frequente e implementando melhorias no ambiente de trabalho. |
| Toma decisões adequadas e em tempo hábil, considerando o contexto, os objetivos da unidade e os direcionamentos estratégicos do Banco.                               |
| Promove a disseminação da Essência BB, para que seja compreendida e praticada pelos funcionários.  |
| Coordena os processos de sua equipe, identificando desvios e implementando ações de melhoria.  |
| Gerencia adequadamente pessoas, processos e negócios, buscando o equilíbrio entre essas três dimensões.  |

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2019)

**Específicas:** atribuídas para cada funcionário de acordo com sua área de atuação, por meio do perfil de competências específico, não são avaliadas pelos pares nem pelos subordinados e podem ser selecionadas como não requeridas, conforme

entendimento com o gestor, o que impede que recebam conceitos.

Nesse contexto, o perfil de competências representa o posicionamento da área na estrutura organizacional. Nele estão agrupadas as competências específicas pelas quais cada funcionário é avaliado. Esse perfil está vinculado ao prefixo de localização e obedece ao mapeamento definido por cada unidade do Banco.

### **3.1.2 Etapas do processo de avaliação**

Existem três etapas no processo de avaliação, à qual tem a periodicidade semestral (de janeiro a junho e de julho a dezembro). A formação da (s) equipe (s) é feita pelo gestor de equipe na qual deve selecionar os integrantes de sua equipe por meio do sistema GDP, podendo construir várias equipes de avaliação:

**Planejamento:** primeira fase, onde após a formação da equipe, são reunidos os gestores para equalização sobre o entendimento das competências e metas que serão avaliadas, estimulando a expor suas dúvidas e questionamentos, planejar ações junto à equipe e elaborando o Acordo de Desempenho Esperado na qual se refere à expressão das competências que buscam aprimorar as pessoas para a carreira e metas na qual busca orientar as ações para os objetivos da equipe definidas como objeto de avaliação. Nesta etapa são definidas também as competências específicas pelas quais cada funcionário será avaliado e as suas necessidades de capacitação. Após definido o acordo, é feito o registro do mesmo em sistema para cada membro da equipe e feito reunião coletiva ou individual para passar o conteúdo do acordo e os desafios da equipe para o período de avaliação sempre buscando sugestões e possíveis melhorias e inovações que possam contribuir para o aperfeiçoamento do acordo e entendimento de todos para que a próxima etapa seja conduzida de modo claro e objetivo.

**Acompanhamento:** segunda fase, onde o (s) gestor (es) de equipe (s) monitora (m) seus subordinados com ferramentas que ele achar por conveniente para medir o grau de engajamento e desenvolvimento dos colegas, faz sua autoavaliação e avalia também os pares e superior nas perspectivas apresentadas anteriormente (financeira, processos Internos, socioambiental, aprendizado e crescimento, clientes).

Ao longo do período semestral são feitos e anotados em sistema os *feedbacks* nos moldes do sistema de avaliação 360 graus, onde todos os funcionários se avaliam entre si e que podem ser de dois tipos: 1) Reconhecimento: Comentários de valorização feitos sobre realizações ou comportamentos considerados bons, corretos, adequados, permitindo às pessoas aprenderem com o que fizeram certo; e de: 2) Aprimoramento/Orientação: Comentários feitos sobre as realizações ou comportamentos considerados incorretos, inadequados, inconveniente ou que precisam ser melhorados, que estão abaixo do esperado.

Para dar estes *feedbacks* são utilizados três conceitos:

- 1) Conhecimento > Saber
- 2) Habilidade > Saber fazer
- 3) Atitude > Querer fazer

Cada conceito exerce influência e ao mesmo tempo é influenciado pelos demais. Não se pode esperar que conhecimento (normas, procedimentos) seja utilizado isoladamente, sem as habilidades (comunicação, negociação) e as atitudes (ouvir, resolver problemas). Por isso um gestor precisa utilizar uma combinação de conhecimento, habilidades e atitudes para orientar seus subordinados sobre a necessidade capacitação para melhorar suas competências. Lembrando que os *feedbacks* são feitos no intuito não só de orientar a equipe para as tarefas a serem realizadas, mas estimular e orientar o processo de desenvolvimento dos funcionários. Visando um círculo virtuoso de constante aperfeiçoamento das competências profissionais e pessoais.

**Encerramento:** Ao final de cada semestre são registrados conceitos por cada uma das fontes, que vão de 1 a 7, conforme escala abaixo:

- 1 = Não expressou a competência requerida
- 2 = Expressou a competência muito abaixo do esperado
- 3 = Expressou a competência moderadamente abaixo do esperado
- 4 = Expressou a competência pouco abaixo do esperado
- 5 = Expressou a competência da forma esperada pelo Banco
- 6 = Expressou a competência pouco acima do esperado
- 7 = Expressou a competência muito acima do esperado

O avaliador pode emitir o conceito "X" quando não for possível observar e formar conceito sobre o avaliado. Somente quando há registro de anotações durante

o ciclo, é possível registrar conceitos 1, 2, 3, 4 ou 7. Além disso, na aposição de notas 1, 2 e 7, a justificativa é obrigatória. Para as demais notas, mesmo não obrigatória, há recomendação de anotações durante o ciclo, de forma a deixar claro o embasamento da nota aplicada.

Com o encerramento do ciclo da avaliação e início do próximo ciclo, há necessidade de elaboração do Plano de Desenvolvimento de Competências - PDC.

### **3.2 PDC - Plano de Desempenho de Competências**

O Plano de Desenvolvimento de Competências - PDC complementa o processo de gestão do desempenho profissional e tem como objetivo auxiliar o funcionário em seu desenvolvimento profissional, no planejamento de sua carreira e na orientação de sua trajetória profissional.

Esse plano é elaborado semestralmente pelo funcionário após o encerramento de cada ciclo avaliatório, depois de consolidadas todas as informações.

O PDC é uma opção oferecida ao funcionário. A sua elaboração é um ato de vontade, não sendo uma imposição ao mesmo.

## 4. METODOLOGIA

Com relação aos objetivos ou fins, a pesquisa se classifica como exploratória. A pesquisa exploratória é realizada em uma área em que existe pouco conhecimento acumulado ou sistematizado (VERGARA, 2016). Ainda, segundo Hernández Sampieri *et al.* (2013) quando se pretende pesquisar sobre temas e áreas a partir de novas perspectivas. Para Gil (1991), esse tipo de pesquisa é realizado “quando não se tem informação sobre determinado tema e se busca maior familiaridade como o problema com vistas a torná-lo mais explícito ou se deseja conhecê-lo”.

No que concerne à abordagem do estudo é classificada como qualitativa, que segundo Hernández Sampieri *et al.* (2013) é utilizada na construção de crenças próprias sobre o fenômeno estudado, com várias realidades subjetivas, criadas durante e até o final do estudo, com dados profundos e enriquecedores.

A consecução do presente estudo se baseará no método de pesquisa de Bardin (2016), que destaca que a análise de conteúdo é utilizada quando o objeto de investigação é pouco explorado e busca-se a superação da incerteza e o enriquecimento da leitura, cujos conteúdos extraídos demonstram o propósito das mensagens, o esclarecimento de significações e conduzem a descrição de mecanismos não compreendidos totalmente.

### 4.1 Cenário da Pesquisa

Trata-se de pesquisa de campo a ser realizada no estado de Goiás junto aos funcionários de uma instituição financeira - sociedade de economia mista, ocupantes da função de Gerente de Relacionamento atuantes na cidade de Rio Verde, estado de Goiás. A seleção deu-se pela quantidade significativa de funcionários ocupantes da função pesquisada, além das suas variâncias (segmentos, nichos de mercado).

A pesquisa também se classifica como participante, pois segundo Gil (2017) ela ocorre “quando se desenvolve a partir da interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas”. Nesse caso a interação entre o pesquisador e os participantes da pesquisa ocorre pelo fato de que o autor do trabalho faz parte do quadro de funcionários da referida instituição financeira objeto de estudo.



## 4.2 Participantes

Participaram do estudo dez funcionários concursados, ocupantes de cargos de nível gerencial (Gerentes de relacionamento) de agências bancárias localizadas na cidade de Rio Verde, estado de Goiás. Todos os participantes (como todos os funcionários da instituição financeira que não estão no período de experiência - noventa dias de ingresso/contratação) participam obrigatoriamente da avaliação de desempenho 360°. A idade dos participantes variou de 31 a 48 anos, sendo 7 funcionários entre 31 a 38 anos e 3 funcionários entre 42 a 48 anos. 60% do sexo feminino e 40% do sexo masculino. A escolaridade dos participantes foi 90% com especialização (pós-graduação) e 10% com graduação. O tempo de vínculo com a instituição variou de 7 a 14 anos. Adotou-se a letra “E” para designar os entrevistados e o número sequencial (1 a 10) para identificá-los, usando sempre no gênero masculino. Ainda, a letra “n” para indicar a frequência do discurso e números para indicar a quantidade.

A seleção dos participantes foi intencional e por conveniência. Os critérios para definição da inclusão dos mesmos foram:

- Ser funcionário da instituição financeira e ocupante de cargo de Gerente de Relacionamento. A escolha por tal cargo deu-se pela inserção da característica de avaliação 360° na sua completude, dentro do modelo adotado pela instituição financeira estudada, ou seja, avaliaram as fontes: autoavaliação, par (es), subordinado (s) e superior;
- Possuir experiência em avaliação de desempenho em pelo menos um ciclo, ou seja, possui mais de seis meses de ingresso na instituição financeira estudada;
- Assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

## 4.3 Instrumento

Foi utilizado o instrumento constante no apêndice A, denominado “Percepção de funcionários sobre a GDP, onde há uma primeira parte para levantamento de dados demográficos e uma segunda parte, como roteiro de orientação da entrevista semiestruturada, cujo questionário foi composto de categorias fundamentadas na literatura apresentada e em conceitos da ferramenta Gestão de Desempenho

Profissional por Competências e Resultados - GDP, apresentado pela empresa aos participantes. O quadro 1 relaciona as perguntas da entrevista ao referencial teórico/literatura apresentada neste trabalho com os conceitos da ferramenta apresentados pela instituição.

#### **4.4 Procedimentos da coleta de dados**

No momento da realização da entrevista, os participantes foram esclarecidos sobre a natureza do estudo, método, objetivos, uso de informações transmitidas, confidencialidade, bem como sobre a gravação e transcrição das entrevistas. Posteriormente, solicitou-se a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), constante no apêndice A.

A coleta de dados foi efetuada no período de 25 de janeiro de 2020 a 08 de fevereiro de 2020, conforme a disponibilidade de tempo e conveniência dos participantes. Especificamente, foi realizada uma entrevista com cada um deles, em locais reservados, com duração entre trinta minutos e sessenta minutos. As mesmas foram gravadas em áudio, transcritas literalmente e submetidas à análise temática de seus conteúdos. A análise de conteúdo é um método que pode ser aplicado tanto na pesquisa quantitativa como na investigação qualitativa. No entanto, na investigação qualitativa usa-se como informação a presença ou a ausência de uma dada característica de conteúdo ou de um conjunto de características num determinado fragmento de mensagem que é levado em consideração (BARDIN, 2016).

Os dados obtidos com as entrevistas tiveram seus conteúdos manifestos e latentes em categorias, para a interpretação dos dados. A categorização dos temas foi feita com base nos critérios de semelhança de significado semântico, lógico e psicológico, sintático e léxico, acrescidos pelos critérios de homogeneidade, exclusividade, exaustividade, objetividade, pertinência propostos (BARDIN, 2016).

Quadro 4 - Matriz de conexão das questões de entrevista, referencial teórico/literatura apresentada neste trabalho com os conceitos da ferramenta da instituição.

|   | Questões  | Referencial Teórico / Literatura  | Localização neste trabalho   | Referencial da empresa   |
|---|---|---|--|--|
| 1 | Você considera que a avaliação de desempenho contribui para o seu aperfeiçoamento profissional? De que forma? Pode citar exemplos?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Borges &amp; Mourão (2013)</li> <li>- Chiavenato (2009)</li> <li>- Dutra (2019)</li> <li>- Cunha &amp; Corrêa (2013)</li> <li>- Leme (2015)</li> <li>- Limongi-França <i>et al.</i> (2002)</li> <li>- Tachizawa, Ferreira &amp; Fortuna (2001)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Páginas 20, 34</li> <li>Página 25</li> <li>Páginas 21, 30</li> <li>Página 30</li> <li>Página 30</li> <li>Páginas 25, 30</li> <li>Página 25</li> </ul>   | <p>Os resultados esperados pela aplicação da GDP são: 1) contribuir para o desenvolvimento profissional.</p> <p>Página 40 deste trabalho, onde estão descritos os objetivos da GDP, segundo normativos da empresa.</p>   |
| 2 | <p>Você considera que a avaliação de desempenho contribui para melhoria dos resultados da empresa? Para quais resultados e de que forma?</p> <p>Considera que a avaliação de desempenho tal como está estruturada estão alinhadas aos objetivos estratégicos (estratégia corporativa) da sua organização? Como?</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Borges &amp; Mourão (2013)</li> <li>- Ceribeli <i>et al.</i> (2019)</li> <li>- Chiavenato (2009)</li> <li>- Cunha &amp; Corrêa (2013)</li> <li>- Leme (2015)</li> <li>- Limongi-França <i>et al.</i> (2002)</li> <li>- Lotta (2002)</li> <li>- Pontes (2014)</li> <li>- Pontes (2016)</li> <li>- Souza (2005)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Página 27</li> <li>Páginas 27, 31</li> <li>Página 29</li> <li>Página 30</li> <li>Página 29</li> <li>Página 27</li> <li>Páginas 29, 38</li> <li>Página 15</li> <li>Página 21</li> <li>Página 21</li> </ul> | <p>Os resultados esperados pela aplicação da GDP são: 5) contribuir para a melhoria dos resultados organizacionais; 8) possibilitar a melhoria permanente do atendimento ao cliente.</p> <p>Página 40 deste trabalho, onde estão descritos os objetivos da GDP, segundo normativos da empresa.</p> |

|   |   |  |   |   |
|---|---|--|---|---|
| 3 | <p>Sendo a GDP uma avaliação de desempenho do tipo 360 graus, você acredita que esse tipo de avaliação pode fazer com o funcionário melhore sua performance? Por quais motivos?</p>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Borges &amp; Mourão (2013)</li> <li>- Ceribeli <i>et al.</i> (2019)</li> <li>- Gramigna (2007)</li> </ul> | <p>Páginas 31, 33<br/>Página 33<br/>Página 32</p> | <p>Os resultados esperados pela aplicação da GDP são: 2) possibilitar a autoanálise e estimular o autodesenvolvimento; 3) estimular o desempenho excelente; 7) permitir o acompanhamento da evolução do desempenho individual e coletivo. Página 40 deste trabalho, onde estão descritos os objetivos da GDP, segundo normativos da empresa.</p>  |
| 4 | <p>Sobre os acordos de desempenho, qual a dinâmica para estabelecimento dos mesmos? Há acompanhamento durante o ciclo? Entende que a avaliação final é justa e possui critérios claros?</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alves (2017)</li> <li>- Borges &amp; Mourão (2013)</li> <li>- Dutra (2019)</li> </ul>                     | <p>Página 37<br/>Página 35<br/>Página 37</p>      | <p>Os resultados esperados pela aplicação da GDP são: 7) permitir o acompanhamento da evolução do desempenho individual e coletivo. Página 40 deste trabalho, onde estão descritos os objetivos da GDP, segundo normativos da empresa. Ainda, na página 42: O desempenho do funcionário é acompanhado e mensurado por duas dimensões de avaliação: competências e metas. A dimensão Competências recebe os pontos das avaliações feitas por diversas fontes: superior, pares, subordinados e auto avaliação, a partir da observação da atuação e do comportamento do avaliado, no dia-a-dia de trabalho. Na dimensão Metas, os pontos da avaliação vêm de informações geradas pelo resultado corporativo (metas organizacionais).</p> |

|   |   |  |   |   |
|---|---|--|---|---|
| 5 | <p>Dentro da avaliação de desempenho, temos a possibilidade de “anotações”, que são <i>feedbacks</i> formalizados na ferramenta. Como você enxerga esse item dentro do processo de avaliação? Como tem sido esse processo? Tem recebido e oferecido <i>feedback</i>? De quais fontes? Considera que os <i>feedbacks</i> contribuíram para melhoria do seu desempenho ou de seus avaliados? De que forma? Consegue citar exemplos?</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alves (2017)</li> <li>- Bergamini (2019)</li> <li>- Borges &amp; Mourão (2013)</li> <li>- Chiavenato (2009)</li> <li>- Dos Santos <i>et al.</i> (2019)</li> <li>- Dutra (2019)</li> <li>- Leme (2015)</li> <li>- Pontes (2016)</li> </ul> | <p>Página 37<br/> Página 37<br/> Páginas 26, 36<br/> Página 26, 36<br/> Página 37<br/> Páginas 37<br/> Página 29<br/> Página 37</p> | <p>Os resultados esperados pela aplicação da GDP são: 2) possibilitar a autoanálise e estimular o autodesenvolvimento; 7) permitir o acompanhamento da evolução do desempenho individual e coletivo.<br/> Página 40 deste trabalho, onde estão descritos os objetivos da GDP, segundo normativos da empresa.</p>  |
| 6 | <p>De qual maneira a avaliação de desempenho está alinhada e integrada internamente com outros sistemas de gestão, desenvolvimento de carreira e demais processos de RH (necessidade de treinamento, seleções internas, ascensão, <i>downgrade</i>, programas de recompensas)?</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Borges &amp; Mourão (2013)</li> <li>- Chiavenato (2009)</li> <li>- Chiavenato (2014)</li> <li>- Pontes (2016)</li> <li>- Souza (2005)</li> </ul>  | <p>Página 28<br/> Páginas 22, 25<br/> Página 39<br/> Página 21<br/> Página 21</p>   | <p>Os resultados esperados pela aplicação da GDP são: 4) auxiliar o gestor no gerenciamento do desempenho da sua equipe; 7) permitir o acompanhamento da evolução do desempenho individual e coletivo; 9) gerar informações que subsidiem outros sistemas e processos de gestão de pessoas.<br/> Página 40 deste trabalho, onde estão descritos os objetivos da GDP, segundo normativos da empresa.<br/> Ainda, na página 43: O Placar de Desempenho é utilizado para pontuação juntamente com outros itens de carreira em seleções internas através de</p> |

|   |   |  |  |  |
|---|---|--|--|--|
|   |   |  |  | <p>sistema TAO (Talentos e Oportunidades). Também é utilizado como parâmetro e classificação no PDG (Programa de Desempenho Gratificado), onde há remuneração adicional no semestre para os melhores desempenhos (vendas individuais, atingimento de metas individuais e coletivas, capacitação, etc.)</p>   |
| 7 | <p>Dentre os objetivos da avaliação de desempenho que você conhece, acredita que a ferramenta é usada de maneira diferente ao fim proposto? Em quais situações isso pode ou já ocorreu?</p> |  |  | <p>Os resultados esperados pela aplicação da GDP são: 1) contribuir para o desenvolvimento profissional; 2) possibilitar a autoanálise e estimular o autodesenvolvimento; 3) estimular o desempenho excelente; 4) auxiliar o gestor no gerenciamento do desempenho da sua equipe; 5) contribuir para a melhoria dos resultados organizacionais; 6) vincular os objetivos de desempenho e de crescimento na carreira do funcionário aos objetivos de sua unidade e do Banco; 7) permitir o acompanhamento da evolução do desempenho individual e coletivo; 8) possibilitar a melhoria permanente do atendimento ao cliente; 9) gerar informações que subsidiem outros sistemas e processos de gestão de pessoas. Página 40 deste trabalho, onde estão descritos os objetivos da GDP, segundo normativos da empresa.</p> |

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir do roteiro de entrevista e análise, os resultados foram apresentados mediante as seguintes categorias identificadas: percepção da avaliação de desempenho para o aprimoramento profissional; contribuição da avaliação de desempenho para os resultados organizacionais e estratégia da empresa; percepção do formato de avaliação 360º; etapas da avaliação de desempenho: *feedbacks* e anotações - com as subcategorias: estabelecimento dos acordos, acompanhamento dos acordos e fechamento dos acordos; e integração da avaliação de desempenho com outros sistemas de gestão de pessoas.

### 5.1 Percepção da avaliação de desempenho para o aprimoramento profissional

Questionados sobre a contribuição da avaliação de desempenho para o aprimoramento do profissional, todos os entrevistados consideraram que contribui. No entanto, houve destaque enfático e considerável (n=5) que ela contribui se utilizada da forma adequada, ou seja, como a organização orienta: “Se for trabalhada da forma que o banco ensina, contribui para o meu aperfeiçoamento” (E8); “Quando a avaliação é feita adequadamente, levando em consideração o que é bom e o que precisa melhorar, ela contribui sim” (E9). Sobre os discursos, importante destacar a definição de Borges e Mourão (2009) que o desempenho é um conjunto de comportamentos ou ações, mas com compreensão associada a regras, cuja consideração é confirmada por Brandão *et al.* (2008), onde as ferramentas devem ser utilizadas a partir de parâmetros definidos pela organização e sua estratégia. E, apenas um entrevistado considera a ferramenta secundária: “...não vejo como a principal ferramenta responsável pelo meu aprimoramento” (E4).

Quanto às formas que a avaliação de desempenho contribui para o aperfeiçoamento, houve destaque para *feedback* e orientação quanto ao trabalho realizado e/ou a realizar (n=8), cujos discursos foram de encontro a Dutra (2014), onde destaca que o custo de horas dedicadas à avaliação é significativo e se justifica pelo indicador diálogo, voltado para efetividade das ações de desenvolvimento das pessoas e preparo para o futuro dentro das organizações. Segundo relatos: “...elas te dão um *feedback* e põe na mesa quais os motivos que levaram a nota positiva ou

negativa” (E2); “*Feedbacks* são muito importantes. Podem te colocar no rumo certo ou mesmo estar estimulando que você continue com atitude ou para aprimoramento” (E9); “À medida que as orientações de aperfeiçoamento ou de reconhecimento forem sendo feitas eu vou poder adequar melhor o meu trabalho” (E8). Complementaram também (n=4) com afirmação que a avaliação de desempenho pode provocar desenvolvimento: “...na avaliação que você recebeu, se você observar, às vezes você pode comparar e falar: naquele item eu preciso melhorar!” (E7). Destacaram a visão de outras fontes e a mensuração do trabalho (n=4): “Forma de medir o que de fato acontece. E ela só tem efetividade quando você mede o desempenho e você verifica falhas” (E5). Os discursos apresentados estão aderentes com Chiavenato (2010) e Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), onde consideram que a avaliação dos empregados permite a mensuração e a melhoria da produtividade, o desenvolvimento, a identificação de necessidade de adequação e otimização de potencial, com objetivo de crescimento e efetiva participação.

Para Borges & Mourão (2013), um importante item na avaliação de desempenho que promove o aprimoramento pessoal e profissional são cursos e treinamentos, no caso com citações sem entusiasmo pelos entrevistados (n=3): “A ferramenta possui o PDC e os requisitos de alguns cursos me estimulam a um aprendizado que não buscaria sozinho” (E4).

Um único entrevistado citou desconhecer qualquer tipo de utilização inadequada ou algo dentro da avaliação de desempenho que não contribui para o aperfeiçoamento dos funcionários. Mas, relatos evidenciaram a utilização para punição (n=5): “É utilizada como uma ferramenta de punição. Aconteceu comigo. Uma superior em específico se sentia ameaçada, não sei por que motivo. Além disso, em vários itens que eu entendo que eu contribuí com a agência, eu não tive nenhuma anotação de reconhecimento. Se eu dependesse de nota de GDP...” (E4); “Punição né? A gente viu que às vezes ela foi usada para punição de algum colaborador, para poder prejudica-lo” (E5). Semelhante (n=3) tivemos também a percepção de retaliação: “Eu acho que o subordinado da gerência média tem esse medo de retaliação numa próxima avaliação. Tanto que eu já passei por situações muito difíceis com minha superior e eu não lembro de ter feito avaliação ruim para ela, sendo que ela merecia” (E8); “Você avalia uma pessoa, às vezes não na nota que ela acha que merece, e a preocupação de na hora que ela for te avaliar, ela te retaliar. Isso é o risco que existe” (E9). As citações apresentam relação com o discurso de Dutra (2014), que afirma que



o comportamento não está relacionado diretamente com o desempenho, mas deve ser objeto de observação e correção, dada a influência que pode causar positiva ou negativamente para a relação ao longo do tempo, especialmente se não houver maturidade dos envolvidos na solução dos conflitos. Ainda, denotam, conforme Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) a distorção conhecida como “obstáculo interpessoal”, onde o avaliador deixa-se levar pelo julgamento pessoal em detrimento ao profissional, de fato observado. O autor destaca que os processos de avaliação de desempenho, como todos os processos que envolvem o elemento humano, devem ser bem conduzidos para não causar transtornos para as relações humanas e à direção da organização. E que tal situação poderia ser evitada com treinamento.

## **5.2 Contribuição da avaliação de desempenho para os resultados organizacionais e estratégia da empresa**

Quanto à contribuição da avaliação de desempenho para os resultados organizacionais, um entrevistado considerou que não contribui: “Na verdade não sei se da forma como ela está sendo usada ela contribui para o resultado. Eu acredito que não. Tem muitas falhas” (E7). No entanto, não houve complemento na resposta, com apontamentos. Os outros entrevistados (n=9) consideraram que contribui para a atingimento dos objetivos organizacionais. E destes, ratificando discurso da categoria anterior, tivemos novamente a menção (n=4) que contribui “se utilizada da forma adequada”: “...mas que você use a ferramenta da forma que ela foi desenvolvida” (E2); “...ela vai contribuir de maneira mais efetiva para os resultados na forma que as pessoas utilizam” (E1).

Sobre as formas que a avaliação de desempenho contribui para os resultados organizacionais, o discurso dos entrevistados revelou grande variedade como aprimoramento (n=6) e orientação (n=4) para atingimento do melhor resultado organizacional, bem como estabelecimentos de acordos (n=3) de metas e desempenhos, que provocam alinhamento (n=2). Essa variedade de itens citados demonstrou que um determinado conjunto desses itens, promove a melhoria dos resultados da empresa: “Contribui na força humana. Se você tem um profissional capacitado e alinhado, se você trabalha um colaborador de forma a aprimorá-lo cada vez mais, através de *feedback* e acompanhamento, você qualifica este profissional e

naturalmente ele vai ter um desempenho melhor, mais prazer em trabalho, mais vontade e entrega de resultados” (E5); “Se você contribui para o aperfeiçoamento do profissional ele vai trabalhar mais satisfeito. E mais satisfeito produz mais resultados para a empresa. É um ciclo repetitivo” (E8). Tais discursos estão em conformidade ao apresentado por Dos Santos *et al.* (2019) e Chiavenato (2010), onde consideram haver resultados organizacionais e vantagem competitiva oriundos da avaliação de desempenho e sua influência para melhoria da produtividade. Também Limongi-França *et al.* (2002) citam a evolução da gestão estratégica através dos ativos intangíveis da organização, com destaque para relacionamentos, capacidades e motivação dos empregados, que internalizam conscientização, comprometimento e ação. E Malheiros (2014) destaca que o desempenho das pessoas é um objetivo específico da estratégia da empresa e deve ser mensurado após definição clara do que se espera, ou seja, relacionados com os acordos e orientações voltados para o resultado.

Questionados sobre o alinhamento da avaliação de desempenho com a estratégia da empresa, apenas um entrevistado afirmou não haver alinhamento, por ênfase somente no cliente: “...mas alinhamento não. A estratégia corporativa deu muita ênfase para o cliente. Clientes e funcionários tem a mesma importância dentro da instituição. O funcionário ficou um pouco de lado” (E8). Os outros (n=9) enxergaram alinhamento, sendo que alguns não conseguiram explicitar de que forma. Mas tivemos afirmações que creditaram o alinhamento e a integração quando relacionadas às perspectivas (itens norteadores da GDP - como Clientes, Sustentabilidade, Risco) e aos acordos de metas e competências, ligando tais itens à estratégia da empresa: “É porque lá (na avaliação de desempenho) tem indicadores que avaliam características de meta e essas metas são aliadas às estratégias corporativas” (E5); “Entendo que sim. Porque tem um acordo de competências e um acordo de metas. E eles estão vinculados de acordo com o trabalho que a gente realiza” (E6). As afirmações condizem com Pontes (2016), que relaciona a avaliação de desempenho com o planejamento estratégico, citando formalização do programa de avaliação, no caso representado pelos acordos, que resultam em melhorias quanto à produtividade e desenvolvimento das pessoas.

Ainda, apesar de acreditarem no alinhamento, tivemos críticas: “Muitas vezes, não conhecemos a estratégia. E você tem os itens. E por quê tem os itens?” (E10). E também crítica quanto à falta de objetividade na avaliação quando das respostas às

perguntas da ferramenta que remetem à estratégia: “Às vezes, alguns itens ficam muito amplos, não enquadram, não são muitos específicos. Às vezes a pessoa vai ler e não vai interpretar do jeito correto” (E9). As críticas contradizem a maneira correta descrita por Chiavenato (2009) - que enfatiza a importância de se definir claramente conceituação, parâmetros, métricas utilizadas, metas e objetivos a serem alcançados da avaliação de desempenho, mas vão de encontro ao que diz Malheiros (2014) sobre a necessidade de melhorar a receptividade e a implementação da avaliação para a organização atingir seus objetivos. E isso se dá através de princípios, como consenso, democracia, estímulo e transparência (e este último parece ser o externado, pois reflete a falta de compreensão dos critérios de avaliação).

### **5.3 Percepção do formato de avaliação 360°**

Sobre o formato de avaliação 360°, utilizado pela instituição financeira, as percepções são coerentes aos conceitos tanto de Gramigna (2007) como de Borges & Mourão (2013), que o considera abrangente, mensurando e retratando percepção de todos os níveis, de aspectos de aprimoramento e potenciais não percebidos. Com isso fortalece a cultura do aprendizado constante, especialmente pela oportunidade de o avaliado receber *feedback* e orientações sobre várias dimensões de seu desempenho. A maioria dos entrevistados (n=8) declararam a importância das diferentes visões (n=3) no processo, que através das percepções e orientações (n=6) podem gerar aprimoramento (n=4). “É importante porque são várias pessoas enxergando de forma diferente, um ponto que às vezes o outro colega não tá vendo” (E9); “Mas quando você recebe a orientação, esse papel que é realmente faz a diferença na qualificação de um profissional” (E2); “Acho justo o formato porque consegue enxergar realmente o que cada um precisa melhorar” (E3). Declarações convergentes com Limongi-França (2002), ondem apresentam resultado de pesquisas que tais avaliações levam os profissionais a percepções mais acuradas, com significativo impacto sobre o desempenho e com tendência de modificar (para melhor) o comportamento ao longo do tempo. Pontes (2016) considera esse formato de avaliação e mais confiável que outros modelos, pela compreensão mais clara criada pelas avaliações e *feedbacks* de diversas fontes, permitindo comparação, reflexão e desenvolvimento. Consideração essa, ratificada por Ceribeli *et al.* (2019) frente a

outros modelos, por haver mais intervenientes no processo, gerando maior confiabilidade.

Percepção diferente foi apresentada, dando importância somente ao superior: “O que vai levar o funcionário ao aperfeiçoamento através da ferramenta é a avaliação do superior. As demais são indiferentes: O subordinado pensa que se ele fizer uma avaliação ruim, ele vai ser retaliado numa próxima GDP. Os pares é como se eu tivesse que descartar. Fazem na média para que não precise justificar” (E8). Tal discurso demonstra um chamado “vício de avaliação” de Malheiros (2014), onde os avaliados são propositalmente considerados medianos, facilitando ao avaliador a atribuição de conceitos e *feedbacks*.

Mas, a mesma possível preocupação de retaliação do superior para o subordinado, foi citada inversamente: “Fazer lá corretamente, sempre falando que precisa aprimorar, com notas de acordo com esse posicionamento do funcionário. Aí você fica preocupado em como isso vai vir pra você. Porque é uma via de mão dupla” (E9). Mesmo assim, ratifica que a avaliação deve ser fiel ao que de fato ocorre: “Para você fazer certo, você tem que fazer do jeito que as coisas realmente funcionam, né?” (E9).

#### **5.4 Etapas da avaliação de desempenho: *feedbacks* e anotações**

A categoria Etapas da avaliação de desempenho está dividida em três subcategorias: estabelecimento dos acordos, acompanhamento dos acordos e fechamento dos acordos - com ênfase em *feedbacks* e anotações.

##### **5.4.1 Estabelecimento dos acordos**

No início de cada ciclo - que é semestral, há um período delimitado para estabelecimento dos acordos, com clarificação dos objetivos, desempenhos, competências e resultados esperados, que devem ser formalizados na ferramenta de avaliação de desempenho após reunião, planejamento, exposições e questionamentos.

Relatos mostraram (n=5) que os mesmos são feitos com diálogo e espaço

para discussão com os envolvidos: “Os acordos são feitos em conversas. A gente faz uma reunião, conversa o que precisa ser feito e estabelece: quando, como, quais os resultados que se espera” (E9); “A gente descreve isso detalhadamente no acordo de equipe, reúne, discute e procura colocar em prática (E6); “Procuro discutir. Moldar com ele o que eu penso, a forma de trabalhar. Discutir o que pode ser feito” (E2). Os relatos convergem com conceito e importância da referida etapa, que devem ter processamentos periódicos e claramente definidos (CHIAVENATO, 2009).

Por outro lado, algumas declarações (n=6) apresentaram divergência e denotaram a falta de diálogo para estabelecimento dos acordos (houve um entrevistado que declarou haver diálogo por parte dele para com o subordinado, mas que não há por parte do gestor). “Não. Apenas recebe... não há uma discussão previamente sobre isso” (E2). “Empurrado! ...e seu gestor diz o que você tem que fazer né?” (E8); “Infelizmente eu vejo que não existe uma dinâmica. A gente constrói o acordo até com base em modelos anteriores... e simplesmente o coloca, o registra” (E4). Tais situações foram apontadas e também criticadas por Dutra (2014) ao dizer que para a efetividade do processo, o mesmo deve ser produzido coletivamente para que todos se sintam proprietários do processo e principalmente responsáveis pelo seu aprimoramento. Fernandes (2013) ressalta a importância de haver critérios claros pactuados entre as partes e alinhados com os objetivos organizacionais, o estabelecimento dos acordos pressupõe expectativas e padrões de referência.

Outra crítica (n=2) foi que, diferentemente da avaliação final (atribuição de conceitos) - quando existem prazos separados por fonte de avaliação, no estabelecimento dos acordos não há um cronograma, fazendo com que os acordos possam ser feitos previamente para seus subordinados antes do recebimento do superior: “Não existe essa cadeia na dinâmica dos acordos. Cada um registra no momento mais oportuno” (E4); “A gente faz com o subordinado antes do superior fazer com a gente. Tinha que ter prazos, como na avaliação” (E3).

#### **5.4.2 Acompanhamento dos acordos**

Na etapa de acompanhamento dos acordos há monitoramento dos funcionários para mensuração do grau de engajamento e desenvolvimento, com *feedbacks* e anotações de reconhecimentos, aprimoramentos ou orientações, pela

premissa combinada de conhecimentos, habilidades e atitudes.

O discurso dos entrevistados revelou (n=6) que não existe, é fraco ou insuficiente, por motivo de falta de tempo ou mesmo pela complexidade da rotina. Há relatos que existem, mas relacionados somente às metas, cujos acompanhamentos são frequentes. Existe relato até de anotação indevida na ferramenta sem *feedback*, o que deixa latente o acompanhamento errôneo, destacado por Malheiros (2014) onde o acompanhamento deve ocorrer durante todo o período de avaliação sob o risco de cair em descrédito ou mesmo fazer com que a avaliação final seja feita com base somente nos últimos acontecimentos: “Não existe. Existem as metas mensais, que são os mobilizadores do Conexão. Você se guia muito por aquilo dali. Se você cumpriu: Opa, estou bem! Mas se você não cumpriu, às vezes você recebe uma chamada, que você tem que melhorar...” (E10); “Não muito. Eu tive uma anotação de aprimoramento para participar de um *game* da instituição, evento este que eu já estou participando ativamente” (E4); “Fraco. Eu acredito que do meu superior comigo, tem muito em relação às mobilizações, às campanhas somente” (E8); “Pouco, bem pouco. Eu atribuo à rotina muito intensa do trabalho, que não permite a gente tirar o devido tempo para fazer esse acompanhamento” (E5).

Os discursos mostraram-se totalmente contrários à literatura, onde Dutra (2019) destaca nesta etapa, o *feedback* voltado para realizações, fatos e comportamentos considerando expectativas e acordos existentes. O mesmo Dutra (2019) faz crítica ao aspecto citado anteriormente pelo entrevistado (E10), quando a avaliação de desempenho é focada em fatos e dados para cumprimento de metas e compromisso do avaliado, olhando para o passado.

Sobre os *feedbacks* e as anotações, todos participantes (n=10) consideraram como oportunidade de orientação, aprimoramento, reconhecimento e crescimento (tanto para o emissor quanto para o receptor). Ainda, que fundamentam a análise para que a avaliação final seja correta e clara, além de permitir revisitação e histórico. As considerações mostraram-se alinhadas às ideias de Borges e Mourão (2013) e Chiavenato (2009), onde relatam que o *feedback* possibilita acompanhamento e identificação de correções e reconhecimento de habilidades, cujo papel dos envolvidos é de acompanhamento e orientação.

Pontes (2016) reforça que o *feedback* deve ser claro e franco para que se crie relacionamento entre as partes, considerando o ser humano como fascinado em saber se o caminho seguido está correto. Tal pensamento está no discurso dos participantes

(n=2): “Eu sou um funcionário que necessito de *feedback*. Eu sinto falta de mais *feedbacks*, tantos positivos quanto negativos. Eu busco sempre utilizar, porque vejo que é uma parte do processo que influencia imensamente” (E4).

No entanto, apesar de saberem da importância e da necessidade de utilização do uso dos *feedbacks* e das anotações durante a avaliação, muitos relataram a não utilização da ferramenta da forma correta, principalmente quando perguntados se os mesmos já receberam ou já aplicaram: “Ficam só no final do ciclo. *Feedbacks* eu tenho recebido. E anotação também, mas não tão constante como seria o ideal (E7); “A maioria dos *feedbacks* que ocorrem, são mais positivos e parece que não se usa muito a ferramenta nos casos quando o colega tá precisando receber alguma orientação” (E2); “Eu acho que esse é o item que precisa ser feito e não é: o *feedback* e as anotações. Na prática, eu não recebo e não ofereço. Por escrito não. Fora da ferramenta eu ofereço. “Eu acho que recebi uma anotação de aprimoramento. Nem lembro de ter tido ela. Olhei as notas e vi que estava lá. Não houve um *feedback* referente a essa anotação” (E8); “Tem que ser melhorado um pouco na cultura da empresa como um todo. Falta um pouco de maturidade por parte das pessoas, tanto que vão receber, quanto que vão fornecer o *feedback*. Eu já recebi *feedbacks* de aprimoramento informalmente, fora da GDP. Nunca fiz uma anotação de aprimoramento nem dei uma nota 4. Só passei *feedback* de aprimoramento fora da ferramenta” (E1); “Uma ferramenta que não está funcionando da forma adequada. Muitas poucas anotações que eu recebi, eu recebi um *feedback*. Todos eles: tanto o de aprimoramento, quanto o de reconhecimento, você recebe sem você ter recebido um pessoal, só escrito” (E10). O aspecto da falta de cultura relatado anteriormente é destacado por Pontes (2016), que considera que o reflexo da cultura corporativa deve ser levado em consideração e que deve haver espaço para o *feedback* adequado. Já a importância do registro e da formalização dos *feedbacks* é destacada por Dutra (2014) por considerar um insumo importante nas avaliações colegiadas e para o futuro dos profissionais na organização.

Contudo, apesar da pouca utilização da maneira que consideram ser adequada, ou seja, da forma como proposta pela empresa, o discurso dos entrevistados revelou que quando usada, contribuem para o desenvolvimento dos funcionários envolvidos, conforme afirma Dos Santos *et al.* (2019), quando os autores destacaram que o *feedback* pode servir para que os envolvidos externem expectativas e anseios e com o diálogo e orientação, haja desenvolvimento de habilidades,

conhecimentos e melhoria de processos: “Recebeu de forma muito positiva, ficou bem satisfeito. Percebeu que realmente tinha que buscar essa melhoria” (E2); “Contribuiu, permitindo sentir um espaço aberto para conversar. Então se abriu, conversou que realmente tinha dificuldades. Teve sentimento de susto: nossa, alguém descobriu né? E gratidão, de saber que tinha um ombro amigo para ajudar” (E3); “Houve também anotação, tudo na GDP, tudo lá! Foi muito importante, porque aí eu fui começar a entender o porquê da minha atitude. Na hora que você recebe o *feedback* é uma situação de desconforto. É preciso assim amadurecimento. Às vezes você não tá enxergando o que precisa melhorar naquele sentido” (E9). Discursos alinhados com Malheiros (2014) onde enfatiza que o *feedback* deve despertar no colaborador o compromisso com o próprio desempenho.

Ainda assim, houveram discursos impactantes especialmente por anotações sem o devido *feedback* e curiosamente pela difícil aceitação de anotação do *feedback* recebido: “Recebi direto a anotação, sem *feedback*. Achei injusto e que não contribuiu. Fez desestimular mais. Se viesse acompanhada por um *feedback* com certeza seria diferente” (E7); “O subordinado recebeu o *feedback* de forma muito tranquila, pontuei em cima de um caso concreto. Mas também não fiz da forma correta, dentro do processo: não formalizei. Se tivesse formalizado, teria recebido de forma diferente... culturalmente não se tem a maturidade. Acho que esse seja talvez o grande problema: a não aceitação dentro da ferramenta. Parece que quando você dá um *feedback* de aprimoramento você está punindo seu funcionário. Quando na verdade você está orientando” (E1). Sobre os discursos, importante destacar assertiva de Bergamini (2019) onde considera que o *feedback* e a avaliação de desempenho devem assumir posição de realização com naturalidade, de forma com que os avaliados se sintam presentes no processo, sejam por reconhecimentos ou necessidades de aprimoramento.

### 5.4.3 Fechamento dos acordos

Na etapa de fechamento dos acordos, há a atribuição de conceitos, validando e ratificando as etapas anteriores, cujas notas ficam registradas podem ser utilizadas para outros processos relacionados à Gestão de Pessoas.

Quanto ao fechamento dos acordos, os entrevistados declararam serem



justas (n=5) as avaliações. No entanto, tivemos novamente declarações (n=4) que o processo depende das pessoas, ou seja, sua subjetividade e seu modo de enxergar. Há ainda relatos da indiferença quando a avaliação é “baixa”, não se apura possíveis motivos, bem como casos de notas que não sejam as reais: lineares, acima ou abaixo do merecido: “Eu acho que a ferramenta é justa. As pessoas que a utilizam, às vezes não. Às vezes deixam pra última hora e acabam colocando a mesma nota “de cima em baixo”, sem analisar o contexto” (E3); “Tem critérios claros. Deixamos aberto pra ela falar se ela concordava... Pra você enxergar, colocar isso pra pessoa, pra ela entender porque daquele jeito” (E9).

Os outros entrevistados (n=5) declararam motivos que entendem que a avaliação final não possui critérios claros, como ausência de diálogo (relatado na subcategoria anterior - acompanhamento dos acordos), justificativa para as notas, falta de profissionalismo e maturidade, falha destacada por Pontes (2016) pela falta de habilidade de condução do processo pelo gestor, ausência de *feedback* adequado ou falta de clareza dos indicadores de avaliação para os envolvidos no processo: “Não ficou justa, de forma alguma. Porque se você não tem uma avaliação, uma conversa contínua né? Você não conseguiu corrigir ali no meio do ciclo alguma falha, às vezes você não conseguiu nem elogiar uma atitude no meio do ciclo. Então acaba não sendo uma avaliação correta” (E7); “Eu já fui avaliado muitas vezes que eu nem fui chamado para o fechamento. Simplesmente depois vem a nota. Então isso não acrescenta muito... Você fica feliz com a nota: mas também você nem sabe porque você pegou uma nota tão boa! E muitas vezes você recebe uma nota baixa: e você também não sabe porque recebe uma nota tão baixa! É isso que falta: falta diálogo!” (E10); “A gente fica refém da maturidade profissional de quem tá realizando. Eu já tive superiores que por questões particulares avaliaram muito mal meu desempenho e eu não concordo. Me prejudicou, me desmotivou” (E4).

Assim, o pensamento de Branco (2011) *apud* Alves (2017) - onde afirma que quem recebe o *feedback* deve interpretá-lo como uma oportunidade de melhorar seu desempenho e readequar-se aos propósitos da organização, seria totalmente aplicável, mas o que faltou foi justamente o *feedback*, o diálogo e a orientação. O autor destaca que a utilização poderia despertar a autoconsciência relativa à avaliação recebida, gerando compromisso pessoal para correção e para o desenvolvimento da carreira.

## 5.5 Integração da avaliação de desempenho com outros sistemas de gestão de pessoas

Na categoria sobre o alinhamento e a integração da avaliação de desempenho com outros sistemas de gestão de pessoas, apenas um entrevistado não enxerga a ferramenta alinhada e integrada com outros sistemas: “Eu não vejo essa integração com outros sistemas. É mais na questão de desenvolvimento pessoal” (E2).

A maioria entrevistados (n=8) citaram integração com concorrência (termo utilizado pelos funcionários para candidatarem às vagas) ou ascensão - mesmo significado, no caso: “Sim, eu acredito. Porque a nota da GDP, a média que você receber lá, vai para sua pontuação, para suas concorrências e vai interferir em outros sistemas” (E8); “Ela é utilizada por exemplo no TAO, na concorrência, na pontuação. É diretamente utilizada e pode ser até um fator determinante. Então se eu tenho um bom desempenho, se eu fui bem avaliado, eu tive uma nota boa, cumpri todos os passos, anotações, avaliações, PDC, cursos... Ela vai gerar uma pontuação bacana na concorrência. Acaba contribuindo de forma direta em outros subsistemas” (E4); “Você tem que ter uma média de desempenho para que você consiga ascensões” (E5); “Referente à ascensão também, muitas vezes ela é utilizada até para se classificar, para poder passar numa entrevista. Tá interligado o seu desempenho com os programas de ascensão profissional” (E10). As citações estão alinhadas tanto aos estudos de Limongi-França (2002) como de Pontes (2016) que destacam que a avaliação de desempenho objetiva a melhoria global do desempenho e da produtividade, intimamente relacionadas com práticas de seleção, desenvolvimento profissional, carreira, remuneração e outros. Dutra (2014) afirma a integração da avaliação, porque através dela são tomadas as decisões sobre carreira. E Fernandes (2013) considera a avaliação como principal - mas não a única fonte para decisão de seleção, carreira e sucessão, decisões de treinamento e desenvolvimento e também remuneração, citado a seguir por outros participantes.

Malheiros *et al.* (2014) reforçam o destaque anterior, por entender que os subsistemas de RH estão interligados com a avaliação de desempenho, mesmo que alguns apresentam relação mais próxima, a depender do momento vivido pela empresa. Assim, além do plano de carreira, seleção e capacitação citados, dão ênfase na remuneração, que tende a ser mais justa quando recompensa os melhores desempenhos. E, nesse pensamento, os entrevistados (n=4) citaram a integração e

alinhamento com recompensa: “Principalmente para o PDG né? É um programa gratificado que a gente tem, de funcionário. Para nós gerentes de relacionamento tem um impacto importante. A gente tem que ter nota 5 (conceito = desempenho esperado pela instituição), senão a gente fica desenquadrado. Às vezes fiz um trabalho fantástico, destaquei entre os melhores do país, mas se não tiver uma avaliação satisfatória no mínimo com essa nota, eu fico desenquadrada” (E6); “Programas de recompensa também estão ligados. Se você não atingiu o mínimo solicitado, você não vai ganhar gratificação” (E3).

Portanto, para a categoria cinco, os entrevistados consideraram gestão da carreira e recompensas como os principais subsistemas integrados com a ferramenta de avaliação de desempenho existente na empresa.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo identificar a percepção dos funcionários acerca da ferramenta de avaliação de desempenho de uma instituição financeira de economia mista. Foram apresentadas literaturas acerca do tema, bem como conceitos e instruções da organização para com seus funcionários.

O método qualitativo com entrevista semiestruturada permitiu acessar, no discurso dos participantes e se mostrou adequado para investigar a percepção dos envolvidos no processo de avaliação de desempenho.

Os dados indicaram que a avaliação de desempenho é considerada pela maioria dos entrevistados como importante na empresa objeto de estudo, contribuindo para o aperfeiçoamento dos funcionários e para os resultados da empresa, demonstrado nas respostas da categoria um, que aborda a percepção da avaliação de desempenho para o aprimoramento profissional e na categoria dois, sobre a contribuição da avaliação de desempenho para melhoria dos resultados organizacionais e estratégia da empresa. As verbalizações dos entrevistados destacaram que os principais motivos para tais contribuições são *feedbacks* e orientações, que geram crescimento e consequente resultado. Os discursos dos entrevistados evidenciaram situações de utilizações inadequadas, relacionadas principalmente com punição e retaliação, demonstrando que um dos principais problemas apresentados quando da mudança para o atual modelo de avaliação de desempenho permanece nos dias atuais, que é o conflito entre avaliados e avaliadores, com utilização do instrumento para prática de poder. Os discursos apontaram também avaliações subjetivas e falta de treinamento para utilização da ferramenta. A necessidade de treinamento, inclusive, foi uma recomendação essencial quando da implementação do modelo atualmente vigente.

A mesma importância da avaliação de desempenho foi dada aos *feedbacks* na categoria três, que abordou a percepção do formato de avaliação 360°, onde ficou evidenciada pela quase absoluta amostra que a avaliação 360° é a maneira correta e justa de se avaliar, por permitir a percepção das várias fontes envolvidas, que por sua vez geram orientações, que levam ao aprimoramento. Tal percepção ratifica o acerto e a opinião de pesquisa pós-implantação, quando da alteração para o modelo vigente, com múltiplas fontes.

Na categoria quatro, sobre etapas da avaliação de desempenho: *feedbacks* e

anotações - com as subcategorias: estabelecimento dos acordos, acompanhamento dos acordos e fechamento dos acordos, houve uma grande diversidade de percepções sobre o estabelecimento, acompanhamento e encerramento dos acordos. Alguns são conduzidos democraticamente, na base do diálogo, com participação dos envolvidos e outros até de certa forma, autoritária. Há relatos de pouco ou nenhum acompanhamento efetivo e com isso há consideração que o encerramento não seja justo ou o melhor possível, que permita o reconhecimento ou a correção de itens que podem e devem ser aprimorados. E tal ausência de acompanhamento foi enfatizada com os itens *feedbacks* e anotações, destacada nas categorias anteriores e unânime como de fundamental importância para funcionários e para a empresa. O que se observou nos relatos foi a ausência de utilização nos acompanhamentos - onde de fato poderia impactar o avaliado, provocando orgulho pelo reconhecimento ou inquietude quando da necessidade de aprimoramento. Ficou demonstrado ainda que há um “descasamento” de aplicação de *feedbacks* e formalização na ferramenta de avaliação de desempenho - as anotações, podendo gerar sentimentos de ausência de critérios, integridade e até mesmo justiça. Destaca-se que a implementação do modelo vigente atualmente, foi em função de distorções que precisariam ser corrigidas, como ausência e acompanhamento de feedback, processo pouco participativo e caráter unilateral e descendente da avaliação. Assim, os discursos atuais remetem à problemas existentes há algum tempo na empresa objeto de estudo.

Por fim, na categoria cinco, sobre a integração da avaliação de desempenho com outros sistemas, houve reconhecimento da maioria para ligação com progressão ou regressão da carreira pelo desempenho apresentado. Outra citação que merece destaque foi o alinhamento com a recompensa, o que demonstra que o desempenho satisfatório pode significar também melhores remunerações variáveis.

Convém destacar que em diversas respostas, de diversas categorias, deixou transparecer uma certa percepção de fragilidade da ferramenta da avaliação de desempenho, pela menção da expressão “se feita da maneira correta” ou “depende da pessoa”. Desse modo, parece importante desenvolver treinamentos que atinjam de forma impactante os envolvidos. Em que pese haver curso auto instrucional sobre o tema voltado para todos os públicos, e exista um curso presencial para os níveis gerenciais, poderiam ser incluídas ações locais de capacitação e participação obrigatória de todos os envolvidos a cada início de ciclo, de forma a promover o diálogo da equipe. Outra sugestão, conforme relatado pelos entrevistados, seria

estabelecer um cronograma de estabelecimento e inclusão de acordo de desempenho, semelhante ao que ocorre com a avaliação ao final do ciclo, o que permitiria que uma cronologia hierárquica mais adequada. Por fim, sugestão de emissão de alerta ao gestor que não fez nenhuma anotação para seu subordinado, bem como pergunta ao funcionário que recebeu a anotação, se houve *feedback* relacionado à anotação. Caso a resposta seja negativa, o gestor receberia a informação, com prazo para fazê-lo. Entende-se assim, que culturalmente - mesmo que de forma impositiva no início, promoveria o hábito de se fazer rotineiramente. E assim, resolveria o grande problema levantado na pesquisa: a ausência de *feedbacks* e orientações, que geram incoerências nas avaliações.

Limitações devem ser apontadas nesse estudo. A pesquisa foi realizada com dez Gerentes de Relacionamento da instituição financeira, localizados na cidade de Rio Verde, estado de Goiás, o que não significa que essa seja a percepção de outros Gerentes de Relacionamento de outras cidades e/ou estados. Também há de se destacar os mais variados cargos existentes na instituição, cuja mesma pesquisa pode evidenciar percepções ou utilizações diferentes. Também, os resultados podem ter tido vieses, pelo desejo de alguns participantes de evidenciar uma imagem favorável ou desfavorável do processo de avaliação de desempenho ou algum item relacionado, como por exemplo a própria Gestão de Pessoas. Além disso, pessoas tendem a lembrar de experiências melhores ou piores quando da realização da entrevista, conforme diferentes variáveis, como estado emocional, experiência recente e experiência marcante interna.

Sugere-se novos estudos que contemplem a percepção da ferramenta de avaliação de desempenho por funcionários do mesmo cargo em outras cidades e estados. Tais estudos poderiam, ainda, ser realizados com funcionários de outros cargos, o que permitiria uma comparação de percepções.

Quanto às implicações deste estudo, acredita-se que o mesmo possa contribuir para que a empresa possa aprimorar a ferramenta com os resultados apresentados por meio do desenvolvimento de políticas e práticas eficazes de avaliação de desempenho que apoiem as estratégias da instituição. Os resultados sublinham a importância de funcionários e pesquisadores reconhecerem a importância da avaliação de desempenho nas organizações, tanto para o desenvolvimento pessoal, profissional e organizacional.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, Daniel Augusto Alonso de. **Gestão de desempenho profissional por competências e resultados (GDP) em um banco brasileiro**. 2018. 125f. Dissertação (Mestrado), Centro Universitário UNA, 2018.

ALVES, Marcus Vinicius Benfica *et al.* *Feedback 360 graus nas agências reguladoras federais*. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, [S.l.], v. 22, n. 72, ago. 2017. ISSN 2236-5710. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cgpc/article/view/65656>>. Acesso em: 13/12/2019. <http://dx.doi.org/10.12660/cgpc.v22n72.65656>.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2016.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de desempenho: usos, abusos e credences no trabalho**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

BORGES, Livia Oliveira, MOURÃO, Luciana. **O Trabalho e as Organizações: atuações a partir da psicologia**. Porto Alegre: Editora ArtMed, 2013.

BRANDÃO, H. P.; ZIMMER, M. V.; PEREIRA, C. G.; HOLANDA, F. M. A.; COSTA, H.V.; CARBONE, P. P.; ALMADA, V. F. **Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus**. *Revista de Administração Pública*, v. 42, n. 5, p. 875-898, 2008.

CERIBELI, Harrison Bachion; PEREIRA, Mariana Rosendo; DE SOUZA ROCHA, Guilherme Barcellos. *Avaliação de desempenho nas organizações: um estudo multicaseos*. **Revista Pretexto**, v. 20, n. 2, p. 11-31, 2019. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/pretexto/article/view/3339>>. Acesso em: 23/12/2019. <http://dx.doi.org/10.21714/pretexto.v20i2.3339>.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados**. 6. ed. São Paulo: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CUNHA, Júlio Araújo Carneiro da; CORREA, Hamilton Luiz. *Avaliação de desempenho organizacional: um estudo aplicado em hospitais filantrópicos*. **Rev. adm. empres.** São Paulo, v. 53, n. 5, p. 485-499, Oct. 2013. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902013000500006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902013000500006&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 22/12/2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902013000500006>.

DOS SANTOS, Vanderlei; BEUREN, Ilse Maria; ISSIFOU, Mourtala. *Efeitos da Avaliação de Desempenho na Performance Gerencial Mediada pelo Feedback e Sistema de Recompensas*. **Journal of Accounting, Management and Governance**,

[S.I.], v. 22, n. 1, p. 38-58, apr. 2019. ISSN 1984-3925. Disponível em: <<https://www.revistacgg.org/contabil/article/view/1753>>. Acesso em: 29/12/2019. [http://dx.doi.org/10.21714/1984-3925\\_2019v22n1a3](http://dx.doi.org/10.21714/1984-3925_2019v22n1a3).

DUTRA, Joel Souza. **Competência: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Editora Atlas, 2012.a

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e perspectivas**. São Paulo: Editora Atlas, 2012.b

DUTRA, Joel Souza; DUTRA, Tatiana, DUTRA, Gabriela. **Gestão de Pessoas: Realidade atual e desafios futuros**. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2019.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competência**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, v. 6, n. 61, p. 16-17, 2017.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competência e gestão dos talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto *et al.* **Metodologia de Pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Editora Penso, 2013.

LEME, Rogerio. **Gestão do desempenho integrando avaliação e competências com o balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2015.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina *et al.* **As Pessoas na Organização**. 10. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

LOTTA, Gabriela Spanguero. Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. **RAE electron**. São Paulo, v. 1, n. 2, p. 1-12, dez. 2002. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1676-56482002000200012&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482002000200012&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 16/12/2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S1676-56482002000200012>.

MALHEIROS, Bruno Taranto; ROCHA, Ana Raquel Coelho, RAMAL, Andrea. **Avaliação e gestão de desempenho**. 1ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

PHILADELPHO, Patrícia Bento Gonçalves; MACEDO, Kátia Barbosa. **Avaliação de desempenho como um instrumento de poder na gestão de pessoas**. Revista Aletheia, n. 26, p. 27-40, 2007.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes**. 13. ed. São Paulo: Ltr, 2016.



SOUZA, M. Z. A. **Remuneração baseada na competência**. In: **Souza M.Z.A. et al. Cargos, carreiras e remuneração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

VALMORBIDA, Sandra Mara lesbik; ENSSLIN, Sandra Rolim; ENSSLIN, Leonardo. Avaliação de Desempenho e Contabilidade Gerencial: Revisão Integrativa da Literatura para Superar as Dificuldades de Aplicação Prática da Avaliação de Desempenho na Gestão Organizacional. **Journal of Accounting, Management and Governance**, [S.l.], v. 21, n. 3, p. 339-360, nov. 2018. ISSN 1984-3925. Disponível em <<https://www.revistacgg.org/contabil/article/view/1489>>. Acesso em 19/03/2020. [http://dx.doi.org/10.21714/1984-3925\\_2018v21n3a3](http://dx.doi.org/10.21714/1984-3925_2018v21n3a3).

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

**APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE**

Você está sendo convidado (a) para participar, como voluntário (a), em uma pesquisa. Após ser esclarecido (a) sobre as informações, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, em duas vias. Uma é sua e a outra é do pesquisador.

**Título do Projeto: ANÁLISE DA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL POR COMPETÊNCIAS DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

**Pesquisador:** Rodrigo Barcelos da Silva

**Orientadora:** Prof<sup>a</sup>. Dra. Hérica Landi de Brito

**Telefone para contato:** (64) 99229-5844

A pesquisa tem como objetivo analisar e descrever a percepção dos funcionários acerca da ferramenta de Gestão de Desempenho Profissional por Competências e Resultados - GDP de uma instituição financeira de economia mista. O foco da pesquisa direciona-se à investigação do conhecimento da ferramenta e se de fato, a mesma cumpre o seu papel/objetivo.

Ao assinar este termo de consentimento, você concorda em colaborar com a pesquisa, ciente de que não está sujeito a nenhum prejuízo e de que sua identidade será preservada. Tal decisão é totalmente voluntária, e não implica em remuneração. A pesquisa é de cunho acadêmico e não visa nenhuma interferência na vida profissional dos participantes, não havendo qualquer risco para quem se interessa a participar deste estudo. Você é livre para se recusar a participar ou para desistir dele a qualquer momento, sem que isto lhe traga qualquer prejuízo pessoal.

Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / 2020

Pesquisador: \_\_\_\_\_

Eu, \_\_\_\_\_  
abaixo assinado, concordo em participar como voluntário(a) da pesquisa “**ANÁLISE DA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL POR COMPETÊNCIAS E RESULTADOS DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**”. Declaro que fui devidamente informado (a) e esclarecido (a) por Rodrigo Barcelos da Silva, sobre os objetivos da pesquisa e dos procedimentos nela envolvidos. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade ou interrupção da minha participação.

Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / 2020

Assinatura do sujeito participante:

\_\_\_\_\_

## Entrevista Única: PERCEPÇÃO DE FUNCIONÁRIOS SOBRE A GDP

### Orientação Geral

A seguir, são apresentadas algumas questões sobre a avaliação de desempenho utilizada pela empresa em que trabalha, denominada GDP – Gestão de Desempenho Profissional por Competências e Resultados. Há um questionário demográfico e na sequência uma entrevista. As respostas que você dará a seguir deverão trazer a opinião sincera e sem vínculo às formalidades conceituais existentes sobre o tema.

Suas respostas individuais gravadas, serão confidenciais, tratadas de forma agrupada e em conjunto com outras informações obtidas junto a uma amostra de participantes deste mesmo questionário, localizados em diferentes prefixos. A qualidade dos resultados desse trabalho sobre avaliação de desempenho dependerá muito do seu empenho em responder ao questionário com sinceridade e liberdade.

Lotação do participante: \_\_\_\_\_

Gênero: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_

Escolaridade: \_\_\_\_\_

Local de Trabalho: \_\_\_\_\_

Cargo atual: \_\_\_\_\_

Tempo de banco: \_\_\_\_\_

- 1) Você considera que a avaliação de desempenho contribui para o seu aperfeiçoamento profissional? De que forma? Pode citar exemplos?
- 2) Você considera que a avaliação de desempenho contribui para melhoria dos resultados da empresa? Para quais resultados e de que forma? Considera que a avaliação de desempenho tal como está estruturada estão alinhadas aos objetivos estratégicos (estratégia corporativa) da sua organização? Como?
- 3) Sendo a GDP uma avaliação de desempenho do tipo 360 graus, você acredita que esse tipo de avaliação pode fazer com o funcionário melhore sua performance? Por quais motivos?
- 4) Sobre os acordos de desempenho, qual a dinâmica para estabelecimento dos mesmos? Há acompanhamento durante o ciclo? Entende que a avaliação final é justa e possui critérios claros?
- 5) Dentro da avaliação de desempenho, temos a possibilidade de “anotações”, que são *feedbacks* formalizados na ferramenta. Como você enxerga esse item dentro do

processo de avaliação? Como tem sido esse processo? Tem recebido e oferecido *feedback*? De quais fontes? Considera que os *feedbacks* contribuíram para melhoria do seu desempenho ou de seus avaliados? De que forma? Consegue citar exemplos?

6) De qual maneira a avaliação de desempenho está alinhada e integrada internamente com outros sistemas de gestão, desenvolvimento de carreira e demais processos de RH (necessidade de treinamento, seleções internas, ascensão, *downgrade*, programas de recompensas)?

7) Dentre os objetivos da avaliação de desempenho que você conhece, acredita que a ferramenta é usada de maneira diferente ao fim proposto? Em quais situações isso pode ou já ocorreu?