

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

RODRIGO OCTAVIO MACEDO ARANHA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE PESSOAS EM BANCOS: UMA ANÁLISE DE
POLÍTICAS, PRÁTICAS E ABORDAGENS**

SÃO PAULO/SP

2010

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

RODRIGO OCTAVIO MACEDO ARANHA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE PESSOAS EM BANCOS: UMA ANÁLISE DE
POLÍTICAS, PRÁTICAS E ABORDAGENS**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Campo do conhecimento:

Estudos Organizacionais

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Beatriz Maria Braga

SÃO PAULO/SP

2010

Aranha, Rodrigo Octavio Macedo.

Avaliação de Desempenho de Pessoas em Bancos: uma análise de políticas, práticas e abordagens / Rodrigo Octavio Macedo Aranha. - 2010. 130 f.

Orientador: Beatriz Maria Braga
Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Administração de recursos humanos. 2. Administração de pessoal -- Brasil. 3. Desempenho -- Avaliação. 4. Bancos -- Administração de pessoal. I. Braga, Beatriz Maria. II. Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.3(81)

RODRIGO OCTAVIO MACEDO ARANHA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE PESSOAS EM BANCOS: UMA ANÁLISE DE
POLÍTICAS, PRÁTICAS E ABORDAGEM**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas
de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para
obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas

Campo de Conhecimento:

Estudos Organizacionais

Data de aprovação: 29/04/2010

Banca Examinadora:

Prof^a. Dr^a. Beatriz Maria Braga (Orientadora)
FGV - EAESP

Prof^a. Dr^a. Graziella Maria Comini
FEA - USP

Prof. Dr. Miguel Pinto Caldas
FGV - EAESP

AGRADECIMENTOS

Meu especial agradecimento vai para minha esposa, Marisa, e para minha filha, Laís, por todo o carinho, apoio e compreensão demonstrados ao longo do curso.

Agradeço muito à Prof^a Beatriz Braga, minha orientadora, pelo interesse e entusiasmo desde a primeira hora, pela dedicação e paciência e pelos muitos conselhos.

Também quero agradecer à Prof^a Graziella Comini e ao Prof. Miguel Caldas pela contribuição e conselhos valiosos quando da qualificação deste estudo.

Vai aqui também um muito obrigado pelos colegas de mestrado, pela amizade, suporte e pelo muito bom humor, aspectos que foram muito importantes ao longo do curso.

Em particular, quero agradecer aos amigos que compuseram comigo um grupo fantástico, de “altíssimo” desempenho, fundamentais para o bom êxito na tortura dos números, nas sacadas iluminadas dos *cases*, nas projeções visionárias de cenários, na magia “potteriana” do marketing, na força orgânica empreendedora e na genialidade “hammeriana” das finanças: Artur, Gimenez e Tomás, um abraço a vocês.

Por último agradeço à minha mãe, Orandy, pelo carinho e apoio, a quem ainda devo os “boletins” com minhas notas.

RESUMO

Este trabalho situa-se no campo da gestão de Recursos Humanos e trata do tema da Avaliação de Desempenho de pessoas em empresas. O objetivo desta pesquisa foi realizar um levantamento das políticas e práticas de Recursos Humanos utilizadas por bancos no Brasil em seus processos de avaliação de desempenho e investigar como e com que objetivos as dimensões de desempenho relacionadas a resultados, comportamento, desenvolvimento e potencial são identificadas e mensuradas nestas organizações. Como objetivo secundário, a pesquisa buscou identificar como as decisões de Gestão de Pessoas são tomadas por esses bancos com base em seus processos de avaliação de desempenho.

Utilizou-se uma metodologia com abordagem qualitativa e de natureza exploratória, tendo sido realizadas 12 entrevistas semi-estruturadas com os responsáveis pela área de Recursos Humanos dos bancos pesquisados. Como método de análise, foi utilizado a análise categorial temática para interpretação das entrevistas realizadas. Os principais resultados encontrados na pesquisa foram: (i) os processos de avaliação de desempenho pesquisados revelam ênfase na dimensão resultados, o que, a princípio demonstraria um forte estímulo a ações com resultados observáveis e mensuráveis no curto prazo, em detrimento a aspectos importantes para a sobrevivência da organização e que não se tornam visíveis senão no médio ou longo prazo; (ii) em parte, esta ênfase é atenuada com a definição de objetivos e metas baseadas em metodologias de desenvolvimento de medidas de desempenho como o *balanced scorecard*, além da existência de estímulos à obtenção de resultados de longo prazo (programas de ações); (iii) percebe-se, também, a consideração da dimensão comportamental dentro dos processos de avaliação de desempenho e sua implicação em decisões de gestão de pessoas, incluindo o aspecto remuneratório; (iv) a dimensão potencial é considerada pela maioria das instituições, porém de forma pouco estruturada e sem o uso de ferramentas específicas; (v) por último, a dimensão desenvolvimento aparenta ser de consideração menos estruturada, ocorrendo, em geral, no dia a dia da relação direta gestor / subordinado.

Palavras-Chave: 1. Gestão de Recursos Humanos 2. Gestão de Desempenho 3. Avaliação de Desempenho 4. Dimensões de Desempenho 5. Decisões de Gestão de Pessoas

ABSTRACT

This is a study in the field of Human Resources Management and deals with the subject of people performance evaluation. The main purpose of this study was to investigate the policies and practices of Human Resources used by banks in Brazil in their processes of performance evaluation and to analyze how and why the dimensions of performance, such as results, behavior, development and potential, are identified and measured in these organizations. A secondary objective was to identify how the people management decisions are taken by these organizations based on their processes of performance evaluation.

The methodology used in this study was based on a qualitative approach and had an exploratory nature. According to this, 12 semi-structured interviews were conducted with executives in charge of the HR areas of the banks surveyed. The analysis by thematic categories was used as the content analysis method for the interpretation of the above mentioned interviews' results. The main results found in the research were the following: (i) the performance evaluation processes surveyed revealed emphasis on the results dimension, showing, at first, an stimulus to short term actions as opposed to important aspects to the surviving of the organization that are only visible in the long run; (ii) in part, this emphasis is softened with the definition of goals based on performance measures development methodologies like balanced scorecard, as well as the existence of stimulus to the obtainment of long term results (stock programs); (iii) it can be seen the consideration of the behavior dimension in the processes of performance evaluation and its implication in people management decisions, including; (iv) the potential dimension is considered by most of the surveyed banks; however this consideration is generally not structured and specific tools are not used; (v) finally, the development dimension appears to be the less structured one and it occurs, in general, in the day to day direct relationship between manager and subordinate.

Key Words: 1. Human Resource Management 2. Performance Management 3. Performance Appraisal 4. Dimensions of Performance 5. People Management Decisions

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

Figura 1:	Framework para a Gestão de RH proposto por Guest (1997)	18
Figura 2:	Framework para a Gestão de RH proposto por Paauwe e Richardson (1997)	19
Figura 3:	Relação entre Práticas de RH, Gestão de Desempenho e Avaliação de Desempenho	20
Figura 4:	Modelo de Gestão de Desempenho proposto por Guimarães (1998)	23
Figura 5:	Modelo de Gestão de Desempenho proposto por Luecke (2006)	24
Figura 6:	Modelo de Gestão de Desempenho proposto por Gilliland e Langdon (1998)	25
Figura 7:	Modelo de Relacionamento entre Gestão de RH e Gestão de Desempenho	27
Figura 8:	Estrutura proposta para a pesquisa	49
Figura 9:	Matriz <i>Nine Boxes</i>	78
Figura 10:	Modelo de Gestão de Desempenho adotado pelos bancos da amostra	111

QUADROS

Quadro 1:	Componentes a Eliminar e a Incluir em Processos de Avaliação de Desempenho	33
Quadro 2:	Dimensões de Desempenho e Objetivos de Avaliação	42
Quadro 3:	Principais Vantagens e Desvantagens da Entrevista	56
Quadro 4:	Empresas Pesquisadas	58
Quadro 5:	Qualidades das Boas Categorias	60
Quadro 6:	Exemplo de Texto Segmentado	61
Quadro 7:	Resumo das Informações Coletadas	89
Quadro 8:	Características dos Processos de Avaliação x Empresas Pesquisadas	99
Quadro 9:	Características dos Processos de Avaliação x Características Empresas Pesquisadas	106
Quadro 10:	Sugestões para Pesquisas Futuras	116

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS	14
2.1. Gestão de Desempenho	15
2.2. Modelos Teóricos de Gestão de Desempenho	23
2.3. A Avaliação de Desempenho	29
2.3.1. Visão Geral	29
2.3.2. O Processo de Definição de Objetivos e Metas	36
2.3.3. O Processo de <i>Feedback</i>	37
2.3.4. As Dimensões do Desempenho	40
2.4. Principais Conclusões.....	46
3. PROBLEMA DE PESQUISA	50
4. OBJETIVOS DO TRABALHO	52
5. METODOLOGIA	53
5.1. Abordagem	53
5.2. Natureza do Estudo.....	53
5.3. Estratégia de Pesquisa e Método de Coleta	54
5.4. Amostra	57
5.5. Análise e Interpretação dos Dados	59
6. RESULTADOS DA PESQUISA	62
7. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	91
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS	108
8.1. Conclusões	108
8.2. Limitações da Pesquisa	114
8.3. Sugestões para Pesquisas Futuras	115
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	120
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	130

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho visa contribuir para um campo de estudos de grande importância que é o campo da Gestão de Desempenho de Pessoas. Trata-se de uma área cujos conceitos têm recebido cada vez mais atenção das organizações como um caminho para o desenvolvimento dos seus profissionais e, por consequência, para o aumento de produtividade e a melhoria de resultados. Esta crescente atenção é resultado dos desafios cada vez mais significativos e complexos aos quais as empresas estão expostas em mercados cada vez mais globalizados e competitivos. Sendo assim, a preocupação com ganhos de produtividade e de desempenho tem sido um item de alta prioridade para os gestores dessas empresas.

Este estudo assume o conceito de Gestão de Desempenho como um conjunto de práticas de gestão de pessoas integradas e relacionadas, que podem incluir, dependendo do autor, seleção e recrutamento, desenvolvimento profissional, gestão de carreira, remuneração e assim por diante, aplicadas com um enfoque estratégico e holístico, com o propósito de contribuir para a melhoria do desempenho individual e organizacional. Ocupando um papel central neste conjunto integrado e dinâmico de sistemas de recursos humanos encontra-se o processo de Avaliação de Desempenho, que constitui o foco deste trabalho.

Para a realização deste estudo, foram identificados alguns modelos teóricos de Gestão de Desempenho que serviram como referência para a pesquisa desenvolvida. De maneira geral, esses modelos têm foco nos processos de Avaliação de Desempenho e não incorporam ou dão pouca ênfase a outros processos ou práticas que autores como Roberts (2001), por exemplo, sustentam como sendo importantes na Gestão de Desempenho. Chama a atenção que os modelos pesquisados sugerem a aplicação de um mesmo *framework*, isto é uma abordagem semelhante, que inclui etapas de estabelecimento de objetivos, de acompanhamento e de avaliação propriamente dita de indicadores de desempenho relacionados a metas e objetivos.

Nos modelos pesquisados não existe, no entanto, clareza a respeito do conceito de desempenho utilizado. Pode-se inferir que, nestes modelos, o desempenho refere-se ao grau de alcance de metas e objetivos pré-definidos obtido por um indivíduo em um determinado ciclo de avaliação, o que sugere um conceito de desempenho focado em resultados e, portanto, relacionado acima de tudo com o esforço depreendido por um indivíduo na realização do seu trabalho. Contudo, em quaisquer dos modelos pesquisados, os resultados obtidos no processo de avaliação são utilizados como *inputs* para diferentes e relevantes

decisões de gestão de pessoas tais como remuneração, promoções e desenvolvimento. Tais decisões contêm um carácter estratégico e fundamental para uma empresa e, portanto, são de enorme importância.

Pode-se argumentar que os modelos pesquisados incorporam uma orientação excessivamente voltada para o curto prazo, caracterizado pelo foco no resultado, isto é, naquilo que é observável e mensurável no curto prazo, em detrimento a outros aspectos também importantes para a sobrevivência de uma organização e que se tornam visíveis apenas no médio ou longo prazo. Pode-se, também, argumentar que o foco excessivo em resultados não permite uma avaliação consistente e plena da contribuição de um indivíduo para a sua organização por várias razões. Conforme apontado por Hipólito e Fernandes (2008), uma razão é a existência de variáveis não controladas pelo indivíduo e que afetam de forma tanto positiva quanto negativa a realização das metas e objetivos pré-definidos. Outra razão que esses autores indicam e que talvez seja ainda mais relevante, é que o alcance ou superação de metas pode ter um carácter meramente temporal, isto é, pode não se repetir de um ciclo de avaliação para outro. Porém, em situações onde este alcance ou superação tem por base uma mudança de processo ou uma nova maneira de realizar uma determinada atividade, que implique em um novo conhecimento ao capital intelectual da organização, obtém-se um ganho de produtividade de carácter permanente, o que, num modelo focado em resultado, não é captado e, portanto, diferenciado.

A despeito da importância dos resultados obtidos em processos de avaliação de desempenho como base para a tomada de decisões relevantes e fundamentais de gestão de pessoas, o exame da literatura revela que são escassos os trabalhos realizados com esse foco. Ademais, à exceção do trabalho de Guimarães (1998), os estudos e pesquisas voltados a sistemas de Gestão de Desempenho apresentam, em sua maioria, foco em processos isolados, como avaliação de desempenho, *feedback* e *coaching*.

A respeito da avaliação de desempenho, por exemplo, foram identificados vários estudos com foco nos processos envolvidos, isto é, nas etapas que compõem a avaliação, como Guimarães (1998) e Luecke (2006). Outros, como Beatty e Schneier (1997) e Bernardin *et al.* (1998), discutem a importância da precisão e da clareza no estabelecimento de objetivos e metas. Edwards e Ewen (1996) e McLoughney (2007) por sua vez, focam seus estudos na questão do *feedback*, enquanto Peterson e Hicks (1995) o fazem na questão do *coaching*. Outros estudos apontam para o papel dos agentes, isto é, os responsáveis por implantar as

práticas de Recursos Humanos em uma empresa, incluindo aquelas relacionadas com a Gestão de Desempenho, destacando-se aí o trabalho de Hartog *et al.* (2004).

Dutra (2002) e Hipólito e Reis (2002) chamam a atenção para a questão do desempenho em si e argumentam que o conceito de desempenho deve ser analisado através de quatro dimensões distintas: desenvolvimento, resultados, comportamento e potencial. Para esses autores, estas dimensões não são, em geral, adequadamente tratadas pelos processos de Avaliação de Desempenho empregados pelas empresas. Isto porque, segundo os autores, os processos focam uma única dimensão ou misturam dimensões em uma mesma ferramenta, quando deveriam tratá-las de forma diferente, tanto no que diz respeito à forma de avaliação em si quanto às decisões e ações de gestão de pessoas decorrentes da avaliação. Para esses autores, ao se considerar de forma específica cada uma dessas dimensões de desempenho, passa a ser possível capturar a plenitude da contribuição de um indivíduo para a organização, além de possibilitar que decisões de gestão de pessoas que têm por base o desempenho sejam tomadas de forma mais consistente, efetiva e com perspectiva de médio e longo prazo, configurando um caráter de fato estratégico para o modelo de gestão de desempenho utilizado.

Embora seja um tema altamente relevante para os estudos das políticas e práticas de gestão de recursos humanos, são escassas as pesquisas sobre o tema Gestão de Desempenho no Brasil. Especificamente com foco na aplicação prática dos conceitos relacionados às dimensões de desempenho sustentadas por Dutra (2002) e Hipólito e Reis (2002), não foi identificado nenhum trabalho realizado.

Existe aqui, portanto, uma oportunidade de pesquisa cuja relevância está no seu ineditismo e na própria contribuição para um ganho de conhecimento no campo de estudos da Gestão de Desempenho.

Assim, a presente pesquisa busca compreender como as diferentes dimensões de desempenho, tal como definidas por Hipólito e Reis (2002) são ou não trabalhadas nos modelos de Gestão de Desempenho utilizados por bancos no Brasil e quais são as implicações disto. Para tanto, este estudo buscou identificar quais são as dimensões de desempenho consideradas nos processos de Avaliação de Desempenho destas instituições e como elas são mensuradas e avaliadas. Além disso, também buscou identificar como as decisões de gestão de pessoas nestas organizações são tomadas com base em seus processos de avaliação de desempenho e nas dimensões consideradas.

Esta dissertação está estruturada da seguinte maneira: no capítulo 2 é apresentada uma revisão da literatura acadêmica disponível sobre o tema, de forma a ressaltar os principais conceitos e definições já estabelecidos e dar amparo teórico a este estudo. Em seguida são apresentados o problema de pesquisa formulado e os objetivos gerais e específicos deste estudo. No capítulo 5 é apresentada a metodologia utilizada na pesquisa e no capítulo 6 são apresentados os resultados da pesquisa empírica realizada com uma amostra formada por doze instituições financeiras que operam no Brasil. O capítulo 7 contém as discussões dos resultados apresentados e o capítulo final apresenta as considerações finais do estudo, incluindo suas principais conclusões, suas limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Ao se debruçar sobre o tema Gestão de Desempenho de Pessoas, o pesquisador irá se deparar muito rapidamente com a expressão inglesa “*Performance Management*”, que pode ser traduzida livremente para Gestão de Desempenho. Também é comum encontrar a expressão “*Performance Appraisal*”, cuja livre tradução é Avaliação de Desempenho. Nota-se, em vários casos, a atribuição do mesmo significado prático para ambas as expressões. Alguns autores, incluindo Luecke (2006), utilizam a expressão Avaliação de Desempenho para descrever processos que tenham como principal objetivo explicitar o desempenho de uma pessoa como elemento essencial para o gerenciamento do seu desempenho. Outros autores, tais como Fletcher (2004), Roberts (2001), Hipólito e Reis (2002) usam a expressão Gestão de Desempenho ao referir-se a processos mais complexos e de maior envergadura, que são formados pela interconexão de processos de Avaliação de Desempenho com outras funções de gestão de recursos humanos, como práticas de seleção e recrutamento, desenvolvimento profissional, gestão de carreira, remuneração e assim por diante. Para esses autores, portanto, os processos de Avaliação de Desempenho estão contidos na Gestão de Desempenho.

Assim, este capítulo é iniciado com uma análise da literatura a respeito da evolução conceitual da expressão “*Performance Management*”, tendo como objetivo deixar claro nesta pesquisa a que se referem os termos Gestão de Desempenho e Avaliação de Desempenho. Buscou-se, na sequência, compreender a extensão estratégica dos processos de Gestão de Desempenho, como parte de um referencial maior que é a Gestão Estratégica de Recursos Humanos. O objetivo é provocar uma reflexão sobre a capacidade ou não dos processos de Gestão de Desempenho se tornarem um elemento de vantagem competitiva no contexto empresarial.

Na segunda parte, visou-se identificar na literatura disponível alguns modelos teóricos de Gestão de Desempenho. Os modelos encontrados são descritos e analisados e constata-se que são fortemente centrados nos processos de Avaliação de Desempenho, corroborando com as definições pesquisadas para a Gestão de Desempenho. Dessa forma, a terceira parte deste capítulo aprofunda o referencial teórico sobre a Avaliação de Desempenho especificamente, iniciando-se por uma visão geral do tema e seguindo-se por uma análise teórica específica de

dois processos percebidos como chave dentro da Avaliação de Desempenho, que são respectivamente o processo de Definição de Objetivos e Metas e o processo de *Feedback*.

Tanto na análise dos modelos teóricos de Gestão de Desempenho quanto no aprofundamento do referencial teórico para a Avaliação de Desempenho, não fica claro o conceito de desempenho utilizado. Os modelos e processos analisados sugerem a aplicação de um *framework* comum para a avaliação de diferentes indicadores de desempenho, cujos resultados alimentam diferentes decisões de gestão de pessoas tais como remuneração, promoções e desenvolvimento. Assim, a quarta parte deste capítulo é dedicada a analisar e compreender as dimensões que dão forma ao desempenho de uma pessoa como um todo.

Finalmente, na quarta e última parte deste capítulo é feito um resumo das principais conclusões obtidas a partir do exame da literatura encontrada sobre o tema e que amparam a formulação do problema de pesquisa proposto neste trabalho.

2.1 Gestão de Desempenho

A revisão da literatura existente sobre o tema revela não haver uma definição aceita universalmente para o termo Gestão de Desempenho. As definições existentes são, no entanto, similares; uma versão interessante é a que descreve o termo como um conjunto de mecanismos - incluindo desde a definição de objetivos e metas, passando por processos de acompanhamento e avaliação de resultados atingidos e decisões relacionadas a recompensas - que cria uma visão compartilhada do propósito e das finalidades da organização, auxiliando cada funcionário a entender e reconhecer sua parcela de contribuição e, desta forma, contribuindo para o gerenciamento e o aperfeiçoamento do desempenho individual e organizacional (WILLIAMS, 2002).

O interesse pelo tema, assim como as bases das pesquisas sobre processos relacionados à Gestão de Desempenho, não é recente. Ao contrário, remontam ao surgimento de teorias organizacionais, como a Administração Científica (TAYLOR, 1911). Com o surgimento e a evolução do capitalismo e o desenvolvimento empresarial decorrente, o interesse e a necessidade por mecanismos de avaliação de desempenho como meio de controle do trabalho tornou-se crescente. Assim, ao longo do século XX e neste início do século XXI, não somente os conceitos e práticas relacionadas evoluíram rapidamente, como também o tema tornou-se

objeto de pesquisas acadêmicas, como foco variado em vários aspectos relacionados (FLETCHER, 2001).

Beer, Ruth, Dawson, McCaa e Kavanagh (1978) foram, possivelmente, os primeiros a usar o termo Gestão de Desempenho. Em um trabalho realizado para uma empresa norte-americana, os autores utilizaram o termo de forma pioneira para se referir a um programa compreendendo um conjunto de componentes interativos e correlacionados, voltados ao nível de trabalho tanto individual quanto em equipe, com o propósito último de melhorar a efetividade organizacional. Como elemento central do programa, encontrava-se a avaliação de desempenho, sendo o enfoque utilizado para a avaliação, quer do indivíduo quer do grupo, baseado numa perspectiva de propósito organizacional. De forma complementar, as informações resultantes do processo de avaliação de desempenho passaram a ser utilizadas para outras finalidades, incluindo *feedback*, promoções, decisões de remuneração, planejamento sucessório, desenvolvimento e mesmo desligamentos.

O conceito de Gestão de Desempenho se concretiza com a evolução do processo de avaliação de desempenho para uma série de processos interligados relacionados à gestão de pessoas, ainda que mantenha sua centralidade na avaliação, recompensa e desenvolvimento de funcionários (FLETCHER, 2004). Com seu enfoque mais estratégico e holístico para o desempenho organizacional, o conceito de Gestão de Desempenho estabelece para o processo de avaliação de desempenho um papel central em um conjunto mais integrado e dinâmico de práticas de recursos humanos, que podem incluir, dependendo do autor, como Roberts (2001) e Hipólito e Reis (2002), desde processos de seleção, passando por desenvolvimento e indo até decisões relacionadas a remuneração, promoções e movimentação de pessoas. Conforme Ulrich (1997), os sistemas efetivos de Gestão de Desempenho reconhecem que a avaliação não é um fim em si; ao contrário, trata-se de um componente crítico de um conjunto mais amplo de práticas de recursos humanos, as quais devem estar claramente ligadas ao desempenho do negócio, ao desenvolvimento pessoal e organizacional e à cultura e estratégia corporativas. Para o autor, a Gestão de Desempenho é, portanto, parte integrante das práticas de Recursos Humanos.

Segundo Hartog *et al.* (2004), as iniciativas relacionadas à Gestão de Desempenho, inicialmente focadas em tornar explícito o desempenho de um funcionário como elemento fundamental para o gerenciamento do seu desempenho, são vistas agora como um processo

integrado no qual gerentes trabalham com seus subordinados para definir metas e objetivos, medir e avaliar os resultados obtidos e recompensá-los adequadamente, com vistas à melhoria do desempenho individual e, em última instância, do desempenho organizacional.

Hipólito e Reis (2002) sustentam uma visão ampla para a Gestão de Desempenho, ao argumentar que esta é formada a partir da interconexão do processo de avaliação de desempenho com outras funções de gestão de recursos humanos, intercambiando *inputs* com práticas de seleção, desenvolvimento profissional, gestão de carreira, remuneração e assim por diante a fim de alavancar os profissionais de uma empresa a níveis superiores de desempenho e, com isso, obter a melhoria global do desempenho e da produtividade das pessoas ao longo do tempo.

Roberts (2001), por sua vez, fornece uma visão ampla para a Gestão de Desempenho, argumentando que envolve o estabelecimento de metas e objetivos corporativos, departamentais, de equipes e individuais e o uso combinado de diversas práticas de Recursos Humanos que incluem: sistemas de avaliação de desempenho, estratégias e esquemas de recompensa vinculadas ao desempenho, planos e estratégias de treinamento e desenvolvimento, *feedback*, comunicação e *coaching*, planejamento individual de carreira, mecanismos de monitoração da efetividade do sistema de Gestão de Desempenho em si e intervenções e mesmo gestão da cultura corporativa. Visto desta forma, pode-se dizer que a Gestão de Desempenho envolve a gestão do dia-a-dia bem como o suporte e o desenvolvimento de pessoas, implicando no alinhamento de práticas de Recursos Humanos de forma a provocar melhorias no desempenho e no desenvolvimento dos funcionários, com o propósito último de maximizar o desempenho organizacional. Da mesma forma como sustentado por Ulrich (1997), esta visão deixa claro que a Gestão de Desempenho é parte integrante do conjunto maior de práticas de Recursos Humanos de uma empresa, que inclui ainda, por exemplo, práticas relacionadas a seleção e recrutamento ou mesmo aquelas relacionadas a benefícios.

A visão de Roberts (2001), descrita acima, encontra suporte nos *frameworks* para a Gestão de Recursos Humanos de uma organização descritos tanto por Guest (1997) quanto por Paauwe e Richardson (1997).

A figura a seguir descreve o *framework* proposto por Guest (1997):

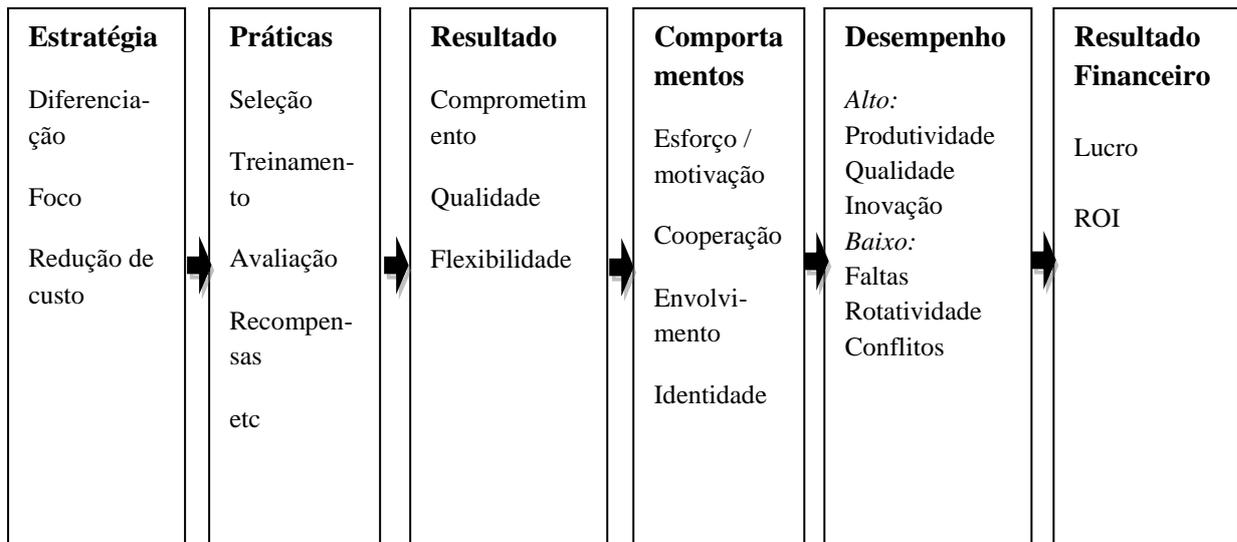


Figura 1: Framework para a Gestão de Recursos Humanos proposto por Guest (1997) (adaptado)

De acordo com este modelo, as práticas de Recursos Humanos são derivadas da estratégia estabelecida pela organização, a qual define a estratégia de Recursos Humanos requerida. As práticas implantadas, por sua vez, supostamente geram conseqüências (resultados) que implicam em comportamentos desejados. Tais comportamentos influenciam o desempenho resultante. Por último, o desempenho apresentado resulta em conseqüências financeiras.

Pauwwe e Richardson (1997), por sua vez, propõem um *framework* de análise não muito distinto, conforme descrito na figura a seguir:

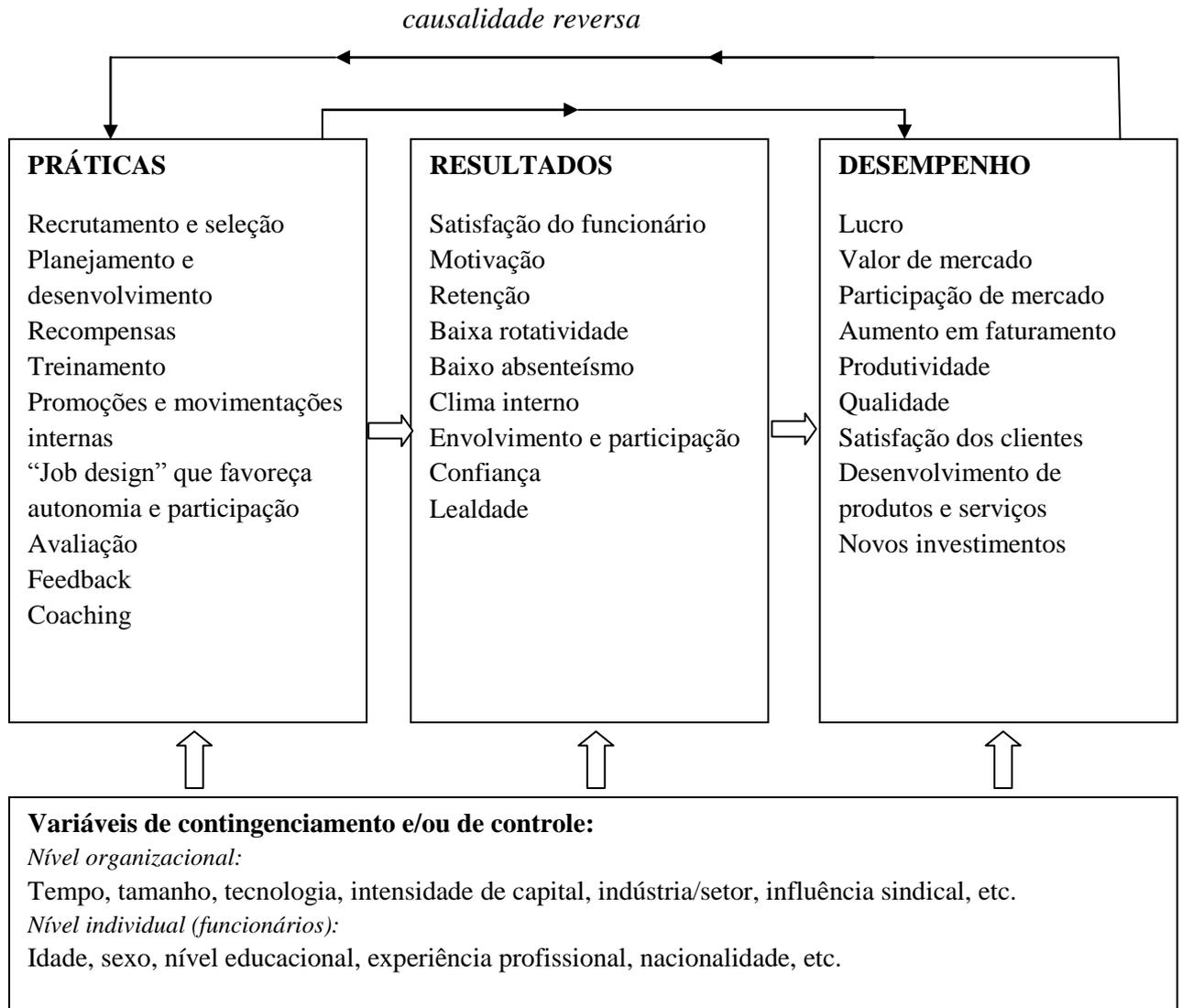


Figura 2: Framework para Gestão de Recursos Humanos proposto por Paauwee e Richardson (1997) (adaptado)

Se, por um lado, o modelo de Guest (1997) inclui diferentes níveis de análise, por outro Paauwee e Richardson (1997) propõem a consideração de variáveis de controle como mecanismos de diferenciação, além de sugerir a existência do efeito de causalidade reversa, pelo qual o desempenho final apresentado pela organização pode ensejar investimentos em novas práticas ou reforços em práticas já existentes.

A figura a seguir resume, de forma esquemática, a relação hierárquica entre práticas de Recursos Humanos, Gestão de Desempenho e Avaliação de Desempenho, interpretada a partir da análise realizada acima:



Figura 3: Relação entre Práticas de RH, Gestão de Desempenho e Avaliação de Desempenho.

Fonte: Autor

Nesta visão, a Avaliação de Desempenho, cujo foco é tornar explícito o desempenho de uma pessoa, faz parte da Gestão de Desempenho, que se utiliza dos *inputs* da Avaliação de Desempenho e faz uso de processos como remuneração e desenvolvimento, entre outros, visando alavancar o desempenho das pessoas. Por sua vez, a Gestão de Desempenho é parte integrante das Práticas de Recursos Humanos de uma organização. A extensão, em termos de processos componentes, tanto da Avaliação de Desempenho quanto da Gestão de Desempenho sofre variações, conforme cada autor pesquisado, como já se viu nesta seção do trabalho.

De forma geral, as práticas de Recursos Humanos, incluindo aquelas que envolvem a Gestão de Desempenho, vêm passando por importantes mudanças em sua ênfase. Esta, tradicionalmente, era muito voltada para aspectos mais operacionais, envolvendo, por exemplo, questões como definição de critérios, métodos de avaliação e seus processos cognitivos, entre outros. Já há algum tempo, porém, passou a ser enfatizada a importância estratégica no desenvolvimento de práticas de gestão de Recursos Humanos. Buttler, Ferris e

Napier (1991), assim como Schuler, Dowling e De Cieri (1993) demonstram a importância dessa perspectiva estratégica. Mohrman *et al.* (1989) sustentam que a ênfase em estratégia representa uma extensão lógica dos modelos de avaliação de desempenho percebidos como parte de um sistema organizacional mais amplo.

A Gestão de Recursos Humanos, na sua forma mais abrangente, preocupa-se com a seleção feita pela organização a respeito das diversas e possíveis políticas, práticas e estruturas disponíveis para a gestão dos seus funcionários (SISSON, 1990; BOXALL E PURCELL, 2003). Numa visão mais estratégica, a conceituação do termo Gestão de Recursos Humanos implica no desenho cuidadoso de combinações de práticas de Recursos Humanos voltado à melhoria da efetividade organizacional e a um melhor desempenho corporativo. Na definição de Wright e McMahan (1992), a gestão estratégica de Recursos Humanos equivale à utilização de práticas e atividades de recursos humanos que viabilizem a uma organização atingir suas metas e objetivos estratégicos. Para Storey (1995), gestão de Recursos Humanos implica em um enfoque distinto para a gestão dos funcionários de uma empresa que visa buscar vantagens competitivas, através da implantação estratégica de uma força de trabalho altamente capacitada e comprometida pelo uso de um conjunto de técnicas estruturais, culturais e de pessoas.

Boselie *et al.* (2005), em pesquisa sobre artigos publicados entre 1994 e 2003 com foco no relacionamento entre Gestão de Recursos Humanos e desempenho organizacional, concluem por uma definição para Gestão de Recursos Humanos que elenca um conjunto de 26 práticas, sustentando que as quatro principais seriam: a) seleção e recrutamento; b) treinamento e desenvolvimento; c) esquemas de recompensa e de remuneração contingentes; e d) avaliação de desempenho. Nota-se que, pelo menos as duas últimas práticas, juntamente com a prática de desenvolvimento, fazem parte da Gestão de Desempenho, o que reforça a sua importância. De acordo com os autores, tais práticas parecem refletir os principais objetivos da maior parte das conceituações para a gestão estratégica de recursos humanos, que seriam, conforme Batt (2002), identificar e recrutar funcionários de alto desempenho, dar-lhes suporte para que desenvolvam suas habilidades e a confiança necessária para um desempenho efetivo, monitorar seu desenvolvimento e progresso em relação às metas de desempenho requeridas e recompensá-los de forma adequada por atingir ou exceder tais metas.

No entanto, as práticas de Recursos Humanos de uma organização, incluindo aquelas relacionadas a Gestão de Desempenho, não podem ser consideradas recursos estratégicos em si, já que podem ser facilmente copiáveis ou imitadas (WRIGHT *et al.*, 1994). Na verdade, o que importa e que pode se tornar um diferencial competitivo é o capital humano e social mantido pelas organizações. Conforme argumenta Boxall e Steeneveld (1999), as práticas de Recursos Humanos de uma organização têm como função construir sua base de capital humano e estimular os tipos de comportamentos que se constituem em vantagem competitiva.

Conforme Prahalad e Hamel (1990), as práticas de Recursos Humanos têm o potencial para criar uma das competências essenciais de uma empresa. Tal competência consiste em recursos tangíveis (por exemplo, o uso de sistemas específicos de avaliação de desempenho) e intangíveis (por exemplo, reputação e habilidade de negociação com agentes externos, conforme TAYLOR *et al.*, 1996).

No entanto, para que se transformem em vantagem competitiva de fato, as práticas de Recursos Humanos devem ir além de questões meramente técnicas ou metodológicas e enfatizar objetivos estratégicos da organização (HUSELID, JACKSON E SCHULER, 1997). De forma mais específica, pode-se dizer que as práticas de Gestão de Desempenho podem formar uma competência de Recursos Humanos fundamental, na medida em que induzam a comportamentos que contribuam diretamente para a melhoria do desempenho individual e organizacional, tornando-se assim em vantagens competitivas únicas, de difícil cópia por parte dos concorrentes.

Nesse contexto, as práticas de Gestão de Desempenho devem ser focadas na indução de comportamentos que contribuam para a organização atingir suas metas e objetivos estratégicos (LATHAM, 1984). Se utilizadas dessa maneira, as práticas como as que envolvem a avaliação de desempenho tornam-se ferramenta importante para assegurar a execução bem sucedida da estratégia da empresa, sendo, portanto, muito mais do que um simples método de norteamento das decisões administrativas de gestão de pessoas (SCHNEIER *et al.*, 1991).

A seguir, são apresentados os modelos teóricos de Gestão de Desempenho identificados nesta pesquisa.

2.2 Modelos Teóricos de Gestão de Desempenho

Guimarães (1998) propõe o seguinte modelo para a Gestão de Desempenho:

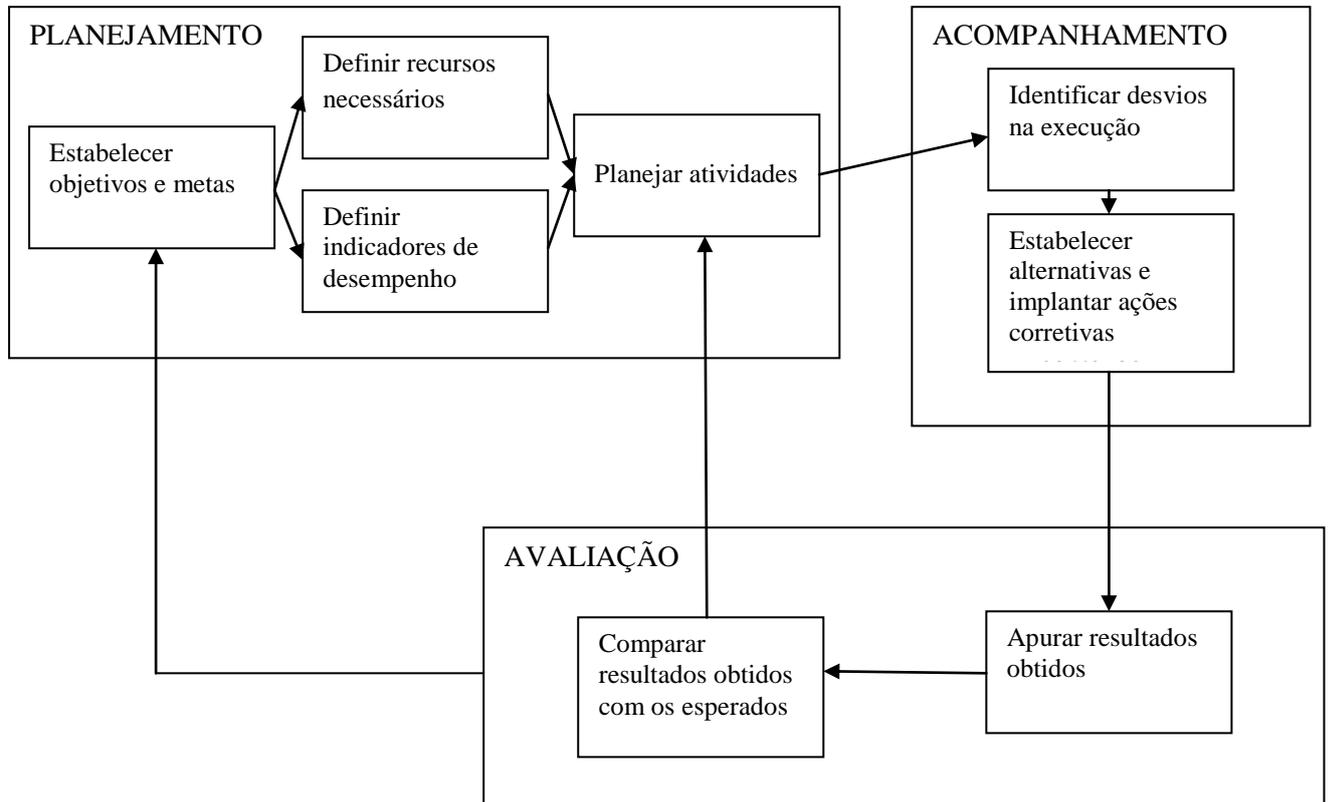


Figura 4: Modelo de Gestão de Desempenho proposto por Guimarães (1998) (adaptado)

O modelo apresentado graficamente acima fornece uma visão integrada entre três etapas distintas (planejamento, acompanhamento e avaliação), compostas de fases sequenciais e interdependentes, compondo um processo de gestão cíclico. Na etapa de planejamento são estabelecidos os objetivos e metas desejados para o ciclo em questão, os recursos requeridos e os indicadores que serão utilizados para medida de desempenho. A etapa de acompanhamento visa assegurar consistência entre planejamento e execução e, dessa forma, tem por finalidade identificar eventuais desvios e adotar medidas corretivas. Na última etapa, a avaliação, compara-se os resultados obtidos com os planejados. As etapas se retro-alimentam através de *feedback*, permitindo aos gestores do processo adotar medidas corretivas para desvios identificados.

Trata-se de um modelo de abordagem sistêmica, com pouco ou nenhum espaço para fenômenos cuja explicação possa ser fornecida por outras teorias, como a institucional. Tem foco na avaliação de desempenho propriamente dita, não incorporando práticas sustentadas por outros autores como elementos importantes no processo de Gestão de Desempenho (vide ROBERTS, 2001).

Luecke (2006), por sua vez, incorpora em sua proposta elementos como *coaching*, técnicas motivacionais e ações de desenvolvimento do funcionário, conforme pode ser visto a seguir:

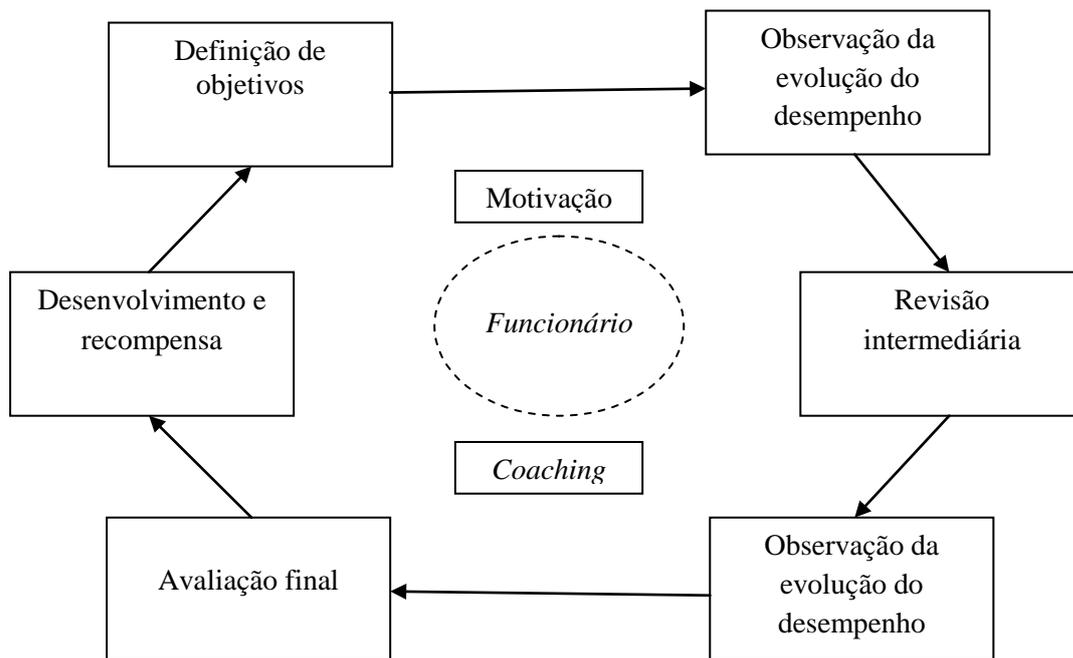


Figura 5: Modelo de Gestão de Desempenho proposto por Luecke (2006) (adaptado)

De acordo com o autor, o acompanhamento da evolução do desempenho deve ser feita de forma conjunta por gestores e funcionários, com base nos objetivos traçados no início do ciclo. A revisão intermediária permite uma ação formal de reorientação e correção de rota, no caso do avaliado estar apresentando um desempenho aquém do esperado. Na avaliação final, é feita a comparação dos resultados obtidos com os planejados, o que fornece elementos para a tomada de decisões relativas a recompensas (aumento salarial, promoção e pagamento de bônus) e a desenvolvimento profissional (treinamento para aquisição ou reforço de habilidades e conhecimentos, planejamento de carreira). O modelo também propõe a

utilização de técnicas motivacionais e de *coaching*, utilizadas ao longo do ciclo à discrição do gestor como ferramentas adicionais no processo de gestão de desempenho.

Gilliland e Langdon (1998) propõem um modelo também similar, sugerindo três etapas centrais ao processo de gestão, ilustradas a seguir:

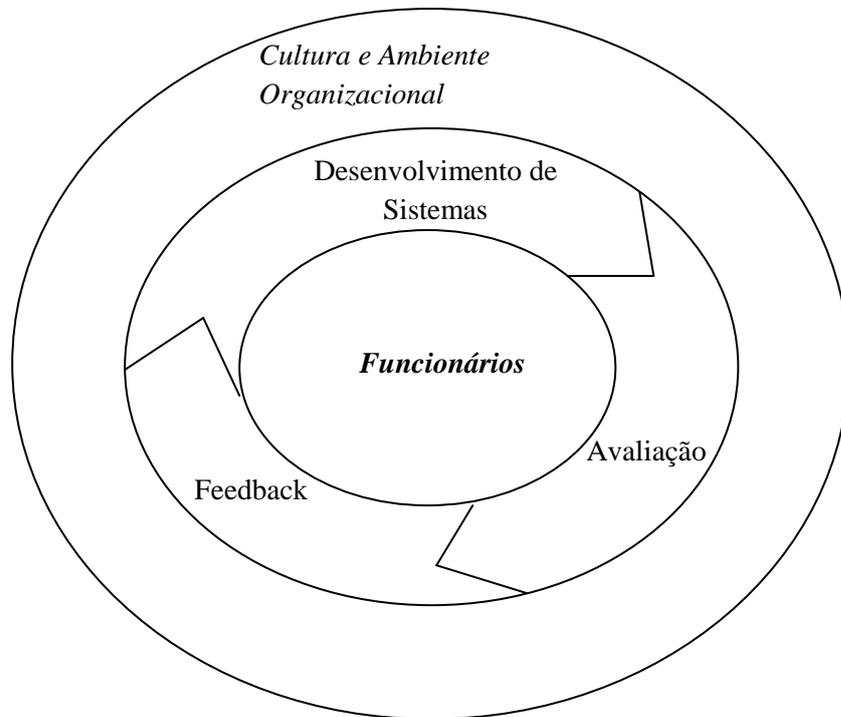


Figura 6: Modelo de Gestão de Desempenho proposto por Gilliland e Langdon (1998) (adaptado)

Conforme sugerido, as etapas propostas são circunscritas à cultura e ao ambiente da organização (valores, normas, princípios, credos, estratégia, etc.) e, dessa forma, podem resultar em diferentes percepções de justiça (para melhor ou pior).

- **Desenvolvimento de Sistemas:** incluem o desenvolvimento e manutenção dos instrumentos de avaliação de desempenho, o planejamento dos processos necessários para a avaliação e para o fornecimento de *feedback* e a comunicação destes elementos para as partes relevantes. Também inclui os processos de comunicação das estratégias e dos objetivos e metas corporativas aos funcionários, além do processo de estabelecimento de metas e objetivos individuais para os funcionários;

- **Processos de Avaliação:** incluem a observação e a coleta de dados e informações relativas ao desempenho apresentado, avaliação do desempenho propriamente dito e a formalização dos resultados observados e conclusões. Decisões relativas a recompensas (aumento salarial, promoção e pagamento de bônus) também fazem parte desta etapa;
- **Processos de *Feedback*:** trata-se da etapa final e envolve a comunicação dos resultados da avaliação e de suas conseqüências. Também inclui o planejamento de necessidades de desenvolvimento e dos objetivos para o ciclo subsequente.

As etapas, ou processos, sugeridos no modelo são interdependentes e inter relacionados ciclicamente. Após ter havido o *feedback*, o processo de gestão de desempenho como um todo precisa ser revisado com vistas a possíveis e necessárias melhorias. Ainda que o processo como um todo seja cíclico, suas etapas ocorrem de forma contínua. Dessa forma, por exemplo, os funcionários devem receber *feedback* informal sempre que necessário, de forma a corrigir desvios e facilitar que metas e objetivos possam ser atingidos ou mesmo superados.

Por último, Hartog *et al.* (2004), diferentemente dos modelos anteriores, propõem um modelo de gestão de desempenho no qual enfatizam os possíveis efeitos da causalidade reversa e fatores contextuais (de forma similar ao *framework* sugerido por Paauwe e Richardson, 1997), assim como dos efeitos resultantes das percepções e atitudes tanto dos gestores (gerentes e supervisores) quanto dos funcionários (subordinados) em relação aos processos e ferramentas utilizados. A centralidade deste modelo, ao contrário dos anteriores (mais centrados em avaliação do desempenho) está no relacionamento laboral, o qual, segundo os autores, pode ser estudado sob diferentes níveis (indivíduo, grupo, função, organização, indústria e mesmo sociedade) assim como sob diferentes perspectivas (dimensões contratual, transacional e psicológica).

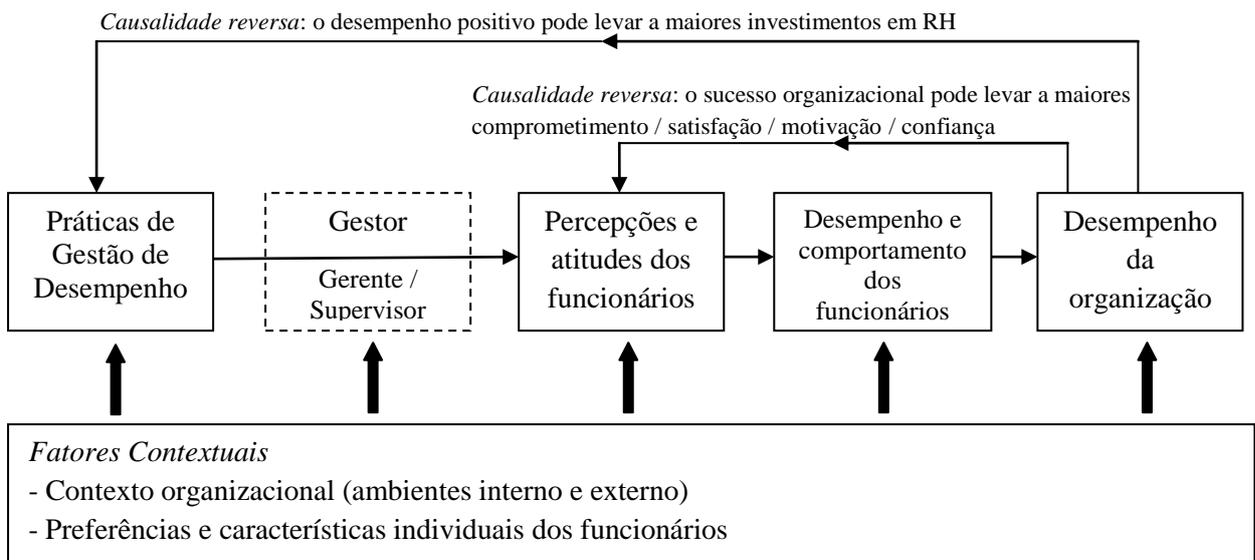


Figura 7: Modelo de Relacionamento entre Gestão de Recursos Humanos e Gestão de Desempenho
Fonte: Hartog et al. (2004) (adaptado)

O modelo proposto sugere haver um impacto, que pode ser significativo, das práticas de gestão de desempenho adotadas pela organização nas percepções e atitudes dos seus funcionários. Tais percepções e atitudes são derivadas dos processos de comunicação e de implantação destas práticas, nos quais o papel dos gestores (gerentes e supervisores) é visto como fundamental. As percepções e atitudes, por sua vez, irão impactar de forma positiva, negativa ou neutra o desempenho da organização como um todo. Desta forma, juntamente com o efeito da causalidade reversa e fatores contextuais, o papel do gestor e as reações dos funcionários são vistos como fatores altamente relevantes para um sistema de gestão de desempenho.

O gestor, responsável na maioria das vezes pela aplicação prática das políticas e processos de Recursos Humanos, entre elas as relacionadas com gestão de desempenho, tem papel determinante na maneira como tais políticas e práticas são percebidas na realidade pelos funcionários, influenciando assim, de forma direta e decisiva, as percepções e atitudes destes em relação às mesmas. Como consequência, as ações e comportamentos dos funcionários irão influenciar não somente o desempenho individual de cada um, como também o da organização como um todo.

De acordo com Hartog et al. (2004) a percepção dos funcionários sobre as práticas de Recursos Humanos, em particular aquelas relacionadas a gestão de desempenho, como definição de objetivos e metas, *feedback* e desenvolvimento, entre outras, interfere

decisivamente no desempenho destes funcionários. Sendo assim, tais práticas são entendidas pelos funcionários como uma sinalização das intenções da organização em relação aos seus funcionários. As percepções correspondem a um fenômeno cognitivo de caráter pessoal, implicando que diferentes pessoas terão diferentes percepções. Dessa forma, poderá haver diferentes interpretações sobre a mesma sinalização. Caso a cultura e o ambiente organizacional não suportem suficientemente as práticas apresentadas, ou mesmo caso a comunicação dessas práticas e seus propósitos não seja eficaz, o resultado pode ser apenas de caráter burocrático, sem qualquer agregação de valor quer para os funcionários quer para a organização.

Em termos de causalidade reversa, o modelo prevê dois efeitos advindos de um possível sucesso organizacional. Por um lado, tal sucesso pode ensejar maiores investimentos em práticas de RH, seja em sistemas, treinamento ou desenvolvimento. Por outro, o próprio sucesso pode levar a uma maior identidade corporativa, implicando em um possível nível mais elevado de satisfação, motivação e comprometimento dos funcionários.

Os modelos analisados não deixam claro o conceito de desempenho utilizado. Pode-se inferir que o desempenho refere-se ao grau de alcance de metas e objetivos pré-definidos alcançado por um indivíduo em um determinado ciclo de avaliação. Tais metas e objetivos, por sua vez, podem incorporar tanto aspectos tangíveis (tipicamente numéricos) bem como intangíveis (relacionadas a aspectos comportamentais ou de desenvolvimento, por exemplo). De todo modo, os modelos analisados sugerem a aplicação do mesmo *framework* para a avaliação de diferentes indicadores de desempenho, cujos resultados alimentam diferentes decisões de gestão de pessoas tais como remuneração, promoções e desenvolvimento.

Conforme apontado por Hartog *et al.* (2004), DeNisi (2000) sustenta que desempenho é um fenômeno que ocorre em diferentes níveis, isto é, individual, em grupo e organizacional. Ainda que os modelos para desempenho em cada nível não sejam idênticos, eles são similares, o que sugere que desempenho pode ser visto como um construto de múltiplos níveis. Também pode ser visto como um construto em níveis correlacionados, uma vez que o desempenho em um nível pode influenciar o desempenho nos demais níveis. Tal influência pode ocorrer nos dois sentidos, isto é, o desempenho individual pode influenciar o desempenho organizacional e vice-versa.

À exceção do modelo de Hartog *et al.*, que enfatiza os possíveis efeitos da causalidade reversa, dos fatores contextuais e dos efeitos resultantes das percepções dos atores (gestores e

subordinados) em relação aos processos e ferramentas utilizadas, os demais são centrados no processo de avaliação de desempenho, o que, de certa forma, corrobora com as definições pesquisadas para a Gestão de Desempenho, que identificam a avaliação de desempenho como sua peça chave e central. Sendo assim, a próxima seção aprofunda a análise do referencial teórico sobre avaliação de desempenho especificamente.

2.3 A Avaliação de Desempenho

2.3.1 Visão Geral

Conforme já visto, a maior parte dos modelos de Gestão de Desempenho encontrados na literatura (vide GUIMARÃES, 1998; GILLILAND E LANGDON, 1998; LUECKE, 2006) apresenta como elemento central a Avaliação de Desempenho. Para Fletcher (2001), a Avaliação de Desempenho corresponde a um conjunto de atividades segundo as quais as organizações procuram avaliar seus funcionários, desenvolver suas competências, tornar seu desempenho mais efetivo e distribuir recompensas. Para Luecke (2004), trata-se de um método formal que tem por objetivo principal determinar quão bem uma pessoa está agindo em relação às metas estabelecidas e, com base nessa observação, comunicar a esta pessoa seus objetivos individuais e encorajá-la a melhorar seu desempenho.

Conforme apontado por Brandão e Guimarães (2001), a avaliação de desempenho pode ser vista sob duas perspectivas diferentes. Na funcionalista, a avaliação é percebida como um processo voltado ao desenvolvimento dos funcionários e à melhoria do desempenho no trabalho (GOODALE, 1992; LUCENA, 1977). Já na perspectiva crítica, a avaliação é entendida como um mecanismo utilizado pela organização para o exercício de controle psicossocial sobre os funcionários (PAGÈS *et al.*, 1993).

A avaliação de desempenho é vista como um aspecto crítico das práticas de gestão de desempenho, podendo influenciar a execução da estratégia de negócios de uma empresa (SCHULER E JACKSON, 1987; SNELL E DEAN, 1992) e seu próprio desempenho como um todo (SCHULER *et al.*, 1991). Adicionalmente, a avaliação de desempenho é percebida como uma ferramenta importante para a identificação de pontos fortes e fracos dos funcionários, para a avaliação de necessidades de treinamento, para a definição de planos de

desenvolvimento e promover motivação, dado que é base para o estabelecimento de recompensas e *feedback* sobre carreira (CARDY E DOBBINS, 1994).

Se por um lado a avaliação de desempenho é vista como um elemento importante na gestão de desempenho, por outro é também muitas vezes percebida como algo problemático. Muitos gerentes e supervisores não se sentem à vontade ao fazer avaliações, assim como muitos subordinados também não gostam de serem avaliados. Ainda que a causa muitas vezes esteja relacionada a problemas nos próprios sistemas de avaliação de desempenho (GOMEZ-MEJIA, BALKIN E CARDY, 1995), há também o efeito causado pelas dificuldades inerentes aos processos de dar e de receber *feedback* que os indivíduos, em geral, possuem.

A avaliação de sistemas de avaliação de desempenho, em geral, não é favorável. Diversas pesquisas revelam resultados negativos de percepção e avaliação desses sistemas (ANTONIONI, 1994; BERNARDIN E VILLANOVA, 1986, BRETZ, MILKOVICH E READ, 1992). Conforme Lawler (1994, pág. 16), “o problema é que muitos sistemas de avaliação de desempenho não motivam os indivíduos nem direcionam o seu desenvolvimento de forma efetiva”.

É provável que muito da insatisfação manifestada com sistemas de avaliação de desempenho seja decorrente do uso de sistemas tradicionais, baseados em modelos de avaliação única, isto é, de cima para baixo em termos hierárquicos, no qual o gerente ou supervisor realiza, de forma unilateral, um diagnóstico do desempenho apresentado pelo subordinado. Não surpreende assim, que os métodos de avaliação tenham evoluído, com o surgimento de modelos de avaliação bilateral, onde gerente e subordinado realizam um diagnóstico conjunto e, mais recentemente, de modelos de avaliação em 360°. Neste último, conforme proposto por Edwards e Ewen (1996), a avaliação do desempenho é realizada através do uso de múltiplas fontes, envolvendo supervisores, pares, subordinados e mesmo clientes.

Alguns autores são extremamente críticos quanto a sistemas de avaliação de desempenho. Para Nickols (2007), os sistemas tradicionais implicam em uma enorme quantidade de horas e de energia, gerando, portanto, um alto custo para um valor agregado no mínimo discutível. Isso porque, segundo o autor, tais sistemas, na maioria dos casos, mais desmotivam que motivam e têm baixa credibilidade. Segundo o autor, os defensores destes sistemas argumentam que os benefícios são significativos, pois:

- Permitem oferecer *feedback* regular aos funcionários, o que deveria levar a níveis mais elevados de produtividade, motivação e comprometimento;
- Estabelecem metas que norteiam e direcionam as atividades dos funcionários, de forma alinhada aos interesses da empresa;
- Possibilitam a identificação de necessidades de treinamento e oportunidade para desenvolvimento dos funcionários;
- Representam processos uniformes, com critérios homogêneos, resultando em um sistema justo, válido e defensável do ponto de vista legal para questões relacionadas a formas de reconhecimento;
- Fornecem proteção legal para eventuais ações judiciais relativas a discriminação e desligamentos.

Em contrapartida à lista de benefícios acima, o autor sustenta que devem ser observados e considerados os seguintes custos potenciais nos sistemas de avaliação de desempenho:

- Redução na produtividade, resultante dos comportamentos observados nos períodos imediatamente posteriores às sessões de avaliação; independente do resultado destas há uma tendência de relaxamento, que pode custar algum tempo para ser eliminada;
- Desempenho aquém do possível, resultante do estabelecimento de metas que são alcançáveis de forma a garantir boas avaliações. Segundo Berrien (1968), os gestores podem controlar os limites inferiores de produtividade, porém os funcionários detêm um claro controle dos limites superiores;
- Criação de pressões psicológicas, resultante dos estados emocionais de preocupação, depressão, stress e angústia por parte dos atores envolvidos no processo (tanto avaliadores quanto avaliados);
- Danos à moral e à motivação, resultantes de sistemas cuja percepção seja de injustiça. Isto ocorre quando o sistema de avaliação é utilizado de forma

manipulada, com fins políticos, ou quando é utilizado para recompensar ou punir um funcionário por resultados que não são relativos ao seu desempenho em si, mas tão somente decorrentes de fatores além do seu poder de influência ou mesmo controle;

- Ênfase no indivíduo em contrapartida ao grupo ou ênfase na tarefa em contrapartida ao processo, resultando em mensagens no mínimo equivocadas em termos de propósito;
- Foco no curto prazo, resultante de ciclos típicos anuais, onde desempenhos passados ou perspectivas de futuro são, via de regra, ignorados;
- Institucionalização do “*status quo*”, resultante do enfoque de controle tradicionalmente utilizado (perspectiva crítica de Pagès *et al.*, 1993), levando a um impedimento estrutural para mudanças culturais;
- Promoção de medo e perda de confiança, resultante do aspecto anterior, que potencialmente leva ao descrédito por parte do funcionário em relação à gestão da empresa de forma geral e à adoção de comportamentos voltados primordialmente à satisfação do superior;
- Jogos políticos, resultante do poder atribuído aos gerentes e supervisores, mesmo quando utilizados sistemas bi ou multilaterais, que se tornam alvos de esforços voltados a influenciar, manipular ou mesmo dar forma às suas percepções que, em última instância, determinam os resultados da avaliação. Tais esforços, muitas vezes, são independentes e não têm relação alguma com o desempenho do indivíduo sendo avaliado.

Heathfield (2007) tem críticas semelhantes, acrescentando que a maioria dos gerentes e supervisores se sente pouco confortável ao exercer o papel de “juiz” nos processos tradicionais de avaliação de desempenho. A autora argumenta pela eliminação de diversos componentes dos sistemas tradicionais e pela inclusão de vários elementos novos, conforme resumidos na tabela a seguir:

Componentes a serem eliminados	Componentes a serem incluídos
Níveis de desempenho numéricos	Reuniões de acompanhamento e avaliação trimestrais, agendadas com antecedência
Classificação forçada	Processo interativo nas reuniões de planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho
Objetivos e metas impostas, não negociadas	Metas e objetivos negociados e mutuamente acordados em relação a negócios e desenvolvimento profissional
Supervisor no papel de “juiz”, com decisões tomadas previamente a sessões de discussão com o avaliado	Separação das decisões e discussões relativas a remuneração das discussões relativas a desempenho
Reunião anual formal	
Vínculo direto entre resultados da avaliação e recompensas	

Quadro 1: Componentes a eliminar e a incluir em processos de avaliação de desempenho

Fonte: Heathfield (2007) (adaptado)

A proposta da autora reforça, na verdade, a necessidade de reduzir a centralidade de um sistema de gestão de desempenho em torno da burocracia envolvida nos processos de avaliação e enfatizar os aspectos voltados à criação de um ambiente de trabalho que viabilize ao indivíduo o desempenho das suas atividades da melhor forma possível, conforme suas habilidades. Nesse sentido, a autora argumenta que o ponto central de um sistema efetivo de gestão de desempenho está no *feedback*, que se torna uma discussão tanto sobre o progresso em relação a objetivos e metas de negócios quanto em relação a objetivos pessoais de desenvolvimento.

Armstrong (2000), por sua vez, aponta uma série de possíveis deficiências em processos de avaliação de desempenho, descritas a seguir:

- Caso inexista algum tipo de processo moderador entre as visões de diferentes avaliadores, para um mesmo indivíduo haverá diferentes avaliações. Avaliadores utilizam, em geral, de diferentes parâmetros e perspectivas em suas avaliações; além disso, é comum haver foco sobre determinados comportamentos ou habilidades, independentemente do seu caráter positivo ou negativo;

- Caso o avaliador tenha conhecimento limitado ou reduzido sobre o avaliado e suas atividades, tendo, portanto, uma percepção distanciada da realidade, a avaliação será inevitavelmente prejudicada;
- Um avaliador pode exercer um julgamento enviesado por determinados aspectos relativos a comportamentos ou habilidades; nesse caso, a avaliação será prejudicada, pois não será considerado apropriadamente todo o conjunto de competências, atividades e resultados demonstrados pelo indivíduo;
- O avaliador poderá ser tomado por um excesso de subjetividade, levando-o a julgar determinadas situações sem o suporte de fatos, dados ou outras evidências, o que pode levar a um questionamento da validade e da justiça da avaliação realizada. Interpretações equivocadas também colaboram para esse efeito.

Deming (1986), por sua vez, caracterizou a avaliação de desempenho como uma das “sete pragas” que assolam as práticas de gestão, argumentando que as avaliações tendem a atribuir aos indivíduos variações e problemas de desempenho que, na realidade, deveriam ser compreendidos como consequência das falhas dos sistemas.

Para Hipólito e Reis (2002), as opiniões desfavoráveis à avaliação de desempenho são, em parte, decorrência da ampla gama de transformações experimentadas pelas empresas nos últimos anos. Em sua origem, o processo de avaliação foi concebido na lógica da organização hierárquico-funcional, na qual quem avalia é a chefia imediata e a principal referência da análise de desempenho é o cargo, isto é, avalia-se a consecução de objetivos e atribuições relacionados com o cargo. Tais perspectivas entram em conflito com um ambiente organizacional cada vez mais caracterizado por relações multi-relacionais e *networks* com vínculos hierárquicos menos evidentes, nos quais os indivíduos e seus recursos, e não mais os cargos, são a principal referência de consecução da estratégia organizacional.

Luecke (2004) argumenta que o momento da avaliação de desempenho, em geral ocorrido em reuniões formais e específicas para essa finalidade, traz consigo elementos de tensão, dadas as expectativas dos funcionários pelo *feedback* prestes a ser recebido e por conta das suas consequências. Para o autor é um momento aguardado com apreensão pela maioria dos funcionários. É nessa ocasião que o gerente ou supervisor fornece seu parecer formal

sobre o desempenho apresentado no período, indicando sinais que podem ser positivos ou negativos para a progressão de carreira.

O processo de avaliação de desempenho descrito por Luecke (2004) pode ser resumido nos seguintes passos:

- 1) Preparação – o autor enfatiza a importância de supervisor e subordinado se prepararem adequadamente para a reunião de avaliação. Cabe ao supervisor reunir dados e informações que reflitam corretamente o desempenho do avaliado, permitindo a comparação adequada dos resultados obtidos com os planejados, assim como a eventual documentação de fatos relevantes do ponto de vista comportamental. O subordinado, por sua vez, deveria fazer uma reflexão sobre as atividades realizadas no período e os resultados alcançados, devendo ser incentivado a fazer uma auto-avaliação, o que fornece ao supervisor outra perspectiva para a avaliação;
- 2) Condução da avaliação – a reunião de avaliação deve ocorrer em um clima favorável, positivo e de parceria. Cabe ao supervisor criar esse clima, deixando claros os objetivos da reunião, a maneira como a mesma será conduzida e ressaltando seus aspectos positivos para o funcionário. Dar espaço para o funcionário expor seus pontos de vista é fundamental, mas o supervisor não pode permitir que a reunião se transforme em um momento de exposição de justificativas e desculpas;
- 3) Falhas no desempenho, suas causas e planejamento de soluções – o supervisor deve focar a discussão nas falhas identificadas e nas suas causas, de forma a criar uma atmosfera que facilite contribuições mútuas (do supervisor e do subordinado) na busca de soluções objetivas e evitando atitudes defensivas ou agressivas de qualquer parte. Uma vez estando claros e acordados os pontos para correção no desempenho, assim como suas causas, o supervisor deve induzir o subordinado a criar um plano de melhoria, contribuindo com idéias, mas assegurando que o subordinado sinta-se dono e responsável pelo plano estabelecido;
- 4) Revisão dos objetivos para o próximo ciclo – o supervisor deve envolver o subordinado na definição dos novos objetivos, de forma a garantir um correto entendimento dos mesmos e da importância dos novos desafios. Tal envolvimento

irá assegurar um forte grau de comprometimento por parte do subordinado em relação aos objetivos definidos;

- 5) Documentação – a reunião de avaliação deve ser formalmente registrada, em particular em relação aos principais pontos discutidos e suas conclusões;
- 6) Monitoramento e acompanhamento – o supervisor e subordinado devem combinar como o progresso em relação ao plano de desenvolvimento estabelecido será acompanhado.

Os avaliados, em geral, desenvolvem suas próprias expectativas sobre os resultados da avaliação e, conforme apontado por Luecke (2004), esperam como resultado algo semelhante às suas próprias expectativas. Caso o *feedback* recebido seja muito diferente daquele esperado, no caso de uma avaliação negativa, o sentimento de frustração é inevitável, particularmente se o sistema de recompensas (aumentos, promoções, pagamento de bônus) for vinculado ao sistema de avaliação. Para Luecke (2004), uma avaliação favorável contribui para a satisfação das necessidades de sucesso psicológico dos indivíduos. Uma avaliação desfavorável, por outro lado, implica no surgimento de sentimentos de fracasso e em dificuldades para aceitar o *feedback*.

As surpresas são evitadas quando há um sentimento de confiança entre avaliador e avaliado, fruto de interações frequentes e de qualidade. O processo formal de avaliação nesses casos assume um caráter mais revisional e burocrático (LUECKE, 2004).

2.3.2 O Processo de Definição de Objetivos e Metas

Para Beatty e Schneier (1997), a precisão na medição de resultados é fator chave para a implantação efetiva da estratégia corporativa, independentemente da natureza da estratégia. O mesmo se aplica aos objetivos e metas estabelecidos para fins de avaliação de desempenho. Conforme Bernardin *et al.* (1998), a precisão na definição de objetivos e metas, assim como na medição dos resultados do desempenho apresentado é fator crítico para qualquer sistema de avaliação de desempenho efetivo.

Para Armstrong (2000), os objetivos e metas estabelecidos orientam os funcionários nas suas atividades, definindo os resultados que deverão ser perseguidos e atingidos. Metas bem definidas e resultados medidos com precisão possibilitam uma avaliação de desempenho correta, o que, por sua vez, possibilita que suas conseqüências sejam justas e bem aceitas.

Ainda para Armstrong (2000), objetivos bem estabelecidos são consistentes com os objetivos estratégicos da organização e com seus próprios valores; são claros, bem definidos e representam um desafio que incentiva o desempenho acima da média. Além disso, são clara e diretamente mensuráveis tanto em termos quantitativos como qualitativos. Não devem ser impostos e sim percebidos como algo ajustado entre gestor e subordinado, representando um desafio compatível com a capacidade do funcionário; devem ser consistentes com o ciclo de desempenho da organização como um todo (prazo determinado) e devem estimular atitudes voltadas ao trabalho em equipe.

Luecke (2006) e Armstrong (2000) ressaltam que os objetivos estabelecidos devem ser relevantes, claros e específicos, passíveis de mensuração precisa, temporais, consistentes e coerentes com a estratégia organizacional e suficientemente desafiadores, porém passíveis de alcance e mesmo de superação, no que devem ser incentivados por um esquema de recompensas adequado.

Enquanto Luecke (2006) sustenta que os objetivos devam ser estabelecidos de cima para baixo, de forma correspondente à escala hierárquica da empresa, como forma de garantir o alinhamento com os objetivos organizacionais, Armstrong (2000), por sua vez, argumenta que os funcionários também devam ser ouvidos e considerados, de forma a haver oportunidade para estes contribuírem com idéias para o alcance dos objetivos em níveis agregados (equipe, departamento ou empresa como um todo). Segundo o autor, a abordagem mista (de cima para baixo e vice versa) pode potencializar maior comprometimento dos funcionários com a estratégia da empresa, elevando o nível de identidade corporativa. Os funcionários tendem a se sentir mais responsáveis pelos objetivos traçados e pelo cumprimento das metas estabelecidas, dado o sentimento de propriedade instalado pelo processo.

2.3.3 O Processo de *Feedback*

O *feedback* é parte fundamental do sistema de gestão de desempenho. É através do processo de *feedback* que gerentes e supervisores fornecem informações aos seus

subordinados a respeito de como estão percebendo e avaliando o desempenho dos mesmos em suas atividades. Com base nessas informações, os indivíduos têm a oportunidade de efetuar correções em relação a eventuais desvios sobre metas e objetivos e de identificar oportunidades de aprendizado e de desenvolvimento.

As técnicas de *feedback* evoluíram de modelos de mão única, onde um único avaliador, em geral o gerente ou supervisor, avalia de forma unilateral forças e fraquezas do subordinado, para modelos de *feedback* bilateral, onde gerente e subordinado realizam o diagnóstico e a discussão em conjunto dos aspectos de avaliação. Em nova evolução, surgem os modelos de *feedback* em 360°. Nestes, conforme proposto por Edwards e Ewen (1996), o *feedback* resulta da visão fornecida por múltiplas fontes, envolvendo supervisores, pares, subordinados e mesmo clientes. Essa prática atingiu certa popularidade a partir do início dos anos 1990, ainda que a noção de *feedback* sobre desempenho a partir de múltiplas fontes, em adição à do supervisor direto, não fosse uma novidade propriamente dita. Conway e Huffcutt (1997), em uma meta-análise de avaliações feitas por subordinados, pares e supervisores, encontraram pesquisas datadas a partir de 1950.

Alguns autores apontam que o *feedback* sobre desempenho a partir de múltiplas fontes pode ter implicações mais fortes para as relações sociais e a motivação dos funcionários do que os processos tradicionais. London *et al.* (1997), por exemplo, sustentam que diversos aspectos da metodologia de *feedback* em 360° são fundamentalmente imperfeitos na medida em que pode haver uma diluição de responsabilidades pelo *feedback* em si e suas implicações. Para os autores, esta diluição, que inclui, por exemplo, a responsabilidade pela utilização dos resultados do *feedback* para a tomada de decisões de objetivos de desenvolvimento e a eventual anonimidade dos responsáveis pelas informações de *feedback*, impacta de forma significativa a percepção dos avaliados em relação à justiça do processo de avaliação e o seu resultado propriamente dito. Flint (1999) apresenta observações semelhantes e destaca outros fatores como a percepção do avaliado em relação à existência de oportunidade e voz para questionar a avaliação, a escolha dos avaliadores em si e o suporte dos avaliadores no desenvolvimento do avaliado, entre outros, que também contribuem para a formação do sentimento de justiça associado à avaliação.

Dada a dificuldade intrínseca ao indivíduo para receber *feedback*, é importante influenciar positivamente nesse sentido. Conforme Luecke (2006), alguns elementos podem promover esse efeito, conforme segue:

- Ao dar *feedback*, o gerente ou supervisor deve considerar todos os aspectos relevantes da avaliação, evitando a ênfase somente em críticas e pontos negativos; pontos positivos também devem ser ressaltados, de forma a deixar claro o que é esperado do avaliado no seu desempenho;
- É importante que os pontos da avaliação, particularmente aqueles de caráter negativo, sejam bem suportados por fatos documentados e evidências concretas, evitando o surgimento de dúvidas e o descrédito. O avaliador deve ser objetivo e específico, apontando fatos devidamente suportados por exemplos e evidências;
- Deve-se dar prioridade às atitudes que podem se repetir no futuro, criando oportunidade para o avaliado se comportar da forma como é esperado;
- O *feedback* deve ser dado o mais prontamente possível a partir de uma determinada observação de comportamento ou atividade. Além da situação ainda ser recente na memória dos envolvidos, também será evitada sua repetição e, conseqüentemente, menor será o prejuízo para o desempenho do avaliado;
- Por último, as sessões de *feedback* requerem foco e atenção exclusiva, de forma a evitar interpretações equivocadas e mal entendidos de ambas as partes.

Segundo McLoughney (2007), a técnica de *feedback* construtivo seria a forma mais rápida e fácil para se conseguir melhorias de desempenho e construir relacionamentos sólidos dentro do trabalho. O autor sugere uma técnica de *feedback* denominada *BEST* (*Behavior, Establish Impact, Solutions, Timeframe*) como um método prático para quaisquer circunstâncias onde o *feedback* seja requerido:

- a) *Behavior* (Comportamento): o foco do *feedback* deve se dar nos comportamentos apresentados pelo indivíduo e não em características ou aspectos de personalidade; a conversa deve ser objetiva e específica em torno de comportamentos efetivamente havidos, devidamente suportada por fatos e evidências;
- b) *Establish Impact* (Estabeleça Impacto): o gerente ou supervisor deve dar ênfase nos comportamentos específicos em consideração e nos impactos gerados pelos mesmos em pares, equipe de trabalho e mesmo empresa, como forma de fortalecer a importância para as necessidades de mudança;

- c) *Solutions* (Soluções): uma vez que o gerente ou supervisor tenha se certificado de que o subordinado compreendeu corretamente o *feedback* apresentado e o aceitou, deve procurar envolvê-lo na busca de soluções. Este envolvimento é importante para que o subordinado se sinta responsável pelo plano de ações estabelecido em conjunto;
- d) *Timeframe* (Tempo): quaisquer planos produzidos devem conter prazos determinados para sua execução; cabe ao gerente ou supervisor enfatizar esses prazos, refletindo sua sensibilidade e preocupação no que diz respeito a mudanças de comportamento e melhoria de desempenho por parte do subordinado dentro dos prazos estabelecidos.

2.3.4 As Dimensões do Desempenho

Para Dutra (2002), a avaliação de desempenho é definida como a avaliação do “conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para a empresa ou negócio”. Para o autor, o desempenho de uma pessoa é composto por três dimensões que interagem entre si e que devem ser avaliadas de forma diferente. Tais dimensões são o desenvolvimento, o esforço e o comportamento. Segundo Dutra (2002), as proposições de avaliação de desempenho são, em geral, equivocadas, na medida em que misturam em uma mesma ferramenta ou processo essas três dimensões.

A dimensão desenvolvimento quanto à sua expectativa está vinculada à capacidade da pessoa de lidar com desafios e situações cada vez mais complexos. A dimensão esforço, ou resultado, é uma contingência, no sentido de que o resultado demonstrado hoje não necessariamente se repetirá amanhã e está, portanto, vinculado à motivação pessoal e às condições oferecidas pela empresa. Por último, a questão comportamental pode impactar, ou não, o desenvolvimento e o esforço da pessoa e certamente impacta o ambiente organizacional e o desenvolvimento e esforço de outras pessoas.

Para o autor, a dimensão desenvolvimento deve ser avaliada pela escala de complexidade dos desafios e situações enfrentadas pela pessoa. A dimensão esforço, por sua vez, deve ser avaliada em função de metas pré-estabelecidas. Por último, a avaliação da dimensão comportamental é extremamente subjetiva, tomando como referência os padrões de conduta definidos pela empresa. Dessa forma, é recomendável, segundo o autor, o uso de um sistema

de avaliação por múltiplas fontes (360°), de forma a minimizar a subjetividade e apresentar à pessoa avaliada uma opinião pública a seu respeito.

Para Dutra (2002), cada dimensão deve ser tratada de forma diferente, tanto no que diz respeito à forma de avaliação em si quanto às ações decorrentes da avaliação. O problema é que, em geral, as empresas misturam essas três dimensões e acabam dando mais ênfase às dimensões esforço (resultado) e comportamento. Na sua maior parte, as empresas exigem das pessoas unicamente o esforço, implicando em uma orientação de curto prazo. Por outro lado, as empresas que estimulam as pessoas para o desenvolvimento estão orientadas para o médio e longo prazo.

Hipólito e Reis (2002), por sua vez, argumentam que o processo de avaliação de desempenho e as ações decorrentes têm como base a expectativa de desempenho de um profissional na organização, em função direta do grau de desenvolvimento do profissional. Tal desenvolvimento, por sua vez, é fruto do conjunto de experiências e repertórios adquiridos e lapidados ao longo da vida do profissional, cuja velocidade é devida ao seu potencial e à existência de determinadas características comportamentais. Para os autores, o desempenho de um profissional é composto por quatro dimensões distintas, conforme detalhado no quadro a seguir, cada uma traduzindo um aspecto importante para a determinação da contribuição do profissional à organização. Sendo assim, cada uma dessas dimensões deve ser monitorada e avaliada.

Dimensão	Objetivos da Avaliação/Monitoração
Desenvolvimento	Observar o grau de desenvolvimento e maturidade do profissional como subsídio à distribuição de responsabilidades, à definição das ações de capacitação e a movimentações salariais e de carreira.
Comportamento	Dar <i>feedbacks</i> de determinados comportamentos observáveis, alinhados a valores, missão e objetivos da empresa. Propõe-se a promover autoconhecimento e contribuir para a identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria, estimulando a adoção de comportamentos considerados críticos para a empresa.
Potencial	Predizer a adequação futura do profissional a determinada situação ou objetivo de trabalho. Propõe-se a prever o desempenho potencial de uma pessoa caso ocupe determinado cargo ou papel na organização.
Realização de metas e resultados	Orientar o desempenho por metas e objetivos da organização. Permite aferir, quantitativamente, o <i>gap</i> entre resultados individuais/grupais esperados e resultados efetivamente alcançados.

Quadro 2: Dimensões de Desempenho e Objetivos de Avaliação

Fonte: Hipólito e Reis (2002)

Para os autores, a não observância dos múltiplos aspectos pelos quais um profissional deve ser avaliado pode ser vista como uma das principais causas das fortes críticas sofridas pelos processos de avaliação nas décadas de 1980 e 1990. Segundo pesquisa apresentada por Vicere e Fulmer (1998), a avaliação de desempenho passou de uma das estratégias mais frequentemente utilizadas no desenvolvimento gerencial a uma das menos empregadas. Para Hipólito e Reis (2002), a análise do profissional em apenas uma das suas dimensões ou a avaliação de várias dimensões através de uma única ferramenta dificulta a boa compreensão

dos indivíduos e o planejamento das ações decorrentes da avaliação, sendo esta a principal razão para a derrocada dos sistemas de avaliação de pessoas naquele período.

Percebe-se, no entanto, um reaquecimento do tema no final dos anos 1990 (Vicere e Fulmer, 1998), que traz consigo a preocupação de situar e distinguir diferentes tipos de avaliação, conforme seus objetivos e sua natureza. É importante compreender tal diferenciação, pois cada tipo de avaliação impacta na escolha de conteúdos que se pretende avaliar, nos instrumentos a serem utilizados e nas ações decorrentes.

Hipólito e Reis (2002) argumentam que a avaliação de desempenho é composta por quatro tipos de avaliação distintos, cada qual com seu foco:

a) Avaliação de Potencial

Na maior parte das vezes, é utilizada para dar suporte a promoções, particularmente em níveis gerenciais. Tem por objetivo inferir o desempenho do profissional em situações com desafios e demandas semelhantes aos que encontraria em funções mais complexas, normalmente representadas por posições hierárquicas superiores. Diversas características são avaliadas, tais como comunicação oral, capacidade de decisão, iniciativa, etc.. Normalmente tem foco no longo prazo, buscando-se identificar quanto um indivíduo poderá adaptar-se a uma função gerencial no futuro, após investimentos em desenvolvimento.

b) Avaliação Comportamental

Com base nos comportamentos de liderança que a empresa pretende estimular e que traduzem seus objetivos e valores, observa-se os comportamentos praticados com base, em geral, em sistemas de múltiplas fontes, que se utilizam de *feedbacks* provenientes de diversos componentes do *network* pessoal do avaliado. Os resultados obtidos, por sua vez, são repassados para os avaliados na forma de relatórios e sessões de *feedback*.

c) Avaliação de Desenvolvimento

Em qualquer organização, constata-se a existência de profissionais em diferentes estágios de desenvolvimento. As diferenças de grau de desenvolvimento ainda são em muitos casos equacionadas de forma tradicional por meio do conceito de cargos. Ao remeter os profissionais que ocupam um determinado cargo a um conjunto de

atividades pré-estabelecidas, este conceito, no entanto, delimita o espaço de atuação e o nível decorrente de responsabilidade.

A lógica de desenvolvimento profissional trabalha, implícita e explicitamente, com a lógica de complexidade de trabalho. Esta perspectiva pressupõe haver relação direta entre a complexidade do trabalho executado por um profissional, seu estágio de desenvolvimento (sua capacidade de tomar decisões corretas no grau de complexidade ao qual está sendo submetido) e seu reconhecimento na organização. Assim, o cargo, ao definir a priori o que se espera da atuação do profissional nele alocado, determina a complexidade das suas funções e aponta os requisitos exigidos para seu desempenho (formação, experiência necessária, conhecimentos específicos, etc.). O conceito é, tradicionalmente, visto como capaz de conferir parâmetros às diversas ações em gestão de pessoas, como capacitação, remuneração e promoções.

Pode-se dizer, porém, que este conceito é um tanto obsoleto na atual dinâmica de trabalho, onde as pessoas, mais do que está definido na descrição do cargo, assumem responsabilidades em função das necessidades da organização e da combinação da sua capacidade e vontade de assumi-las. A lógica da complexidade do trabalho, por sua vez, permanece válida, na medida em que, ao haver a necessidade da organização de que uma ação seja executada, assume a incumbência de realizá-la o profissional que se encontra no nível de desenvolvimento que o torna capaz disso. Assim, as avaliações devem deixar de focar o simples cumprimento do que está eventualmente descrito no cargo e passar a observar diretamente o grau de complexidade das responsabilidades assumidas pelas pessoas em sua interação com as necessidades organizacionais.

O desafio na avaliação do desenvolvimento consiste em elaborar ferramentas capazes de apontar o grau de complexidade do trabalho com que os profissionais conseguem lidar e o conjunto de capacidades necessárias para sua realização. Sistemas de gestão por competências são exemplos de uma base a partir da qual se pode avaliar o desenvolvimento das pessoas e, daí em diante, decidir sobre ações de capacitação, carreira ou remuneração.

d) Avaliação de Resultados

O foco, aqui, está na tentativa de depreender o esforço e a dedicação dos profissionais na execução do trabalho. Nesse caso, a recompensa ocorre, sobretudo, por meio de práticas

de remuneração variável, já que o esforço, por ser circunstancial, pode oscilar com o tempo.

A rigor, a avaliação do esforço exigiria a observação e o acompanhamento dos profissionais ao longo de todo o período de tempo em que se dedicam ao trabalho, o que, evidentemente, não é factível. Assim, surgem os sistemas de avaliação de metas e resultado, que priorizam a observância dos resultados obtidos pelos profissionais como fruto do seu esforço.

Em tais sistemas, define-se previamente um conjunto de metas ou resultados esperados com base na atuação dos indivíduos ou grupos e acompanha-se sua realização, atentando para a existência de fatores externos que possam influenciá-la.

Os sistemas de avaliação de metas e resultados devem considerar três aspectos críticos:

- As expectativas estabelecidas dos resultados esperados da atuação do indivíduo ou grupo que está sendo acompanhado devem ser desafiadoras, porém factíveis;
- As expectativas do resultado a ser alcançado devem ser definidas com clareza, de forma a direcionar os esforços das pessoas no sentido de atingi-las. Devem, também, ser negociadas e concordadas entre as partes interessadas;
- Devem ser estabelecidos de antemão os critérios de revisão das metas traçadas quando fatores externos significativamente fortes interferirem nas expectativas de resultados a serem alcançados.

Sistemas de avaliação focados na realização de metas e resultados, em geral, tendem a buscar indicadores quantitativos, em geral financeiros, para acompanhamento. Embora tornando concreta e objetiva a avaliação, tal tendência implica, geralmente, no estímulo a ações cujos resultados são observados no curto prazo, em detrimento da observância de aspectos importantes para a sobrevivência da organização cujos resultados não aparecem em curto período de tempo. Como alternativa, formulam-se metodologias de desenvolvimento de medidas de desempenho que vão além da definição de indicadores de resultados de curto prazo, como o *balanced scorecard*, e são introduzidos estímulos à obtenção de resultados de longo prazo, como é o caso das *stock options*.

Como saídas do processo de avaliação de metas e resultados, espera-se obter sincronia das ações individuais e grupais com os resultados desejados pela organização, a

possibilidade de identificar obstáculos à realização dessas ações e o conseqüente planejamento de medidas para superá-los, a identificação de necessidades de qualificação dos profissionais ou de revisão das configurações das equipes e a base de decisões remuneratórias no que se refere à remuneração variável.

2.4 Principais Conclusões

Entre os processos que integram um modelo de Gestão de Pessoas de uma empresa, podem-se destacar aqueles que compõem o seu sistema de Gestão de Desempenho, que tem como propósito levar os profissionais da empresa a alcançar níveis mais elevados de desempenho e, com isso, promover a melhoria global do desempenho e da produtividade das pessoas ao longo do tempo.

Nota-se que é comum a atribuição do mesmo significado para as expressões Gestão de Desempenho e Avaliação de Desempenho, o que dá margem a certa confusão conceitual e prática. Autores como Luecke (2006), Fletcher (2004), Roberts (2001) e Hipólito e Reis (2002), fazem uso às vezes indistintos destas expressões.

Esta mesma confusão pode surgir ao se analisar os modelos teóricos de Gestão de Desempenho pesquisados, como os de Guimarães (1998), Luecke (2006) e de Gilliland e Langdon (1998), os quais contêm diferenças de escopo. O modelo de Guimarães (1998) contém basicamente os elementos de um processo de Avaliação de Desempenho, não entrando no mérito dos processos que são alimentados por este, tais como Remuneração, Desenvolvimento e Gestão de Carreira. Os modelos de Luecke (2006) e Gilliland e Langdon (1998), por sua vez, incluem a tomada de decisões relativas a recompensas (remuneração) e desenvolvimento, além dos processos de Avaliação de Desempenho em si.

Além dessa confusão conceitual, em termos práticos é comum que prática da avaliação de pessoas nas empresas seja associada à avaliação de desempenho enquanto uma ferramenta ou instrumento específico de gestão. Nesse sentido, a palavra avaliação leva o entendimento das pessoas quase que automaticamente para a ferramenta de avaliação em si.

A pesquisa realizada indica também uma evolução do processo de avaliação, que, de um instrumento de mensuração, passa a ter uma visão sistêmica e estratégica, ao incorporar um conjunto de processos integrados voltados a promover a melhoria do desempenho e da produtividade dos funcionários de uma organização, constituindo-se assim na Gestão de

Desempenho. Seu caráter estratégico está relacionado ao vínculo que os processos têm com o desempenho global da empresa, com o desenvolvimento dos seus funcionários e da organização como um todo e com sua estratégia corporativa.

Pode-se concluir que, enquanto a Avaliação de Desempenho isola, monitora, mensura e formaliza o desempenho de uma pessoa, a Gestão de Desempenho incorpora a Avaliação de Desempenho e faz uso dos seus resultados para alimentar seus demais processos e promover assim a melhoria do desempenho dos funcionários da empresa e da própria organização como um todo. Assim sendo, a Gestão de Desempenho, parte integrante e importante do modelo de Gestão de Pessoas de uma organização, contém a Avaliação de Desempenho, entre outros processos.

Não há um consenso propriamente dito sobre quais práticas integram um sistema de Gestão de Desempenho, mas entre as mais aceitas estão aquelas relacionadas a Avaliação de Desempenho, Remuneração, Desenvolvimento e Gestão de Carreira.

A Avaliação de Desempenho é formada pelos processos que são necessários para tornar explícito o desempenho de uma pessoa. Uma vez explicitado o desempenho, tem-se, em tese, os elementos necessários para que decisões de gestão de pessoas relacionadas a Remuneração, Desenvolvimento e Gestão de Carreira sejam tomadas. Através da Avaliação de Desempenho podem ser identificados os pontos fortes e fracos de um funcionário e, dessa forma, identificar-se necessidades de treinamento, ter base para a definição de planos de desenvolvimento e o suporte para o estabelecimento de recompensas e de *feedback* sobre a carreira.

A Avaliação de Desempenho, em si, tem sido alvo de muitas críticas negativas, por variados motivos. Por vezes, por conta da quantidade de horas e de energia que implica, gerando, portanto, um custo elevado em contrapartida a um valor agregado que pode ser discutível. Outra crítica diz respeito aos baixos índices de motivação e de credibilidade que são creditados em vários casos, motivados por fatores diversos como falta de transparência, ausência de critérios claros, ênfase no indivíduo em contrapartida ao grupo, foco no curto prazo e a existência de jogos políticos, resultante do poder atribuído aos gestores.

Possivelmente, parte dessas críticas é decorrente tanto da maneira como o desempenho é entendido, percebido e avaliado dentro dos processos existentes, quanto da forma pela qual os resultados da avaliação são utilizados para suportar as decisões de gestão de pessoas que integram os demais processos da Gestão de Desempenho, como Remuneração,

Desenvolvimento e Gestão de Carreira. Possíveis inconsistências entre o processo de avaliação e as práticas de gestão de uma empresa implicam na tendência ao surgimento do descrédito em relação ao sistema como um todo e à própria empresa de forma geral. Um exemplo disto é a existência de um processo de avaliação com forte ênfase em resultados, levando a decisões de remuneração que premiam o resultado obtido a qualquer custo, ao mesmo tempo em que a empresa prega valores de comportamento como integridade, respeito, trabalho em equipe e outros. Outro exemplo pode ser uma decisão de promoção baseada exclusivamente no histórico de obtenção e/ou superação de resultados de uma pessoa, sem levar em conta seu preparo, em termos de estágio de desenvolvimento para desempenhar uma nova função de complexidade mais elevada em relação à anterior. Um terceiro exemplo pode ser a não consideração do potencial futuro dos funcionários em processos de avaliação, o que pode levar a decisões equivocadas no que diz respeito a decisões tanto de desenvolvimento quanto de gestão de carreira.

Percebe-se assim, que um problema relevante que pode existir nos processos de Avaliação de Desempenho das empresas é a não observação, ou consideração, dos diversos aspectos através dos quais os funcionários das empresas devem ser avaliados.

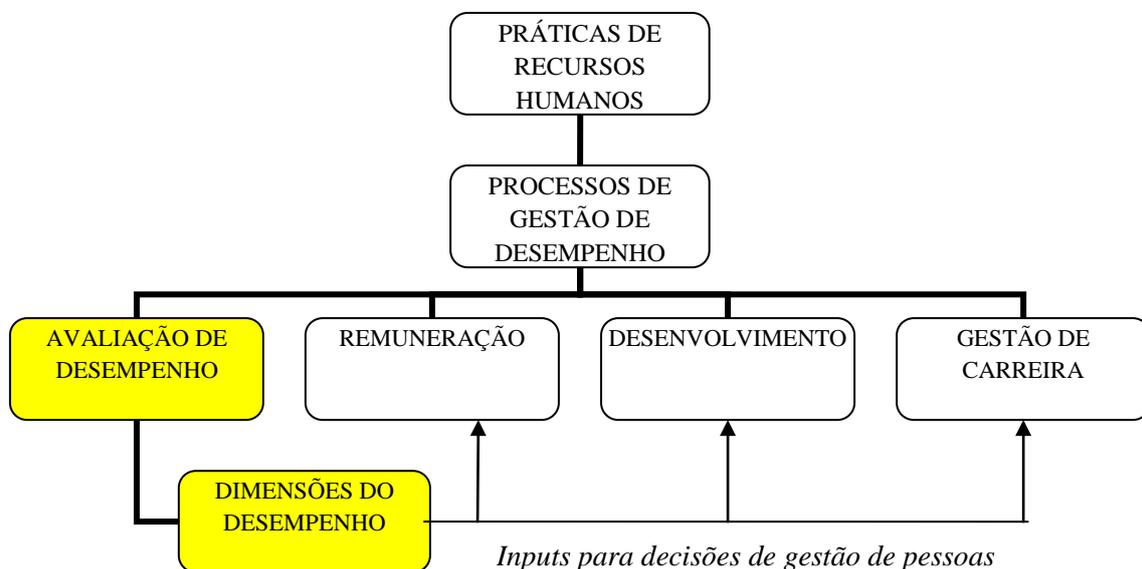
Para autores como Dutra (2002) e Hipólito e Reis (2002), o desempenho de uma pessoa tem diversas faces, ou dimensões, que devem ser tratadas respeitando-se suas características específicas, assim como o propósito da avaliação de cada dimensão. Estes autores apontam para as dimensões esforço ou resultado, desenvolvimento, comportamento e potencial e argumentam que a análise do desempenho de um funcionário em apenas uma destas dimensões ou a avaliação de várias dimensões em uma única ferramenta de avaliação dificulta a compreensão dos resultados da avaliação e mesmo o planejamento e execução das ações de gestão de pessoas decorrentes da avaliação.

É possível que, em geral, as empresas acabem dando ênfase à dimensão esforço (resultado) e, eventualmente à dimensão comportamento. Ao considerar essa segunda dimensão, pode ser que a misturem à primeira. Também é possível que, na sua maior parte, as empresas exijam das pessoas unicamente o esforço, implicando em uma orientação de curto prazo. Por outro lado, as empresas que estimulam as pessoas para o desenvolvimento estariam orientadas para o médio e longo prazo.

Foi encontrado apenas um estudo sobre práticas de Gestão de Desempenho em empresas no mercado brasileiro, tratando-se de uma Dissertação de Mestrado focada em Estudo de

Caso. Inexiste, portanto, um registro mais abrangente de quais práticas são mais comumente empregadas e por que, embora haja estudos focados em Avaliação de Desempenho. Por outro lado, não foram identificadas pesquisas voltadas à análise das dimensões de desempenho que são observadas nos processos de Avaliação de Desempenho empregados por empresas no Brasil.

Identifica-se assim, uma oportunidade relevante de pesquisa, ao dar-se foco na Avaliação de Desempenho sob o ponto de vista das diferentes dimensões que envolvem o desempenho, conforme defendido por Dutra (2002) e Hipólito e Reis (2002). A partir deste ponto de vista, compreendendo-se como estas dimensões são identificadas e mensuradas, também é possível analisar de que forma as decisões de gestão de pessoas são tomadas pelas empresas com base em seus processos de avaliação de desempenho. Tais decisões são elementos fundamentais nos processos de remuneração, desenvolvimento e gestão de carreira, que, juntamente com os processos de avaliação de desempenho em si, formam, como vimos, os processos de Gestão de Desempenho das organizações. Ter-se-á, assim, uma visão geral da Gestão de Desempenho praticada nas empresas pesquisadas, a partir de um olhar não encontrado nos estudos acadêmicos pesquisados nesse trabalho. A figura a seguir ilustra essa oportunidade e destaca o foco que será desta pesquisa:



Foco da pesquisa

Figura 8: Estrutura proposta para a pesquisa
Fonte: Autor

3. PROBLEMA DE PESQUISA

O exame da literatura acadêmica revela que os estudos e pesquisas voltados a sistemas de Gestão de Desempenho, apresentam, na sua maioria, foco em processos isolados, tais como avaliação de desempenho, *feedback* e *coaching*.

Embora seja um tema altamente relevante para os estudos das políticas e práticas de gestão de recursos humanos, são praticamente inexistentes as pesquisas sobre o tema, no Brasil.

Para autores como Dutra (2002) e Hipólito e Reis (2002), um processo de Avaliação de Desempenho envolve quatro dimensões distintas de desempenho, que são o desenvolvimento, os resultados, o comportamento e o potencial. Estes autores defendem que estas dimensões de desempenho, não são, em geral, trabalhadas de forma adequada pelos processos de Avaliação de Desempenho utilizados pelas empresas. Segundo estes autores, as razões do tratamento inadequado estão relacionadas ao uso de uma mesma ferramenta para tratar essas dimensões, cujas características são muito distintas. Os autores argumentam que cada dimensão deve ser tratada de forma específica, tanto no que diz respeito à forma de avaliação em si quanto às decisões e ações de gestão de pessoas decorrentes da avaliação. Segundo esses autores, a utilização de uma única ferramenta ocorre porque as empresas, em geral, acabam dando mais ênfase em primeiro plano à dimensão resultado e, num segundo plano, à dimensão comportamento, desconsiderando as demais dimensões. Segundo essa ótica, pode-se pressupor que a ênfase na dimensão resultados seria derivada então da pressão sofrida pelas empresas na busca de resultados imediatos, implicando assim em uma orientação de curto prazo, baseada na exigência pelo esforço.

O trabalho em questão está voltado, dessa forma, especificamente para o tema da avaliação das dimensões do desempenho, tendo foco, portanto, no processo de Avaliação de Desempenho, considerado por vários autores pesquisados como peça chave e central de um sistema de Gestão de Desempenho. A pesquisa realizada busca responder à seguinte pergunta principal:

Como os bancos no Brasil identificam e mensuram as diversas dimensões do desempenho apresentado por seus profissionais?

Adicionalmente, a pesquisa busca ainda resposta para seguinte pergunta secundária:

Como as decisões de gestão de pessoas, que envolvem remuneração, desenvolvimento, promoções, movimentações, etc., são tomadas com base nas avaliações das dimensões de desempenho consideradas?

4. OBJETIVOS DO TRABALHO

Neste trabalho são pesquisados os processos de Avaliação de Desempenho utilizados pelas empresas, buscando-se identificar quais são as dimensões de desempenho consideradas, como estas são mensuradas e avaliadas e como são tomadas as decisões relativas a gestão de pessoas derivadas do desempenho apresentado. A análise das informações coletadas nesse sentido dá respaldo à construção de respostas às perguntas de pesquisa formuladas, ainda que tais conclusões possam estar restritas ao universo de empresas pesquisadas.

Assim, o objetivo geral deste trabalho é realizar uma análise de como os bancos no Brasil identificam e mensuram as dimensões de resultados, comportamento, desenvolvimento e potencial, demonstradas no desempenho dos seus profissionais. A pesquisa também tem por objetivo específico identificar como decisões de Gestão de Pessoas são tomadas pelas empresas com base em seus processos de avaliação de desempenho.

A importância desta pesquisa está no fato de que um problema relevante que pode existir nos processos de Avaliação de Desempenho das empresas é a não observação, ou consideração, dos diversos aspectos através dos quais os funcionários das empresas devem ser avaliados. Estes aspectos dizem respeito justamente às dimensões contidas no desempenho apresentado por uma pessoa no decorrer do seu trabalho. Conforme já visto no capítulo 2 deste trabalho (Fundamentos Teóricos), as dimensões de desempenho são o esforço ou resultado, o desenvolvimento, o comportamento e o potencial. A teoria pesquisada sustenta que as avaliações eficazes de desempenho tratam cada uma destas dimensões de forma distinta, sendo cada uma delas avaliada de forma adequada às suas características e dão suporte, também de forma específica, às decisões e ações de gestão de pessoas decorrentes da avaliação tais como remuneração, desenvolvimento e gestão de carreira. Ao não considerar algumas destas dimensões ou mesmo misturar diferentes dimensões em um único instrumento de avaliação, as empresas dificultam não só a compreensão adequada da avaliação, como também o planejamento correto das ações decorrentes.

Em termos práticos, as empresas podem misturar essas dimensões e, na sua maior parte, enfatizar ou exigir das pessoas unicamente o esforço, o que daria uma conotação de curto prazo aos seus processos de avaliação.

Na revisão teórica, não foram identificadas pesquisas voltadas à análise das dimensões de desempenho que são observadas nos processos de Avaliação de Desempenho empregados por empresas no Brasil, o que acrescenta importância a esta pesquisa.

5. METODOLOGIA

5.1 Abordagem

Para Collis e Hussey (2005), a escolha da abordagem a ser adotada em uma pesquisa é, em parte, determinada pela natureza do problema de pesquisa a ser investigado, mas também é influenciada pelas suposições próprias do pesquisador.

Tendo em vista o problema de pesquisa em questão e os objetivos do presente trabalho, bem como a complexidade do assunto e a diversidade de variáveis em análise, optou-se por uma pesquisa de ordem qualitativa, buscando-se obter uma melhor percepção do contexto do problema.

Para Marconi e Lakatos (2004), trata-se de um método cujo foco está na análise e na interpretação das questões em profundidade, refletindo a complexidade do comportamento humano. Sua característica interativa possibilita o contato direto entre o pesquisador, as pessoas e a situação objeto de pesquisa. Ainda segundo os autores, o método possibilita reunir uma grande quantidade de informações em detalhe, objetivando o aprendizado sobre a situação pesquisada e sua complexidade. Por não haver regras precisas, a estruturação necessária para a pesquisa é limitada ou mínima, porém deve levar o pesquisador a um entendimento amplo dos significados que os entrevistados atribuem à situação ou situações pesquisadas. Para Collis e Hussey (1997) a ênfase é dada na qualidade e na profundidade dos dados pesquisados, os quais, por serem de natureza qualitativa, são “plenos de significado” por captarem a riqueza de detalhes e nuances dos fenômenos sob estudo.

Para Patton (1987), métodos qualitativos são particularmente indicados em trabalhos exploratórios e de descoberta, caracterizados pela lógica indutiva.

Finalmente, conforme Collis e Hussey (2005), a pesquisa é definida como um processo de perguntas e investigação, de forma sistemática e metódica, que resulta num aumento de conhecimento. Especificamente na pesquisa exploratória, o objetivo é procurar padrões, idéias ou hipóteses, ao invés de testar ou confirmar uma ou mais hipóteses específicas.

5.2 Natureza do estudo

Este estudo tem natureza exploratória e buscou-se informações a respeito dos processos de Avaliação de Desempenho adotados por empresas no Brasil, que foram utilizadas para dar

respostas à pergunta central da pesquisa. Além de exploratório, o estudo também é descritivo e analítico, relatando características, propriedades e relações existentes na situação estudada, conforme apontado por Cervo e Bervian (1983).

5.3 Estratégia de pesquisa e método de coleta

Neste trabalho, a estratégia de pesquisa adotada foi baseada na investigação, através de entrevistas, dos processos de Avaliação de Desempenho adotados por bancos no Brasil, com foco nas dimensões de desempenho consideradas nesses processos. Ainda que o tema tenha importância e relevância para empresas dos mais variados setores da economia, escolheu-se o foco em empresas do setor financeiro, por uma questão de conveniência e interesse para o pesquisador.

As entrevistas realizadas foram de natureza semi-estruturada (ou entrevista qualitativa), de forma a proporcionar ao entrevistador liberdade suficiente para encaminhar cada entrevista conforme considerado mais apropriado e possibilitar a exploração das questões de forma ampla (MARCONI E LAKATOS, 2004). O uso desta técnica possibilitou a obtenção dos dados e informações necessários para a compreensão adequada das relações entre os diversos agentes e a situação em estudo, o que inclui crenças, atitudes, valores e motivações.

Para Godoi e Mattos (2006), a entrevista semi-estruturada considera as seguintes condições:

- Deve permitir que o entrevistado manifeste-se livremente e ao seu próprio modo em resposta aos estímulos do entrevistador;
- O entrevistador deve efetuar suas perguntas de modo que a livre expressão do entrevistado não seja prejudicada;
- Ao mesmo tempo, o entrevistador deve assegurar que novas perguntas possam ser feitas, conforme seja apropriado e adequado em função do contexto e das oportunidades surgidas.

As entrevistas, orientadas por perguntas e questões semi-estruturadas, buscaram a captação de dados primários e foram todas gravadas e transcritas, de forma a permitir a aplicação da análise de conteúdo do discurso dos entrevistadores.

Optou-se por esta abordagem de forma a permitir aos entrevistados discorrerem e verbalizarem seus pensamentos e reflexões sobre os temas apresentados (ROSA; ARNOLDI, 2008), porém sem haver perda de controle sobre o foco e objetivos das entrevistas. Uma

estratégia oposta, com o uso de questões muito específicas, poderia implicar na imposição de uma estrutura de análise que teria como efeito potencial limitar a riqueza de informações e detalhes capturados nas entrevistas.

Para Patton (1987), tal padrão semi-aberto corresponde a um conjunto de questões redigidas e arranjadas com cuidado de forma a extrair o conteúdo de cada resposta correspondente na mesma sequência. Esta opção é conveniente quando há certa limitação do tempo disponível do entrevistado, o que foi o caso. Tem por vantagem facilitar o processo de análise, já que a colocação dos temas em sequência torna mais fácil a localização e comparação das respostas dos entrevistados. Por outro lado, no entanto, tem como desvantagem potencial tornar restrita a discussão dos tópicos pré-estabelecidos. Procurou-se contornar esta possível desvantagem através de uma cuidadosa preparação do roteiro de entrevista, que contemplou questões suficientemente abrangentes para garantir riqueza na discussão, sem perda da objetividade na busca de respostas à pergunta central desta pesquisa.

Ainda que adequado para um trabalho de natureza exploratória, a utilização de entrevistas não é livre de inconveniências. O quadro a seguir apresenta uma relação das principais vantagens e desvantagens do método. Dadas as características deste trabalho, vantagens como a riqueza de informações e a flexibilidade oferecida justificam a opção pelo método. Por outro lado, os inconvenientes apresentados foram minimizados em função da plena interação ocorrida entre entrevistador e entrevistado em todas as entrevistas, sem exceção, além da experiência e conhecimento prático do autor com o tema, o que facilitou bastante a condução das entrevistas.

Vantagens	Inconvenientes
Riqueza informativa: intensiva, holística, contextualizada e personalizada	Fator tempo com matizes
Possibilidade de indagação por meio de roteiros não-previstos e inclusos.	Problemas potenciais de flexibilidade e validação
Flexibilidade, diligência e economia	Carência das vantagens da interação grupal – ausência de observação direta e participante de um grupo interativo
Contraponto qualitativo de resultados quantitativos	Complexidade nas etapas de preparação
Acessibilidade e informação de difícil observação	Só se viabiliza através da plena interação: entrevistador e entrevistado.
Preferível por sua intimidade e confiabilidade	Exigência de conhecimento profundo por parte do entrevistador.

Quadro 3 - Principais vantagens e inconvenientes da Entrevista

Fonte: Adaptado de VALLES 2000, p. 188 por ROSA e ARNOLDI p.89

Todas as entrevistas, sem exceção, foram realizadas pessoalmente pelo autor e seguiram exatamente o mesmo procedimento. No início de cada entrevista, foram apresentados o escopo e os objetivos da pesquisa, além de se obter a concordância em relação à gravação da conversa. Por estratégia de pesquisa e em comum acordo, optou-se pela manutenção do anonimato das instituições participantes, o que garantiu não somente a participação da maioria das instituições consultadas, como também o desenvolvimento das entrevistas em clima ameno e com muita liberdade, o que enriqueceu o processo.

O roteiro utilizado para a condução da entrevista encontra-se no Apêndice A.

5.4 Amostra

Os bancos que compuseram a amostra investigada neste estudo foram escolhidos por um critério de conveniência do autor, em função das suas relações de mercado e facilidade de acesso. No entanto, buscou-se formar um conjunto de instituições de diferentes portes, origens de capital e mercados de atuação, de forma a haver critérios suficientes de discriminação entre tais instituições.

Foram investigadas doze instituições bancárias, incluindo bancos nacionais e estrangeiros de diferentes portes e características. Em cada instituição, foi entrevistado o principal executivo responsável pela área de Recursos Humanos; em quatro casos, este delegou formalmente a responsabilidade a um subordinado com profundo conhecimento do processo de Avaliação de Desempenho utilizado na instituição.

O quadro a seguir contém características genéricas das instituições pesquisadas. Trata-se de uma amostra relativamente pequena em número, porém deve ser ressaltado que, das doze instituições pesquisadas, dez estão entre os cinquenta maiores bancos do país por critério de patrimônio, quatro estão entre os quinze maiores pelo critério de número de clientes correntistas e três estão entre os dez maiores pelo critério de lucro líquido ajustado (Fonte: Revista EXAME, Maiores e Melhores, 2009).

Banco	Controle Acionário	Porte Econômico (1)	Porte Funcionários (2)	Mercado de Atuação (3)	Modelo de Gestão
B1	Nacional	Grande	Grande	Universal	Local
B2	Nacional	Pequeno	Pequeno	Nicho	Local
B3	Internacional	Médio	Pequeno	Nicho	Local
B4	Internacional	Médio	Pequeno	Wholesale	Global
B5	Internacional	Grande	Grande	Universal	Global
B6	Nacional	Médio	Médio	Nicho	Local
B7	Internacional	Médio	Pequeno	Wholesale	Global
B8	Internacional	Médio	Pequeno	Wholesale	Global
B9	Internacional	Grande	Médio	Universal	Global
B10	Internacional	Grande	Grande	Universal	Global
B11	Internacional	Pequeno	Pequeno	Wholesale	Global
B12	Internacional	Médio	Pequeno	Wholesale	Global

1-Grande: acima de USD 1,5 bi/Médio: entre USD 0,5 a 1,5 bi/Pequeno: menos de USD 0,5 bi

2- Grande: acima de 10 mil / Médio: entre 1 e 10 mil / Pequeno: menos de 1 mil

3-Universal: todos os segmentos / Nicho: poucos ou único segmento / Wholesale: atacado

Quadro 4 – Empresas Pesquisadas

Fonte: Revista EXAME, Maiores e Melhores, 2009; Autor

Em função de não haver responsabilidade pela representatividade estatística, o número de entrevistas atingiu o limite de doze a critério do pesquisador. De acordo com Godoi e Mattos (2006, pág. 308), é “a evolução da compreensão analítica que dá consistência ao tema de investigação o critério que, em última análise, orienta o trabalho de campo”.

Julgou-se haver atingido a saturação após a ocorrência da décima segunda entrevista e considerados os perfis de bancos anteriormente pesquisados. Conforme Godoi e Mattos (2006) a saturação ocorre quando o entrevistador percebe não estar encontrando em novas entrevistas similares, dados adicionais que contribuam para o desenvolvimento da pesquisa.

5.5 Análise e Interpretação dos Dados

Flores (1994, pág. 33) define o processo de análise de dados e conteúdo como “*o conjunto de manipulações, transformações, operações, reflexões e comprovações realizadas a partir dos dados com a finalidade de extrair significado relevante em relação a um problema de investigação*”.

Para Patton (1987), análise é o processo de colocar os dados em ordem, organizar em padrões, categorias de análise e interpretação. Consiste na atribuição de significado, na busca de padrões e relações entre as dimensões descritivas. Para o autor, trata-se de um processo criativo, onde não há fórmulas como na estatística. O processo exige rigor intelectual e muito esforço, não havendo formas corretas únicas no trabalho de organização, análise e interpretação dos dados qualitativos, uma vez que diferentes pessoas fazem uso da sua criatividade e capacidade empreendedora de diferentes maneiras.

Utilizou-se a análise de conteúdo como método de análise para interpretação das entrevistas realizadas, com base nas suas transcrições literais. O primeiro passo na análise foi confirmar a consistência da categorização de temas, identificadas com base no referencial teórico e presentes no roteiro utilizado para as entrevistas, tendo sido, portanto, pré-definidas.

Para Bardin (1977, pág. 105), o tema é “*a unidade de significação que se liberta naturalmente de um texto analisado segundo certos critérios relativos à teoria que serve de guia a leitura. O texto pode ser recortado em idéias constituintes, em enunciados e proposições portadores de significações isoláveis*”.

Ainda segundo Bardin (1977, pág. 120), um conjunto de boas categorias deve possuir as qualidades descritas no quadro a seguir:

Critério de Qualidade	Descrição
Exclusão Mútua	A categoria deve ser construída de modo que um elemento não possua aspectos suscetíveis de classificação em mais de uma categoria.
Homogeneidade	A qualidade depende de que haja um único princípio governando a organização dos dados. Em uma mesma categoria só se pode funcionar com uma dimensão de análise.
Pertinência	Uma categoria deve estar adaptada ao material de análise escolhido e pertencer ao quadro teórico definido. O sistema de categorias deve refletir as intenções da investigação.
Objetividade e Fidelidade	As diferentes partes de um mesmo material, ao qual se aplica a mesma base categorial, devem ser codificadas da mesma maneira. O organizador deve definir claramente as variáveis que trata, assim como precisar os índices que determinam a entrada de um elemento em uma categoria.
Produtividade	Um conjunto de categorias é produtivo caso forneça resultados férteis em índices de inferências, em hipóteses novas e em dados exatos.

Quadro 5 - Qualidades de Boas Categorias
Fonte: Adaptado de Bardin (1977, pág. 120)

Buscou-se assegurar a consistência da categorização utilizada com base nesse referencial e na leitura atenta, com áudio, das transcrições literais e com a verificação da aderência das informações coletadas a cada tópico proposto no roteiro.

Uma vez assegurada tal consistência, o segundo passo foi a análise conjunta de todas as entrevistas, buscando-se verificar a frequência dos temas encontrados, conforme cada categoria pré-definida. Dessa forma, foram identificados os aspectos tanto similares quanto diferenciadores entre as entrevistas, possibilitando uma visão ampla dos dados capturados.

No terceiro passo utilizado foi feito o desmembramento dos textos de acordo com os temas identificados. A partir desse processo de segmentação, os segmentos correspondentes de cada entrevista, agrupados pelas categorias pré-definidas, sem repetição, foram colocados

lado a lado, em forma de matriz, para auxiliar na análise do conteúdo, ou seja, nas linhas foram colocados os temas identificados e nas colunas foram colocados os indivíduos entrevistados (BARDIN, 1977). Esgotou-se a totalidade do texto para garantir que todo o texto relevante fosse incluído na matriz a ser interpretada. Neste processo, foram desprezados textos que não constituíssem informações relativas aos tópicos pesquisados (como por exemplo, comentários ou informações referentes a práticas ou processos de Recursos Humanos fora do escopo considerado para o tema geral pesquisado).

O exemplo abaixo ilustra a matriz preparada para o processo de análise:

Categoria/Segmento	Bancos			
	Banco 1	Banco 2	...	Banco 12
Processo de Avaliação de Desempenho				
Consideração do Comportamental	Sim	Sim	Não	Não
Uso de curva forçada	Sim	Não	Sim	Sim
Existência de Colegiado	Não	Não	Sim	Sim

Quadro 6: Texto Segmentado

Fonte: Autor

No capítulo a seguir, são descritos os resultados obtidos nas entrevistas realizadas.

6. RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa empírica realizada com doze instituições financeiras que operam no Brasil, sendo quatro delas bancos brasileiros e oito bancos multinacionais ou globais. É importante ressaltar que a perspectiva de análise do presente estudo é exclusivamente organizacional, não considerando a perspectiva dos funcionários das empresas da amostra, o que exigiria pesquisas adicionais.

Os resultados são apresentados em cinco partes, estruturadas de acordo com os temas que resultaram da análise de conteúdo realizada sobre as informações coletadas na pesquisa. Esses temas são a Visão Geral da Instituição sobre Gestão de Desempenho, os Processos Considerados na Avaliação de Desempenho, as Dimensões de Desempenho Consideradas, as Decisões de Gestão de Pessoas Tomadas com Base em Desempenho e as Contribuições dos Processos para Melhoria do Desempenho Individual e Organizacional e são decorrentes do alinhamento do levantamento teórico e da análise de conteúdo realizados.

6.1 Visão Geral da Instituição sobre Gestão de Desempenho

Quando indagados a respeito da visão que suas instituições têm a respeito de Gestão de Desempenho, dois tipos de reação surgiram por parte dos entrevistados. A maioria (oito no total de doze) iniciou suas respostas abordando diretamente suas políticas e processos de avaliação de desempenho. Foi dada ênfase aos processos em si, sem fazer menção ao conjunto de políticas e práticas de Recursos Humanos que compõem o sistema de Gestão de Desempenho da empresa.

“Eu vejo aqui a consciência sobre Gestão de Desempenho muito relacionada a processos e obrigações corporativas com esses processos e menos a uma gestão que acredita que você tem que fazer bem isso para ter sucesso no seu negócio.” (B7)

“Aqui é muito simples, não tem nada de inovador. Começamos com o estabelecimento dos *goals* para o ano, fazemos um acompanhamento ao longo do período e, no final do ano, fechamos as avaliações que vão dar base para decisões de bônus principalmente.” (B3)

Por outro lado, alguns entrevistados forneceram uma visão mais ampla para Gestão de Desempenho, descrevendo todo um conjunto de políticas e práticas de Recursos Humanos voltadas à melhoria do desempenho individual e coletivo, cuja peça chave corresponde ao processo de Avaliação de Desempenho. Este, por sua vez, fornece *inputs* considerados

fundamentais para os processos de Remuneração, de Desenvolvimento e de Avaliação e Gestão de Talentos, também entendido por estas instituições como uma peça componente do seu sistema de Gestão de Desempenho.

“A avaliação de desempenho é a base de tudo. A partir dos resultados da avaliação, seja em relação ao atingimento de metas, seja em relação ao lado comportamental, é que temos os *inputs* necessários para decisões de remuneração, de desenvolvimento e mesmo para nossa gestão de talentos.” (B5)

Nota-se que, independentemente da visão e dos processos considerados, o aspecto da meritocracia é algo consensual entre os entrevistados. Nesse sentido, a principal missão dos processos de Avaliação de Desempenho instalados nas organizações pesquisadas parece ser a promoção do reconhecimento do mérito, isto é, o reconhecimento dos funcionários com base na sua contribuição efetiva para a organização, mensurada a partir da avaliação do seu desempenho.

“Enxergamos a avaliação de desempenho como um processo basilar no processo de gestão de pessoas na instituição. Queremos ser cada vez mais meritocráticos e a questão do desempenho tem um papel fundamental na gestão de pessoas, porque talvez isoladamente o desempenho seja a variável mais relevante para se fundamentar uma política de meritocracia”. (B1)

“A gente ouve o CEO falando muito que o banco tem que caminhar cada vez mais para um processo de meritocracia, e meritocracia está totalmente ligado ao que é gestão de desempenho na companhia.” (B9)

Existe ênfase na obtenção de resultados de curto prazo, devido ao ciclo anual dos processos e há uma conexão direta entre a avaliação dos resultados obtidos e as decisões de remuneração, particularmente no que diz respeito ao pagamento de bônus.

“O principal objetivo aqui é ter uma gestão de desempenho fortemente focada em metas de resultados e atrelada à remuneração variável.” (B2)

“O modelo acaba mesmo privilegiando o resultado gerado; se o resultado é fora da curva, então o restante acaba não importando muito.” (B3)

Esta ênfase no curto prazo pode sugerir que o conceito de meritocracia utilizado pelas instituições pesquisadas é vinculado principalmente aos resultados obtidos por um funcionário no período avaliado, denotando assim maior relevância para a dimensão resultado em detrimento das demais dimensões de desempenho.

Além de fornecer *input* para o processo de remuneração, o processo de Avaliação de Desempenho utilizado nas empresas pesquisadas também alimenta o processo de Gestão de Talentos utilizado. Em geral, são considerados possíveis talentos aqueles funcionários que

apresentam um histórico consistente de superação de metas particularmente na dimensão resultado, o que é percebido como alto desempenho.

“Quando falamos em gestão de pessoas aqui temos duas frentes claras, que dependem da avaliação do desempenho. Tem a avaliação propriamente dita, que é voltada para o passado, o que e o como a pessoa construiu o resultado. E tem o futuro, isto é, a gestão dos talentos, que são aqueles funcionários que demonstram alto desempenho de forma consistente e que apresentam alto potencial para desenvolvimento futuro.” (B10)

Ao mesmo tempo, a despeito da ênfase em resultados de curto prazo, nota-se haver uma preocupação com a forma como esses resultados são obtidos. Assim, além do que é produzido, as instituições, na sua maioria, evidenciam uma preocupação com a maneira como os resultados são produzidos. Nota-se, no entanto, a ocorrência, em maior ou menor escala dependendo de cada instituição, de conflitos entre a magnitude do que é produzido e o comportamento esperado. De todo modo, fica claro que o componente comportamental é utilizado com importância crescente como forma de alinhamento com os valores corporativos, geralmente espelhados nos modelos de liderança das instituições abordadas.

Apenas uma instituição relatou não utilizar tal abordagem, tendo foco absoluto no resultado, isto é, na produção realizada. Três instituições revelaram que a adoção dessa abordagem é recente, indicando que a motivação para a inclusão do componente comportamental em seus processos de avaliação é fruto da necessidade de ganho de competitividade e de aumento da capacidade de atração e retenção de talentos. O restante das instituições pesquisadas relatou já utilizar tal abordagem há bastante tempo em seus processos.

“Aqui se consolida cada vez mais uma visão de que o desempenho é uma combinação de duas dimensões distintas. De um lado existe a dimensão, digamos óbvia, do resultado, ou seja, o que o desempenho produziu do ponto de vista de resultados. Por outro lado, tem a dimensão de como esses resultados foram ou são atingidos, isto é, como as pessoas agem para alcançar os seus resultados.” (B1)

“Eu acho que a gente ainda tem um posicionamento ambíguo, não tem uma regra muito definida, o foco é resultado. Na minha visão, o foco é, em primeiro lugar, o resultado e ponto. Agora, a questão comportamental também é importante e ela é sempre reforçada e avaliada.” (B4)

“Não há ambigüidade aqui. A gente acredita, como modelo de negócios, que não é resultado a qualquer custo, a gente acredita na sustentabilidade, no resultado de longo prazo e isso é uma coisa que a gente trabalha aqui em todos os processos de gestão. Então o que é produzido e o como é produzido são igualmente importantes.” (B10)

“Aqui nós olhamos desempenho com base nos que as pessoas fazem, o que elas entregam e como elas fazem essa entrega.” (B9)

6.2 Processos considerados na Avaliação de Desempenho

Apenas uma das instituições pesquisadas revelou não dispor de um processo estruturado de Avaliação de Desempenho. Esta instituição, em particular, enfatiza agressivamente o resultado de curtíssimo prazo (ciclo mensal ou mesmo semanal em certos aspectos) mensurado sob o regime de produção. Posições consideradas não produtivas (como as áreas de suporte administrativo) não contam com nenhum processo de avaliação.

“Aqui o foco absoluto é em resultado. O pessoal da área comercial tem metas mensais muito claras de produção e isso é acompanhado muito de perto, gerente a gerente. Dependendo da situação, no caso de campanhas, por exemplo, o processo é semanal. Já o pessoal da área de suporte é visto de outra forma, é bem informal, não tem processo estruturado.” (B2)

“O processo é muito dinâmico; um gerente que tenha problemas de produção por mais de 2 ou 3 meses vai estar comprometido. Ou ele reage imediatamente ou então sai. Não é um modelo para qualquer um.” (B2)

“A parte administrativa fica em segundo plano; ainda não tem nada estruturado, o que existe é muito mais um acompanhamento de cada gestor em cima dos seus funcionários e fazendo alguma recomendação para o Comitê Executivo.” (B6)

Nas demais instituições, os processos identificados são as seguintes:

Na etapa de Planejamento as instituições determinam quais são os objetivos e metas de desempenho para o ciclo em vigor. Tais metas contêm elementos tanto quantitativos quanto qualitativos, porém sempre vinculados com aquilo que se espera em termos de contribuição para o resultado corporativo da instituição.

“O ciclo começa com a definição de *goals*, e a gente tem um sistema bastante simples onde os gestores registram os *goals* combinados com suas equipes. Há um limite de até 7 *goals* quantitativos e qualitativos, para que seja realmente priorizado o que de fato deve estar no processo de avaliação de desempenho.” (B9)

“O processo inicia com a pessoa definindo seus objetivos junto ao seu gestor. Esses objetivos incluem aspectos do *financial*, do *business success* e do *operational excellence*, sempre alinhado com o que é esperado da área. Tem um período para que isso seja feito e registrado no sistema; todo mundo tem que fazer isso.” (B7)

Notam-se esforços variados em termos de busca de alinhamento dos objetivos e metas individuais com os objetivos estratégicos corporativos. Tais esforços vão desde o uso de instrumentos como *Balanced Scorecard*, realidade em várias instituições, até sistemas de cascadeamento tendo como base a estrutura organizacional presente e a realização de reuniões de planejamento voltadas exclusivamente para este fim.

“Você tem até o final de Fevereiro para sentar com seu time ou individualmente com cada colaborador e combinar quais são os objetivos do ano com base nos *Balanced Scorecards* dos executivos seniores e ir fazendo o cascadeamento até atingir todo mundo.” (B3)

“Tem uma janela de tempo entre o final de um ano e o início do seguinte para o gestor sentar com seus funcionários e combinar com eles os objetivos do ano, tanto os quantitativos quando os qualitativos, sempre com base no *Balance Scorecard* da área.” (B5)

“Uma vez que os objetivos e metas de negócios sejam definidos pelo Comitê Executivo, isso vai cascadeando pelas áreas conforme a estrutura hierárquica. A gente faz isso através de reuniões de alinhamento no começo do ano e é isso que garante a amarração das metas.” (B6)

Os entrevistados relataram que, via de regra, o processo de estabelecimento de metas não tem caráter impositivo, denotando uma característica de negociação entre as partes, ressalvado, no entanto, o interesse corporativo maior.

“O funcionário tem sempre a oportunidade de sugerir também e essa conversa sobre objetivos serve para alinhar, para cada um entender o que é esperado do ponto de vista de resultado e como sua contribuição se encaixa na estratégia do banco.” (B11)

“Tem sempre alguma espaço e flexibilidade para negociação, então não é algo que vai garganta abaixo, *top down*. Mas, evidentemente, tem um limite, já que o que o controlador espera tem que ser atendido no fim das contas.” (B12)

Verificou-se que a maioria das instituições adota uma prática compulsória e formal para o estabelecimento de objetivos e metas, havendo rigor quanto a prazos, procedimentos e instrumentos a serem utilizados e respeitados. Duas das instituições, no entanto, relataram não haver controle ou rigidez nesse sentido, indicando que, muitas vezes, esta etapa é informal e a formalidade se dá unicamente quando do fechamento da avaliação, quando aí sim o registro formal é compulsório. Isso pode denotar flexibilidade no processo, mas também pode indicar que a ênfase se dá apenas do ponto de vista burocrático e de cumprimento de exigência regulatória.

“No RH nós temos todo o controle do processo; a qualquer momento eu puxo um relatório de *follow up* do processo e vejo quem não completou. Com isso eu monitoro de perto tudo isso.” (B10)

“Nós temos um sistema para isso, mas aqui as metas não são tão rígidas assim. Não há nenhum tipo de controle no início do processo, mas no final, no fechamento do ano, eu exerço um controle muito rígido porque eu tenho que colocar essas avaliações de desempenho num sistema mundial de avaliação.” (B7)

A etapa de Acompanhamento visa, a princípio, assegurar consistência entre planejamento e execução e, dessa forma, tem por finalidade identificar eventuais desvios e

adotar medidas corretivas. Dentre as instituições pesquisadas apenas uma contempla uma atividade compulsória e formal nesta etapa, denominada de Revisão de Meio de Ano (ou *Mid Year Review*, que é a expressão comumente utilizada).

“Aqui o *mid year review* é uma etapa obrigatória. O gestor e o colaborador discutem o desempenho do primeiro semestre e o resultado dessa conversa é formalizado, registrado no sistema.” (B5)

Nesta atividade, é feita uma revisão dos resultados alcançados até o meio do ano, vis a vis os objetivos e metas estabelecidos, são discutidas as razões de eventuais desvios e são analisadas e combinadas ações visando pelo menos o cumprimento integral das metas originais, que são então formalizadas através de registro em sistema. Independentemente desta atividade formal, espera-se do gestor um acompanhamento próximo do desempenho do subordinado no seu dia a dia, de tal forma a que o *mid year review* não se transforme numa surpresa. Nas instituições que não exigem formalidade nesta atividade, a ênfase é toda na gestão do dia a dia, porém há orientação para haver registros formais no caso de situações de desvios significativos.

“A gente não obriga todo mundo a fazer; nossa postura é muito mais de estímulo do porque fazer. Por exemplo, nesse momento nós estamos com uma campanha de *feedback*, com e-mails, panfletos e até mesmo cartazes espalhados pelo banco, justamente para estimular o processo de *feedback* do *mid year review*.” (B9)

“O processo de *mid year review* aqui no banco não é obrigatório e não fazemos nenhum controle específico sobre isso. Tem alguma formalidade no sentido de que a gente comunica o momento, estimula os gestores a fazer isso e mesmo os funcionários em geral a pedir por isso. Claro que tem toda uma campanha de RH para que isso aconteça.” (B1)

Nota-se que nenhuma das instituições pesquisadas admite mudanças nas metas estabelecidas ao longo do ciclo, exceto em situações consideradas absolutamente excepcionais, caracterizadas por profundas mudanças de mercado.

“Às vezes, por alguma razão, pode ser necessário um ajuste nas metas. É difícil acontecer, mas nesses casos a orientação é para que o gestor e seu subordinado formalizem isso num e-mail e, no momento do *mid year review*, o gestor vai lá e atualiza o sistema.” (B5)

“Mudança para mais é comum acontecer, mas nunca vi mudança para menos. Quando uma área ou uma pessoa está estourando nos seus resultados e isso é algo contingencial, então é acertado com a área ou com a pessoa um aperto nas metas originais para fazer mais sentido. Agora, o inverso eu nunca vi acontecer.” (B12)

Na etapa de Fechamento são comparados os resultados obtidos com os planejados e busca-se, dessa forma, uma aferição do grau de alcance dos objetivos e metas estabelecidos

no início do ciclo, fruto do desempenho do indivíduo. Esta comparação dá origem a uma nota de desempenho, que pode ser denominada de nota de resultado. Em todas as instituições pesquisadas, além da medição do resultado, seja ele baseado em números puros ou em aspectos menos quantitativos, como projetos e/ou atividades cuja avaliação de desempenho possa conter elementos subjetivos ou mesmo abstratos, também há um componente de avaliação em relação a aspectos comportamentais. Tais aspectos representam a maneira como os resultados foram alcançados e espera-se que reflitam em alto grau de aderência os comportamentos que a instituição deseja verem espelhados nas atitudes demonstradas no dia a dia dos seus funcionários.

Nesse sentido, cada instituição se apóia em modelos comportamentais corporativos, normalmente denominados de modelos ou padrões de liderança. Assim, o gestor, com base nas referências desses modelos ou em régua que determina padrões de referência, julga o conjunto de atitudes ou comportamentos demonstrados pelo funcionário e atribui uma nota de desempenho. Para este julgamento e conseqüente determinação de nota, o gestor se baseia em instrumento de avaliação 360° (encontrado em cinco das instituições consideradas) ou na sua própria percepção. Nesse sentido, a orientação existente em todas as instituições que não utilizam sistemas 360° é que o gestor deveria buscar *inputs* junto a outros gestores e funcionários que tenham tido interação com o avaliado ao longo do ano.

“Através de um processo 360° as pessoas são avaliadas em relação ao seu comportamento e atitudes demonstradas no período. Então a avaliação do resultado é uma avaliação do gestor comparando o resultado atingido com as metas estabelecidas no início do ano e a avaliação do comportamento, isto é, do como o resultado foi atingido, é uma avaliação onde o gestor é um dos avaliadores, mas os pares e subordinados são outros avaliadores também e, portanto, é uma visão múltipla de como a pessoa se comporta.” (B8)

“O lado comportamental é avaliado pelo gestor com base na sua própria percepção, eventualmente construída com *inputs* informais colhidos com outras pessoas. Pelo menos, é essa a orientação nossa do RH.” (B10)

É interessante apontar que a etapa de Fechamento tem início com o funcionário desenvolvendo sua auto-avaliação, de tal forma que o gestor, ao realizar a sua avaliação, já tem em consideração a perspectiva do avaliado em relação ao desempenho apresentado.

“No fechamento do ano, o funcionário faz sua auto-avaliação e depois vai discutir com o gestor como foi seu desempenho como um todo.” (B1)

“A orientação é para a pessoa reunir as informações do seu desempenho, fazer uma reflexão, preencher o formulário com sua auto-avaliação, mandar para o seu gestor e aí aguardar a reunião para discussão dos resultados.” (B5)

A nota relativa ao comportamento apresentado, em conjunto com a nota de resultado, compõe a nota final de desempenho para o ano do funcionário, comumente chamada de *rating* de desempenho ou *performance rating*, cujo objetivo é diferenciar de forma concreta o desempenho dos avaliados. A maioria das instituições atribui um *rating* no formato de nota numérica, geralmente numa escala de 1 a 5, sendo 1 a melhor e 5 a pior em algumas das instituições e o inverso nas demais. Uma instituição atribui um percentual final de desempenho. Em duas das instituições houve relato de que há orientação para o peso de cada componente (resultado e comportamento) na composição do *rating* final, mas a responsabilidade para isso é sempre do gestor, que pode ou não, a seu critério, se basear na orientação de pesos.

“As notas servem para diferenciar o desempenho e diferenciar talento. Tem que ter diferenciação.” (B12)

“O *rating* fornece uma base de comparação relativa de desempenho. O sujeito é 1 porque comparativamente, relativamente aos seus pares ele se destacou bastante. Já o cara que recebeu um 4 ou 5 pode até ter tido um desempenho absoluto razoável, mas ficou muito aquém se comparado com o resto do grupo. Então o *rating* é para deixar claro essas diferenças.” (B10)

“A parte de metas vai determinar então o que o funcionário entregou no ano. O gestor usa os *inputs* da avaliação 360° para determinar o como esse resultado foi atingido e atribui então uma nota ou *rating* final de desempenho para o ano.” (B4)

“Na avaliação do desempenho, o *rating* final vem do *rating* de metas e do *rating* comportamental, da avaliação das dimensões que compõem o lado comportamental. Não existe uma fórmula para definir o peso de cada uma das partes, é o gestor que toma a decisão de qual vai ser o *rating* final do funcionário.” (B1)

“A gente orienta quais os pesos de cada componente, isto é, a parte de metas e o lado comportamental, mas o gestor é quem vai tomar a decisão no final das contas.”

Sete instituições utilizam de um colegiado formado por gestores de mesmo nível de áreas correlatas para uma revisão do *rating* de cada funcionário antes deste ser considerado definitivo. Dependendo de certas condições, derivadas da interação entre as áreas observada pelos membros do colegiado, particularmente em termos de relativização da contribuição e do comportamento apresentado pelo funcionário, o *rating* pode sofrer alteração, para melhor ou pior, sendo somente então considerado definitivo.

“A nota atribuída pelo gestor não é final; ela vai ser examinada e discutida num comitê que valida de forma colegiada as notas de avaliação de desempenho de todo mundo. Isso é feito em cada área dessa organização.” (B8)

“No colegiado, alguém que teve uma entrega dentro do esperado, um 3 por exemplo, pode ter sua nota alterada para melhor se o colegiado conclui que essa pessoa gerou outras contribuições importantes que foram relevantes para o resultado alcançado por outras áreas ou

peças. Pode também acontecer o inverso, isto é, a pessoa pode ser rebaixada, dependendo de como o colegiado se posicionar.” (B10)

Estas mesmas instituições, na sua maioria, utilizam do conceito de curva forçada para a determinação do *ranking* final. O objetivo é forçar que as notas finais de avaliação sejam distribuídas em limites percentuais pré-definidos. Assim, por exemplo, o número de funcionários avaliados com a nota máxima não pode superar um determinado percentual do número total de avaliados. Ainda que isto seja visto como necessário para assegurar diferenciação, a percepção geral é que se trata de um processo complexo, difícil e, às vezes, com resultados duvidosos.

“No colegiado se busca a curva de desempenho, que é forçada, com percentuais bem definidos para cada *rating*. Isso é bem complicado e, às vezes, gera muita discussão, principalmente em áreas menos populosas. Mas é algo fundamental para garantir diferenciação de desempenho.” (B8)

“A curva forçada é um processo caótico, as pessoas em geral não concordam com isso porque têm uma visão muito focada no seu próprio quintal. Muitas vezes têm razão, é difícil forçar a curva e isso acaba provocando situações absurdas. Mas é a regra do jogo.” (B12)

“Olha, nós não temos curva forçada aqui, mas nós, do RH, buscamos sempre ter um entendimento do processo e garantir que faça sentido, que tenha consistência relativa entre o desempenho de uma área e a dos seus funcionários individualmente.” (B3)

“Num primeiro momento nós plotamos sem qualquer preocupação de curva. Num segundo momento, nas discussões do colegiado, a curva é forçada. Nas posições de maior destaque nós não queremos nunca ter mais do que x% da população, mas no restante da curva nós não temos muita rigidez.” (B1)

Uma vez determinado o *rating* final, é esperado que o gestor promova uma reunião de *feedback* com o funcionário.

“Ato contínuo, há um *feedback*. O gestor, não só pelas suas observações, mas também pelos *inputs* que ele obteve nas reuniões do colegiado, vai ter uma conversa de *feedback* com seu subordinado e com os efeitos desejados.” (B1)

“Depois de fechado o *performance rating*, aí tem a reunião de *feedback* do gestor com seu funcionário. Isso é uma coisa que a gente estimula muito; o gestor tem que sentar com o funcionário para discutir o que aconteceu no ano, quais foram os resultados, o que foi bem, o que não foi e o que precisará ser feito no próximo ano.” (B10)

Esta etapa é percebida como a mais importante e provavelmente de maior valor em todo o processo de avaliação de desempenho. É nessa reunião de *feedback* que gestor e subordinado têm a oportunidade de discutir sobre os resultados alcançados, razões de sucesso ou insucesso e oportunidades para melhoria no futuro.

“A conversa de *feedback* é fundamental, não só pelo fato de dar ao funcionário uma percepção mais apurada de como ele é visto e avaliado na organização, mas porque normalmente ao *feedback* se segue alguma ação, um plano de ação que deve ser executado pelo funcionário

com o suporte do seu gestor. Normalmente as pessoas fazem o plano, preenchem o formulário, mas mais do que um papel, o importante é que essas coisas aconteçam na prática.” (B1)

“A sessão de *feedback* é importantíssima, acho que mais do que qualquer outra coisa. É um momento único, de conversa da situação, dos objetivos, da *performance* e do futuro. Oferece uma oportunidade para o gestor pensar na carreira do subordinado e, eventualmente, tomar alguma ação nesse sentido. É mais o tempo dedicado na conversa que qualquer outra coisa, como a nota definida e suas conseqüências.” (B11)

“Essa parte é muito importante. A gente fala que se o gestor não faz, o funcionário deve solicitar e se mesmo assim não acontecer, ele deve procurar o RH. É isso que na verdade vai impactar a pessoa para melhorar ou não seu desempenho, é isso que faz a diferença no futuro.” (B5)

Nessa oportunidade, espera-se que o gestor seja capaz de ajudar o subordinado na preparação de um plano de desenvolvimento individual, no qual questões relacionadas a aspectos comportamentais e de competências específicas são consideradas e priorizadas, além de se determinar formas de implementação efetiva. Em cinco das instituições a sessão de *feedback* é obrigatória e também deve haver um registro formal da sua realização. Nas demais instituições a realização da sessão de *feedback*, ainda que não obrigatória, é fortemente estimulada e esperada, havendo inclusive casos de campanhas específicas nesse sentido, voltadas a estimular tanto o gestor para realizar a sessão, quanto o funcionário para solicitar a sua realização. Os planos de desenvolvimento individual, um produto percebido como importante dessas sessões, não são, no entanto, considerados como obrigatórios.

“As reuniões de *feedback* são muito importantes e precisam ser realizadas. Nós fazemos essa cobrança de cada gestor, que deve formalizar essas reuniões.” (B7)

“A obrigatoriedade do processo exige que o gestor se prepare de alguma forma e dedique algum tempo a isso. E o funcionário também, pelo menos uma vez no ano.” (B5)

“Não há cobrança ou controle formal do processo de *feedback*. Isso é assim, tem que fazer, ponto. Todo mundo sabe que tem que dar *feedback* para seu pessoal baseado no processo de avaliação. A gente não controla, mas há mecanismos informais de checagem, como por exemplo a própria área de RH através da sua consultoria interna.” (B1)

Nota-se, porém, haver preocupação com o conteúdo e a qualidade em si do *feedback*, que, por vezes, parece ser realizado de forma burocrática, apenas para cumprimento de regras. Segundo os entrevistados, é comum que o *feedback* fique só no papel, como forma de cumprimento burocrático e não como mecanismo de alinhamento e desenvolvimento.

“O processo de *feedback* é muito importante, tem que ter o *feedback* do gestor para seu funcionário e a gente estimula que isso seja feito sempre em reuniões formais para isso. Agora, não é um processo tão controlado, então a gente sabe que tem gestor que faz isso só no papel, faz isso só porque é obrigado e não porque acredita nisso.” (B9)

“Notícia boa todo mundo gosta, notícias não tão boas ou desagradáveis tem gestor que evita, não sabe como fazer, prefere só colocar no papel e evita ter uma discussão; esse é o lado complicado disso tudo.” (B12)

“Olha, tem que ter o *feedback* formal, quer dizer, tem que estar registrado lá no sistema. Eu acho que muitos fazem direito, mas a gente sabe que uma coisa é o formal e outra coisa é o que acontece de verdade.” (B7)

6.3 Dimensões de Desempenho Consideradas

Conforme apontado por tanto por Dutra (2002), quanto por Hipólito e Reis (2002), o desempenho de um funcionário deve ser considerado a partir da avaliação de cada uma das dimensões que compõem este desempenho, conforme detalhado à página 36 deste trabalho.

Nos processos de avaliação de desempenho investigados junto às instituições pesquisadas, a **dimensão resultado ou esforço**, é certamente o aspecto chave e preponderante para determinação do desempenho dos funcionários. Independentemente dos aspectos envolvidos na determinação de metas e na sua formalização, fica claro nos depoimentos dos entrevistados que o resultado é a dimensão mais considerada e para a qual os instrumentos de medição e suporte à avaliação são os mais desenvolvidos. Todas as instituições pesquisadas contêm em seus processos de avaliação de desempenho forte e determinante consideração para esta dimensão, ainda que em duas das instituições a avaliação individualizada não é uma realidade para todos os funcionários destas instituições.

“Todos os funcionários, todo mundo tem um contrato de metas estabelecido no início do ano. É um processo controlado, monitorado. As pessoas negociam com seus gestores seus objetivos em termos financeiros, de negócios, de processos, de excelência operacional enfim.” (B1)

“O processo já foi mais formal no passado, com formulários com assinaturas e tudo mais. Agora é mais informal, a diretoria determina as grandes diretrizes e a partir daí as metas são distribuídas entre as áreas e aí para os funcionários alocados em cada uma delas. Para o pessoal da área comercial tem tanto metas individuais, que são as mais importantes, quanto metas de equipe. No caso das áreas administrativas, de suporte, não há metas individualizadas, apenas por equipe.” (B6)

“Aqui o foco é absoluto em resultado. As metas são definidas em ciclos curtos, até mesmo em bases mensais e o que conta é a produção realizada. Não é um processo formal, a coisa é mais falada, verbal, mas aquilo que é produzido é registrado formalmente e é o que vale para a avaliação de desempenho. Não temos esse processo para as áreas administrativas.” (B2)

As metas e objetivos são estabelecidas para cada profissional buscando-se o alinhamento com a estratégia e as metas corporativa com base no uso de ferramentas como o *Balanced Scorecard*. As metas são cascadeadas ao longo da estrutura organizacional da empresa.

“Anualmente nós avaliamos os nossos profissionais em relação às metas que foram estabelecidas no início do ano. O processo de definição de metas é feito através de um contrato de metas, muito simples, nada de inovador. A gente se inspira no *Balanced Scorecard* da instituição e coloca lá as dimensões de metas financeiras, de clientes, de processos e de pessoas.” (B1)

“A definição de metas é um processo muito claro: a partir das decisões de estratégia e dos objetivos e metas corporativas, o processo vai cascateando e as metas numéricas e operacionais de cada funcionário para o ano são combinadas entre ele e o seu gestor, mas sempre respeitando as demandas corporativas.” (B3)

Já a **dimensão comportamento**, voltada à avaliação de atitudes e comportamentos observáveis e seu alinhamento a valores organizacionais, está presente no processo de avaliação de desempenho de onze entre as doze instituições pesquisadas. Sete das instituições pesquisadas utilizam de ferramentas do tipo 360° para a avaliação desta dimensão, enquanto que as demais têm esta dimensão julgada exclusivamente pelo gestor, que pode, a seu critério, utilizar ou não *inputs* de terceiros para subsidiar sua avaliação.

“Através de um processo 360° as pessoas são avaliadas em relação ao seu comportamento e atitudes demonstradas no período. Então a avaliação do resultado é uma avaliação do gestor comparando o resultado atingido com as metas estabelecidas no início do ano e a avaliação do comportamento, isto é, do como o resultado foi atingido é uma avaliação onde o gestor é um dos avaliadores, mas os pares e subordinados são outros avaliadores também e, portanto, é uma visão múltipla de como a pessoa se comporta.” (B8)

“O lado comportamental é avaliado pelo gestor com base na sua própria percepção, eventualmente construída com *inputs* informais colhidos com outras pessoas. Pelo menos essa é a orientação nossa do RH.” (B10)

Em nove das onze instituições que consideram esta dimensão, a avaliação final de desempenho corresponde a um *rating* final, composto pelas notas de resultado e de comportamento em pesos definidos pelo próprio gestor, ainda que haja orientação (*guideline*) corporativa neste sentido. Em uma instituição, os pesos são pré-definidos pela corporação.

“A gente orienta quais os pesos de cada componente, isto é, a parte de metas e o lado comportamental, mas o gestor é quem vai tomar a decisão no final das contas.” (B5)

“Na avaliação do desempenho, o *rating* final vem do *rating* de metas e do *rating* comportamental, da avaliação das dimensões que compõem o lado comportamental. Não existe uma fórmula para definir o peso de cada uma das partes, é o gestor que toma a decisão de qual vai ser o *rating* final do funcionário.” (B1)

Ressalta-se que em uma única instituição as notas de resultado e de comportamento são tratadas de forma separada e com implicações distintas, como será visto mais adiante.

“Nós não misturamos as dimensões de resultado e de comportamento para chegar num *rating* final de desempenho. Cada uma dessas dimensões é avaliada de forma específica e dá origem a notas próprias, que vão ser utilizadas para propósitos específicos.” (B1)

Na maioria das instituições, portanto, as duas dimensões são consideradas e avaliadas por instrumentos distintos, porém, num determinado momento elas se misturam e produzem o resultado final do processo de avaliação.

Algumas instituições deixam claro que ainda que o comportamento seja uma dimensão relevante, o foco continua sendo na dimensão resultados.

“Aqui o que interessa é o resultado em si. Não significa que não haja um ambiente de respeito, com certas normas de comportamento, mas o fato é que existe uma política muito agressiva quanto a busca de resultado e isso é o que conta na hora de avaliar o desempenho.” (B3)

“O principal objetivo aqui é ter uma gestão de desempenho fortemente focada em metas de resultados e atrelada à remuneração variável.” (B2)

“O modelo acaba mesmo privilegiando o resultado gerado; se o resultado é fora da curva, então o restante acaba não importando muito.” (B12)

A dimensão comportamento é, em geral, apoiada nos valores organizacionais presentes nas empresas e nos seus modelos de liderança.

“Veja, a avaliação 360° é baseada inteiramente nos comportamentos que são derivados dos valores da instituição. Funcionários que tenham o mesmo desempenho do ponto de vista de resultados podem, na prática, acabar recebendo o mesmo bônus, mas aquele que tem o comportamento mais aderente ao que é esperado pela organização certamente terá um desenvolvimento de carreira mais interessante.” (B4)

“A noção de comportamento, de atitudes, da vivência dos valores corporativos está sendo cada vez mais importante. Cada vez mais se dá ênfase ao fato de que, além dos resultados em si, a maneira como eles são atingidos também é muito importante.” (B9)

Ao contrário da dimensão resultados, para a dimensão comportamento não são estabelecidas metas; busca-se uma aderência dos comportamentos apresentados àqueles que são esperados com base nos valores organizacionais.

“É muito raro alguém colocar nos objetivos a questão, assim, de um combinado sobre determinada atitude ou comportamento. Normalmente, isso é feito durante a conversa na reunião de estabelecimento de objetivos. Existe uma diretriz formal na nossa política e em todas as sessões de treinamento que a gente faz, a gente diz que não adianta atingir 200% do resultado, mas, para isso, matar o pai, alugar a mãe, passar com o trator em cima da equipe. Essa orientação é muito clara e a gente diz para os gestores o seguinte: quando você está combinando qual é a meta numérica do seu funcionário, você tem que dizer para ele qual é o tipo de atitude que é esperado para ele atingir essa meta. E essa atitude tem base nos valores corporativos do banco.” (B5)

“Eu tenho que ver como que, é parte relevante da avaliação você avaliar como que os valores do banco estão sendo vivenciados na maneira de você entregar, seja numa área de negócios, seja numa área de suporte, é isso que permeia, isso permeia realmente em toda a linguagem do banco. E para isso temos nosso modelo de *Leadership Standards*.” (B4)

Percebe-se a existência de ambigüidade, em maior ou menor grau, na maioria das instituições. Parece haver tolerância a desvios de comportamento caso a entrega de resultados seja excepcional, ou, em outras palavras, se a pessoa atinge resultados muito relevantes, então tende a haver um relaxamento em relação à forma pela qual estes resultados foram obtidos.

“Olha, o modelo acaba privilegiando o super produtor sim, muito mais do que aquele sujeito bonzinho, que todo mundo gosta, mas que fica só no mundo das idéias. Só quem sabe se relacionar muito bem, que é amigo de todo mundo, não vai adiantar muito. Então o modelo privilegia o pessoal que tenha uma produção fora da curva, isso sem dúvida. Então, se ele é tão fora da curva, talvez seja compensado o fato da qualitativa dele não ser tão 100%.” (B3)

“Para mim, esse é o maior dilema: vivenciar situações onde não adianta condenar o comportamento do sujeito se eu tenho que acabar pagando muito bem para ele no final do ano e o sujeito sabe muito bem disso.” (B12)

Esta ambigüidade parece estar mais presente em determinadas áreas das instituições, marcadamente nas áreas de negócios.

“Uma coisa que eu tenho sentido nos últimos anos, quer eu concorde ou não, mas assim, a tolerância ao como é algo forte culturalmente em cada área da organização. Em determinadas áreas, particularmente nas de suporte, onde dificilmente há uma competição interna, não tem porque ter ruído, mas se você vai para uma área de altíssima competição, como algumas áreas de negócios de ponta, um comportamento animal desses é aceito, basta olhar como alguns líderes de mercado se comportam. Você vê que tem um comportamento que deveria ser inaceitável para qualquer profissional, mas vai se levando e aí se forma uma cultura, é assim porque o número 1 é assim.” (B12)

“Não dá para ter uma única verdade para todas as áreas da organização. Isso é muito complicado, porque o sujeito leva isso a sério, de repente vê um cara com um comportamento totalmente conflitante sendo regiamente premiado. O pensamento acaba sendo, se o cara tem um comportamento mais ou menos, mas gera muito resultado, traz muito cliente, então tem que manter esse cara, pagar bem para ele. Nessa hora, a questão do comportamento acaba sendo ignorada, tudo o que você faz ao longo do ano cai por terra e aí é faz porque tem que fazer.” (B8)

A dimensão potencial, que diz respeito à expectativa ou predição da adequação futura do profissional a determinada situação ou objetivo de trabalho – propõe-se a prever, assim, o desempenho potencial de uma pessoa em possível determinado cargo ou papel na organização, é considerada, formalmente, em seis das instituições pesquisadas, ainda que de forma pouco estruturada. Nestas instituições, a dimensão potencial é avaliada através do processo de gestão de talentos destas instituições. Em termos gerais, esse processo é aplicado a determinados níveis organizacionais, onde um comitê ou colegiado é formado com a participação de gestores seniores da organização e no qual se discute o perfil de todos os executivos ou funcionários daquele determinado nível. Nesta discussão, são levados em consideração a avaliação de desempenho apresentada pelo indivíduo (sempre em caráter

temporal, sendo considerados os últimos dois ou três anos) - o que já incorpora as dimensões resultado e comportamento - e o potencial percebido para sua evolução futura.

Para a avaliação de potencial, as instituições valem-se da percepção de cada membro do comitê ou colegiado a respeito de diversas características de cada indivíduo avaliado, como comunicação, capacidade de decisão, iniciativa, etc., que podem, inclusive, se confundir com aspectos comportamentais já considerados no processo de avaliação de desempenho e, portanto, serem aspectos repetitivos.

“Temos um processo formal de avaliação de potencial, que é feito de 2 em 2 anos. O processo é conduzido por comitês de avaliação que discutem cada nome dentro de cada área e atribuem notas, cada uma delas com um significado, tipo “parou no tempo, não vai para lugar algum” até algo como “histórico consistente de alto desempenho, tem mobilidade e alta aspiração”. É bem formal, com os resultados registrados em sistema e muito utilizado para movimentações e planos de sucessão.” (B7)

“A gente tem um comitê de desenvolvimento de pessoas, que se reúne pelo menos uma vez por ano. Esse comitê avalia as pessoas com base em informações de desempenho dos últimos 3 anos e, com base numa discussão colegiada, avalia seu potencial. O resultado é uma matriz, cujos eixos são essas duas dimensões, desempenho, que olha para o passado, e o potencial, que olha para o futuro. Com base no posicionamento das pessoas nessa matriz, aí então são desenvolvidos planos específicos, com foco, naturalmente, naquelas pessoas mais bem posicionadas, que se destacam.” (B9)

“Fazemos, eventualmente, trabalhos relativos à identificação e gestão de talentos, porém não de forma muito estruturada. O que fazemos é trabalhar com áreas específicas e, com base nas informações de desempenho individual, montamos uma lista de possíveis talentos. Aí vamos para uma discussão colegiada, onde gestores seniores que têm relação com aqueles indivíduos discutem cada nome e ranqueiam com base em perspectiva de potencial. Aí não tem uma ferramenta específica para isso, vale a percepção de cada membro desse comitê.” (B12)

“Nós temos um instrumento que ajuda bastante na avaliação do potencial dos funcionários. Ele não define, mas dá dicas, tem um rol de perguntas que a gente coloca em algumas dimensões, que basicamente se referem ao conjunto de competências que o indivíduo possui, sua aspiração e o comprometimento que ele mostra com a organização. Isso, aliado, a um desempenho excepcional, traça um histórico para se afirmar que o funcionário tem alto potencial ou não.” (B10)

“A noção de potencial é muito difusa; você tem que levar os gestores a refletirem sobre o que é potencial, tem que separar o que é potencial do que é desempenho.” (B4)

Nesse sentido, a capacidade de argumentação e de influência do membro do comitê que apresenta ou defende (muitas vezes seu gestor ou então seu mentor) é decisiva para o resultado da avaliação.

“Vai depender muito de como cada nome é defendido. Às vezes, quando o sujeito tem um mentor super articulado, influente, essa pessoa acaba se sobressaindo, não necessariamente porque tem de fato mais ou menos potencial que outros.” (B8)

“As discussões nos comitês de avaliação às vezes são bem complicadas e caóticas. Muitas vezes acaba prevalecendo o posicionamento daquele gestor mais influente, bom de conversa, que acaba fazendo com que sua recomendação seja aprovada. Se uma pessoa tem um bom

defensor no comitê, então a coisa pode ficar mais favorável para ele no caso de alguma disputa ou conflito.” (B12)

Alguns entrevistados mencionaram enfrentar certa dificuldade nas discussões desses colegiados no que diz respeito ao entendimento que a maior parte dos gestores que participam desses colegiados tem do conceito da dimensão potencial em si. Segundo esses entrevistados, estes gestores têm uma visão um tanto difusa sobre a noção de potencial e tendem a se basear no desempenho passado demonstrado pelo avaliado para inferir a respeito do potencial desse indivíduo.

Apenas uma das instituições pesquisadas revelou que, com o objetivo de contribuir para uma avaliação mais adequada da dimensão potencial, utiliza uma ferramenta específica que fornece diretrizes aos gestores sobre diversas questões que devem ser consideradas na avaliação da dimensão potencial.

“Aí vamos para uma discussão colegiada, onde gestores seniores que têm relação com aqueles indivíduos discutem cada nome e ranqueiam com base em perspectiva de potencial. Aí não tem uma ferramenta específica para isso, vale a percepção de cada membro desse comitê.” (B10)

“A gente define alto potencial como indivíduos que podem crescer para um escopo de função mais complexo. Isso é trabalhado sempre através dos comitês de gestão de talentos, onde são discutidos o histórico de desempenho de cada funcionário dentro de determinada área e a percepção a respeito do seu potencial de desenvolvimento futuro. Uma vez identificados os funcionários de alto potencial, desenvolvemos planos específicos para o seu desenvolvimento, além de tomar decisões sobre estratégias para sua retenção.” (B5)

“Nós temos um instrumento que ajuda bastante na avaliação do potencial dos funcionários. Ele não define, mas dá dicas, tem um rol de perguntas que a gente coloca em algumas dimensões, que basicamente se referem ao conjunto de competências que o indivíduo possui, sua aspiração e o comprometimento que ele mostra com a organização. Isso, aliado, a um desempenho excepcional, traça um histórico para se afirmar que o funcionário tem alto potencial ou não.” (B10)

“A noção de potencial é muito difusa; você tem que levar os gestores a refletirem sobre o que é potencial, tem que separar o que é potencial do que é desempenho.” (B4)

Como resultado típico desse processo, encontrado na maioria das instituições consideradas, tem-se a matriz denominada *Nine Boxes*, definida pelos eixos da avaliação desempenho (resultados e comportamento) e da avaliação do potencial. Quanto mais à direita e ao alto for posicionado o indivíduo, maior é a consideração a respeito de ser um talento. A figura a seguir ilustra uma matriz desse tipo:

		Potencial		
		Baixo	Médio	Alto
Desempenho	Alto			Talentos
	Médio			
	Baixo			

Figura 9: Matriz *Nine Boxes*

Fonte: Autor

De acordo com esta matriz, aqueles funcionários que apresentam a combinação de Alto Desempenho e Alto Potencial são aqueles considerados como os talentos da organização e, nessa condição, vão receber atenção diferenciada em termos de esforços e prioridades para retenção e desenvolvimento. Um funcionário percebido com de Alto Desempenho e Baixo Potencial, por sua vez, receberá atenção em termos de retenção, porém não em termos de desenvolvimento.

“A gente define alto potencial como indivíduos que podem crescer para um escopo de função mais complexo. Isso é trabalhado sempre através de comitês de gestão de talentos, onde são discutidos o histórico de desempenho de cada funcionário dentro de determinada área e a percepção a respeito do seu potencial de desenvolvimento futuro. Uma vez identificados os funcionários de alto potencial, desenvolvemos planos específicos para o seu desenvolvimento, além de tomar decisões sobre estratégias para sua retenção.” (B5)

“Buscamos identificar o talento, a pessoa diferenciada, que é aquela que atinge elevado desempenho em resultados, mas também tem alto desempenho em termos comportamentais. Sobre essas pessoas nós temos um olhar mais presente a respeito do seu desenvolvimento de carreira.” (B1)

O processo em si é percebido como bastante trabalhoso, necessitando de muito esforço para a sua realização.

“O processo é super complicado, dá muito trabalho. Com base numa lista onde pré-definimos quem são os funcionários a serem avaliados, reunimos todo um conjunto de informações a respeito do desempenho dessas pessoas nos últimos 3 anos. Aí vamos para uma discussão em comitê, onde cada nome é escrutinado.” (B12)

“Precisa de muito esforço e determinação para construir o processo e principalmente para ir até o fim. Além da grande quantidade de informações envolvidas, a articulação e o planejamento das reuniões são coisas bem difíceis. Tem que dar um jeito para convencer as pessoas de que precisam abrir espaço na agenda.” (B7)

Por último, **a dimensão desenvolvimento**, que está vinculada à capacidade da pessoa de lidar com desafios e situações de diferentes complexidades, parece ser a menos considerada em termos de avaliação formal em todas as instituições pesquisadas, ao menos do ponto de

vista da existência de planos formais de desenvolvimento individual. Isso não significa que as instituições pesquisadas não invistam em desenvolvimento dos seus executivos e funcionários, ao contrário. Significa, no entanto, que não foram identificados processos através dos quais esta dimensão pudesse ser considerada com parte do desempenho avaliado, sugerindo, assim, que esta dimensão não é relacionada a desempenho. Nota-se, como regra geral, que é delegada ao gestor a responsabilidade básica pelo desenvolvimento do seu subordinado. Nesse sentido, é esperado que o gestor seja capaz de apontar oportunidades e necessidades de desenvolvimento para seu subordinado e ajudá-lo a encontrar caminhos e respostas para explorar tais oportunidades e atender as necessidades identificadas.

“Olha, quando o gestor faz o *feedback* da avaliação de desempenho com o funcionário, ele também discute as questões de desenvolvimento. Então o que é discutido tem que virar, na verdade, num acordo entre as partes, com as prioridades de desenvolvimento do funcionário, com as ações que devem ser tomadas no próximo período. E na próxima avaliação o gestor tem que verificar o que foi feito.” (B9)

“Espera-se que ao *feedback* se siga alguma ação, um plano de ação voltado ao desenvolvimento do funcionário, que deve ser executado pelo mesmo com o suporte do seu gestor.” (B1)

Em alguns casos, nota-se que a responsabilidade pelo plano de desenvolvimento recai de maneira muito forte no gestor.

“O gestor tem a obrigação de não só garantir que o funcionário construa um plano de desenvolvimento, mas também de avaliar até que ponto o funcionário está conseguindo cumprir esse plano, o que ele fez, o que ele não fez e por que.” (B10)

“O lado de desenvolvimento é tratado quando o gestor fecha a avaliação de final de ano. Nesse momento o gestor define o plano de desenvolvimento do funcionário. Isso é um processo que é feito entre o gestor e o funcionário, a gente não tem regra para definir indicador para avaliação da efetividade da ação de desenvolvimento, então isso é definido entre gestor e funcionário, dentro do plano de desenvolvimento dele.” (B1)

Em outros, no entanto, a atribuição desta responsabilidade é dada a cada indivíduo, cabendo ao gestor um papel de apoiador.

“Todo mundo deve ter um plano de desenvolvimento individual, mesmo aqueles que não são considerados dentro dos comitês. A gente fala para as pessoas construírem seus planos em cima dos *feedbacks* recebidos ou de necessidades específicas e mesmo considerando a ambição de carreira de cada um.” (B8)

“Olha, no final do processo o gestor e seu subordinado fazem uma espécie de acordo das iniciativas que vão ser as prioridades de desenvolvimento, enfim, existe um contrato dentre as partes. Agora, cabe ao funcionário tomar as rédeas desse processo, buscando apoio do seu gestor para seu auto-desenvolvimento.” (B3)

Ao mesmo tempo, diversos entrevistados mencionaram ser este um ponto absolutamente crítico em seus processos e para o qual ainda não há uma solução satisfatória. De forma geral, segundo os entrevistados, os gestores não são preparados e formados para seu papel de gestor de pessoas e, assim, fica-se na dependência de talentos naturais ou de aprendizados que foram internalizados dos bons gestores.

“O problema é que muitos gestores não estão suficientemente preparados para exercer o seu papel de gestor de pessoas. Nesses casos o processo fica capenga, pois não há uma ação de desenvolvimento efetiva, a não ser que o funcionário seja pró-ativo e encontre formas de buscar seu auto-desenvolvimento.” (B11)

“Acho que a gente tem um *gap* aí, de como levar toda a riqueza de informações tanto de avaliação de desempenho quanto dos exercícios dos colegiados, porque é importante para o gestor colher esses *feedbacks* e transmitir para o funcionário. Esse é um papel que não está tão claro para os gestores; eles têm clareza de que têm que avaliar, mas não têm clareza nem estão preparados adequadamente para participar do processo de desenvolvimento do funcionário ativamente.” (B10)

Por outro lado, para os funcionários identificados como talentos, a empresa realiza ações buscando o desenvolvimento dessas pessoas.

“Um dos principais produtos do comitê de avaliação de talentos é o plano de desenvolvimento que é preparado para as pessoas de maior destaque.” (B9)

“Uma vez identificados os funcionários de alto potencial, desenvolvemos planos específicos para o seu desenvolvimento, além de tomar decisões sobre estratégias para sua retenção.” (B1)

Ao mesmo tempo, há o reconhecimento de que a execução dos planos desenvolvidos é algo complexo, trabalhoso e nem sempre realizado a contento, havendo dependência de atitudes da liderança da empresa para que isso seja bem sucedido.

“O problema é que isso é uma coisa para ser trabalhada com horizonte às vezes de 2, 3 anos e se não tiver acompanhamento, alguém bancando isso, acaba caindo no esquecimento.” (B12)

“Olha, só funciona mesmo se o exemplo vier da liderança e de forma consistente, se tiver alguém de fato comprometido com o desenvolvimento e retenção de talentos, que está sempre atento e é pró-ativo.” (B11)

“A dificuldade não é criar um plano de desenvolvimento, mas mantê-lo ao longo do tempo, particularmente no que diz respeito à execução das ações que são planejadas e o gerenciamento das expectativas que são criadas com o instrumento.” (B7)

6.4 Decisões de Gestão de Pessoas Tomadas com base em Desempenho

O principal objetivo declarado pelos entrevistados para seus processos de avaliação de desempenho é suportar as **decisões de remuneração variável**. Na realidade, há um objetivo duplo. Por um lado, busca-se legitimar uma diferenciação de desempenho, o que, por sua vez, dá sustentação à diferenciação na remuneração variável, base da política de meritocracia aplicada por todas as instituições.

“O processo cria diferenciação e isso é fundamental para o pagamento de remuneração variável. Dois executivos no mesmo nível com notas diferentes não podem ter a mesma remuneração variável. Isso seria inaceitável.” (B12)

“A avaliação de desempenho é fundamental para a definição do bônus. Temos sempre uma referência para o que é desejado, não uma imposição. Tem também a questão do mercado, dos resultados de áreas e do banco como um todo, mas o fato é que é a avaliação de desempenho que permite diferenciar na hora de pagar o bônus.” (B9)

Um segundo objetivo também diz respeito a legitimização, desta vez em relação a questões regulatórias, particularmente no que diz respeito ao pagamento de Participação em Lucros ou Resultados – PLR, o que exige políticas e estruturas previamente negociadas e concordadas com o sindicato da categoria.

“Para nós isto é fundamental, porque o processo serve de base não só para demonstrar para os órgãos regulatórios as minhas métricas de avaliação de desempenho, como também eu tenho um PLR (Participação em Lucros ou Resultados) calcado em métrica de avaliação de desempenho, então eu tenho a obrigação de ter 100% das minhas avaliações documentadas.” (B12)

“Eu preciso de todas as avaliações fechadas e formalizadas no final do ano, início do ano seguinte, mesmo que tenham avaliações só *pro-forma* mesmo. Sem isso eu posso ter problemas na hora de justificar o PLR fechado com o sindicato. Temos que ter as avaliações de todo mundo bem documentadas, sem exceção.” (B7)

Obviamente, os indivíduos com melhor desempenho, o que é caracterizado pelo *rating* final de desempenho, têm acesso a uma melhor remuneração variável. Questões relacionadas a mercado, assim como a resultados da instituição como um todo e das próprias áreas onde o indivíduo está alocado também interferem na consideração da remuneração variável, porém o *rating* de desempenho é fator decisivo.

“O modelo não é matemático, mas é claro que existe uma forte correlação positiva entre a avaliação de desempenho e o quanto a pessoa recebe de bônus, principalmente em áreas onde os critérios de avaliação são bastante objetivos.” (B4)

“O bônus executivo é discricionário e tem como referência o mercado, o desempenho da organização, da área onde o executivo está alocado e o seu desempenho individual.” (B8)

A partir de determinado nível hierárquico, a remuneração variável passa a ter componentes de curto e longo prazo. O componente de curto prazo diz respeito à parcela paga em dinheiro (*cash*) e o de longo prazo à parcela normalmente paga através de algum mecanismo atrelado às ações da instituição, sendo assim um elemento de remuneração diferido, com regras muito bem determinadas no que diz respeito a prazos e outras condições.

“Dependendo da senioridade do executivo e do valor que ele irá receber, parte do pagamento é diferido através de algum tipo de programa de ações, mas esse diferimento já não tem nada a ver com o desempenho em si, mas sim com a questão do montante e da senioridade do indivíduo.” (B5)

“Todo ano o banco estabelece uma tabela que define, de acordo com o nível da pessoa e com faixas de valor de bônus, o quanto a pessoa irá receber em *cash* e em *restricted stocks*. O *vesting* das ações às vezes muda, mas não é comum.” (B8)

Uma das instituições pesquisadas relatou uma prática incomum nesse sentido. Nesta instituição as notas de resultado e de comportamento não se misturam e são mantidas à parte. Em função disso, a remuneração variável de curto prazo é diretamente vinculada à nota, ou *rating*, de resultado, enquanto que a remuneração variável de longo prazo sofre influência da nota, ou *rating*, de comportamento. Com esse sistema, dois executivos que tenham desempenho semelhante na dimensão resultado, porém distintos na dimensão comportamento, poderão ter remuneração variável de curto prazo similar entre si, porém a remuneração variável de longo prazo será certamente muito distinta uma da outra.

“A remuneração variável vem fundamentalmente do eixo de resultados. Remuneração por resultado, por desempenho, no sentido de entrega de fato. Então a remuneração variável de curto prazo vem das entregas que a pessoa faz.” (B1)

“Antes a remuneração de longo prazo não guardava uma relação com o potencial e o desejo que a organização tinha da pessoa no futuro; era completamente associada à entrega de curto prazo. Agora não, o sujeito recebe uma remuneração variável de curto prazo, *cash*, totalmente associada com a entrega feita no período. Já a remuneração variável de longo prazo que o sujeito pode receber na forma de um programa de ações está associada à avaliação do lado comportamental, isto vem da maneira como aquele resultado foi construído.” (B1)

Nota-se, no entanto, que em casos onde a entrega de resultados é excepcional, os demais aspectos do desempenho tendem a ser relaxados.

“Olha, o modelo acaba privilegiando o super produtor sim, muito mais do que aquele sujeito bonzinho, que todo mundo gosta, mas que fica só no mundo das idéias. Só quem sabe se relacionar muito bem, que é amigo de todo mundo, não vai adiantar muito. Então o modelo privilegia o pessoal que tenha uma produção fora da curva, isso sem dúvida. Então, se ele é tão fora da curva, talvez seja compensado o fato da qualitativa dele não ser tão 100%.” (B3)

“Na prática, com certeza, ao você avaliar alguém que tem que gerar resultado, vai se olhar muito mais o que ele gera, isso é natural, isso acho que faz parte de qualquer organização.” (B4)

“Uma coisa que eu tenho sentido nos últimos anos, quer eu concorde ou não, mas assim, a tolerância ao como é algo forte culturalmente em cada área da organização. Em determinadas áreas, particularmente nas de suporte, onde dificilmente há uma competição interna, não tem porque ter ruído, mas se você vai para uma área de altíssima competição, como algumas áreas de negócios de ponta, um comportamento animal desses é aceito, basta olhar como alguns líderes de mercado se comportam. Você vê que tem um comportamento que deveria ser inaceitável para qualquer profissional, mas vai se levando e aí se forma uma cultura, é assim porque o número 1 é assim.” (B12)

“Não dá para ter uma única verdade para todas as áreas da organização. Isso é muito complicado, porque o sujeito leva isso a sério, de repente vê um cara com um comportamento totalmente conflitante sendo regamente premiado. O pensamento acaba sendo, se o cara tem um comportamento mais ou menos, mas gera muito resultado, traz muito cliente, então tem que manter esse cara, pagar bem para ele. Nessa hora, a questão do comportamento acaba sendo ignorada, tudo o que você faz ao longo do ano cai por terra e aí é faz porque tem que fazer.” (B8)

“Para mim, esse é o maior dilema: vivenciar situações onde não adianta condenar o comportamento do sujeito se eu tenho que acabar pagando muito bem para ele no final do ano e o sujeito sabe muito bem disso.” (B12)

Decisões de promoções ou movimentações de pessoas têm uma relação menos direta com a avaliação de desempenho, ainda que esta ofereça *inputs* importantes para a tomada de decisão. O processo fundamental que suporta tais decisões, particularmente nos níveis mais seniores, é o processo de Gestão de Talentos, que se vale, conforme já detalhado, das informações capturadas do processo de avaliação de desempenho como parte dos seus *inputs*.

“Para uma promoção a gente acompanha mais a gestão do dia a dia e usa a avaliação como referência. Vai depender muito da consistência de desempenho do indivíduo e da avaliação do seu potencial.” (B1)

“Quando vamos olhar uma promoção, a primeira coisa considerada é o desempenho que a pessoa demonstrou os últimos 3 anos. Vamos ver a consistência desse desempenho e nisso o mais importante não é a nota em si, mas os comentários feitos, as evidências em relação ao comportamento e à construção dos resultados demonstrados.” (B9)

Por outro lado, decisões relativas a desligamento são diretamente vinculadas à avaliação de desempenho. Particularmente nas instituições que utilizam a curva forçada, ter um *rating* que fica na faixa dos 10% piores da curva pode sinalizar uma demissão em vista.

“Se o sujeito cai na parte de baixo da curva, ele tem que se esforçar bastante para rapidamente mudar essa situação, caso contrário vai ficar numa situação difícil. As chances de demissão são grandes.” (B8)

“Não tem jeito; desempenho é sempre uma questão relativa, então quem performa menos de forma consistente tem que sair, abrir espaço para outros que possam oferecer um melhor desempenho. Então não dá para segurar que tem *rating* baixo em anos seguidos.” (B12)

Particularmente nos bancos estrangeiros, os processos de promoções têm uma complexidade proporcional à senioridade envolvida em cada caso. Assim, é normal haver extensos processos de *due diligence*, que consideram informações capturadas nos processos de avaliação de desempenho e de gestão de talentos nas atividades de investigação requeridas para dar amparo à decisão de promoção em curso.

“Promoção aqui é um processo bem complicado. Claro que nos níveis mais em baixo funciona muito mais na base da discricão do gestor, mas nos níveis mais seniores o processo é muito robusto e, em geral, envolve comitês, *due diligence*, além de ter sempre *ranking* para fins de relativização e fila de prioridade. Na elegibilidade é olhada a nota de desempenho dos últimos 2 anos, então a amarração é forte.” (B8)

“Obviamente, as pessoas que estão posicionadas nas áreas de maior destaque em nosso processo de gestão de talentos são vistas com uma lupa maior, mais próxima, são pessoas que estarão com muito maior visibilidade no radar da organização para movimentos que sejam necessários em termos de remanejamento, de sucessão, de promoção enfim.” (B5)

“Nós temos uma boa forma de olhar diferenciadamente nossos talentos e quando surgem as oportunidades nós vamos olhar para os talentos que já foram mapeados, identificados, já passaram por esse processo de *assessment* e vamos definir então o que faz sentido.” (B9)

“O processo de nomeação de um diretor aqui é bastante complexo, leva praticamente um ano, é muito difícil. O processo só segue se existe forte apoio das áreas envolvidas no *due diligence*. Então, o apoio a isso, o comportamento dessa pessoa, se ele está pronto, tem que ser muito visível em todas as áreas com que ele interage. Então uma pessoa que não tem um comportamento aceitável não passa nesse processo de nomeação, não consegue.” (B7)

“Eu já vi isso acontecer, pode ter um comportamento meio que inaceitável até determinado nível, chegou a tal nível, não é aceito, então nessa hora, em tese, você elimina um pouco disso, elimina a raça ruim mesmo.” (B12)

Decisões relativas a aumentos têm muito pouco a ver com a avaliação de desempenho, exceto, é claro, em situações de desempenho ruim. Nesses casos, a variável preponderante é o mercado e, em função deste, a política de remuneração fixa utilizada pela instituição. Conforme já visto, a avaliação de desempenho tem influência direta na decisão de remuneração variável, porém não em termos de aumentos de mérito. Estes são concedidos como consequência de promoções ou como reflexo do alinhamento da política de remuneração fixa da instituição com a realidade praticada no mercado. Com base em pesquisas de remuneração focadas no mercado financeiro, fornecidas por empresas especializadas, os bancos verificam o posicionamento dos seus funcionários vis a vis os valores médios praticados pelos bancos considerados concorrentes e tomam decisões de aumentos de mérito com a finalidade de posicionar seus funcionários em linha com suas políticas específicas de remuneração.

“Aumentos de mérito têm muito mais a ver com o mercado do que com a avaliação de desempenho em si. É lógico que alguém que tenha uma avaliação ruim não vai ter aumento nenhum, mesmo que o mercado aponte espaço para isso.” (B4)

“Aumento salarial tem pouco a ver com o desempenho em si e muito mais com alinhamento ao mercado.” (B8)

“É uma coisa mais subjetiva, você tem que gerenciar dentro do *pool* que o orçamento permite. Por mais que se chame de mérito, a decisão acaba sendo tomada em função de como está o mercado.” (B11)

“É muito mais relacionado a mercado do que a mérito propriamente dito, que na cabeça do gestor está relacionado a bônus.” (B5)

Por último, **decisões relativas a desenvolvimento** têm vínculo direto com a avaliação de desempenho e, onde aplicável, ao processo de gestão de talentos. As decisões são tomadas pelo gestor, como resultado do fechamento da avaliação de desempenho do período.

“A questão do desenvolvimento é tratada dentro do ciclo de avaliação de desempenho. Quando o gestor fecha a avaliação de final de ano ele já define o plano de desenvolvimento do funcionário.” (B1)

“Olha, quando o gestor faz o *feedback* da avaliação de desempenho com o funcionário, ele também discute as questões de desenvolvimento. Então o que é discutido tem que virar, na verdade, num acordo entre as partes, com as prioridades de desenvolvimento do funcionário, com as ações que devem ser tomadas no próximo período. E na próxima avaliação o gestor tem que verificar o que foi feito.” (B9)

Indivíduos com alto desempenho e considerados talentos da instituição sempre terão prioridade nas ações e na alocação de verbas e recursos para desenvolvimento.

“As pessoas que são apontadas como os talentos de maior destaque em nosso processo de gestão de talentos é que vão receber maior atenção e prioridade nas ações de desenvolvimento. Essas são as pessoas que são consideradas para serem trabalhadas de forma diferenciada em termos de investimento financeiro em treinamento, em desenvolvimento específico, é esse o grupo onde se investe mais fortemente. O restante vai ser avaliado normalmente no processo de gestão de desempenho.” (B5)

“O processo de gestão de talentos acaba gerando planos de ação, ou planos de desenvolvimento individuais, que são validados com cada gestor.” (B7)

Em uma única instituição foi identificada a existência de um modelo formal de competências, utilizado como base para a preparação de planos individuais de desenvolvimento.

“Os planos de desenvolvimento individuais são preparados com base em nosso modelo de competências. Cada funcionário faz seu plano, revisa e fecha com seu gestor, buscando o aprimoramento de competências. Este plano é formal e fica registrado em sistema.” (B6)

A execução dos planos, no entanto, é condicionada a existência ou obtenção de recursos, em geral escassos e com prioridade estabelecida para os funcionários identificados como talentos, o que leva as empresas a estimular o auto-desenvolvimento.

“Agora, sua execução é muito focada no auto-desenvolvimento. O orçamento para treinamento é restrito e tem uma lista de prioridade que beneficia aqueles que são consideradas talentos de fato, o pessoal que tem se destacado em termos de desempenho.” (B6)

“E aí tem que fazer um acompanhamento periódico dos compromissos assumidos. Essa parte é difícil, muitas vezes cai numa certa acomodação, numa rotina difícil de fazer andar, até mesmo por conta de escassez de recursos ou de prioridades orçamentárias.” (B12)

6.5 Contribuições dos Processos para Melhoria do Desempenho Individual e Organizacional

É unânime entre os entrevistados que a existência de um processo de avaliação de desempenho tem como principal contribuição o potencial direcionamento dos esforços de cada indivíduo em prol dos resultados corporativos, o que por si só representa uma contribuição positiva. Também é unânime a opinião de que a atribuição de *ratings* de desempenho e o seu vínculo com decisões de remuneração levam a um aumento de competitividade interna que, se bem trabalhado do ponto de vista de grupos, também contribui para o aumento da produtividade e, conseqüentemente, dos resultados corporativos.

“O processo cria competição interna de forma não predatória. A remuneração é vinculada ao grau de contribuição individual e da equipe, então para ganhar mais você tem que correr mais, sair da zona de conforto.” (B6)

“No fim das contas, o importante é gerar diferenciação na *performance*. Tem que diferenciar quem é de fato talento e por conseqüência diferenciar remuneração. Tem que ter diferenciação, senão as pessoas tendem a se acomodar.” (B8)

A dimensão de resultados recebe forte ênfase, o que configura uma visão de curto prazo, enquanto a dimensão desenvolvimento, cuja perspectiva é de longo prazo, não é enfatizada nos processos de avaliação, o que, em tese, pode levar a uma menor contribuição para a melhoria do desempenho individual.

“Olha, nosso processo de avaliação de desempenho desde o início foi atrelado à remuneração variável e é isso que conta.” (B6)

“As notas de desempenho servem para diferenciar a *performance*, diferenciar os talentos e por conseqüência diferenciar a remuneração. Tem que haver diferenciação, senão não faz sentido.” (B12)

Neste aspecto, há uma clara dependência do gerente ou supervisor no cumprimento do seu papel de gestor de pessoas. Cabe a este, segundo os entrevistados, observar e acompanhar o grau de desenvolvimento e maturidade dos seus subordinados como subsídio para a distribuição de responsabilidades e definição de ações de capacitação e de desenvolvimento de competências. Nesse sentido, o exemplo da liderança é fundamental para assegurar o bom funcionamento dos processos.

“Em termos de contribuição ao desenvolvimento do profissional, o processo só funciona quando o líder, o gestor acredita nisso, caso contrário só serve para suportar as decisões de remuneração variável. Infelizmente, eu acho que isso não é a maioria.” (B4)

“Via de regra, nas áreas de negócio, principalmente, a visão é: eu sou medido pelo que gero de receita, então vou dar pouca ênfase nesse processo e fazer o que tem que fazer porque sou obrigado, mas não porque acredito.” (B12)

Conforme os entrevistados, em geral, os gestores não são adequadamente preparados para cumprir corretamente este papel.

“O que eu sinto sempre é que esse processo, para ter sucesso, depende muito do treinamento e da capacitação do gestor e eu acho que nas organizações em geral, a gente não investe o suficiente nas habilidades dos gerentes como gestores de pessoas. E isso é muito claro, se as pessoas soubessem fariam melhor, mas muitas vezes não sabem como fazer.” (B9)

“Observo que os executivos têm uma ascendência muito rápida, em função das pressões, das dinâmicas de negócios muito voltadas para o resultado de curto prazo. Quem consegue resultado rápido acaba ocupando espaços, mas dificilmente é preparado para isso. Não se dedica esforço suficiente, não se investe na preparação daquele executivo. E não é intuitivo, para algumas pessoas pode ser um pouco, mas é muito menos intuição e mais treinamento.” (B11)

Por último, a principal criação de valor do processo parece estar na relação criada entre gestor e subordinado, particularmente a partir das sessões de *feedback*.

“A conversa de *feedback* é fundamental, não só pelo fato de dar ao funcionário uma percepção mais apurada de como ele é visto e avaliado na organização, mas porque normalmente ao *feedback* se segue alguma ação, um plano de ação que deve ser executado pelo funcionário com o suporte do seu gestor. Normalmente as pessoas fazem o plano, preenchem o formulário, mas mais do que um papel, o importante é que essas coisas aconteçam na prática.” (B1)

“A sessão de *feedback* é importantíssima, acho que mais do que qualquer outra coisa. É um momento único, de conversa da situação, dos objetivos, da performance e do futuro. Oferece uma oportunidade para o gestor pensar na carreira do subordinado e, eventualmente, tomar alguma ação nesse sentido. É mais o tempo dedicado na conversa que qualquer outra coisa, como a nota definida e suas conseqüências.” (B10)

“Essa parte é muito importante. A gente fala que se o gestor não faz, o funcionário deve solicitar e se mesmo assim não acontecer, ele deve procurar o RH. É isso que na verdade vai impactar a pessoa para melhorar ou não seu desempenho, é isso que faz a diferença no futuro.” (B5)

“O processo cria valor sim, mas não necessariamente em termos de desenvolvimento do indivíduo. Ele cria valor no relacionamento entre o gestor e seu subordinado, porque oferece

momentos únicos para conversar sobre o que está ocorrendo e sobre perspectivas para o futuro.” (B11)

O quadro a seguir sumariza as principais informações coletadas na pesquisa acerca dos os temas que resultaram da análise de conteúdo.

TEMA	PRINCIPAIS INFORMAÇÕES
Visão Geral sobre Gestão de Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • A ênfase recai sobre os processos de avaliação; • Meritocracia é um aspecto consensual; • Há ênfase em resultados de curto prazo e uma conexão direta entre a avaliação e as decisões de remuneração variável; • A Avaliação de Desempenho também alimenta processo de Gestão de Talentos; • O componente comportamental é utilizado com importância crescente como forma de alinhamento com os valores corporativos; • Notam-se conflitos entre a magnitude do que é produzido e o comportamento esperado.
Processos considerados na Avaliação de Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • O alinhamento estratégico de objetivos individuais e corporativos é feito utilizando-se de <i>Balanced Scorecard</i> e sistemas de cascadeamento; • As metas individuais são estabelecidas de forma negociada, não impositiva, de maneira formal e com rigor quanto ao processo; • Cabe ao gestor julgar o comportamento demonstrado, quer com base em avaliação 360° ou na sua própria percepção, com ou sem <i>inputs</i> de terceiros e atribuir uma nota de desempenho; • O gestor se utiliza da auto-avaliação do funcionário como ponto de partida para o fechamento; • A nota final de desempenho (<i>rating</i>) é composta pela nota relativa ao resultado do alcance de metas e pela nota de comportamento, com pesos determinados de forma discricionária por parte do gestor; • Cinco instituições utilizam de colegiado para a revisão do <i>rating</i> de cada funcionário antes deste ser considerado definitivo; • A reunião de <i>feedback</i> é a etapa mais importante e de maior valor em todo o processo, sendo obrigatória em cinco das instituições. • Há preocupação com o conteúdo e a qualidade do <i>feedback</i>, que, por vezes, parece ser realizado de forma apenas burocrática.
Dimensões de Desempenho consideradas	<ul style="list-style-type: none"> • A dimensão resultado é chave para a determinação do desempenho; • A dimensão comportamento está presente nos processos de avaliação de onze entre as doze instituições; • Em uma única instituição as notas de resultado e de comportamento são tratadas de forma separada e com implicações distintas; • Na maioria das instituições as duas dimensões são consideradas e avaliadas por instrumentos distintos, porém se misturam para produzir um único o resultado final de avaliação; • O foco da avaliação é na dimensão resultados, ainda que a dimensão comportamento venha assumindo relevância crescente; • A dimensão comportamento se apóia nos valores organizacionais presentes modelos de liderança das instituições; • Na avaliação da dimensão comportamento busca-se a aderência dos comportamentos com base nos valores organizacionais; • A dimensão potencial é considerada, em seis das instituições, sendo avaliada através dos seus processos de gestão de talentos; • O processo é aplicado a determinados níveis organizacionais, onde um comitê ou colegiado discute o desempenho histórico e o potencial dos funcionários daquele nível; • Para a avaliação de potencial, as instituições valem-se da percepção de cada membro do colegiado a respeito das características pessoais e profissionais do avaliado;

	<ul style="list-style-type: none"> • A capacidade de argumentação e de influência do membro do comitê que apresenta ou defende é decisiva para o resultado da avaliação; • A dimensão desenvolvimento é a menos considerada em termos de avaliação formal; • Cabe ao gestor a responsabilidade pelo desenvolvimento do seu subordinado; • A responsabilidade é de cada indivíduo, cabendo ao gestor um papel de apoiador; • Os gestores não parecem estar preparados e formados para seu papel de gestor de pessoas;
Decisões de Gestão de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • O principal objetivo dos processos de avaliação de desempenho é suportar as decisões de remuneração variável; • Busca-se legitimar uma diferenciação de desempenho, dando suporte a decisões de remuneração variável, base da política de meritocracia aplicada por todas as instituições; • Há também busca de legitimação para questões regulatórias, por conta de acordos negociados com o sindicato da categoria; • Em uma única instituição as notas de resultado e de comportamento não se misturam e são mantidas à parte; • Na maioria dos casos, quando a entrega de resultados é excepcional, os demais aspectos do desempenho tendem a ser relaxados; • Decisões de promoções ou movimentações de pessoas têm uma relação menos direta com a avaliação de desempenho; • Decisões relativas a desligamento são diretamente vinculadas à avaliação de desempenho; • Os processos de promoções têm uma complexidade proporcional à senioridade envolvida em cada caso; • As decisões relativas a desenvolvimento têm vínculo direto com a avaliação de desempenho e, onde aplicável, ao processo de gestão de talentos. As decisões são tomadas pelo gestor, como resultado do fechamento da avaliação de desempenho do período; • Indivíduos com alto desempenho e considerados talentos têm prioridade nas ações de desenvolvimento.
Contribuições para Melhoria do Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • A principal contribuição da avaliação de desempenho é direcionar os esforços individuais em prol dos resultados corporativos; • A atribuição de <i>ratings</i> de desempenho e o seu vínculo com decisões de remuneração levam a um aumento de competitividade interna que contribui para o aumento da produtividade e dos resultados corporativos; • Há forte ênfase na dimensão de resultados, o que configura uma visão de curto prazo, enquanto a dimensão desenvolvimento, cuja perspectiva é de longo prazo, é menos enfatizada, levando a uma menor contribuição para a melhoria do desempenho individual; • Há uma clara dependência do gerente ou supervisor no cumprimento do seu papel de gestor de pessoas. Cabe a este observar e acompanhar o grau de desenvolvimento e maturidade dos seus subordinados como subsídio para a distribuição de responsabilidades e definição de ações de capacitação e de desenvolvimento de competência. O exemplo da liderança é fundamental para assegurar o bom funcionamento dos processos. • Em geral, os gestores não são adequadamente preparados para cumprir corretamente o papel de gestor de pessoas; • A principal criação de valor do processo parece estar na relação criada entre gestor e subordinado, por conta das sessões de <i>feedback</i>.

Quadro 7: Resumo das Informações Coletadas

Fonte: Autor

7. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Seria de se esperar numa indústria tão competitiva e reconhecida pela busca extremamente agressiva de resultados no curto prazo, como é o caso da indústria financeira e mais especificamente dos bancos (visão essa exacerbada pela recente crise econômica mundial), que a altíssima pressão derivada desta dinâmica levasse os bancos a focar seus processos de avaliação de desempenho em uma única dimensão: o esforço exercido para alcançar metas e objetivos pré-determinados. Neste raciocínio, as demais dimensões que compõem o desempenho, isto é, desenvolvimento, comportamento e potencial, receberiam pouca ou nenhuma consideração e, quando consideradas, não seriam formalizadas ou se misturariam no mesmo instrumento de avaliação, dando base às decisões de gestão de pessoas.

Não é exatamente o que se pode inferir com os resultados desta pesquisa.

É fato de que a análise dos processos de avaliação de desempenho dos bancos pesquisados neste trabalho mostra uma ênfase na dimensão resultados, o que, a princípio, demonstraria um forte estímulo a ações com resultados observáveis e mensuráveis no curto prazo, em detrimento a aspectos importantes para a sobrevivência da organização e que não se tornam visíveis senão no médio ou longo prazo. Em parte, a ênfase no curto prazo é atenuada com a definição de objetivos e metas baseadas em metodologias de desenvolvimento de medidas de desempenho como o *Balanced Scorecard*, que é uma realidade em várias dos bancos pesquisados, além da existência de estímulos à obtenção de resultados de longo prazo, como é o caso da remuneração variável de longo prazo, usualmente através de programas de *restricted stocks*, presentes na maioria dos bancos pesquisados, em particular os estrangeiros.

É certo que a dimensão resultados é o principal componente para as decisões de gestão de pessoas relativas a remuneração variável, porém é muito relevante que, em onze das doze instituições pesquisadas, perceba-se com clareza a consideração da dimensão comportamental dentro dos processos de avaliação de desempenho e sua implicação em decisões de gestão de pessoas, incluindo o aspecto remuneratório, ainda que em maior ou menor grau, dependendo da instituição considerada.

Nota-se, nesse sentido, uma importância crescente da dimensão comportamento.

A dimensão comportamento é considerada nos processos de avaliação de desempenho com base nos comportamentos de liderança estimulados pelos bancos e que traduzem seus objetivos e valores.

Para Hipólito e Reis (2002), o comportamento é uma das dimensões a serem observadas na avaliação de desempenho, com o objetivo de se dar *feedback* de comportamentos observáveis que estejam alinhados aos valores da empresa, estimulando a adoção de comportamentos que sejam considerados críticos para o sucesso do negócio.

Apenas uma das instituições pesquisadas não considera esta dimensão. Nas instituições estrangeiras é uma dimensão presente nos processos de avaliação há bastante tempo, sendo, no entanto, algo relativamente novo nos processos de avaliação instalados nos bancos brasileiros. De qualquer forma, em ambos os casos, a avaliação desta dimensão é considerada como algo de importância crescente. Isto parece estar relacionado com o próprio processo de desenvolvimento organizacional que vem ocorrendo nestas instituições, onde a lógica hierárquico-funcional é cada vez menos presente, sendo mais comum a existência de ambientes organizacionais crescentemente caracterizados por relações multidirecionais, derivadas de estruturas matriciais às vezes bastante complexas. Assim, torna-se ainda mais relevante para estas instituições o estímulo a comportamentos de liderança que traduzam seus valores e objetivos corporativos.

Na medida em que a maioria das instituições pesquisadas já incorpora a dimensão comportamento nos seus processos de avaliação de desempenho, é claro que isto não representa qualquer tipo de diferencial competitivo. A sua falta, porém, poderia, em tese, criar uma fonte de desvantagem competitiva. Por outro lado, a adoção desta dimensão nos processos de avaliação poderia, também em tese, ser derivada de uma questão de isomorfismo mimético, conforme apontado por Lacombe (2008).

Observa-se que a prática mais utilizada para a avaliação da dimensão comportamento é a utilização de sistemas de 360°, cujos resultados são transmitidos ao avaliado através de sessões de *feedback*. Pela sua própria natureza, trata-se de um instrumento que incorpora subjetividade à avaliação, que pode até ser mitigada pelo uso de múltiplas fontes, característica do instrumento, dependendo das fontes participantes, da qualidade da sua interação com o avaliado e da seriedade com que o processo é tratado - vide Edwards e Ewen (1996), London *et al.* (1997) e Flint (1996). Nota-se, ainda, que em algumas instituições a avaliação da dimensão comportamento é derivada tão somente da percepção do avaliador, que pode ou não, a seu critério, recorrer a outras fontes. Nesses casos, o grau de subjetividade da avaliação aumenta bastante, podendo tornar o uso dos resultados da avaliação bastante problemático.

Na maioria das onze instituições que consideram esta dimensão, no entanto, ainda que os instrumentos de avaliação possam ser distintos, o resultado final representa uma mistura da dimensão comportamento com a dimensão resultado, o que pode dar margem a interpretações equivocadas, falta de transparência e percepção de ausência de equidade no processo de avaliação como um todo.

Uma única instituição considera as duas dimensões de forma separada e toma decisões, particularmente as de caráter remuneratório, de forma também separada. Nesta instituição, dois executivos que tenham desempenho semelhante na dimensão resultado, poderão ter remuneração variável de curto prazo similar. Porém, a ocorrência de desempenhos distintos na dimensão comportamento irá implicar em distinção, que pode ser significativa, na remuneração variável de longo prazo. Tal esquema parece ser uma solução inovadora e muito interessante para casos de conflito, podendo fornecer mensagens poderosas em termos de desenvolvimento e retenção de talentos.

Nota-se, porém, a existência de certa ambigüidade na maioria dos casos. Situações nas quais há uma forte ou excepcional entrega tendem a ter o lado comportamental relaxado, ao menos no curto prazo. Em outras palavras, alguém cujo comportamento não seja tão aderente ao esperado, mas que seja um super produtor, tende a não sofrer conseqüências negativas no curto prazo. Por um lado, a superprodução é reconhecida e valorizada por todas as instituições; por outro, a tolerância a desvios de comportamento é maior ou menor não só dependendo da instituição quanto, principalmente, da área de atividade ou função desempenhada pelo indivíduo. Em áreas de negócios de maior sofisticação ou complexidade, onde as operações são desenvolvidas de forma mais estruturada, como operações complexas de mercados de capital ou de fusões e aquisições, há indícios de que a tolerância a desvios de comportamento tende a ser maior, caso os resultados obtidos sejam significativos.

Já em áreas de suporte, talvez pelo próprio fato de que a dimensão resultado tende a ser mais subjetiva, a tolerância a desvios comportamentais parece ser menor.

Esta ambigüidade é alimentada pela própria mistura das dimensões resultado e comportamento e dificulta a própria compreensão por parte dos avaliados tanto da avaliação em si quanto das ações decorrentes do processo, conforme apontado tanto por Dutra (2002) quanto por Hipólito e Reis (2002).

No entanto, nos casos onde desvios de comportamento sejam repetitivos, as pessoas tendem a ter seu desenvolvimento de carreira no longo prazo prejudicado se a deficiência

comportamental não for corrigida rapidamente, impedindo o alcance de posições de liderança de elevada senioridade.

Como visto, na maioria das instituições pesquisadas a avaliação final do desempenho é composta das avaliações das dimensões resultado e comportamento.

A primeira baseia-se, em geral, em aspectos de caráter quantitativo ou qualitativo, para os quais os entrevistados acreditam haver, em geral, uma boa dose de objetividade dada a existência, em tese, de critérios claros de medição. A literatura pesquisada é farta em afirmações quanto à importância da clareza e da objetividade no estabelecimento de metas, à exemplo de Bernardin *et al.* (1998), Armstrong (2000) e Luecke (2006).

No caso da dimensão comportamental, a avaliação tem natureza subjetiva. Em parte das instituições pesquisadas, o grau de subjetividade é, de certa forma, mitigado pela utilização de ferramenta de avaliação 360°, possibilitando a captura de diferentes perspectivas para o processo de avaliação. Edwards e Ewen (1996), London *et al.* (1997) e Flint (1996) apontam para a subjetividade desta ferramenta. Nas demais, dada a inexistência dessa ferramenta, o grau de subjetividade é ainda maior, pois a avaliação é feita de forma discricionária pelo gestor do avaliado, que, a seu critério, pode ou não buscar *inputs* de terceiros como contribuição para o processo de avaliação. Esta prática, no entanto, ainda que estimulada pela área de Recursos Humanos, parece ser pouco usual.

Ao finalizar o processo de avaliação de desempenho, cabe ao gestor, em primeiro plano, atribuir uma nota, ou *rating*, final de desempenho. Para isso, o gestor combina, em alguma proporção, as avaliações de resultado e de comportamento, segundo sua própria discricção. Ainda que duas instituições tenham apontado a existência de diretrizes nesse sentido, a decisão cabe ao gestor, o que confere ao processo de avaliação final mais um elemento de subjetividade.

Nas instituições que contam com um colegiado, a subjetividade provocada pela decisão discricionária do gestor pode ser mitigada em função da própria discussão que ocorre entre os membros do colegiado, cuja percepção da dimensão comportamental pode levar a correções de desvios. O colegiado pode, por sua vez, ser fortemente influenciado na defesa que o gestor, ou um mentor, faz do avaliado. Gestores muito influentes, com forte competência em persuasão, podem conduzir a discussão de forma a favorecer ou desfavorecer as avaliações em discussão. Este tipo de situação é particularmente relevante nas instituições que utilizam do conceito de curva forçada, onde a diferença entre ser avaliado entre uma faixa superior e

uma intermediária pode implicar no pagamento de valores muito diferentes em termos de remuneração variável.

A dimensão potencial, conforme visto, é tratada em geral por comitês ou colegiados em processos de Gestão de Talentos. Percebe-se um elevado grau de subjetividade também nesta avaliação, que decorre da própria percepção do membro do comitê do que vem a ser o potencial do avaliado. Considerando que o conceito de desempenho utilizado nas instituições pesquisadas tem ênfase na dimensão resultado, é possível que estes gestores sejam fortemente influenciados pelo histórico de alcance e superação de metas demonstrado pelo avaliado para inferir seu potencial, dando, assim, margem a erros de avaliação que influenciam a tomada de decisões em relação a ações para o desenvolvimento de carreira do avaliado. A consequência pode ser o investimento equivocado em treinamento e a exposição inapropriada da pessoa a outras funções, o que pode levar a prejuízos tanto para a empresa (aumento de riscos, improdutividade, custo de oportunidade, etc.) quanto à própria carreira da pessoa envolvida.

Já a dimensão desenvolvimento aparenta ser a de consideração menos estruturada dada a inexistência, de forma geral, de planos formais de desenvolvimento individual, o que sugere que, nestas instituições, esta dimensão não é claramente relacionada a desempenho. Ainda assim, os processos de gestão de talentos geram planos de desenvolvimento para os indivíduos considerados de alto potencial, ainda que não seja claro haver rigor e disciplina no cumprimento desses planos. De forma geral, o tratamento desta dimensão ocorre na relação gestor / subordinado de forma usualmente não estruturada. É o gestor quem realiza a avaliação do profissional com base na sua percepção de quanto este atende às expectativas da organização. Nota-se, no entanto, que esse é um papel esperado para o gestor, porém não foi identificado em nenhuma instituição pesquisada algum tipo de controle sobre isso. Assim, ainda que seja esperado, este papel específico é ou não desempenhado pelo gestor de forma totalmente discricionária. Gestores que cumprem esse papel de forma apropriada são percebidos em suas instituições como bons gestores de pessoas, o que pode influenciar positivamente, porém não decididamente, a evolução das suas próprias carreiras.

Outro aspecto que enfatiza o poder dos gestores diz respeito à etapa de *feedback*, presente nos processos de avaliação de desempenho das instituições pesquisadas.

Conforme revelado pelos depoimentos colhidos, em parte das instituições é exigida a realização de reuniões formais, documentadas, nesse sentido. Nas demais, ainda que a sessão de *feedback* não seja obrigatória, ela é estimulada e esperada. Ainda assim, sua realização e

principalmente a sua qualidade em termos da efetividade da contribuição do *feedback* para o desenvolvimento do funcionário dependem fundamentalmente do papel do gestor.

É evidente, portanto, que o poder do gestor nos processos de avaliação de desempenho das instituições pesquisadas é bastante elevado e determinante para seus resultados, influenciando de maneira decisiva a equidade e o sentimento de justiça desses processos. Ao mesmo tempo, as instituições reconhecem que os gestores, em geral, não estão adequadamente preparados para cumprir corretamente o papel de gestores de pessoas.

Hartog *et al* (2004) argumentam que o gestor, responsável pela aplicação prática das políticas e processos de Recursos Humanos, entre elas as relacionadas com gestão de desempenho, tem papel determinante na maneira como tais políticas e práticas são percebidas na realidade pelos funcionários, influenciando assim direta e decisivamente suas percepções e atitudes. Como consequência, as ações e comportamentos dos funcionários influenciarão não só seus desempenhos individuais, mas o da organização como um todo. De forma semelhante, para Purcell e Huntchinson (2007), a questão crítica na gestão de pessoas é como as práticas de recursos humanos influenciam as atitudes dos funcionários e provocam melhorias no seu desempenho em maneiras que beneficiem a organização. Estes autores sustentam que as práticas de recursos humanos experimentadas ou percebidas pelos funcionários, são, de maneira cada vez mais crescente, aquelas colocadas em uso pelos gerentes com responsabilidade de supervisão direta. Estes autores argumentam que a maneira como os gerentes executam suas obrigações relativas a práticas de recursos humanos está intrinsecamente ligada a um conjunto de comportamentos e características de liderança, que visa influenciar e orientar as atitudes e os comportamentos dos funcionários.

Bowen e Ostroff (2004), por sua vez, sustentam que a forma pela qual o gerente se utiliza das práticas de RH será influenciada pelo seu comportamento de liderança e pelo clima organizacional criado pelo comportamento dos líderes seniores da organização.

Dessa forma, os funcionários provavelmente são influenciados tanto pelas práticas de recursos humanos que experimentam, como também pelo comportamento de liderança dos seus gerentes ou supervisores, podendo reagir positiva ou negativamente.

Para Purcell e Huntchinson (2007), políticas inadequadas ou mal formuladas podem ser recuperadas, no bom sentido, por um comportamento de liderança positivo; de forma inversa, boas políticas ou práticas de recursos humanos podem ser desperdiçadas ou produzir baixo efeito pela influência de comportamentos de liderança negativos ou fracos.

Anthony *et al.* (1996) sugerem que todos os gerentes devem ter o papel de gestores de pessoas. Para Lacombe e Tonelli (2001) os gerentes são, em geral, percebidos como responsáveis pela utilização eficiente e eficaz da sua equipe, sendo cada vez mais capazes de resolver problemas de pessoas.

É clara, portanto, a importância do papel dos gerentes com responsabilidade de supervisão imediata para o sucesso das práticas de recursos humanos em geral e, em particular, para aquelas relacionadas à gestão de desempenho. Por conseqüência, seria de se esperar que gestores nessas condições fossem normalmente preparados e treinados para assumir e executar tais responsabilidades.

A julgar pelos resultados desta pesquisa, esta não parece ser a realidade nas instituições bancárias que operam no Brasil, ao menos em relação às empresas pesquisadas. A pesquisa sugere que, se por um lado os gestores detêm um elevado poder nos processos de avaliação de desempenho utilizados por essas empresas, cabendo a eles, portanto, um alto grau de responsabilidade, por outro as empresas não investem suficientemente no desenvolvimento das suas habilidades como gestores de pessoas.

Outra constatação é que os processos de avaliação de desempenho encontrados nas instituições pesquisadas são consistentes com os modelos teóricos pesquisados neste trabalho. Os elementos preconizados tanto por Guimarães (1998), quanto Luecke (2006) ou mesmo Gilliland e Langdon (1998) estão presentes nos processos identificados. O modelo de Guimarães (1998), no entanto, ainda que denominado de modelo de Gestão de Desempenho, contém basicamente os elementos de um processo de Avaliação de Desempenho, não entrando no mérito dos processos que são alimentados por este, tais como Remuneração, Desenvolvimento e Gestão de Carreira. Já os modelos de Luecke (2006) e Gilliland e Langdon (1998), também denominados de modelos de Gestão de Desempenho, incluem a tomada de decisões relativas a recompensas (remuneração) e desenvolvimento. A julgar, no entanto, pelas reações dos entrevistados quando indagados a respeito da visão de Gestão de Desempenho existente em suas organizações, o modelo que predomina é o preconizado por Guimarães (1998), indicando uma visão um tanto reducionista, que aborda diretamente as políticas e processos inerentes à avaliação de desempenho. Dois dos entrevistados, no entanto forneceram uma visão mais holística para Gestão de Desempenho, descrevendo todo um conjunto de políticas e práticas de Recursos Humanos voltado à melhoria do desempenho individual e coletivo, cuja peça central corresponde ao processo de Avaliação de

Desempenho. Tal visão é consistente com a definição de Gestão de Desempenho defendida, por exemplo, por Hipólito e Reis (2002).

De todo modo, a reação da maioria dos entrevistados em caracterizar Gestão de Desempenho com base no modelo preconizado por Guimarães (1998) pode ser interpretada pela confusão existente entre os termos Gestão e Avaliação de Desempenho, conforme apontado na seção inicial do referencial teórico desse trabalho.

O quadro 8 a seguir, lista as principais características dos processos de avaliação dos bancos da amostra.

Características do Processo de Avaliação	Bancos da Amostra											
	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10	B11	B12
Dimensão Resultados – R	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Dimensão Comportamento – C	Sim	Não	Parcial	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Dimensão Potencial – P	Gestão de Talentos	Não	Informal	Gestão de Talentos	Gestão de Talentos	Informal	Gestão de Talentos					
Dimensão Desenvolvimento - D	Informal	Não	Informal	Informal	Informal	Informal	Informal	Informal	Informal	Informal	Informal	Informal
Uso de avaliação 360°	Parcial	Não	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Parcial	Não	Não	Parcial	Parcial
Rating final de avaliação	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Mistura Dimensões	Não	n/a	R/C	R/C	R/C	R/C	R/C	R/C	R/C	R/C	R/C	R/C
Vínculo do rating com remuneração	Direto	n/a	Direto	Direto	Direto	Direto	Direto	Direto	Direto	Direto	Direto	Direto
Uso de curva forçada	Parcial	n/a	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim
Uso de auto-avaliação	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Uso de colegiado	Sim	Não	Não	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
Feedback	Informal	Informal	Informal	Informal	Formal	Informal	Formal	Informal	Informal	Informal	Formal	Informal
Modelo de Competências	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não

Quadro 8: Características dos Processos de Avaliação x Empresas Pesquisadas

Fonte: Autor

Percebe-se mais a existência de semelhanças do que diferenças entre os processos aplicados nos vários bancos. À exceção dos bancos B2, B3 e B6, nos demais as características dos processos são muito semelhantes, com poucas diferenças. Assim, por exemplo, com exceção de B2, B3 e B6, todos os demais consideram as mesmas dimensões de desempenho em seus processos e de forma semelhante, lembrando que a dimensão desenvolvimento não parece ser diretamente relacionada a desempenho em nenhum dos bancos. Algumas dessas instituições utilizam de sistemas 360° e outras não, assim como a maioria delas utiliza o conceito de curva forçada e fazem uso de colegiados, ou comitês, para revisão, validação e fechamento dos processos de avaliação. Inegavelmente, todos os bancos, sem exceção, têm como foco principal a dimensão resultado e vinculam suas decisões de remuneração tanto variável quanto fixa aos resultados da avaliação (*rating* final). À exceção de dois bancos, todos os demais misturam as dimensões resultado e comportamento no *rating* final, ainda que o maior peso recaia na dimensão resultado.

Dos doze bancos pesquisados, oito são instituições internacionais, existentes há várias décadas, com estruturas de governança complexas e sofisticadas, com atuação globalizada e presentes no Brasil há pelos menos quinze anos. Desses, três atuam no Brasil de forma universalizada, isto é, desenvolvem operações em todos os segmentos de negócios que são facultados pela legislação e pelas próprias condições de mercado, tendo, portanto, presença destacada em termos de número de funcionários e de visibilidade, tanto sob o aspecto de presença física (agências bancárias) quanto em termos de imagem publicitária. Os demais são bancos de nicho, que atuam em mercados específicos de atacado, tendo um número de funcionários reduzido, se comparados aos primeiros, e menor visibilidade. Nota-se em todos os esses bancos, sem exceção, a existência de processos de avaliação de desempenho instalados há bastante tempo, sempre de forma subordinada aos processos globais mantidos por suas matrizes em todos os locais no mundo onde têm presença.

Em todos eles, com base no depoimento dos seus representantes entrevistados nesta pesquisa, a avaliação da dimensão comportamento em conjunto com a dimensão resultado é um conceito internalizado em suas instituições há tempos, não representando nenhuma novidade.

Ainda que estas duas dimensões sejam trabalhadas em seus processos de avaliação através de ferramentas ou instrumentos distintos (na medida em que a dimensão comportamento é avaliada através de processo 360° ou similar), à exceção de uma única instituição, nas demais

elas se misturam para a determinação de um resultado, ou *rating*, final de avaliação, que é *input* direto para a tomada de várias decisões de gestão de pessoas, seja remuneração, desenvolvimento ou gestão de carreira.

Estas instituições, ao misturar estas duas dimensões em um único *rating* de avaliação, além do aspecto altamente subjetivo incorporado pelo poder do gestor na atribuição desta nota final (ainda que isto possa ser mitigado pela ação dos colegiados onde existirem), dificultam, em princípio, a compreensão adequada da avaliação e o próprio planejamento das ações decorrentes. Ao mesmo tempo, essa situação alimenta a ambigüidade em relação à tolerância a desvios de comportamento, na medida em que, por exemplo, decisões de remuneração são tomadas com forte influência da avaliação da dimensão resultados, independentemente da questão comportamental.

“Aqui nós temos dois exemplos bem claros do tipo de problema que temos na avaliação. Tem o caso do Fulano, que é visto como um super gerador de resultados. Ele todo ano faz muito dinheiro, mas tem um comportamento terrível; é muito difícil trabalhar com ele, ninguém agüenta, mas ele é sempre avaliado no *rating* 1 e acabamos pagando muito dinheiro para ele todo ano. Agora, tem o caso da Beltrana, que sempre cai no *rating* 4 ou 5, parece que só para preencher a cota desses *ratings*. Ela é de área de suporte, não gera resultados visíveis e nem é alguém vista como uma líder. Mas ela tem conhecimento e competências técnicas que são vistas como imprescindíveis na área; é ela que treina todo mundo que entra lá e resolve grande parte dos abacaxis que aparecem. Ela faz o trabalho dela bem feito, mas até pela personalidade dela, ela não consegue destaque e não é, na minha opinião, reconhecida de forma correta. Agora, quando aparece alguma pressão para corte de pessoas, os gestores da área saem correndo fazendo o maior esforço para justificar que ela, mesmo sendo consistentemente avaliada no *needs improvement*, não pode ser demitida de jeito nenhum.” (B8)

O relato trazido por uma das instituições pesquisadas - a única a não misturar estas duas dimensões - que se utiliza da avaliação da dimensão resultado para decisões de remuneração variável de curto prazo e da avaliação de comportamento para a remuneração variável de longo prazo, entre outras decisões, é um exemplo interessante de solução para esta questão.

Nos bancos brasileiros da amostra (B1, B2 e B6), a dimensão comportamento não é considerada (B2) ou é um conceito recentemente incorporado em seus modelos de avaliação de desempenho (B1 e B6). O banco B2, ainda que de controle estrangeiro tem gestão totalmente local, sendo assim, para todos os efeitos considerado como banco brasileiro, já que atua exclusivamente no Brasil.

Um desses bancos (B1), presente no mercado há muito tempo e com processos de avaliação de desempenho instalados também há vários anos, revelou ter incorporado a dimensão comportamento há cerca de quatro anos apenas. Nos demais bancos nacionais pesquisados, dois contemplam a dimensão comportamento também há pouco tempo – nos

últimos dois ciclos de avaliação apenas, e o último pesquisado foca exclusivamente em resultados.

É relevante que, para a maior parte dos entrevistados, o caráter burocrático dos processos de avaliação de desempenho em suas organizações se sobressai, quer do ponto de vista de cumprimento de regras corporativas, quer em termos de atendimento a questões regulatórias. É consenso que a avaliação final de desempenho, representada pela nota, ou *rating*, de avaliação, tem como principal contribuição dar suporte a decisão de remuneração variável de forma diferenciada.

Porém, de acordo com os entrevistados, o maior valor de todo o processo estaria na contribuição do mesmo para o desenvolvimento profissional, e mesmo pessoal, de cada indivíduo avaliado. Através das sessões de *feedback*, quando o avaliado é comunicado dos resultados da sua avaliação de desempenho, haveria a oportunidade do gestor e subordinado discutirem sobre as razões do sucesso ou insucesso havido e sobre as oportunidades para desenvolvimento e melhoria no futuro.

Ao mesmo tempo em que o *feedback* é percebido como de alto valor em todo o processo de avaliação, nota-se que, na maioria das instituições, sua realização é algo estimulado e esperado, porém não controlado formalmente e mesmo não considerado como obrigatório.

Assim, a dependência de um elemento crítico para a criação de valor em todo o processo de avaliação, recai sobre os gestores, que, conforme já visto, não são, em geral, preparados adequadamente para cumprir este papel e, portanto, tal expectativa acaba não sendo atendida.

De maneira geral, como visto, as instituições pesquisadas contam com processos de Avaliação de Desempenho estruturados no que diz respeito às dimensões resultados e comportamento. Para a avaliação destas dimensões são utilizados instrumentos distintos, embora os resultados das avaliações destas dimensões sejam misturados, dando origem a um único resultado final de avaliação. Este resultado final é o *input* fundamental para decisões de remuneração e contribui de forma significativa para decisões de gestão de carreira e mesmo de desenvolvimento. Conforme já discutido, a mistura das avaliações de duas dimensões distintas pode representar um problema grave para a efetividade, transparência e boa compreensão tanto dos resultados da avaliação em si, quanto das ações dela decorrentes.

Constatou-se também que as instituições efetuam a avaliação da dimensão potencial, utilizando-se de processo distinto das demais dimensões. Porém, tal processo, baseado em comitês ou colegiados de avaliação, é pouco estruturado e tem forte dependência da

percepção individual dos membros desses comitês, o que confere, em tese, um alto grau de subjetividade aos resultados da avaliação.

A dimensão desenvolvimento, por sua vez, parece ser a menos estruturada em termos formais (delineamento de planos de desenvolvimento individuais) nos processos de avaliação das empresas da amostra, estando sujeita, em essência, à discricção do gestor, de quem se espera ser capaz de identificar as necessidades de capacitação do seu subordinado, planejar as ações requeridas para supri-las e monitorar a execução dessas ações. Não foram identificados, no entanto, modelos ou ferramentas para dar suporte a tais responsabilidades do gestor, ao mesmo tempo em que se reconhece que este não está adequadamente preparado para esse papel.

A prática observada nos bancos pesquisados contradiz recomendações encontradas na literatura acadêmica. Autores como Dutra (2002), Hipólito e Reis (2002) e Hipólito e Fernandes (2008), não apenas recomendam o uso de ferramentas distintas e próprias para a avaliação de cada dimensão de desempenho, como também recomendam que os resultados da avaliação de cada dimensão sejam utilizados para suportar decisões específicas de gestão de pessoal. Assim, para Hipólito e Fernandes (2008), a avaliação da dimensão comportamento, por se basear em instrumentos bastante subjetivos, aplicados muitas vezes por múltiplas fontes, não deveria servir de base para decisões associadas a progressão de carreira e muito menos a decisões de remuneração. Estes autores também são críticos dos processos de avaliação cuja ênfase ou foco esteja na dimensão resultados. Para eles, tal ênfase não explora, na sua plenitude, a contribuição efetiva das pessoas para o negócio por três razões: em primeiro lugar chamam a atenção para a existência de variáveis fora do controle do indivíduo que interferem positiva ou negativamente na realização das metas estabelecidas; em segundo lugar, na maior parte dos casos, as metas e objetivos estabelecidos têm implicações de caráter grupal e colaborativo, o que reduz a efetividade das decisões voltadas ao indivíduo; e em terceiro e último, apontam para a diferença entre aquilo que é contribuição efetiva daquilo que é o atingimento de metas. Neste sentido, os autores reforçam o conceito defendido por Dutra (2002), para quem o atingimento de metas poderia representar tão somente um esforço temporal, isto é, uma entrega simples que não tem um caráter permanente. Para este autor, a contribuição vai além, representando algo de caráter permanente e que implica na agregação de conhecimento ao capital intelectual da empresa. Os autores exemplificam esta diferença ao apontar dois indivíduos que cumprem uma mesma meta de produção; o primeiro o faz por

conta de uma maior carga horário de trabalho, implicando em esforço que poderá ou não se repetir no período seguinte, enquanto que o segundo o faz por conta de uma inovação ou mudança de processos de trabalho, estabelecendo um novo patamar que se repetirá daí para frente, implicando em uma contribuição que agrega valor ao negócio. Neste segundo caso, conforme apontado tanto por Dutra (2002) quanto por Hipólito e Reis (2002) fica nítida a dimensão de desempenho relacionada à complexidade do trabalho e ao desenvolvimento do profissional, a qual requer ser avaliada de forma específica.

A ênfase dos bancos pesquisados na dimensão resultados e mesmo a mistura das dimensões resultado e comportamento, conforme identificado neste trabalho, levam a um questionamento do próprio conceito de meritocracia tão defendido por estas instituições como base para seus processos de avaliação de desempenho. Tomando por base os conceitos defendidos por Dutra (2002) e Hipólito e Fernandes (2008), pode-se afirmar que os bancos pesquisados estariam enfatizando muito mais o atingimento de metas do que a contribuição efetiva dos seus funcionários em seus processos de avaliação de desempenho, não somente em função da ênfase na dimensão resultado, mas principalmente pela inexistência de processos formais para avaliação da dimensão desenvolvimento, que, nestas instituições, parece não ser relacionada a desempenho. Além disso, conforme visto, o resultado final da avaliação (*rating*), que à exceção de uma única instituição, sofre, em maior ou menor grau, influência da dimensão comportamento, é base direta para decisões de remuneração variável, influencia decisões de progressão de pessoal e é componente de fundamental importância nos processos de Gestão de Talentos das instituições.

Todos os bancos com gestão global contam com processos estruturados de Gestão de Talentos, enquanto que apenas um banco com gestão local adota esta prática. Em geral, as instituições utilizam a matriz *Nine Boxes* como instrumento fundamental para esta prática. Conforme detalhado nas páginas 78 e 79, este instrumento combina as avaliações de desempenho e de potencial para identificação de talentos na instituição, sendo a avaliação de desempenho o resultado da combinação das avaliações das dimensões resultado (atingimento de metas) e comportamento e, para efeito desta matriz, sendo considerado o histórico de pelo menos dois ou três períodos de avaliação. Dada a ausência de ferramentas próprias para a avaliação de potencial, o que leva à dependência da percepção dos avaliadores e, portanto, a um nível subjetividade questionável, o eixo do desempenho acaba tendo uma importância preponderante para a montagem da matriz. Conforme visto, este eixo reflete o histórico das

avaliações de desempenho e, portanto, a ênfase colocada na dimensão resultados, cuja perspectiva é o passado. Assim, pode-se dizer que, ao menos em parte, os talentos identificados por estas organizações seriam aqueles funcionários que apresentam um histórico consistente de atingimento ou superação de metas, mas não necessariamente um histórico consistente de contribuição efetiva, usando novamente o conceito de Dutra (2002). Nesse sentido, os processos de Gestão de Talentos utilizados pelos bancos pesquisados parecem não ser robustos o suficiente para a identificação de talentos reais.

Pode-se também afirmar que os bancos que possuem um modelo de gestão global (bancos internacionais, portanto) utilizam processos de avaliação muito semelhantes, com pouquíssimas diferenças, independentemente do porte econômico, do porte de funcionários ou do mercado de atuação. As diferenças ficam por conta da utilização ou não de sistemas de avaliação 360° (dois oito bancos desta categoria, três utilizam de forma generalizada, três utilizam apenas para níveis executivos seniores e dois não utilizam); apenas um banco não utiliza o conceito de curva forçada e dois não fazem uso de colegiados ou comitês de avaliação.

O quadro 9, apresentado a seguir, dá suporte a essas observações, ao demonstrar o cruzamento das informações relativas às características dos bancos da amostra (modelo de gestão, controle acionário, porte econômico, porte funcionários e mercado de atuação) com as principais características dos processos de avaliação de desempenho utilizados por esses bancos.

Modelo de Gestão	Local				Global			
	Nacional			Internacional	Internacional			
Porte Econômico	Grande	Médio	Pequeno	Médio	Grande		Médio	Pequeno
Porte Funcionários	Grande	Médio	Pequeno	Pequeno	Grande	Médio	Pequeno	Pequeno
Mercado de Atuação	Universal	Nicho	Nicho	Nicho	Universal	Universal	Wholesale	Wholesale
Bancos da Amostra	1	1	1	1	2	1	4	1
Dimensão Resultados	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Dimensão Comportamento	Sim	Sim	Não	Parcial	Sim	Sim	Sim	Sim
Dimensão Potencial	Gestão de Talentos	Informal	Não	Informal	Gestão de Talentos	Gestão de Talentos	Gestão de Talentos	Gestão de Talentos
Dimensão Desenvolvimento	Informal	Informal	Não	Informal	Informal	Informal	Informal	Informal
Uso de avaliação 360°	Parcial	Não	Não	Não	1 Sim, 1 Não	Não	2 Sim, 2 Parcial	Parcial
Rating final de avaliação	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Mistura Dimensões	Não	Sim	n/a	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Vínculo do rating com remuneração	Direto	Direto	n/a	Direto	Direto	Direto	Direto	Direto
Uso de curva forçada	Parcial	Não	n/a	Não	1 Sim, 1 Não	Sim	Sim	Sim
Uso de auto-avaliação	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Uso de colegiado	Sim	Não	Não	Não	1 Sim, 1 Não	Sim	Sim	Não
Feedback	Informal	Informal	Informal	Informal	1 Formal, 1 Inf	Informal	1 Formal, 3 Inf	Formal
Modelo de Competências	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não

Quadro 9: Características dos Processos de Avaliação x Características das Empresas Pesquisadas

Fonte: Autor

Observa-se que entre os bancos com gestão local surgem mais diferenças, que parecem estar associadas ao porte econômico e ao mercado de atuação. O banco nacional de grande porte e atuação universal (B1) tem características nos seus processos de avaliação de desempenho mais próximas às dos bancos com gestão global. Os bancos B3 e B6 são mais semelhantes entre si, aparentando contar com processos de avaliação de desempenho menos sofisticados e menos complexos (há maior grau de informalidade nessas organizações) se comparados ao banco B1 e aos bancos internacionais. O banco B2, por sua vez, que é uma instituição relativamente nova, de pequeno porte e com atuação de nicho, não conta com processos estruturados de avaliação de desempenho.

De forma geral, ao se comparar as principais características das organizações pesquisadas verifica-se que, a despeito da existência de grandes diferenças em termos de perfil de atuação, é clara a diferença em termos de maturidade de gestão. Parece, assim, que conforme as instituições implantam modelos de gestão mais profissionais e sofisticados, com maior complexidade na sua governança corporativa, há reflexos em suas políticas e práticas de gestão de pessoas, incluindo aquelas relacionadas à Gestão de Desempenho de pessoas. De forma não surpreendente, o banco brasileiro cujo processo de avaliação de desempenho é focado exclusivamente em resultados está presente no mercado há menos de três anos (B2).

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste último capítulo, são apresentadas as conclusões finais do presente estudo, buscando-se responder aos objetivos de pesquisa a partir da realização de uma síntese da discussão realizada. Em seguida, são apresentadas as limitações existentes para o desenvolvimento do presente estudo e as indicações de pesquisas futuras.

8.1 Conclusões

Este trabalho buscou fazer uma contribuição no campo de estudos da Gestão de Desempenho, ao focar particularmente os processos de Avaliação de Desempenho utilizados por instituições financeiras que operam no Brasil. Trata-se de tema relevante para estas instituições, assim como para empresas de forma geral, na medida em que as mesmas estão expostas a mercados cada vez mais globalizados e competitivos, nos quais a preocupação com ganhos de produtividade e de desempenho é uma questão prioritária.

Nesse sentido, a pesquisa realizada veio contribuir para dar maior clareza à distinção entre Gestão de Desempenho e Avaliação de Desempenho, assim como para uma melhor compreensão dos processos de avaliação de desempenho de pessoas utilizados por bancos, com foco nas diferentes dimensões de desempenho, conforme definidas por Dutra (2002) e Hipólito e Reis (2002).

A abordagem utilizada neste trabalho, que deu foco às diversas dimensões de desempenho e na maneira como os bancos pesquisados tratam tais dimensões parece não ter paralelo na literatura, já que a pesquisa acadêmica realizada não identificou nenhum estudo feito com estas características. Tal fato constitui-se, em si, numa contribuição a esta área de conhecimento.

Notou-se, de início, uma confusão tanto conceitual quanto prática entre Gestão e Avaliação de Desempenho. Esta confusão, alimentada pelo uso às vezes indistinto destas expressões por autores diferentes, como Luecke (2006), Fletcher (2004), Roberts (2001) e Hipólito e Reis (2002), decorre essencialmente de dois fatores.

O primeiro está relacionado com o fato da prática da avaliação de pessoas em ambientes empresariais ser comumente associada à avaliação de desempenho como um instrumento específico de gestão. O simples termo avaliação de desempenho parece ser, muitas vezes, suficiente para remeter o entendimento das pessoas ao instrumento de avaliação em si.

Um segundo fato parece estar associado à própria evolução do processo de avaliação de desempenho para um conjunto de processos integrados que, aplicados de forma estratégica, dão origem à Gestão de Desempenho. A questão estratégica diz respeito à clareza com que tais processos estão ligados ao desempenho da empresa, ao seu desenvolvimento tanto do ponto de vista dos seus funcionários quanto organizacional e à cultura e estratégia corporativas.

Assim, neste estudo, conceituou-se Gestão de Desempenho como um conjunto de processos que incluem a Avaliação de Desempenho e outros processos de gestão de pessoas, como Remuneração, Desenvolvimento e Gestão de Carreira, os quais são alimentados pelos resultados gerados pela Avaliação de Desempenho.

Visto dessa forma, a Gestão de Desempenho, na medida em que induza a comportamentos que contribuam para o alcance das metas e objetivos corporativos, torna-se uma importante ferramenta estratégica para a empresa.

Uma vez esclarecida a diferença entre Gestão de Desempenho e Avaliação de Desempenho, deu-se foco, na pesquisa, aos processos que envolvem a Avaliação e, em particular, às diferentes faces com que o desempenho pode ser avaliado, isto é, suas dimensões. Isto porque um problema potencial relevante aqui é o não reconhecimento de forma apropriada destas várias faces através das quais o desempenho de uma pessoa pode ser avaliado.

A pesquisa realizada, dessa forma, buscou responder à seguinte questão principal:

Como os bancos no Brasil identificam e mensuram as diversas dimensões do desempenho apresentado por seus profissionais?

De maneira resumida, pode-se dizer que os bancos da amostra, através dos seus processos de avaliação de desempenho, identificam e mensuram as dimensões de desempenho relacionadas a resultados e a comportamento. A dimensão resultado é identificada e mensurada através de diversos sistemas e ferramentas gerenciais, que permitem, em tese, dar clareza aos resultados obtidos pela pessoa na sua função vis a vis as metas e objetivos determinados para o ciclo de avaliação. Já a dimensão comportamento é avaliada, em parte dos bancos da amostra, com o uso de sistemas de múltiplas fontes (avaliação 360°). Em outra parte, a avaliação é feita pelo próprio gestor, de forma discricionária, aumentando o grau de subjetividade da avaliação, por si só já elevado. A dimensão desenvolvimento é tratada também dentro do processo avaliação de desempenho, através das reuniões de *feedback*. Este

tratamento, porém, é pouco estruturado, e é aplicado, em geral, de forma discricionária pelo gestor, sendo percebido como de eficácia duvidosa e potencialmente falho. A dimensão potencial, por sua vez, é tratada pelos bancos da amostra em seus processos de gestão de talentos, que são, em geral, pouco estruturados e sujeitos a elevado grau de subjetividade.

Adicionalmente, a pesquisa buscou ainda resposta para seguinte pergunta secundária:

Como as decisões de gestão de pessoas, que envolvem remuneração, desenvolvimento, promoções, movimentações, etc., são tomadas com base nas avaliações das dimensões de desempenho consideradas?

Também de forma resumida, verificou-se que as decisões que envolvem remuneração são diretamente vinculadas ao resultado final do processo de avaliação de desempenho utilizado. À exceção de uma única instituição, todas as demais geram um único resultado para o desempenho apresentado, que mistura o resultado das avaliações das dimensões resultados e comportamento. Este resultado único tem implicação direta nas decisões de remuneração variável tomadas pelos bancos.

As decisões relativas a gestão de carreira também são impactadas pelo resultado da avaliação de desempenho, em conjunto, em geral, com os resultados gerados pela avaliação de potencial. A elegibilidade para promoções parece depender sempre da existência de um histórico consistente de bom desempenho (identificado pelos *ratings* de *performance* apresentados) e do potencial para progressão de carreira apresentado pelo indivíduo. No entanto, o excessivo peso dado à dimensão resultado pode levar a progressões de carreira potencialmente danosas tanto para a empresa quanto para o funcionário, já que a motivação principal para a promoção se dá mais pelo histórico de atingimento de metas e menos pela capacitação e nível de preparo do funcionário, tanto em termos comportamentais quanto em competência, para o desempenho de funções de maior complexidade. A empresa corre assim o risco de perda de produtividade, bem como o funcionário pode sofrer impactos negativos em sua carreira, dadas as dificuldades de reversão deste tipo de situação.

O vínculo direto entre o resultado da avaliação (*rating*) e decisões de remuneração e de movimentação também oferece riscos na medida em que pode tornar as reuniões de avaliação e de *feedback* excessivamente focadas no *rating* em si da avaliação, cuja perspectiva é o passado, isto é, o que aconteceu no ano, dando pouca margem para discussões voltadas ao futuro, isto é, o desenvolvimento do funcionário e em oportunidades para melhoria do seu desempenho. Este efeito é particularmente mais pernicioso quando o gestor fornece *feedback*

apenas nas sessões formais exigidas pelo processo de avaliação de desempenho utilizado na empresa, uma ou duas vezes no ano, o que geralmente implica em surpresas de ambas as partes e torna as sessões pouquíssimo produtivas.

Já as decisões de desenvolvimento são tratadas de forma discricionária pelo gestor, à exceção dos casos onde o indivíduo em questão é percebido como um talento da organização. Nesses casos, as decisões de desenvolvimento são tratadas, em tese, de forma corporativa.

A figura 9, a seguir, resume, de forma esquemática, o processo de avaliação de desempenho adotado pela maioria dos bancos da amostra, assim como as decisões de gestão de pessoas que têm por base os resultados da avaliação.

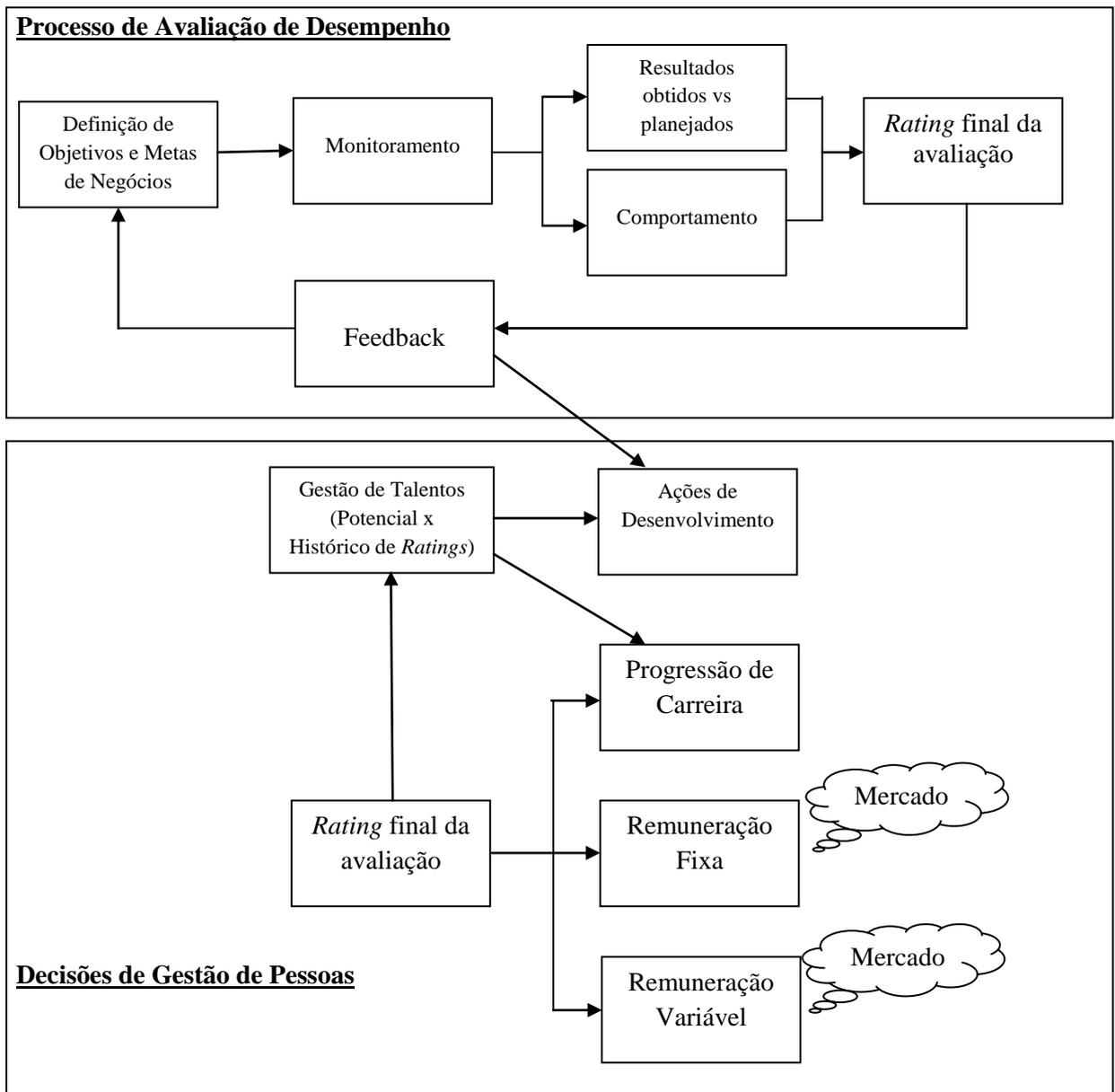


Figura 10: Modelo de Gestão de Desempenho adotado pelos bancos da amostra
Fonte: Autor

Conforme já apontado na seção anterior deste trabalho, observa-se que, das dimensões de desempenho apontadas por Dutra (2002) e Hipólito e Reis (2002), os bancos identificam e mensuram as dimensões resultados e comportamento, com grande ênfase na primeira. As dimensões desenvolvimento e potencial não são associadas diretamente ao desempenho. O resultado final, ou *rating* da avaliação corresponde a uma mistura das dimensões consideradas (resultado e comportamento) e o *feedback* oferecido ao avaliado é baseado neste *rating*. As decisões de gestão de pessoas são tomadas também com base neste *rating* e referem-se a progressão de carreira, remuneração fixa e remuneração variável, sendo que as duas últimas sofrem influência daquilo que é praticado no mercado competitivo dessas organizações. Ações de desenvolvimento, por sua vez, são decididas em bases discricionárias pelos gestores ou resultam de decisões tomadas pelos processos de Gestão de Talentos destas instituições, cujos principais *inputs* são o histórico de ratings de desempenho do avaliado e a percepção de potencial que este tem por parte dos membros dos comitês responsáveis por estes processos.

O modelo de avaliação de desempenho adotado pelos bancos é consistente com os modelos teóricos pesquisados neste trabalho, cabendo, no entanto, os seguintes comentários.

Por um lado, os bancos da amostra, na sua maioria, demonstram uma visão de desempenho com base em duas dimensões, ao menos, que são os resultados em si (o esforço) e o comportamento, enquanto os modelos pesquisados sugerem um conceito focado na dimensão resultados. Fica clara a existência de uma legítima preocupação em relação não somente ao que é feito, mas também em relação ao como é feito.

Por outro lado, observa-se a existência de contradições em relação a recomendações encontradas na literatura. Autores como Dutra (2002) e Hipólito e Reis (2002) recomendam que cada dimensão seja avaliada de forma específica e que seu resultado seja utilizado para suportar decisões específicas de gestão de pessoas. Os bancos analisados, no entanto, misturam as avaliações de dimensões distintas para a formação de um resultado final único de avaliação e utilizam esse resultado com base para praticamente todas as suas decisões de gestão de pessoas. Além disso, também em contradição a esses autores, os bancos não consideram, ao menos diretamente, as dimensões desenvolvimento e potencial como integrantes do seu conceito de desempenho.

Os processos de avaliação de desempenho de pessoas devem ser desenhados de forma a suportar ações de reforço ou mudança de comportamento e também estão associados a decisões de gestão de pessoas que envolvem desenvolvimento e recompensas, entre outras.

Espera-se que tais processos sirvam como referencial para a orientação dos profissionais de uma empresa e que comuniquem, com clareza, o que é esperado deles. Os processos devem transmitir os critérios que são valorizados pela organização, orientando seus profissionais para a execução do trabalho no presente e para o que é esperado no futuro. Tais critérios devem considerar diversos aspectos de alta complexidade presentes no ambiente empresarial, como a diversidade de expectativas, a constância de mudanças, os impactos potenciais do que é sinalizado pelos instrumentos de avaliação e, o que talvez seja o mais importante, as várias faces que devem ser observadas na avaliação do desempenho de um profissional, isto é, as dimensões contidas no desempenho profissional – tornando um tanto simplista restringir uma avaliação a apenas uma dimensão.

Pode-se concluir que os processos de avaliação de desempenho utilizados pelos bancos da amostra são essencialmente falhos, por não incluírem na análise do desempenho dos seus profissionais ferramentas ou instrumentos próprios a cada dimensão do desempenho, além de misturarem resultados de avaliações de dimensões distintas, dando margem a decisões de gestão de pessoas potencialmente equivocadas.

Além disso, verifica-se que, se por um lado o resultado da avaliação de desempenho alimenta decisões de gestão de pessoas, como remuneração, desenvolvimento e gestão de carreira, por outro as instituições pesquisadas não contam com modelos que integrem e orientem estas diferentes funções de gestão de pessoas. Apenas uma instituição utiliza um modelo formal de competências, porém, o mesmo ainda não é aplicado integralmente com base para a gestão de pessoas da empresa.

Pode-se dizer, portanto, que as instituições pesquisadas não contam, em tese, com sistemas de Gestão de Desempenho robustos o suficiente. Isso porque há falhas potenciais nos processos de Avaliação de Desempenho utilizados e, ao mesmo tempo, as empresas não contam com modelos que dêem sustentação e alinhamento entre estes processos de avaliação e os demais processos de gestão de pessoas que compõem seus sistemas de Gestão de Desempenho, como Remuneração, Desenvolvimento e Gestão de Carreira.

Visto dessa forma, pode-se dizer que os sistemas de Gestão de Desempenho utilizados pelos bancos da amostra não cumprem, em tese, com seu papel estratégico dentro das práticas de Recursos Humanos destas instituições.

Os sistemas de Gestão de Desempenho observados parecem implicar em um grande esforço – os custos certamente são elevados, porém os benefícios, tanto para as empresas

quanto para seus funcionários, são relativamente reduzidos. A impressão que fica é que os benefícios reais obtidos são bem inferiores aos esperados e que há muito espaço para sua otimização.

Uma das questões chaves nesse sentido parece ser a preparação adequada dos gestores para cumprir de forma apropriada seu papel de gestores de pessoas.

Outra questão chave é a reformulação dos processos de avaliação de desempenho de forma a separar o tratamento dado a cada dimensão de desempenho, utilizar ferramentas de avaliação específicas a cada dimensão, cada qual bem definida quanto ao foco e resultados pretendidos e possibilitar o uso adequado dos resultados das avaliações dessas dimensões para a tomada de decisões de gestão de pessoas.

Finalmente, parece ser requerida a utilização de modelos que integrem as diferentes funções de gestão de pessoas que compõem o sistema de Gestão de Desempenho, isto é, modelos que orientem tanto a avaliação de desempenho em suas diferentes dimensões quanto ações de remuneração, desenvolvimento e gestão de carreiras. Os modelos de gestão de pessoas por competências podem cumprir com esse papel. Apenas uma das instituições pesquisadas tem instalado um modelo formal de competências com o propósito de embasar e alinhar todo o seu sistema de Gestão de Desempenho. Trata-se, porém, de iniciativa recente, cujo estágio atual está vinculado a um *assessment* das competências preconizadas no modelo como base para planos individuais de desenvolvimento.

8.2 Limitações da Pesquisa

As conclusões desta pesquisa não podem ser generalizadas por conta de alguns fatores limitantes. Um destes fatores é o fato da amostra ser relativamente pequena em número, ainda que, ressalta-se, das doze instituições pesquisadas, dez estão entre os cinquenta maiores bancos do país por critério de patrimônio. Quatro estão entre os quinze maiores pelo critério de número de cliente correntistas e três estão entre os dez maiores pelo critério de lucro líquido ajustado (Fonte: Revista EXAME, Maiores e Melhores, 2009). Por esses critérios, a amostra tem representatividade em termos econômicos, porém não se pode afirmar que retrata em termos gerais as políticas e práticas de Recursos Humanos voltadas a processos de Avaliação de Desempenho nas instituições bancárias que operam no Brasil.

Outro fator limitante pode ter sido a realização de uma única entrevista em cada instituição. Ainda que o entrevistado tenha sido sempre a pessoa responsável pela área de Recursos Humanos da organização ou um delegado desta com amplo conhecimento do assunto, as informações coletadas podem conter algum viés, além, é claro, da dificuldade natural do entrevistado em relatar potenciais problemas ou dificuldades. Isso significa também que a perspectiva de análise desse trabalho seja exclusivamente organizacional, não considerando, por exemplo, a perspectiva dos funcionários das empresas da amostra. Para uma melhor compreensão e avaliação da situação pesquisada, de forma a possibilitar perspectivas adicionais de análise, seria necessário um conjunto mais amplo de entrevistas, cobrindo uma gama de usuários dos processos de Avaliação de Desempenho, tanto gestores quanto funcionários.

Por último, ressalta-se que a análise realizada da dimensão comportamento é bastante limitada, pois está focada no delineamento ou não de planos de desenvolvimento, isto é, no aspecto mais formal da dimensão e no seu tratamento dentro dos processos de avaliação, não considerando dessa forma ações de desenvolvimento de forma mais ampla.

8.3 Sugestões para Pesquisas Futuras

O tema Gestão de Desempenho é bastante amplo, conforme evidenciado pela revisão teórica realizada, e oferece, assim, diversas oportunidades para pesquisa. O quadro a seguir sumariza os principais conceitos relacionados a Gestão de Desempenho que foram pesquisados e fornece algumas sugestões para pesquisas relacionadas ao tema.

CONCEITO	DESCRIÇÃO	AUTORES	OPORTUNIDADE E RELEVÂNCIA DE PESQUISA
Gestão de Desempenho (GD)	Conjunto de práticas integradas e relacionadas de gestão de pessoas, aplicadas com um enfoque estratégico e holístico, com o propósito último de contribuir para a melhoria do desempenho individual e organizacional	Williams, 2002 Fletcher, 2001 Beer, Ruth, Dawson, McCaa e Kavanagh, 1978 Fletcher, 2004 Ulrich, 1997 Hartog <i>et al.</i> , 2004 Roberts, 2001 Hipólito e Reis, 2002 Latham e Wexley, 1994	Investigar práticas de GD adotadas pelas empresas e avaliar seu impacto em termos de geração de valor com base em relação de causa e efeito
GD como Recurso Estratégico	Práticas de GD aplicadas de forma alinhada com os objetivos estratégicos da organização, induzindo a comportamentos que contribuem diretamente para a efetividade organizacional e proporcionando vantagens competitivas únicas, de difícil cópia por parte dos concorrentes.	Sisson, 1990 Boxall e Purcell, 2003 Wright e McMahan, 1992 Storey, 1995 Boselie <i>et al.</i> , 2005 Batt, 2002 Buttler, Ferris e Napier, 1991 Schuler, Dowling e De Cieri, 1993 Mohrman <i>et al.</i> , 1989 Wright <i>et al.</i> , 1994 Boxall e Steeneveld, 1999 Pralhad e Hamel, 1990 Taylor <i>et al.</i> , 1996 Huselid, Jackson e Schuler, 1997 Latham, 1984 Schneier <i>et al.</i> , 1991	Analisar, através de estudo de casos, se e como as práticas de GD constituem-se em ou têm o potencial de se tornarem fonte de vantagens competitivas sustentáveis.
GD e Sistemas de Trabalho de	Práticas de trabalho combinadas de tal forma que seu efeito sinérgico resulta em forte melhoria do	Delaney e Huselid, 1996 Huselid, 1995	Investigar a ocorrência de Sistemas de Trabalho

Alto Desempenho (STAP)	desempenho organizacional. Tais práticas envolvem, ainda que não de forma exclusiva, as práticas normalmente encontradas em sistemas de GD, daí se poder propor que GD se confunde com STAP ou, ao menos, é parte integrante dos mesmos.	Delery, 1998 Wright e McMahan, 1992 Becker e Gerhart, 1996 Purcell, 1999 Guest, 2001 Dyer e Reeves, 1995 Guest, 1997 Osterman, 1994 Arthur, 1994 Ichniowsk <i>et al.</i> , 1997 Boselie <i>et al.</i> , 2005 Batt, 2002 Hartog e Verburg, 1996 Guthrie, 2001 Whitener, 2001 Youndt <i>et al.</i> , 1996 Delery e Doty, 1996 Appelbaum e Batt (1994) Wagner, 1994 Beatty e Varma, 1997 Lepak <i>et al.</i> , 2007	de Alto Desempenho em empresas e analisar a existência de correlação entre estes sistemas e fatores tais como produtividade e rotatividade, comprometimento organizacional, desempenho operacional e desempenho financeiro.
Avaliação de Desempenho e suas Dimensões	Processo ou conjunto de atividades através do qual as organizações avaliam seus funcionários e procuram desenvolver suas competências de forma a tornar seu desempenho mais efetivo. Suas dimensões são: 1- <u>Desenvolvimento</u> : refere-se ao grau de desenvolvimento e maturidade de um profissional e que dá base à distribuição de responsabilidades, à definição das ações de capacitação e a movimentações salariais e de carreira;	Guimarães, 1998 Gilliland e Langdon, 1998 Luecke, 2006 Fletcher, 2001 Luecke, 2004 Brandão e Guimarães, 2001 Goodale, 1992 Lucena, 1977 Pagès <i>et al.</i> , 1993 Schuler e Jackson, 1987 Snell e Dean, 1992	Investigar as práticas de avaliação de desempenho em empresas sob a perspectiva das diferentes dimensões do desempenho individual. Verificar como tais dimensões são trabalhadas, através de quais processos e instrumentos e identificar de que forma influenciam as decisões e ações de gestão de pessoas tomadas pelas empresas.

	<p>2- <u>Comportamento</u>: refere-se ao conjunto de comportamentos observáveis, que devem ser alinhados a valores, missão e objetivos da empresa;</p> <p>3- <u>Metas e resultados</u>: refere-se às metas e objetivos estabelecidos pela organização para um determinado período. Trata-se de uma contingência, no sentido de que o resultado demonstrado hoje não necessariamente se repetirá amanhã e está, portanto, vinculado à motivação pessoal e às condições oferecidas pela empresa.</p> <p>4- <u>Potencial</u>: refere-se às características pessoais de um indivíduo, tais como comunicação oral, capacidade de decisão, iniciativa, etc. que permitem a identificação do quanto este poderá adaptar-se a uma função gerencial no futuro, após investimentos em desenvolvimento.</p>	<p>Schuler <i>et al.</i>, 1991 Cardy e Dobbins, 1994 Gomez-Mejia, Balkin e Cardy, 1995 Antonioni, 1994 Bernardin e Villanova, 1986 Bretz, Milkovich e Read, 1992 Lawler, 1994 Nickols, 2007 Heathfield, 2007 Armstrong, 2000 Deming, 1986 Hipólito e Reis, 2002 Luecke, 2004 Dutra, 2002 Vicere e Fulmer, 1998</p>	
Objetivos e Metas de Desempenho	Objetivos e metas estabelecidos pela organização e que orientam os funcionários nas suas atividades, definindo os resultados que deverão ser perseguidos e atingidos.	<p>Beatty e Schneier, 1997 Bernardin <i>et al.</i>, 1998 Armstrong, 2000 Luecke, 2006</p>	
<i>Feed back</i>	Processo através do qual gerentes e supervisores fornecem informações aos seus subordinados a respeito de como estão percebendo e avaliando o desempenho dos mesmos em suas atividades.	<p>Edwards e Ewen, 1996 Conway e Huffcutt, 1997 London <i>et al.</i>, 1997 Flint, 1999 Luecke, 2006 McLoughney, 2007</p>	Analisar as técnicas e processos de <i>feedback</i> utilizados pelas empresas e investigar e avaliar possíveis conflitos e seus impactos, gerados por percepções de valor sob as óticas de quem fornece e de quem recebe <i>feedback</i> .
<i>Coaching</i>	Processo voltado a disponibilizar para uma pessoa o conjunto de ferramentas e conhecimentos de que necessita para se desenvolver e tornar-se mais	<p>Peterson e Hicks, 1995 Mace e Mahler, 1958 Mintzberg, 1973</p>	Investigar as modalidades de <i>coaching</i> utilizadas pelas empresas e seus impactos em termos de

	efetiva quer no campo pessoal quanto profissional.	Feldman, 2001 Luecke, 2004 Goldsmith, 1996	valor agregado tanto sob a ótica da empresa (patrocinador) quanto dos funcionários submetidos ao processo de <i>coaching</i> .
Papel dos Agentes em GD	Os agentes são aqueles responsáveis por implantar práticas de RH em uma empresa, incluindo as práticas relacionadas a GD. Seus comportamentos e estilos de liderança e de “gestão de pessoas” influenciam a percepção dos seus subordinados em relação a estas práticas, assim como seus níveis de comprometimento, motivação e confiança.	Purcell e Huntchinson, 2007 Bowen e Ostroff , 2004 Hartog <i>et al.</i> , 2004 Gratton e Truss, 2003 Rousseau e Greller, 1994 Anthony <i>et al.</i> ,1996 Lacombe e Tonelli, 2001 McGovern <i>et al.</i> , 1997 Lindbom, 1997	Investigar, através de estudo de caso, os impactos provocados por comportamentos e estilos de liderança dos gestores de pessoas, em termos de influência na percepção dos seus subordinados em relação a práticas de GD e como a percepção gerada impacta os níveis de comprometimento, motivação e confiança destes funcionários.
Fatores Situacionais em GD	Circunstâncias fora do controle do avaliado que podem ter o efeito de tanto facilitar quanto dificultar o nível de desempenho exibido pelo mesmo. Há particular interesse nos fatores que e têm impacto negativo, dado que respondem em grande parte pelas divergências havidas entre avaliadores e avaliados.	Kane, 1986 Dobbins <i>et al.</i> , 1993 Bernardin, 1992 Bernardin, 1989 Cardy & Cobbins, 1994 Jones & Nisbett, 1972 Pooyan <i>et al.</i> , 1982 Zuckerman, 1979 Austin, 1989	Investigar até que ponto as empresas consideram o efeito de fatores situacionais em seus sistemas de GD, como tais fatores são tratados e quais são os impactos deste tratamento sob as perspectivas tanto da empresa quanto do funcionário.

Quadro 10 – Sugestões para Pesquisas Futuras

Fonte: Autor

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUQUERQUE, L. A gestão estratégica de pessoas. In *As Pessoas na Organização*, São Paulo: Gente, 2002
- ANTHONY, W.P., PERREWÉ, P.L. *Strategic Human Resource Management*. USA: Harcourt Brace & Co., 1996
- ANTONIONI, D. Improve the performance management process before discontinuing performance appraisals. *Compensation and Benefits Review*, 26(3), 29-37, 1994
- APPELBAUM, E., BATT, R. *The New American Workplace: Transforming Work Systems in the United States*. Ithaca, NY: ILR Press, 1994
- ARMSTRONG, M. *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines*. Kogan Page Ltd., 2000
- ARTHUR, J.B. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37, 670-687, 1994
- AUSTIN, J.T. Effects of shift in goal origin on goal acceptance and attainment. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 46, 315-335, 1989
- BANDURA, A. *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1986
- BANDURA, A. Self-Efficacy. In V.S. Ramachaudran (Ed.) *Encyclopedia of Human Behavior*, 4, 71-81. New York: Academic Press, 1994
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Edições 70 Ltda., 1977
- BATT, R. Managing customer services: human resource practices, quit rates and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45(3), 539-564, 2002
- BEATTY, R.W., SCHNEIER, C.E. New HR roles to impact organizational performance: From "partners" to "players". *Human Resource Management*, 36, 29-38, 1997
- BEATTY, R.W., VARMA, A. An Empirical Study on High Performance Work Systems: Implications for Practitioners. *Paper presented at the Human Resource Planning Society Research Symposium*. Ithaca, NY, 1997
- BECKER, B.A., GERHART, B. The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801, 1996

- BEER, M., RUTH, R., DAWSON, J.A., MCCAIG, B.B., KAVANAGH, M.J. A performance management system: Research, design, introduction and evaluation. *Personnel Psychology*, 31, 505-535, 1978
- BERNARDIN, H.G. The "analytic" framework for customer-based performance content development and appraisal. *Human Resource Management Review*, 2, 81-102, 1992
- BERNARDIN, H.G. Increasing the accuracy of performance measurement: A proposed solution to erroneous attributions. *Human Resource Planning*, 12, 239-250, 1989
- BERNARDIN, H.G., VILLANOVA, P.J. Performance appraisal. In E.A. Locke (Ed.), *Generalizing from laboratory to field settings (43-62)*. San Francisco: New Lexington Press, 1986
- BERNARDIN, H.J., HAGAN, C.M., KANE, J.S., VILLANOVA, P. Effective Performance Management: A Focus on Precision, Customers and Situational Constraints. In J.W. Smither (Ed.) *Performance Appraisal: State of the Art in Practice (3-48)*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998
- BERRIEN, K. *General and Social Systems*. Rutgers University Press, 1968
- BOSELIE, P., DIETZ, G., BOON, C. Commonalities and contradictions in human resource management and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94, 2005
- BOWEN, D., OSTROFF, C. Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29, 203-221, 2004
- BOXALL, P., PURCELL, J. *Strategy and Human Resource Management*. Houndsmills: Palgrave-Macmillan, 2003
- BOXALL, P., STEENEVELD, M. Human resource strategy and competitive advantage: a longitudinal study of engineering consultancies. *Journal of Management Studies*, 36(4), 443-463, 1999
- BRANDÃO, H.P., GUIMARÃES, T.A. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um Mesmo Construto? *R A E – Revista de Administração de Empresas*, 41(1), 8-15, 2001
- BRETZ, R.D., JR., MILKOVITCH, G.T., READ, W. The current state of performance appraisal research and practice: Concerns, directions and implications. *Journal of Management*, 18, 321-352, 1992

- BUCHNER, T.W. Performance Management Theory: A Look from the Performer's Perspective with Implications for HRD. *Human Resource Development International*, 10(1), 59-73, 2007
- CARDY, R.L., DOBBINS, G.H. *Performance appraisal: A consideration of alternative perspectives*. Cincinnati, OH: South-Western, 1994
- CARVER, C.S., SCHEIER, M.F. *On the self-regulation of behavior*. Cambridge: Cambridge University Press, 1998
- CARVER, C.S., SCHEIER, M.F. *Attention and self-regulation: A control theory approach to human behavior*. New York: Springer-Verlag, 1981
- CONWAY, J., HUFFCUTT, A. Psychometric properties of multisource performance ratings: A meta-analysis of subordinate, supervisor, peer and self-ratings. *Human Performance*, 10(4), 331-360, 1997
- CERVO, A. L., BERVIAN, P. A. *Metodologia Científica: para uso dos estudantes universitários*. São Paulo: McGraw-Hill, 1983
- COLLIS, J., HUSSEY, R. *Pesquisa em Administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Porto Alegre: Bookman, 2005
- CRESWELL, J.W. (1984). *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*. Thousand Oaks: Sage, 1984
- DELANEY, J.T., HUSELID, M.A. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969, 1996
- DELERY, J.E. Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8, 289-309, 1998
- DELERY, J.E., DOTY, D.H. Modes of theorizing in strategic human resources management: Tests of universalistics, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835, 1996
- DENISI, A.S. Performance appraisal and management: A multilevel analysis. In K.J. Klein & S. Kozlowski (Eds.) *Multilevel theory, research and methods in organizations (121-156)*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000
- DOBBINS, G.H., CARDY, R.L., FACTEAU, J.D., MILLER, J.S. Implications of situational constraints on performance evaluation and performance management. *Human Resource Management Review*, 3, 105-128, 1993

- DONOVAN, J.J. Work motivation. In N. Anderson, D. Ones, H. Sinangil, C. Viswesvaran (Eds.) *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, 2 (53-76). London: Sage, 2001
- DUTRA, J.S. *Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002
- DYER, L., REEVES, T. Human resource strategies and firm performance: what do we know, where do we need to go? *The International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 657-667, 1995
- EDWARDS, M.R., EWEN, A.J. *360° Feedback: The New Model for Employee Assessment & Performance Improvement*. New York: American Management Association, 1996
- FELDMAN, D.C. Career Coaching: What HR Professionals and Managers Need to Know. *Human Resource Planning Society*, 24, 26-35, 2001
- FLETCHER, C. Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 473-488, 2001
- FLETCHER, C. *Appraisal and feedback: Making performance review work*. London: Chartered Institute of Personnel & Development, 2004
- FLINT, D. The role of organizational justice in multi-performance appraisal: Theory-based applications and directions for research. *Human Resource Management Review*, 9(1), 1-20, 1999
- GILLILAND, S.W., LANGDON, J.C. Creating Performance Management Systems That Promote Perceptions of Fairness. In Smither, J.W. (Ed.) *Performance Appraisal: State of the Art in Practice (209-243)*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998
- GODOI, C.K., MATTOS, P.L.C.L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In C.K. Godoi, R.B. Mello, A.B. Silva (Eds.) *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais*. São Paulo: Saraiva, 2006
- GOLDSMITH, M. Coaching for behavioral change. *Leader to leader*, fall, 1996
- GOMEZ-MEJIA, L.R., BALKIN, D.B., CARDY, R.L. (1995). *Managing human resources*. Upper Saddle River; NJ: Prentice Hall, 1995
- GOODALE, J.G. Improving performance appraisal. *Business Quarterly*, 57(2), 65-70, 1992
- GRATTON, L., TRUSS, C. The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action. *Academy of Management Executive*, 17, 74-86, 2003

- GUEST, D.E. Human resource management: When reality confronts theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 12, 1092-1106, 2001
- GUEST, D.E. Human resource management and performance: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8, 263-276, 1997
- GUIMARÃES, T.A. Gestão do desempenho em organizações públicas descentralizadas. In *Congresso Internacional do CLAD*, 3, Madrid, 1998
- GUTHRIE, J.P. High involvement work practices, turnover and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44, 180-190, 2001
- HARTOG, D.N., VERBURG, R.M. High performance work systems, organizational culture and perceived organizational effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 14(1), 55-78, 2004
- HARTOG, D.N., BOSELIE, P., PAAUWE, J. Performance Management: A Model and Research Agenda. *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), 556-569, 2004
- HEATHFIELD, S. Performance Appraisals Don't Work - What Does? *The Journal for Quality & Participation*, Spring, 5-9, 2007
- HERZBERG, F. One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62, 1968
- HIPÓLITO, J.A.M., REIS, G.G. A avaliação como instrumento de gestão. In *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Gente, 2002
- HIPÓLITO, J.A.M., FERNANDES, B.H.R. Dimensões de avaliação de pessoas e o conceito de competências. In J.S. Dutra, M.T.L.Fleury, R. Ruas (Eds.) *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas, 2008
- HUSELID, M.A. The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672, 1995
- HUSELID, M.A., BECKER B.E. *The Impact of High Performance Work Systems, Implementation Effectiveness and Alignment with Strategy on Shareholder Wealth*. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press, 1997
- HUSELID, M.A., JACKSON, S.E., SCHULER, R.S. Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188, 1997

- JONES, E., NISBETT, R. The actor and the observer: Divergent perceptions of the causes of behavior. In E.F. Jones, D. Kanouse, H.H. Kelley, R.E. Nisbett, S. Vallins, B. Weiner (Eds), *Attribution: Perceiving the causes of behavior (79-94)*. Morristown, NJ: General Learning Press, 1972
- KANE, J.S. Performance distribution assessment. In R.A. Berk (Ed.) *Performance assessment: Methods and applications (237-274)*. Baltimore: John Hopkins University Press, 1986
- LACOMBE, B. Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: as Abordagens Estratégica e Institucional. ANPAD-2008
- LACOMBE, B., TONELLI, M. O Discurso na Prática: o que dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. *Revista de Administração Contemporânea*, 5, 157-174, 2001
- LATHAM, G.P. The appraisal system as a strategic control. In C.J. Fombrun, N.M. Tichy, M.A. Devanna (Eds.) *Strategic human resource management (87-100)*. New York: Wiley, 1984
- LAWLER, E.E., III. Performance management: The next generation. *Compensation and Benefits Review*, 26(3), 16-19, 1994
- LEGGE, K. *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. London: Macmillan, 1995
- LEPAK, D.P., TAYLOR, M.S., TEKLEAB, A., MARRONE, J.A., COHEN, D.J. An Examination of the Use of High Investment Human Resource Systems for Core and Support Employees. *Human Resource Management*, 46(2), 223-246, 2007
- LINDBOM, D.A. Culture of Coaching: The Challenge of Managing Performance for Long-Term Results. *Organization Development Journal*, 25(2), 101, 2007
- LOCKE, E.A., LATHAM, G.P. *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990
- LOCKE, E.A., LATHAM, G.P. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57, 705-717, 2002
- LONDON, M., SMITHER, J., ADSIT, D. Accountability: The Achilles heel of multisource feedback. *Group and Organization Management*, 22(2), 162-184, 1997
- LUCENA, M.D.S. *Avaliação do desempenho: métodos e acompanhamento*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977

- LUECKE, R. Performance Management: Managing Employee Performance. *Harvard Business Essentials*. Harvard Business School Press, 2006
- LUECKE, R. Coaching and Mentoring. *Harvard Business Essentials*. Harvard Business School Press, 2004
- MACE, M., MAHLER, W.R. Developing Executive Skills. *American Management Association*, 1958
- MARCONI, M.A., LAKATOS, E.M. *Metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2004
- MCGOVERN, F., GRATTON, L., HOPE-HAILEY, V., STILES, P., TRUSS, C. Human resource management on the line? *Human Resource Management Journal*, 7(4), 12-29, 1997
- MCCLOUGHNEY, S. Making the Most of Your Performance Review. *Accountancy Ireland: Chartered Accountants House*, 39, 56-58, 2007
- MINTZBERG, H. *The Nature of Managerial Work*. Englewoods Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1973
- MOHRMAN, A.J., JR., RESNICK-WEST, S.M., LAWLER, E.E., III. *Designing performance appraisal systems: Aligning appraisals and organizations realities*. San Francisco: Jossey-Bass, 1989
- MORGAN, G., SMIRCICH, L. The Case of Qualitative Research. *Academy of Management Review*, 5, 491-500, 1980
- NICKOLS, F. Performance Appraisal: Weighed and Found Wanting in the Balance. *The Journal for Quality & Participation*, Spring, 13-16, 2007
- OSTERMAN, P. How common is workplace transformation and how can we explain who adopts it? Results from a national survey. *Industrial and Labor Relations Review*, 47(2), 173-188, 1994
- PAAUWE, J., RICHARDSON, R. Introduction to special issue on HRM and performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 8, 257-262
- PAGÈS, M. *et al.* (1993). *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas, 1997
- PATTON, M.Q. *How to use qualitative methods in evaluation*. Newbury Park, California: Sage Publications, 1987
- PETERSON, D.B., HICKS, M.D. *The Leader as Coach: Strategies for Coaching and Developing Others*. Minneapolis, MN: Personnel Decisions, 1995
- POOYAN, A., O'CONNOR, E.J., PETERS, L.H., QUICK, J.C., JONES, N.D., KULISCH, A. Supervisory/subordinate differences in perceptions of situational constraints: Barriers are in

- the eye of the beholder. *Paper presented at the Southwest Academy of Management Meeting, Phoenix, AZ, 1982*
- PRAHALAD, C.K., HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91, 1990
- PURCELL, J. Best practice and best fit: chimera or cul-de-sac? *Human Resource Management Journal*, 9(3), 26-41, 1999
- PURCELL, J., HUTCHINSON, S. Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3-20, 2007
- ROBERTS, I. Reward and Performance Management. In I. Beardwell & L. Holden (Eds.), *Human resource management: A contemporary approach*. Edinburgh: Pearson, 2001
- ROSA, M. V. F.P.C.;ARNOLDI, M.A.G.C. *A entrevista na pesquisa qualitativa*. Belo Horizonte: Ed. Autêntica, 2008
- ROUSSEAU, D.M., GRELLER, M.M. Human resource practices: Administrative contract makers. *Human Resource Management*, 33, 72-107, 1994
- SCHNEIER, C.E., SHAW, D.G., BEATTY, R.W. Performance measurement and management: A tool for strategy execution. *Human Resource Management*, 30, 279-301, 1991
- SCHULER, R., JACKSON, S. Linking competitive advantage with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219, 1987
- SCHULER, R.S., DOWLING, P., DE CIERI, H. An integrative framework of strategic international human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 1, 717-764, 1993
- SCHULER, R.S., FULKERSON, J.R., DOWLING, P. Strategic performance measurement and management in multinational corporations. *Human Resource Management*, 30, 1991
- SHERER, P.D., LEBLECI, H. Bringing variety and change into strategic human resource management research. In G. Ferris (Ed.) *Research in personnel and human resources management*, 20, 199-230. Greenwich, CT: JAI Press, 2001
- SISSON, K. Introducing the Human Resource Management Journal. *Human Resource Management Journal*, 1(1), 1-15, 1990

- SNELL, S.A., DEAN, J.W. Integrated manufacturing and human resource management practices: A human capital perspective. *Academy of Management Executive*, 35, 467-504, 1992
- STOREY, J. *Human resource management: A critical text*. London: Routledge, 1995
- TAYLOR, F.W. (1911). *Principles of scientific management*. New York: Harper and Row
- TAYLOR, S., BEECHLER, S., NAPIER, N. Toward an integrative model of strategic international human resource management. *Academy of Management Review*, 21, 959-985, 1996
- ULRICH, D. Judge me more by my future than by my past. *Human Resource Management*, 36, 183-202, 1997
- VAUGHAN, S. Performance: self as the principal evaluator. *Human Resource Development International*, 6(3), 371-385, 2003
- WAGNER, J.A. Participation's effects on performance and satisfaction: A reconsideration of the research evidence. *Academy of Management Review*, 19, 1994
- WARREN, M.W. Performance management and management performance. In L.W. Frederikson (Ed.) *Handbook of Organizational Behavior Management (539-564)*. New York: John Wiley, 1982
- WEISS, T.B., HARTLE, F. *Reengineering Performance Management: Breakthroughs in Achieving Strategy through People*. Boca Raton, FL: St. Lucie Press, 1997
- WHITENER, E.M. Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modelling. *Journal of Management*, 27(5), 515-535, 2001
- WILLIAMS, R. (2002). *Managing employee performance: Design and implementation in organizations*. London: Thomson, 2002
- WRIGHT, P.M., MCMAHAN, G.C. Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320, 1992
- WRIGHT, P.M., MCMAHAN, G.C., MC WILLIAMS. Human resources and sustained competitive advantage: A resource based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326, 1994
- YOUNDT, M., SNELL, S., DEAN, J., LEPAK, D. Human resource management, manufacturing strategy and firm performance. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 836-866, 1996

ZUCKERMAN, M. Attribution of success and failure revisited: The motivational bias is alive and well in attribution theory. *Journal of Personality*, 47, 245-287, 1979

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1) Identificação do entrevistado
- 2) Principais características da empresa
- 3) Visão geral do modelo de gestão de desempenho aplicado
 - a. Práticas e processos considerados
 - b. Dinâmicas e instrumentos
 - c. Mecanismos de alinhamento
- 4) Especificamente em relação à Avaliação de Desempenho
 - a. Descrição do processo
 - b. Etapas, inputs e outputs
 - c. Dinâmica e instrumentos
 - d. Mensuração de resultados em cada dimensão:
 - i. Esforço (resultados obtidos x metas/objetivos)
 - ii. Desenvolvimento
 - iii. Comportamento
 - iv. Potencial
- 5) Relação entre Avaliação de Desempenho e decisões de pessoas
 - a. Remuneração
 - b. Desenvolvimento
 - c. Movimentações e promoções
 - d. Gestão de talentos
 - e. Comportamento
- 6) Contribuições do processo atual para a melhoria de desempenho individual e organizacional
 - a. Alcance/superação de objetivos
 - b. Desenvolvimento profissional
 - c. Alinhamento comportamental
- 7) Perspectivas e planos futuros em relação a Avaliação de Desempenho

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)