

A Avaliação de Desempenho em uma Organização Financeira de Três Rios

Julio Cesar Silva Macedo (UFRRJ) julio-macedo@uol.com.br

Edival Dan Junior (UFRRJ) edivaldan@ig.com.br

Marcus Vinicius Damacena (UFRRJ) marcus.silva1@gerdau.com.br

Hélio Fernández Figueira Filho (UFRRJ) heliofigueira@globo.com

Resumo: O presente trabalho tem como objetivo demonstrar a importância e a percepção dos empregados quanto ao processo de avaliação de desempenho de pessoal para as empresas e para os empregados, destacando o papel do indivíduo para o alcance dos objetivos da organização. A revisão de literatura aborda conceitos, justificativas e críticas referentes ao processo de avaliação de desempenho de pessoal. A metodologia utilizada compreende uma análise comparativa com pesquisa bibliográfica abrangendo diferentes aspectos e pontos de vista de renomados autores da área de Recursos Humanos, além de uma pesquisa quali-quantitativa em uma instituição financeira da cidade de Três Rios, Rio de Janeiro, visando verificar as diversas percepções dos empregados quanto ao processo de avaliação de desempenho. A estruturação das justificativas e críticas do processo pretende identificar falhas e armadilhas na aplicação do processo, sugerindo soluções para o alcance das metas planejadas pela empresa.

Palavras-chave: *Avaliação de desempenho, Estratégia e Meta.*

Abstract: *This paper aims to show human performance appraisal importance, emphasizing their roles on achieving strategic business targets. Current literature on performance appraisal is reviewed including justificatives, concepts and critics. The authors use a qualitative method, with different aspects and points of view of known Human Resources Management researchers. A qualitative and quantitative research was done in a financial organization on the Três Rios city, Rio de Janeiro, aiming to verify how the employees perceives the process of human performance appraisal. The work's structure has been set to identify traps and fails on human performance appraisal process. It ends up suggesting some solutions and better strategies to achieve business targets.*

Key-words: *Performance appraisal, Strategic and Targets.*

1. INTRODUÇÃO

O processo acelerado de mudanças que a globalização está desencadeando se reflete em uma necessidade de flexibilidade e adaptação constante das empresas às mudanças do mercado. Para tanto, é necessários que todos os empregados entendam qual a Missão, a Visão e quais os Valores que a empresa preserva para, assim, estarem alinhados com as estratégias planejadas. Dessa forma, em uma necessidade de redirecionamento da estratégia, havendo a cultura de alinhamento, todos podem acompanhar as mudanças e inovações implementadas. Todos os empregados são representantes da empresa e o alinhamento dos objetivos e ações individuais afetam diretamente o desempenho e a imagem da organização.

Para haver um alinhamento estruturado, de forma a ter os objetivos organizacionais internalizados em todos os níveis da organização, o Planejamento Estratégico, elaborado a partir da Missão e da Visão, deve ser desdobrado para as áreas operacionais e dessas para os empregados, estabelecendo uma rede de atuação e de relacionamento. Dessa forma, a empresa constitui uma gama de atividades a serem desenvolvidas a fim de alcançar suas metas. A atividade de avaliação, nesse momento, assume uma destacada relevância, pois fornece informações para ajustes, replanejamento e previsão de resultados. A empresa, baseada nas informações geradas pelas avaliações continuadas, pode se reestruturar e rever suas estratégias, perceber falhas no desenvolvimento de determinada tarefa ou, ainda, utilizar as informações para acompanhar as etapas e o seu direcionamento para alcançar os objetivos propostos. Analisando suas variáveis internas e externas e verificando seu posicionamento, a empresa pode acompanhar seus resultados, tendo ferramentas e informações para o atingimento das suas metas. As pessoas são peças chave para o atingimento das metas, pois são as responsáveis por analisar, estruturar e implementar as ações que irão gerar os resultados esperados. Para tanto, o Planejamento Estratégico deve ser desdobrado até o indivíduo e esse precisa saber o que a organização espera dele e o que ele pode agregar à organização.

Boog *et al* (2002) argumenta que, no contexto de incessantes transformações do mundo corporativo, o maior desafio da área de Gestão de Pessoas tem sido integrar a organização e as pessoas numa única direção. Esta direção é aquela que produz os melhores resultados empresariais e que ao mesmo tempo satisfaz os anseios de crescimento e valorização, tanto profissional, quanto humana, de cada indivíduo. Esse objetivo conduz a uma nova formulação do papel da área de recursos humanos, agora reconhecida como estratégica nas empresas.

Neste contexto, percebe-se que a Avaliação de Desempenho de Pessoal é relevante porque auxilia e prevê o alinhamento dos indivíduos com os objetivos da organização.

Este trabalho buscou identificar, na prática, como uma organização de sucesso trata sua força de trabalho quanto à avaliação de desempenho e, conseqüentemente, quanto ao desdobramento dos objetivos organizacionais. Para tanto, foi selecionada uma empresa da área financeira pela característica de proximidade que essa necessita possuir com os clientes. Trabalhando com informações confidenciais, os bancos têm mapeado não apenas a vida financeira e econômica dos seus clientes, mas também toda o mapeamento da vida social. Serviços como cartões de crédito e de débito, pagamento de contas, financiamentos, entre outros, fornecem informações sobre os locais freqüentados, hábitos de consumo e estilo de vida de cada indivíduo. Dessa forma, a necessidade de cada empregado entender e praticar os conceitos que a organização adota se torna imprescindível. Como os bancos possuem acesso à intimidade dos clientes, a necessidade de cada empregado identificar e internalizar os valores da organização se torna essencial, sob o risco da organização perder a credibilidade e a imagem e, insatisfeitos, os clientes.

Para o estudo foi selecionada uma agência de uma instituição financeira brasileira, atuante no varejo, que nos últimos três anos apresentou os maiores lucros do segmento. A escolha da agência da cidade de Três Rios se justifica por essa ter tido o maior índice de crescimento nas últimas avaliações de desempenho operacional, passando, durante as gestões de 2001-2002 e 2002-2003, de um dos últimos lugares para a posição de 3^a colocada na gestão de 2003-2004. As metas de vendas de produtos nos meses de abril a junho de 2005 superaram a marca de 150%, levando a agência à posição parcial de primeiro lugar na região.

1.1. Objetivos

Assim, o objetivo geral deste estudo é verificar a percepção da força de trabalho de uma organização financeira da cidade de Três Rios quanto ao processo de avaliação de

desempenho. Por outro lado, os objetivos específicos podem ser assim elencados: levantar conceitos sobre avaliação de desempenho de pessoal e discutir a importância desse processo para a formulação de estratégias; analisar as características dos indivíduos que devem ser avaliadas; identificar os possíveis ganhos que esse processo pode gerar para os resultados da empresa; e, por último, verificar a percepção dos empregados quanto à avaliação de desempenho, identificando *gaps* entre a estratégia da empresa e a percepção dos empregados referentes aos objetivos organizacionais.

1.2. Relevância do tema

A prática de avaliação de desempenho de pessoal é discutida por diversos autores. Sua aceitação não é unânime e sua aplicação, assim como os resultados que se propõe alcançar, dividem as opiniões. Alguns acreditam que nenhuma organização pode atingir um nível de excelência sem utilizar a avaliação de desempenho de pessoal, enquanto que outros defendem que essa avaliação pouco agrega e suas consequências, em sua maioria, são negativas.

Siqueira (2002, p.4) afirma que “poucos aspectos da gestão empresarial são tão controversos quanto a avaliação de desempenho. Muitos até acham que ela jamais deveria ter existido, ou que seria melhor que fosse extinta (...) por outro lado, há defensores ferrenhos da prática, que a consideram indispensável para que se conheça a capacidade técnica dos funcionários e, conseqüentemente, a empresa”.

No entanto, Lucena (1992, p.16) argumenta que “se o desempenho não for gerenciado, o negócio também não será administrado adequadamente. É impossível separar essas duas coisas”, mas McGregor (1999, p.93) afirma que “muitos planos de administração de salários e promoção usam os resultados da avaliação de desempenho para fazer discriminações muito menores do que a margem de erro dos julgamentos originais”, sinalizando que o processo não é eficaz no atingimento de, pelo menos, uma de suas preposições. Tais diferenças de percepções expressam a importância de um estudo estruturado sobre as reais necessidades de avaliação de pessoal e quais ganhos essa avaliação pode proporcionar.

1.3. Considerações Metodológicas

Para elaboração desse artigo foi utilizada uma metodologia comparativa e analítica baseada em uma pesquisa bibliográfica, abrangendo diferentes aspectos de autores renomados da área de Recursos Humanos, focando o tema principal Avaliação de Desempenho de Pessoal, buscando conceitos, procedimentos, críticas e justificativas do processo. A pesquisa bibliográfica responde questões sobre os conceitos da avaliação de desempenho, identificando as características dos indivíduos a serem avaliadas. Para avaliar a percepção da força de trabalho em relação ao processo de avaliação de desempenho foi realizada uma pesquisa exploratória quali-quantitativa, através de questionário. Esse questionário foi respondido por empregados de uma agência de uma empresa da área financeira situada no Rio de Janeiro, na cidade de Três Rios, selecionada por ter obtido o maior crescimento no desempenho operacional dentre as agências da região. Tendo a empresa alcançado, nos últimos três anos, o melhor desempenho do segmento no Brasil, buscou-se verificar as diversas percepções dos empregados referentes ao alinhamento desses com os objetivos organizacionais e como esses percebem o processo de avaliação de desempenho.

A agência conta com um efetivo de 40 empregados, correspondendo a 18 homens e 22 mulheres. Quanto à escolaridade, 8% possuem apenas o segundo grau completo, 20% o terceiro grau incompleto e 72% o terceiro grau completo. Referente ao tempo de empresa, 5% tem menos de 5 anos de empresa, 75% tem entre 5 e 10 anos de empresa e 15% estão trabalhando a mais de 10 anos na mesma instituição. Todos entraram na empresa pelo cargo de escriturário ou estagiários, cargos situados na base da carreira, e foram subindo na carreira da instituição.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta sub-seção apresenta uma análise de conceitos sobre a avaliação de desempenho de pessoal baseada em publicações de destaque nesta área.

2.1. A Visão, a Missão e o Planejamento Estratégico

Toda organização é dotada de uma razão de ser e de objetivos a conquistar. Esses são os principais parâmetros que norteiam a avaliação de desempenho. Essa razão de ser é chamada de Missão. Oliveira (1986) diz que a Missão é uma forma de se traduzir determinado sistema de valores em termos de crença ou áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias da empresa. Os empregados devem se identificar com a Missão da empresa e trabalhar em prol desse, sem o qual a empresa nunca terá sucesso.

Por sua vez, a Visão pode ser descrita como onde a empresa quer chegar em um futuro, ou para onde a empresa está direcionando seus esforços ou ainda, como a própria palavra insinua, como a empresa quer ser vista pelo mercado e por seus clientes em um dado momento do futuro (CRISTOPHER,1994).

O Planejamento Estratégico, dessa forma, pode ser descrito como a estruturação dos objetivos a serem operacionalizados para que a Visão se torne realidade, sendo o Planejamento Estratégico um “macro-plano” de atuação. A partir do Planejamento Estratégico, as metas das unidades operacionais são estabelecidas e desdobradas até o indivíduo. Dessa forma, o processo de avaliação de desempenho de pessoal se integra aos objetivos da empresa servindo como indicador da execução das operações, ao nível do indivíduo.

2.2. O Processo de Avaliação de Desempenho de Pessoal

Vários são os enfoques abordados pelos autores quanto aos conceitos do processo de avaliação de desempenho de pessoal. Esse posicionamento diversificado reflete as diferentes formas de utilização e aplicação do processo pelas empresas.

Chiavenato (1999, p.189) destaca que “em épocas de estabilidade e permanência, a avaliação de desempenho pode ser feita de forma burocrática e de esquemas rotineiros, porém, em cenários de transformação e de instabilidade, a burocracia cede lugar à inovação e a necessidade de agregar valor à empresa, as pessoas que nela trabalham e aos clientes”.

Este mesmo autor continua afirmando que “a avaliação de desempenho é uma aplicação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento”. Ainda, Chiavenato (1999), a avaliação de desempenho é um processo que objetiva agregar valor à organização, julgando ou estimando os valores a excelência e as qualidades de cada trabalhador. É utilizado, também, para localizar problemas de integração entre os indivíduos, de adequação das pessoas aos cargos, de necessidades de treinamento ou atualizações ou outros problemas gerenciais, explicitando informações para a melhoria da qualidade do trabalho e a qualidade de vida das pessoas, melhorando, conseqüentemente, os resultados da organização.

Mas, Milkovich e Boudreau (2000, p.98), definem que “a avaliação de desempenho é o processo que mede o desempenho do empregado. O desempenho é o grau de realização das exigências de seu trabalho”. De forma complementar, Siqueira (2002, p.56) afirma que “a avaliação de desempenho é a crítica que deve ser feita na defasagem existente no comportamento do empregado entre a expectativa de desempenho definida com a organização e seu desempenho real”.

Por outro lado, Bergamini e Beraldo (1988, p.9) defendem que a avaliação de desempenho se trata de “mais um instrumento no qual se poderia dispor para conhecer melhor as pessoas comprometidas com seus trabalhos dentro da empresa”. Eles afirmam ainda que o valor, bom ou mal, dessa metodologia não depende da qualidade do instrumento, mas das intenções e sensibilidades daqueles que a utilizam dentro das organizações, sejam essas quais forem.

Observando as justificativas e os aspectos considerados no processo de avaliação de desempenho, pode-se afirmar que as críticas dos autores estão focadas na forma de aplicação do processo e não sobre o processo em si. Os problemas gerados não são decorrentes do processo de avaliação de desempenho, mas das falhas em sua aplicação. Dessa forma, uma aplicação cuidadosa, bem preparada e programada pode alavancar os ganhos da equipe e da empresa.

Mesmo os autores que valorizam o processo de avaliação de desempenho o fazem destacando aspectos diferentes, levantando características relativas ao indivíduo e ao trabalho. Milkovich e Boudreau (2000) focam unicamente os resultados, afirmando que a avaliação de desempenho é o processo que mede o grau de realização das exigências do trabalho. Por outro lado, Bergamini e Beraldo (1988) inserem o fator social e as características pessoais como parte do processo, afirmando que processo é um instrumento a ser utilizado para conhecer as pessoas comprometidas com seus trabalhos dentro da empresa. De forma complementar, Chiavenato (1999) integra ao conceito a visão de identificar os potenciais de desenvolvimento e a aplicação das características pessoais no desenvolvimento das atividades, afirmando que o processo é a aplicação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades desempenhadas, das metas e do seu potencial de desenvolvimento. Pode-se perceber que não há um enfoque único, nem uma generalização dos pontos a serem avaliados, cabendo à empresa adaptar e desenvolver sua própria ferramenta de acordo com sua cultura organizacional e seus objetivos, identificando quais são os fatores que mais influenciam o desempenho da força de trabalho e adotar formas de medição e controle desses fatores, implementando uma política de melhoria contínua.

2.3. Importância e objetivos do processo de Avaliação de Desempenho de Pessoal

Chiavenato (1999, p.188) postula que as pessoas estão avaliando tudo o que acontece ao redor delas, em todos os momentos, nas mais diferentes situações. Segundo o autor, “as pessoas avaliam o desempenho das exportações nacionais, as bolsas de valores; como funciona a aparelhagem de som de um colega, a nossa geladeira; como está o sabor da cerveja importada; como se comporta a namorada atual do melhor amigo”, ou seja, estão sempre avaliando e comparando mais diversos assuntos para verificar se estão ou não adequados aos padrões da sociedade. Como as pessoas, as organizações têm a necessidade de avaliar as mais diferentes atividades, fazendo controles nas áreas financeira, operacional, técnica e outras, para melhor conhecer a qualidade dos produtos, a produtividade dos diferentes setores, os aspectos de atendimento ao cliente e para perceberem se a qualidade de sua gestão, de seus produtos e de seus serviços estão adequados ao mercado e aos clientes. Fazem comparações para verificar se estão ou não obtendo sucesso. O autor destaca, ainda, a importância do desempenho humano por esse ser o responsável por “dar a vida” a organização, já que constitui a “mola-mestre” da dinâmica organizacional.

O autor continua afirmando que, com os reflexos gerados pela globalização no mercado, o desempenho humano precisa estar em um certo nível de excelência para que a empresa se mantenha competitiva diante de seus concorrentes. Focando os empregados, o autor destaca que “toda pessoa precisa receber retroação de seu desempenho para saber como está indo seu trabalho. Sem essa retroação, as pessoas caminham cegas” (CHIAVENATO

1999, p.189). As empresas precisam medir o desempenho de sua força de trabalho para saber de suas potencialidades.

Porém, Bergamini e Beraldo (1988, p.19-20) afirmam que as pessoas são diferentes umas das outras e são resultantes de variáveis inatas ou hereditárias e de variáveis externas, constituídas das experiências vividas. Os autores fazem uma comparação entre a personalidade e o desempenho dos indivíduos, visualizado abaixo:

Variáveis inatas x Experiências vividas = PERSONALIDADE

Aptidões x Treinamento ou aprendizagem = Capacidade ou DESEMPENHO

(Bergamini e Beraldo (1988, p.20)

Os autores ressaltam que essa é uma comparação muito simplista, mas é suficientemente clara para determinar o que há de comum entre a personalidade e o desempenho dos indivíduos. Ressaltam, ainda, que não esgota os possíveis aspectos que definem os termos citados.

Considerando as colocações de Chiavenato (1999) e de Bergamini e Beraldo (1988), pode-se afirmar que, se as pessoas são diferentes, elas normalmente se comportam de modo diferente no desenvolver de suas atividades e contribuem de forma diferenciada para o alcance dos resultados da organização.

Importante ressaltar que, como é da natureza humana a avaliação e a comparação, os fatores avaliados poderiam ser predominantemente comportamentais se a avaliação não for feita de forma criteriosa, tendo apenas alguns estariam relacionados com o desempenho no trabalho (qualidade e quantidade). Tampouco se identificariam os obstáculos e facilitadores do processo em desenvolvimento e o alcance das metas (SANTOS, 1996)

Lucena (1992, p.18) destaca que “mesmo que a empresa não disponha de um sistema formal de Avaliação de Desempenho, a gerência do desempenho é inerente ao processo administrativo do negócio”, sendo, por conseguinte, relevante para ajudar a definir e implementar as outras estratégias de Gestão de Pessoas e a própria estratégia global da organização.

Por outro lado, há autores que criticam fortemente a aplicação dessa ferramenta. Lucena (1992, p.39) critica a forma de aplicação da avaliação de desempenho de pessoal, considerando uma falha o que chama de “Dia Nacional da Avaliação de Desempenho”, quando o processo é aplicado apenas uma vez ao ano e de forma burocrática. Destaca, ainda, a pessoalidade e a forma de avaliação, quando o avaliador simplesmente preenche formulários sob critérios que julga adequados, influenciados diretamente por seus valores pessoais. E destacando que esse julgamento quase sempre é condicionado pelos últimos acontecimentos e está sempre carregado de preconceitos e estereótipos.

Do mesmo modo, McGregor (*apud* SANTOS, 1996, p.40) alerta sobre as premissas não declaradas, inseridas na avaliação de desempenho. Argumenta que nenhum gerente possui, nem poderá possuir, a habilidade necessária para julgar o valor dos subordinados e de agir com base em tais julgamentos. Meyer, Kay e French (*apud* SANTOS, 1996) e Marras (2000) relatam as eventuais armadilhas que os gerentes devem evitar na aplicação do processo:

- os padrões variáveis, ou seja, a tendência de avaliar cada subordinado segundo diferentes padrões e expectativas. “Um empregado com baixo desempenho, mas que seja motivado, pode receber uma nota mais alta do que um com alto desempenho mas que pareça indiferente”;

- o viés do avaliador, ou seja, distorções geradas por preconceitos grosseiros com relação à raça, cor, sexo, religião ou com relação a características pessoais, como idade, jeito de se vestir ou ponto de vista político. Para evitar essa armadilha as empresas têm exigido que os relatórios de avaliação de desempenho sejam documentados e explicados;
- padrões diferentes entre avaliadores: os gerentes são diferentes e avaliam segundo fatores diversos. “Alguns avaliam com dureza, outros com indulgência”, podendo gerar injustiças com os empregados e com a organização, já que as recompensas podem ser direcionadas não para os empregados que realmente a merecem, mas para os empregados que possuem chefes mais brandos. As diferenças de padrões podem ser reduzidas através de definições precisas de cada item constante no formulário de avaliação.
- efeito halo: tendência comum de dar notas altas ou baixas aos empregados em todas as medidas de desempenho tendo por base uma de suas características.
- conflito de objetivos: a avaliação é utilizada para subsidiar recompensas, e é utilizada, também, para o desenvolvimento e aconselhamento. Esses objetivos, por vezes, são conflitantes e acabam se tornando discussões relativas a salários, nas quais os gerentes apenas usam a avaliação como justificativa para recompensar um ou outro empregado.
- *Feedback* inadequado: as classificações de avaliação de desempenho de pessoal podem causar reações inadequadas quando mal comunicadas aos empregados. A crítica afeta a auto-estima do empregado, podendo até piorar o desempenho. O *feedback*, assim, precisa ser descritivo, ao invés de avaliativo, específico, ao invés de geral e dirigidos para comportamentos que o receptor possa modificar.
- tendência central: “tendência de os avaliadores têm de atribuir notas médias aos empregados, evitando os extremos por medo do comprometimento”;
- falta de memória: as avaliações tendem a ser feitas baseadas nas ações mais recentes, dos últimos resultados dos empregados, “esquecendo-se de fatos significativos que possam ter ocorrido durante o espaço de tempo ao qual a avaliação se refere”.
- Levantar em conta características pessoais extra-cargo: analisar valores, atitudes ou posicionamentos políticos que o empregado possua fora do ambiente de trabalho. “Um desenhista-projetista, embora pouco responsável e inexperiente para realizar determinados projetos, alegre os colegas no *happy hour* das sextas-feiras em seus magistrais solos de violão, que agradam muito seu chefe imediato (avaliador)”
- Supervalorizar as qualidades potenciais: quando o avaliador confunde os resultados concretamente realizados com as características pessoais do empregado. “É comum um avaliador formar uma imagem altamente positiva daquele membro da equipe, sempre elogiado por sua aguda inteligência (...) a ponto de confundir o desempenho com o potencial e avaliá-lo acima do que deveria ser”

Pode-se constatar, assim, que os autores que criticam o processo de avaliação de desempenho o fazem focando a sua aplicação e, os que defendem, focam a relevância do processo. Desse modo, pode-se observar que os autores não divergem em todos os aspectos, mas apenas na forma de aplicação do mesmo.

As críticas de Meyer, Kay e French (*apud* SANTOS, 1996) e de Marras (2000), são, na verdade, observações e ressalvas quanto à condução do processo. Dessa forma, cabe a empresa cuidar para que essas chamadas “armadilhas” não ocorram, quer seja pelo treinamento do corpo gerencial, quer seja pelo preparo do processo em si ou instituindo coordenadores locais ou auditores para assegurarem que o processo esteja sendo bem

acompanhado. Talvez a melhor opção para a empresa fosse conseguir com que todos os empregados buscassem um alinhamento e questionassem, junto ao corpo gerencial, os objetivos e os meios para que esses sejam alcançados. Porém, dada a complexidade do assunto, que abrange não apenas o comprometimento e a motivação, mas tantas outras variáveis “pouco” controláveis pela empresa, se torna quase utópico a construção desse cenário. Lucena (1992) também faz ressalvas com relação à avaliação quando feita uma vez por ano, ou com uma data determinada. A avaliação, segundo a autora, deve ser realizada de forma constante e acompanhada, verificando a adequação das metas planejadas e fazendo-se os devidos ajustes, já que o mercado é dinâmico e as mudanças são constantes. Esse acompanhamento garante o alinhamento de todos os níveis da empresa com as mudanças nos objetivos e a adequação ao mercado. Se todos os empregados entendem a metodologia de desdobramento dos objetivos estratégicos e se comprometem com suas metas individuais, no caso de uma mudança na estratégia da companhia, toda a organização facilmente se redireciona para o alcance de seus novos objetivos.

2.4. Medição da avaliação de desempenho

Segundo Chiavenato (1999, p.188), a maioria das organizações foca suas medições em três aspectos: “(1) nos resultados, ou seja, o quanto seus objetivos foram ou não atingidos no período determinado, (2) no desempenho, ou seja, se as ações, comportamentos ou instrumentos que se pretende colocar em prática, são adequados ou (3) nos fatores críticos de sucesso, aspectos fundamentais para que a empresa seja bem sucedida.”

Por outro lado, Bergamini e Beraldo (1988, p.32) afirmam que a eficiência de uma pessoa no desempenho de uma determinada tarefa resulta diretamente de uma relação entre três variáveis: a maneira de ser ou o estilo do indivíduo, a atividade que desempenha e o ambiente. Quanto maior o ajustamento entre essas três variáveis, mais eficiente será o resultado do desempenho. Os autores afirmam ainda que, “considerando a complexidade dessas variáveis, a efetiva validade da Avaliação de Desempenho Humano, como instrumento a ser utilizado pelas organizações, depende do domínio e do conhecimento que se adquire sobre elas, bem como da sua análise integrada”.

Bergamini (*apud* SANTOS,1996, p.30) complementa que pode-se abordar três dimensões quando avaliando o desempenho de pessoal: a dimensão técnica, a administrativa e a social. A técnica foca a atividade fim, o objetivo principal da equipe ou o motivo para o qual essa foi criada. A dimensão administrativa se refere ao cumprimento de normas e procedimentos de tudo aquilo que faz parte da metodologia do trabalho e regulamentos que são inerentes ao processo de trabalho. A social trata dos relacionamentos interpessoais no trabalho. Como as pessoas se comportam dentro e fora da equipe, com seus chefes, colegas, clientes e com outros setores.

Porém Stoffel (2000, p.45) define que, no momento da avaliação do desempenho, deve ser avaliado o desempenho do colaborador, não a pessoa em si. Ressalva, ainda, que “a metodologia é um instrumento de melhorias do desempenho, cujo objetivo é fazer alcançar metas organizacionais e desenvolver os colaboradores ao longo de todo o ciclo”. Este autor afirma que “a avaliação é o resultado da análise entre o *desempenho esperado* (indicadores de resultado) e o *desempenho realizado* (resultado efetivo)”.

Bergamini e Beraldo (1988), Chiavenato (1999) e Stoffel (2000), destacam, dessa forma, diferentes importâncias do processo de avaliação de desempenho de pessoal. Pode-se verificar, assim, que há muitos pontos a serem considerados neste processo e que esses não se contrapõem, mas se complementam. Argumentos sobre se devem ou não haver avaliações sobre comportamentos ou, ainda, se o foco deve recair sobre os resultados ou sobre os processos dependem diretamente dos objetivos e da cultura da organização.

Não se pode deixar de destacar que um dos objetivos do processo de avaliação de desempenho é o alinhamento com os objetivos a serem alcançados. Uma função do processo pouco destacada na literatura é o de dar ciência ao empregado quanto às metas a serem alcançadas por ele e sua devida importância. Informar ao empregado o que é esperado como resultado de seu trabalho e quais atividades e comportamentos são relevantes para a empresa. Esta característica não só é responsável pelo alinhamento das metas pessoais com o Planejamento Estratégico e com os valores da empresa como funciona como fator motivacional, pois o empregado consegue perceber qual a sua importância dentro da gerência e da organização e como ele contribui para que os resultados da companhia sejam alcançados.

2.4.1. O Processo de Avaliação de Desempenho da Instituição Financeira

A referida instituição financeira define a avaliação de desempenho como sendo o processo de avaliação que pressupõe o estabelecimento de metas, sendo composto por Resultados e Competências demonstradas em determinado ciclo.

O ciclo de avaliação de desempenho compreende em 3 etapas obrigatórias e 1 etapa opcional, sendo elas: Planejamento e Definição Prévia de Objetivos e Metas (janeiro a março), onde são estabelecidas as diretrizes necessárias para a obtenção dos resultados esperados em termos de desempenho e a definição pelo avaliado, mediante aprovação do gestor, dos objetivos, metas, respectivos pesos e possíveis parceiros-avaliadores; a segunda etapa do processo é chamada de Revisão de Metas e *Feedback* Formal (julho a julho) e é opcional, compreendendo na revisão e revalidação das metas, pesos e parceiros-avaliadores planejados. A etapa posterior é chamada de Avaliação e Consolidação de Resultados (outubro a dezembro) e objetiva realizar um comparativo dos resultados esperados com os resultados obtidos no final do ciclo. Nesta etapa há a participação do avaliado, do gestor imediato e dos parceiros-avaliadores indicados. Há, também, a realização dos Comitês de Gestão de Desempenho, que objetiva discutir as avaliações. A última etapa é chamada de *Feedback* Formal e Definição das Ações de Desenvolvimento e Planejamento do Próximo Ciclo (dezembro a fevereiro), onde ocorre a definição de ações de desenvolvimento pelo gestor e avaliado, com base na análise dos resultados consolidados das avaliações, de forma a permitir o aprimoramento dos pontos identificados como oportunidade de melhoria.

Todo o processo é realizado de forma centralizada em um sistema disponibilizado pela área de Recursos Humanos da instituição.

3. PESQUISA

Esta sub-seção apresenta uma análise dos resultados da pesquisa realizada em uma instituição financeira situada no Rio de Janeiro, na cidade de Três Rios.

O questionário teve como objetivo avaliar como os empregados de uma determinada instituição financeira da cidade de Três Rios/RJ percebem o processo de avaliação de desempenho de pessoal. O questionário, composto por 12 questões, buscou verificar se os empregados conhecem os objetivos da empresa, destacando a Missão e a Visão; se existe a percepção de um alinhamento entre as metas individuais e os objetivos da organização; como é realizado o acompanhamento do processo de avaliação de desempenho e se os empregados tem acesso aos recursos e treinamentos necessários para alcançarem o desempenho esperado, além de verificar a percepção geral dos empregados sobre o processo de avaliação de desempenho.

Foram enviados questionários para todos os 40 empregados da agência da instituição em questão e foram obtidas 32 respostas.

Pode-se constatar, ao analisar as respostas, que todos os entrevistados declararam conhecer a Missão e a Visão da empresa, porém, ao transcreverem as mesmas, não

conseguem descrever os conceitos básicos desses, tampouco diferenciar a Visão da Missão, mesmo com constantemente acesso à Missão e à Visão da empresa, por meio de cartazes afixados nos quadros de avisos e de cartões que são distribuídos periodicamente e podem ser encaixados na parte de trás do crachá.

A essência da Missão da instituição estudada pode ser descrita através de algumas palavras-chave: 'liderança', 'tecnologia', 'performance', 'marketing', 'solidez', 'relacionamento' e 'satisfação'. Porém o que ficou constatado nas respostas foi que somente a palavra 'liderança' aparece em todas as respostas, as demais não ocorrem em nenhuma resposta, além de outras palavras, que não fazem parte da Missão da empresa, aparecem em 80% dos respondentes. São elas: 'lucro', 'mercado' e 'carteira de clientes'. Essa dissociação de conceitos pode ocorrer por dois principais motivos: falha na comunicação, quando o desdobramento de metas e de objetivos da organização não são realizados de forma clara, sendo feitos apenas por sistema; ou por cobrança exacerbada dos gerentes operacionais por resultados, desconsiderando os conceitos e valores elencados pela empresa. Essa percepção reforça a necessidade de um maior foco no alinhamento dos objetivos e valores organizacionais, além de um melhor desdobramento das metas.

Quando questionados sobre a importância do processo de avaliação de desempenho, 95% dos respondentes disseram que é um processo muito importante, além de terem afirmado que conhecem os resultados esperados e são informados sobre desempenho de cada indivíduo. Porém nenhum deles conseguiu perceber quais são os impactos do seu trabalho individual no atingimento das metas da sua gerência. Dessa forma, os funcionários conhecem o que é esperado do desempenho individual, mas não percebem como esse desempenho afeta os resultados da gerência e da organização.

Em referência a disponibilização de recursos para o desempenho das atividades, todos os respondentes afirmaram ter disponíveis tais recursos, ou seja, a empresa disponibiliza os insumos necessários para a realização das atividades.

Reconhecem, também, que o desempenho do grupo é mais importante que o desempenho individual e afirmam que os companheiros contribuem na realização das metas, demonstrando uma interação no desenvolvimento das atividades e refletindo a percepção de que o resultado do coletivo é mais relevante que o resultado individual.

Pode-se perceber na análise que as questões de maior discrepância nas percepções são referentes às questões que tratam sobre a forma de avaliação de desempenho e o acompanhamento por parte da gerência, onde 55% dos pesquisados, mesmo declarando que o gerente imediato acompanha a avaliação de desempenho de pessoal de forma continuada, desconhecem como é feita esta avaliação. Os demais disseram desconhecer o acompanhamento feito pela gerência e, conseqüentemente, ignoram a forma como a mesma é realizada. Pode-se constatar, dessa forma, que há uma necessidade de aprimoramento do *feedback* da liderança em referência ao desempenho dos funcionários, já que esses desconhecem os critérios, ou seja, não sabem nem como nem pelo que estão sendo avaliados. Dessa forma, os gerentes da organização estão utilizando a ferramenta como um sistema de classificação de empregados e não estão aproveitando a ferramenta para a promoção de melhorias continuadas.

Através das respostas, pode-se inferir que, em virtude de metas agressivas, todos os empregados possuem mais de 20 metas individuais, o que pode estar sobrecarregando o processo de avaliação de desempenho, impossibilitando os gerentes de fazerem um acompanhamento continuado, já que a quantidade de metas e a quantidade de funcionários geram a necessidade de um tempo demasiado para o acompanhamento do desempenho. O número alto de metas pode refletir uma falta de critério para estabelecer quais as atividades são relevantes e realmente impactam os resultados da gerência e da organização. Deve-se,

desse modo, identificar quais são as atividades que mais impactam e priorizar os resultados a serem alcançados e, assim, estabelecer quais as atividades são relevantes para o atingimento dos objetivos e como se pretende alcançá-los. As metas individuais devem ser baseadas nos objetivos da gerência e esses nos objetivos da organização.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisando as respostas do questionário sob as perspectivas dos autores estudados, pode-se afirmar que a empresa incorre principalmente na armadilha de *feedback* (MEYER, KAY e FRENCH *apud* SANTOS, 1996), impossibilitando a verificação das demais armadilhas, já que os funcionários pouco sabem sobre a operacionalização do processo de avaliação de desempenho. A empresa apresenta outras dificuldades ao implementar sua estratégia e alinhar os objetivos com seus funcionários, já que se pode perceber que o processo não é implementado como é idealizado.

Um resultado surpreendente é que, apesar de todos os respondentes saberem o seu papel na instituição, não percebem como o seu trabalho individual agrega valor aos resultados da gerência e não conseguem verificar qual a importância de cada indivíduo no desenvolver de suas atividades, ou seja, os funcionários conhecem o resultado a ser alcançado individualmente, mas não se percebem responsáveis pelo sucesso da empresa. Esse é um problema a ser tratado, pois esse pode vir a impossibilitar a implementação de estratégias e impactar diretamente os resultados da organização.

Em referência aos resultados, pode-se aferir que a instituição utiliza o processo de avaliação de desempenho como um sistema de classificação de pessoal, cuja finalidade é de utilização para outros processos, como o de reconhecimento e recompensa, não aproveitando a função de gestão de identificação de pontos de melhoria e de alinhamento estratégico que o processo disponibiliza, tal qual é estruturado pela área de Recursos Humanos da própria instituição.

Existe um potencial de ganho com o alinhamento das metas individuais e com a Missão e Visão da empresa em três formas complementares: na perspectiva do cliente, pois vai ser tratado conforme a empresa se apresenta para a sociedade e com as propagandas institucionais vinculadas à imagem da empresa, não havendo uma quebra de expectativa; na perspectiva do funcionário, pois poderá focar o que é significativo para um bom desempenho da empresa e, caso tenha um *feedback* adequado, pode melhorar seu desempenho individual contribuindo para o resultado da empresa como um todo; e na perspectiva da empresa, que conseguirá internalizar em cada funcionário os objetivos a serem atingidos, fazendo-os compreender que cada indivíduo é importante e contribui para o resultado final da empresa, conseguindo fazer com que todos “andem em uma mesma direção”.

BIBLIOGRAFIA

- BERGAMINI, Cecília W.; BERALDO, Deobel G.R. *Avaliação de Desempenho Humano na Empresa*- 4ª ed. – São Paulo: Atlas, 1988
- BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena et al. *Manual de Gestão de Pessoas e Equipes* – vol.I – São Paulo: Ed. Gente, 2002
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos na administração* – Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999
- CRISTOPHER, Willian F. *Vision, Mission, Total Quality: leadership tools for tubulents times* – Management Master Series; V:2. Productive Press, 1994
- LUCENA, Maria Diva de Salette. *Avaliação de desempenho* – São Paulo: Atlas, 1992

- MCGREGOR, Douglas. *O lado humano da empresa*- São Paulo: Ed. Martins Fontes,1999;
- MEYER, Hebert H; KAY, Emmanoel. FRENCH, John R. P. “Split roles in performance appraisal” *Havard Business Review*, v.43, n.1, p.123-129, jan/fev 1965
- MILKOVICH, George T. BOUDREAU, John W. *Administração de Recursos Humanos* – São Paulo: Ed. Atlas, 2000
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebolcas- *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas* – São Paulo: Atlas, 1986;
- SANTOS Jr, Assis Francisco. *Gerenciamento de Desempenho de Pessoal na Petrobras: uma avaliação formativa* – Dissertação UFRGS, 1996
- SIQUEIRA, Wagner. *Avaliação de Desempenho: como romper amarras e superar modelos ultrapassados* – Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002
- STOFFEL, Inácio. *Administração do Desempenho: metodologia gerencial de excelência* – Rio de Janeiro: Qualitymark – ABRH-Nacional, 2000