

**Universidade Federal de Santa Catarina  
Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO: HISTÓRIA,  
EVOLUÇÃO, METODOLOGIA E REALIDADE**

**Dissertação de Mestrado**

**Eva Lang**

**Florianópolis  
2001**

**Eva Lang**

**Avaliação de Desempenho Humano: História, Evolução,  
Metodologia e Realidade**

Esta dissertação foi julgada adequada e aprovada para obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina**.

**Florianópolis, 16 de Maio de 2001.**

**Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph. D.**  
Coordenador do Curso

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Emílio Araújo Menezes, Dr.  
Orientador

---

Prof. Carlos Manoel Taboada  
Rodrigues, Dr.

---

Prof. Álvaro Rojas Lezana, Dr.

O maior obstáculo à cooperação harmônica entre o trabalhador e a direção reside na ignorância da administração a respeito do que realmente consiste um dia de serviço do trabalhador.

*Frederick Winslow Taylor*

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>vii</b>
<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
OBJETIVOS	3
PROBLEMÁTICA	4
METODOLOGIA	5
ESTRUTURA DO TRABALHO	5
<b>CAPÍTULO I - ALGUNS ELEMENTOS BÁSICOS</b>	<b>7</b>
1.1 PANORAMA HISTÓRICO E EVOLUTIVO	7
1.1.1 Evolução histórica da administração de recursos humanos	7
1.1.2 A administração científica	8
1.1.3 Administração de recursos humanos	10
1.1.4 Evolução histórica da administração de recursos humanos no Brasil	11
1.1.5 O perfil do RH na última década	14
1.2 COMPREENDENDO A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	15
1.2.1 Realidade circundante e variáveis humanas	15
1.2.2 Perfis predominantes de empresas	16
1.3 PERFIL DE UMA ORGANIZAÇÃO SAUDÁVEL	20
<b>CAPÍTULO II - DECISÃO PARA IMPLANTAR AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</b>	<b>23</b>
2.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	25
2.2 A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO	25
2.2.1 O processo de comunicação	26
2.2.2 Como tornar a comunicação mais eficiente	27
2.2.3 A escuta	27
2.2.4 Provocar realimentação	28
2.3 MOTIVAÇÃO	29
2.3.1 Motivação nas empresas brasileiras	30
2.3.2 Salário e motivação	31
2.3.2.1 Administração de cargos e salários	32
2.3.2.2 Remuneração diferenciada	33

2.3.3 A supermotivação	33
2.3.3.1 Supermotivação auto-sustentada	34
2.3.4 A teoria do Chauvinismo	35
2.3.5 Concepções incorretas sobre motivação	36
<b>CAPÍTULO III - ADMINISTRANDO A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</b>	<b>37</b>
3.1 ENFOQUE ADMINISTRATIVO E METODOLÓGICO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	37
3.2 DEFINIÇÃO INADEQUADA DE OBJETIVOS	37
3.3 DESPREPARO GERENCIAL PARA ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS	38
3.4 NOVOS PARÂMETROS DE AVALIAÇÃO DO GERENTE	40
3.5 LIDERANÇA EXECUTIVA	42
3.6 GERÊNCIA DE GESTÃO DE PESSOAL	43
3.7 AVALIAÇÃO E FORMAÇÃO CONJUNTA DE EQUIPES	44
3.8 PRESCRIÇÃO DA FUNÇÃO, ROTAÇÃO DE CARGOS E CARREIRA	45
3.8.1 Os planos de carreira	45
3.8.2 Departamentos de padrões & desempenho	45
3.8.3 Educação	46
3.8.4 Valores essenciais	46
3.9 OS EQUÍVOCOS NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	47
3.9.1 Como evitar erros em análises de desempenho	47
3.9.2 Tolerância aos erros	48
3.10 O NOVO PAPEL DO GERENTE	49
3.10.1 Formando liderança	49
3.10.2 Como agem os líderes	50
3.11 OS GERENTES DA NOVA ERA	51
3.11.1 A gerência da criatividade	52
3.12 DINÂMICA HUMANA	53
3.12.1 Transformação do grupo em equipe	53
3.12.2 Estágio de desempenho em grupo	54
<b>CAPÍTULO IV - ABORDAGENS METODOLÓGICAS</b>	<b>55</b>
4.1 GESTÃO DE PESSOAS	55
4.1.1 Como reter funcionários de alto desempenho	55
4.1.1.1 Uma estratégia para reter funcionários de alto desempenho	56
4.1.2 Pessoas: como fazer com que todas tenham um desempenho acima da expectativa	57
4.1.3 Qualidade e padrão de vida	58
4.2 GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL	59
4.3 ESTRATÉGIAS PARA IMPLANTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	60
4.4 ESTRATÉGIA PROPOSTA	61
4.4.1 Conhecimento	62
4.4.2 Implementação	64

4.4.3 Comprometimento _____	65
4.4.4 Etapas para implantação do programa _____	66
4.4.5 Equilíbrio interno e externo _____	67
4.5 OUTRO MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: BALANCED SCORECARD _____	67
4.5.1 Grupo de medidas essenciais para os funcionários _____	68
4.5.2 Medição do nível de retenção dos funcionários _____	69
4.5.3 Medição do nível de produtividade dos funcionários _____	69
4.5.4 Medidas de desempenho de equipe _____	70
4.5.5 Programa de comunicação e educação _____	71
4.6 OUTROS CUIDADOS NA IMPLANTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO _____	72
<b>CAPÍTULO V - VIVENCIANDO A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO _____</b>	<b>74</b>
5.1 UMA ILUSTRAÇÃO DA APLICAÇÃO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO: O CASO DO BANCO DO BRASIL _____	74
5.2 A EMPRESA _____	75
5.3 RETRATO DA EMPRESA _____	77
5.3.1 Recursos humanos _____	77
5.4 O PROGRAMA DESEMPENHO PRO: VENCENDO JUNTOS _____	79
5.4.1 Finalidades _____	81
5.4.2 Avaliados _____	82
5.4.3 Perspectivas _____	83
5.4.4 Fatores de desempenho _____	84
5.4.5 Metas _____	84
<b>CAPÍTULO VI - ANALISANDO A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO _____</b>	<b>87</b>
6.1 ANÁLISE DO MODELO E VISÃO GENERALISTA _____	87
6.2 ANÁLISE E CONCLUSÕES SOBRE O SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA ILUSTRAÇÃO _____	88
6.3 ANÁLISE FINAL E CONCLUSÕES GERAIS SOBRE A APLICAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO _____	90
<b>ANEXOS _____</b>	<b>100</b>
COLETA DE DADOS - QUESTIONÁRIO _____	100
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS _____</b>	<b>107</b>

## RESUMO

Palavras-chaves: desempenho, satisfação, produtividade, comprometimento, qualidade, desenvolvimento, avaliação.

Esta pesquisa apresenta a avaliação de desempenho humano como ferramenta gerencial capaz de fornecer elementos importantes para a gestão de pessoas, bem como resultados tanto profissionais quanto organizacionais. Também procura disponibilizar uma visão prospectiva do desempenho humano nas diversas áreas da organização. Proceder a avaliação de desempenho humano é um desafio para todos os componentes de uma organização, face a diversidade de aspectos que deve ser considerada na escolha de um método de avaliação. A literatura da área sugere o desenvolvimento de um modelo de avaliação de desempenho humano voltado para as ações desenvolvidas na organização. Um modelo próprio que se enquadre às características culturais e organizacionais da empresa. Esta pesquisa apresenta estratégias para se implantar um modelo de avaliação de desempenho através de uma abordagem voltada para resultados. O modelo proposto tem como essência a avaliação do desempenho humano dos fatores críticos de sucesso: satisfação, produtividade e comprometimento para o alcance dos objetivos da organização, na percepção daqueles que melhor a conhecem e têm internalizados os seus objetivos. O modelo é uma adaptação de uma proposta encontrada na literatura, que utiliza a teoria do *Balanced Scorecard* para a mensuração do desempenho humano em uma organização. Este trabalho exhibe uma ilustração em uma instituição bancária brasileira, mostrando sua viabilidade e importância na gestão das pessoas e nos resultados da organização.

## ABSTRACT

Key words: performance, satisfaction, productivity, engagement, quality, development, and evaluation.

This research presents the performance evaluation as a managerial tool which is capable to provide important elements for people managing, as well as its professional and organizational results. It is also able to give a prospective view of human performance in several areas of the organization. Proceeding the performance evaluation is a challenge for all people of an organization, because there are many aspects that must be considered before choosing an evaluating method. About the performance evaluation the literature suggests the development of a model for evaluating human performance aimed at the actions developed in the organization. An own pattern according to the company cultural and organizational features. This research presents strategies to implement a model of performance evaluation through an approaching aimed to results. The proposed model essence is human performance evaluating of critical factors of success: satisfaction, productivity and engagement to reach the organization goals, in the perception of that people who have a better knowledge of the organization and its goals. The model is an adaptation of one proposal found in the literature which is based on the Balanced Scorecard Theory for measuring human performance into an organization. This research work shows an illustration of a Brazilian banking institution, demonstrating its viability and importance in managing people and in the organization results.



## INTRODUÇÃO

As pessoas passam a maior parte do seu tempo vivendo ou trabalhando dentro de organizações. Na medida que aumentam o tamanho e a complexidade da organização, a produção de bens ou serviços não pode ser desenvolvida por pessoas que trabalham sozinhas. Quanto mais industrializada for a sociedade, tanto mais numerosas e complexas se tornam as organizações. Sejam quais forem os objetivos das pessoas - lucrativos, educacionais, religiosos, políticos, sociais, filantrópicos, econômicos, etc. - as organizações envolvem-nas como tentáculos tornando-as cada vez mais dependentes da atividade organizacional. À medida que as organizações crescem e se multiplicam, maior se torna a complexidade de gerir os recursos necessários a sua sobrevivência e ao seu crescimento. Das relações entre as organizações com as pessoas que nela atuam originou-se o processo de administração de recursos humanos.

Administrar recursos humanos tornou-se necessário com o crescimento das organizações e com a complexidade das tarefas organizacionais. Esta gestão trata do provisionamento, da aplicação, da manutenção e do desenvolvimento das pessoas nas organizações e abrange: as funções a assegurar, o recrutamento e seleção, a formação, as remunerações, a avaliação do desempenho e a motivação.

A abordagem global deste processo é de extrema amplitude, a proposta desta pesquisa restringe-se a uma destas características da administração de recursos humanos: a avaliação de desempenho humano.

A velocidade nas invasões tecnológicas com o advento da globalização, fez com que o homem, em especial dos países em desenvolvimento, buscasse novas abordagens que possibilitassem obter vantagem competitiva.

Nesse contexto, a função gerencial exige aplicação de modelos norteados pela inteligência, flexibilidade, postura ética, criatividade, delegabilidade, comunicação, definição dos objetivos e um especial conhecimento, ou seja, bagagem de informações. É engano pensar que implantar um método de desempenho não exige grandes preocupações com formulação de estratégias de invenção organizacional e de um plano de trabalho que dimensione etapas e ações correspondentes. Essa maneira de pensar tem sido responsável por muitos problemas e insucessos que incidem sobre o caráter operacional dos processos e, portanto, os resultados esperados. As experiências demonstram que mesmo oferecendo um bom método e realizando treinamento dos avaliadores, ainda não são iniciativas suficientes para o alcance dos resultados esperados. (LUCENA, 1995, p. 61)

Para tanto, a estratégia proposta precisa buscar uma mudança capaz de afetar o *status* da organização que modifique padrões tradicionais, comportamento gerencial, postura empresarial, envolvendo força de trabalho: administradores, gerentes, supervisores e empregados. Isto tem como ponto de partida a sensibilização e como resultado interiorização ou incorporação que nada mais é que o comprometimento.

O tempo que leva a implantação de um sistema de avaliação de desempenho humano adequado à organização depende da capacidade da organização para absorver mudanças e obter comprometimento. As exigências devem ser moderadas, ajustando-se a capacidade de ajustamento das pessoas. (LUCENA, 1995).

O comprometimento é a palavra chave para qualquer processo de mudança, a administração das organizações necessita promover a qualidade da vida de trabalho, viabilizando a motivação dos trabalhadores visando a conservação dos objetivos organizacionais.

Não basta o empenho de iniciativas arrojadas, com investimentos de muito dinheiro, tempo e energia, o resultado é o comprometimento. Segundo LUCENA (1995) uma pessoa está comprometida com objetivo quando ela se empenha fortemente em alcançá-lo. Mas como construí-lo? Compreende-se o desenvolvimento de várias fases que se envolvem numa seqüência lógica e contínua, ou seja; comprometimento das pessoas que serão responsáveis pela

avaliação, implementação e funcionamento pelo processo de desempenho. Essas medidas deverão produzir alterações no campo de conhecimento, das habilidades e atividades dos participantes. Para conseguir bom resultado é indispensável um acompanhamento com avaliações dos resultados para que se passe ao resultado seguinte, dependendo do resultado anterior. E o resultado é: emocional e intelectual. O intelectual responde mais rapidamente pela sua capacidade e o emocional, lento na decisão, respostas e aceitação. (LUCENA, 1995).

## OBJETIVOS

E neste estudo de avaliação de desempenho humano fundamenta-se o objetivo geral desta dissertação: fornecer uma visão geral sobre a teoria e realidade e, relacionar os indicadores capazes de auxiliar a implantação de um programa de Avaliação de Desempenho Humano.

De caráter específico vale apresentar os seguintes objetivos:

- a) identificar quais as dificuldades para implantação dos sistemas de avaliação de desempenho humano nas organizações e sua importância como um instrumento gerencial;
- b) listar os fatores que contribuem para a resistência das organizações aos programas de avaliação de desempenho humano;
- c) enumerar as variáveis que influenciam a sistemática de medição do desempenho humano;
- d) verificar a importância de associar avaliação de desempenho humano e clima organizacional
- e) comparar a prática do processo de avaliação de desempenho humano ontem e hoje visando facilitar a compreensão da natureza deste processo;
- f) identificar os fatores que envolvem a gestão de recursos humanos e sua ação sobre a avaliação do desempenho;

- g) avaliar um programa de avaliação de desempenho humano através de pesquisa em empresa brasileira de médio porte valendo-se da observação, coleta e análise de dados.

## PROBLEMÁTICA

A função gerencial - ação através da qual se dirigem os rumos das organizações - assume significação especial, que afeta de forma direta ou indireta a vida de todos. Ao gerente cabe tanto a seleção quanto o fornecimento de informações e, ainda, a tomada de decisões.

Tal comportamento gerencial, por sua vez, exige aplicação de modelos norteadores pela inteligência, flexibilidade, postura ética e criatividade, em detrimento dos pressupostos até bem pouco tempo aceitos do rigorismo centrado no controle burocrático.

Surge então o problema, objeto de discussão, para o qual se intenta encontrar respostas no decorrer da presente pesquisa:

“Quais os métodos adotados para obter resultados positivos e evitar erros numa análise de desempenho de pessoas?”

Partindo daí, duas hipóteses podem ser formuladas: avaliação do desempenho tem um conceito dinâmico podendo ser feita através de diferentes abordagens, considerando as peculiaridades de cada organização, sendo, portanto, uma sistemática da apreciação do desempenho de um indivíduo no cargo que este ocupa e do seu respectivo potencial de desenvolvimento - ou - a avaliação de desempenho sendo abordada de forma universal, como um modelo padrão, e tendo conceitos e procedimentos definidos pelos quais esperam medidas estáveis que permitam uma comparação do desempenho, sem margem para julgamentos e não permitindo mudanças. Vale lembrar que a interpretação das medidas é o que predispõe ou não as pessoas ao trabalho.

## METODOLOGIA

Tendo em conta a falta de informações precisas, suficientes e necessárias para respostas às questões levantadas referentes a um modelo eficaz de avaliação de desempenho de pessoas, a investigação ampara-se em um procedimento metodológico que envolve pesquisa bibliográfica e um estudo realizado em uma empresa brasileira. A fundamentação teórica interage com a pesquisa de campo resultando em uma análise comparativa entre a teoria e a realidade.(LUCENA, 1995).

Segundo LUCENA (1995), de fundamental importância na sistemática de avaliação de desempenho humano é a definição das variáveis que serão analisadas e mensuradas como a periodicidade, competitividade, necessidade de treinamento, cargos e salários, competência técnica, qualidade do trabalho, condições de trabalho e empregabilidade.

## ESTRUTURA DO TRABALHO

A fim de buscar os objetivos da presente pesquisa, a dissertação foi elaborada em seis capítulos principais, da seguinte forma:

O primeiro capítulo visa expor as características históricas da Administração Científica, Recursos Humanos e Administração de Recursos Humanos, a fim de explicar a origem e importância da avaliação de desempenho.

O segundo capítulo explicita como e quando efetuar uma decisão para a implantação da avaliação de desempenho, caracterizando os fatores humanos subjetivos como motivação e comunicação.

O terceiro capítulo explica a forma pela qual é efetivada a administração da avaliação de desempenho, abrangendo: enfoque, objetivo, preparo, liderança, gerência, bem como, os erros mais frequentemente cometidos.

O quarto capítulo por sua vez, abrange a questão metodológica da qualidade

de vida e da gestão de pessoas, e a elaboração de uma estratégia para implementação da avaliação de desempenho, explicando o sistema de Balanced Scorecard e os cuidados a serem tomados durante a implantação.

O quinto capítulo explicita objetivamente a vivência da implantação de avaliação de desempenho, no interior do Banco do Brasil, expondo a empresa (histórico e filosofia) até o processo de análise e aplicação da avaliação de desempenho.

O sexto capítulo retrata as conclusões vivenciadas durante a implementação de avaliação de desempenho, no interior do Banco do Brasil, visão generalista da implantação e conclusões sobre o universo que rodeia a avaliação de desempenho e suas peculiaridades durante a implantação.

## **CAPÍTULO I**

### **ALGUNS ELEMENTOS BÁSICOS**

#### **1.1 PANORAMA HISTÓRICO E EVOLUTIVO**

Em toda ciência o estudo da evolução histórica possibilita a compreensão dos processos fundamentais e a escolha de uma linha eficaz de ação. O estudo das teorias da administração também mostra de onde são retiradas muitas das idéias sobre as organizações e sobre as pessoas que participam delas.

##### **1.1.1 Evolução histórica da administração de recursos humanos**

Surge em decorrência do crescimento das organizações e aumento da complexidade das tarefas de gestão pessoal.

O conceito de administração de recursos humanos, segundo Antonio Carlos GIL (1994), é o ramo especializado da ciência da administração que envolve todas ações que têm como objetivo a integração do trabalho no contexto da organização e sua produtividade. É pois a área que trata do recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal.

A avaliação de desempenho humano sempre teve sua expressão. As práticas não são novas. A história registra que no século IV, antes mesmo da Fundação da Companhia de Jesus, Santo Inácio de Loyola, já se utilizava de sistemas para medir o potencial dos jesuítas.(LUCENA, 1995).

Em 1942, o serviço público federal dos Estados Unidos implantou um sistema de relatório para avaliar o desempenho dos funcionários. Em 1880, o exército americano também desenvolveu o seu sistema com as características básicas: missão permanente, estrutura organizacional rigidamente hierárquica, carreira fortemente estruturada e estabilidade. Os requisitos avaliados são voltados para valores e qualidades imprescindíveis no militar, tais como: coragem, bravura, honestidade, lealdade, dedicação, solidariedade, obediência, disciplina, assiduidade, pontualidade, espírito de equipe, tempo de serviço, etc. De modo geral o serviço público americano absorveu o modelo militar, tendo como pressuposto a prestação de serviços à sociedade. E ainda em 1918, a General Motors, dispunha de um sistema de avaliação para seus executivos.

As influências desses modelos na estrutura administrativa das empresas são evidentes. Do início do século até aproximadamente a Segunda Guerra, as empresas se organizaram de maneira bastante hierarquizada e centralizada (modelo ainda predominante na atualidade), tendo a fábrica como o centro da produção em massa, com eliminação do sistema rígido de carreira e estabilidade, com predomínio da mão de obra pouco qualificada para operar a tecnologia sem sofisticação, nem complexidade e o princípio taylorista da organização do trabalho, métodos e comportamento das pessoas. (LUCENA, 1995, p. 37).

### 1.1.2 A administração científica

O movimento da administração científica tem origem com as experiências de Frederick W. Taylor<sup>1</sup>, nos Estados Unidos, e Henry Fayol<sup>2</sup>, na França. O objetivo desse movimento era proporcionar fundamentação científica às atividades administrativas substituindo a improvisação e o empirismo. (MONTANA & CHARNOV, 1998, p. 175).

Taylor, com base em observações diretas, feitas em oficinas, conclui que de

---

<sup>1</sup> (1856-1915).

<sup>2</sup> (1841-1925).



modo geral os operários produziam muito menos do que poderiam produzir. Do ponto de vista técnico, esse sistema se fundamentava na racionalização do trabalho, mais especificamente na simplificação dos movimentos requeridos para a execução de uma tarefa, objetivando a redução do tempo consumido. Todavia o taylorismo pretendia mais, envolvia uma revolução mental por parte dos empregados e empregadores na coordenação dos esforços para aumentar o lucro. (GIL, 1994).

Fayol, que já foi durante boa parte de sua vida diretor de grandes minas e usinas siderúrgicas, também contribuiu para o movimento da administração científica, formando a doutrina administrativa conhecida como fayolismo, que atribui aos subordinados capacidade técnica que se exprime nos princípios: conhecer, prever, organizar, coordenar e controlar.

Assim como o taylorismo e o fayolismo, surgem outros grandes nomes que contribuíram para o movimento da administração científica, tais como: Henry Ford<sup>3</sup>, pioneiro da indústria automobilística americana. Afirmava que para diminuir custos, a produção deverá ser em massa, aparelhada com tecnologia, com pessoal altamente especializado para desenvolver uma única tarefa; Elton Mayo<sup>4</sup>, com a escola das relações humanas, psicólogo americano que desenvolve uma experiência pioneira no campo do comportamento humano no trabalho, com estudo da influência de iluminação, índice de acidentes e fadiga e fatores psicológicos e sociais, comunicação e motivação. Com efeito, seguem outros nomes de expressão que contribuíram para o desenvolvimento da administração científica. (MONTANA & CHARNOV, 1998).

Surgem como conseqüência as relações industriais imediatamente posterior a Segunda Guerra Mundial com notável aumento do poder dos sindicatos dos trabalhadores, situação que determina mudanças significativas na administração de pessoal orientadas pelo enfoque legal e disciplinar.

Em virtude dessa relação de forças, as empresas passam a se preocupar mais com as condições de trabalho e concessão de benefícios aos seus empregados. Como conseqüência, alteram-se as estruturas voltadas à administração de pessoal.

---

<sup>3</sup> (1863-1947).

<sup>4</sup> (1890-1949).

Esse movimento expandiu-se a partir da década de 50. (ROBBINS & COULTER, 1998).

### 1.1.3 Administração de recursos humanos

Tem-se notícias de administração de recursos humanos na década de 60, quando essa expressão substitui as utilizadas no âmbito das organizações: Administração de pessoal e relações de indústrias.

Atualmente a maioria das empresas brasileiras, mesmo as mais modernas de médio e grande porte mantém departamento de recursos humanos parecendo ser modernidade.

Na década de 60, começa-se a falar em Administração de Recursos Humanos em substituição a expressão - Administração de Pessoal e Relações Industriais. (CHIAVENATO, 1999).

Essa mudança deve-se aos estudos do biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy<sup>5</sup>, verificando que certos princípios, desde que seus objetivos pudessem ser entendidos como sistemas, fossem eles físicos, químicos, sociais, psicológicos, etc. estas ciências vieram sob óticas integradas. Por outro lado, cientistas como Ludwig Von Bertalanffy e Elton Mayo passaram a desenvolver uma teoria geral dos sistemas que evidenciassem a semelhança entre as ciências. Essa preocupação se iniciou no âmbito da Física e Biologia, para as Ciências Sociais, notadamente para a Administração.

Ainda a partir da década de 50, o conceito passou a ser utilizado também nas ciências sociais. Na sociologia vários teóricos passaram a enfatizar o estudo de sistemas sociais. Todavia, parece ser a Administração a ciência social para a qual mais contribuiu a Teoria Geral dos Sistemas, tornando-se comum a classificação das atividades administrativas em sistemas: de produção, de comercialização, de recursos humanos, etc.(GIL, 1994, p. 24).

---

<sup>5</sup> (1901-1972).

#### 1.1.4 Evolução histórica da administração de recursos humanos no Brasil

Só se pode falar de Administração de Recursos Humanos em determinado local quando aí se identifica a existência de uma base industrial sólida.

O século XX se inicia com cerca de 80% da população brasileira habitando o campo. Em 1907, pouco menos de 150.000 trabalhadores ocupavam os estabelecimentos industriais, sendo uma média de 50% no Estado de São Paulo e a maioria na Capital. Esse número dá a idéia do fraco poder do proletariado, numa economia essencialmente agrícola. Porém pode-se dizer que esse período conheceu notável efervescência trabalhista, com a significativa contribuição dos europeus dotados de elevado grau de conscientização política, instalados principalmente em São Paulo e sul do país. (GIL, 1994).

E aí começa a demonstração da força sindical, com significativo número de jornadas operárias e eclosão de movimentos grevistas, que só em São Paulo ocorreram 28 greves gerais em 1907 e 1917, sendo esta última que serviu para alertar os patrões e poderes públicos, para a urgência da aplicação de medidas adequadas a proteção dos trabalhadores. Assim surge o barateamento de gêneros de consumo, através de campanha dos próprios empresários. (NASCIMENTO, 2000).

A legislação trabalhista só vem a partir de 1930 com o governo de Getúlio Vargas, que promove amplas intervenções, tanto nas medidas de proteção social quanto no processo de organização das associações operárias.(GIL, 1994).

Cria-se o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, e no ano seguinte o Departamento Nacional do Trabalho, com objetivo de promover medidas de providência social e melhora das condições de trabalho.

Após a instalação do Estado Novo em 1937, com a Constituição que proibiu as greves e em 1940, foi criado o imposto sindical e por fim, em 1943 surge a CLT, a Carteira de Trabalho, regulamentação de horário de trabalho, direito a férias, comissões mistas de conciliação, trabalho do menor, etc.

As empresas tiveram que se organizar. É aí que surgem as sessões de pessoal, com a figura do Chefe de Pessoal, contratado para cuidar de rotinas

trabalhistas, cuidando basicamente de atividades burocráticas e disciplinares, sem se preocupar com os aspectos de integração, produtividade e bem-estar social, mas sim com papéis e procedimentos legais. Pode-se dizer que a administração de pessoal nesse período era de natureza legal, disciplinar, punitiva e paternalista.

Com a queda do Estado Novo, em 1945, ressurgiu o movimento operário e o direito de greve assegurado pela Constituição de 1946.

Já a década de 50, caracteriza-se por mudanças significativas pela expansão da indústria siderúrgica, petrolífera, química e farmacêutica e em especial automobilística. As sessões de pessoal passaram a dar mais importância em termos de produção quanto ao número de empregados.

Essas mudanças exigiram a presença de um novo profissional para gerenciar os problemas de pessoal. As empresas brasileiras, com base nas experiências americanas, começaram a criar departamentos de Relações Industriais.

No início da década de 60, surgem as federações, dividindo os ramos industriais e em 62 é constituída o CGT - Comando Geral dos Trabalhadores.

Em 1964 os militares assumem o poder, ostentando principalmente as bandeiras da segurança nacional e o combate à inflação. Como consequência, os organismos unificadores do movimento operário foram dissolvidos. Por meio de novos mecanismos institucionais tornou-se possível o quase absoluto controle econômico e político da classe trabalhadora. Os sindicatos passaram a ser tutelados pelo Ministério do Trabalho, com as lideranças sindicais abafadas e fim das greves. Em 1968/1973, ocorre o crescimento econômico - milagre brasileiro - empresas crescem e se modernizam. Isso implicou na necessidade de planificação, tecnologia e profissionais especializados em Recursos Humanos. O Administrador de Empresas, profissão regulamentada pela Lei 4.760/65, que ao lado do economista passou a ser um dos mais requisitados. Porém a era do milagre econômico foi breve e passa a exigir maior atenção nas áreas de R H, em especial pelos choques da alta de petróleo e acelerada inflação. (GIL, 1994).

A partir de 1978, as relações de trabalho tornam-se mais intensas, com o processo de abertura política, o *Presidente Geisel 1974* estimula os trabalhadores a pleitear melhores salários e melhores condições de trabalho. As greves se

intensificam, embora com registros de violência, quando ocorre a repressão governamental. Os empresários sentem necessidade de negociar com os trabalhadores.

Inicia-se um processo de profissionalização, em especial na área de RH, onde as empresas passam a conferir maior atenção, tais como treinamento e desenvolvimento de pessoal, cargos, salários e benefícios.

Os trabalhadores, sobretudo os dos setores dinâmicos da economia, passaram a demonstrar uma capacidade maior de organização.

Na década de 80, criam-se as Centrais Sindicais e Confederação Nacional dos Trabalhadores.

Com o processo democrático no país, os trabalhadores participam da vida pública e econômica, surgindo as negociações entre governante, empregadores e trabalhadores.

No campo político, as invasões tecnológicas passam a contribuir decisivamente para alterações na forma de gerenciamento de pessoal. Com o avanço da informática, muitas funções passam a ser desenvolvidas por máquinas, inclusive as gerenciais, a ponto de ser comum e elegante um executivo operando um microcomputador. E a isso acrescenta-se a difusão de novas teorias e técnicas gerenciais: a gestão participativa, o planejamento estratégico, os círculos de controle e qualidade, o controle total da qualidade, o just-in-time.

O profissional de RH passou a ser mais desafiado, requerendo-se novas habilidades, como negociar, conhecimentos teóricos e técnicas gerenciais.

A década de 80 foi marcada pela recessão. Como consequência, o desemprego. As atividades de RH também foram seriamente afetadas. Muitas empresas desafiaram setores de RH, sobretudo no treinamento e desenvolvimento.

O início da década de 90 trouxe muito otimismo para a população, em especial as eleições diretas para presidente.

Assume o Presidente Collor com promessas de modernidade. Frustram-se as medidas econômicas, que além de imporem pesados sacrifícios a população, mostraram-se ineficazes. Os níveis de emprego e salários baixaram sensivelmente.

Falências e concordatas evoluíram, a corrupção veio a tona e o congresso afasta o presidente. (NASCIMENTO, 2000).

As empresas adotam novas estratégias. A primeira é a dispensa de pessoal, enxugamento de seus organogramas com diminuição de níveis hierárquicos e terceirização. (CARRION, 1999).

Pode-se dizer que essa crise sem precedentes apresenta um aspecto positivo, pois tem levado os empresários à reflexão acerca desses momentos em que o Estado não mais os socorre (GIL, 1994, p. 19).

#### 1.1.5 O perfil do RH na última década

Por força da situação econômica do país e mudanças ocorridas nas empresas a nível mundial, os profissionais de RH devem apresentar, ao final da década de 90 um perfil bem diferente.

A moderna administração é bem menos rígida. Preceitos tradicionais tornam-se cada vez mais questionados. Organogramas são flexibilizados. Inovação é palavra bem recebida. Trabalhar sem chefe é realidade.

A seguir mostra-se uma lista de exemplos e experiências realizadas em empresas, que refletem um rompimento com tradicionais cânones administrativos:

- a) administração de RH entregue a funcionários. As decisões mais importantes são tomadas por um colegiado;
- b) presidente da empresa sem secretária própria e escritório literalmente sem porta;
- c) operadores que escolhem seus colegas e são estimulados a tomar decisões sem recorrer a superior;
- d) grupos autônomos de operários que trabalham sem chefe e respondem pela quantidade e qualidade dos produtos;
- e) avaliação de desempenho invertida, na qual os empregados apontam os defeitos de seus superiores;
- f) criação de Fundo de Excelência de serviços, constituído por

percentagem retirada de cada novo negócio e distribuído aos empregados das áreas de apoio;

g) candidatos a emprego submetidos a AD de 360º, entrevistados por chefes, colegas e subordinados;

h) planos e metas traçados pela direção, ficando os subordinados a prestar contas apenas dos resultados; (GIL, 1994, p. 27).

SOUZA NETO (2000) diz que os Recursos Humanos das empresas começam a ser cobrados de forma diferente e o que mudou nos Recursos Humanos das empresas foi o grau de envolvimento, responsabilidade e capacitação para atender a grandes pressões do mercado.<sup>6</sup>

Incorporar os melhores funcionários e motivá-los a superar a concorrência será o desafio central dos anos que vêm pela frente. As empresas estão, atualmente, gerenciando forças de trabalho em processo de mudança e criando ambientes de trabalho que harmonizem a lucratividade com as demandas de uma nova geração de trabalhadores, que têm a cabeça muito mais aberta. As empresas não podem mais se limitar a saber recrutar, manter e treinar seus funcionários, mas devem conseguir estimular seu potencial criativo.

## 1.2 COMPREENDENDO A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

### 1.2.1 Realidade circundante e variáveis humanas

Cada vez mais aumenta a velocidade das mudanças, o mundo se torna mais interligado e os negócios mais complexos e dinâmicos. O trabalho está mais relacionado ao aprendizado e as organizações estão descobrindo a importância de despertar o empenho e a capacidade de aprender em todas as pessoas, de todos os níveis funcionais.

Porém, a queda do número de empregos no mundo, a necessidade de

---

<sup>6</sup> Revista Brasileira de Administração, n. 29, jul 2000, p. 7.

aprender a lidar com as mudanças de forma natural configuram uma dura realidade para a qual não se está preparado. Já não se pode mais contar com grandes empresas que patrocinem a segurança do emprego. As estruturas organizacionais vêm sendo cada vez mais reduzidas, diminuem-se os níveis hierárquicos, integram-se departamentos e funções. É preciso discutir resultados, mostrar a verdade, assumir o compromisso com a verdade, tratar dos fatos sem rodeios, propor soluções e buscar objetivos comuns. (SIMCSIK, 1993).

O passado é a sombra do presente; o futuro é o sol. Contemporaneamente, a administração está enfatizando a participação e a prática gerencial voltada à situação que envolve os recursos humanos e os recursos materiais, seja na empresa ou na comunidade como um todo. (SIMCSIK, 1993, p. 99).

### 1.2.2 Perfis predominantes de empresas

Considerando que o desempenho da organização depende de seu capital intelectual, isto é, do conhecimento dos seus empregados, e, por sua vez, a performance dos empregados depende do conhecimento que cada um tem e usa em suas atividades, esta função deve estar dentro de Recursos Humanos. Muitas atividades de RH podem ser extintas, mas a gestão de conhecimentos será uma das principais funções de RH no século XXI. (MELLO, 1998).

O diagnóstico pode-se iniciar com o levantamento do perfil real da empresa. No Brasil, pode-se identificar, com pequena margem de erro, três modelos predominantes de perfil empresarial: (LUCENA, 1995, p. 55)

- a) empresas tradicionais
- b) empresas que estão buscando a modernização
- c) empresas avançadas.

As tradicionais, são identificadas pela forte presença de indicadores considerados inadequados em face da demanda do mundo moderno, que tem como



destaque: autoritarismo, centralização e hierarquia rígida. O estilo gerencial é burocrático e a gestão participativa é reprimida. Não há política de pleno emprego.

Os setores mais atuantes de gestão de pessoas são os recrutamentos e seleção, devido a grande movimento e substituição de pessoal, registros e documentação de admissão e demissão. São intolerantes, quanto a falha humana e vulneráveis as crises econômicas.

Não são equacionados os fatores higiênicos e a estrutura da empresa funciona de forma empírica. São empregados oriundos dessas empresas que comandam as filas do INSS e salário desemprego.

As que buscam modernização, vivem o processo de transformação do modelo tradicional para o modelo avançado. Enfrentam conflitos, resistência e dificuldades para processar mudanças. Ritmo de mudança desnivelado, acelerado em alguns setores e avançado em outros. O arcaico e o novo, passado e presente, inércia e dinamismo caracteriza conveniência e desgaste e ao mesmo tempo o *desafio*.

Oferece desafio aos profissionais de gestão de pessoal. Tudo está por fazer. Papel estratégico para os profissionais de gestão de pessoal, em nível de mudanças, de transformações, de mentalidade e atitudes quanto ao desenvolvimento de política e programas para atitudes orientadas a administração de pessoal.

No que se refere ao processo de implantação de A.D. será necessária uma análise cuidadosa quanto a oportunidade mais propícia. É prudente não se deixar envolver pela euforia das mudanças e não perceber que outras iniciativas, programas e atividades deverão anteceder a implantação da A.D.

Finalmente, há o grupo das empresas avançadas. Essas são abertas à inovação e às mudanças de qualidade do ambiente, do mercado, da organização do trabalho, portanto, dependentes de pessoal motivado e altamente qualificado. Nessas empresas, os princípios e políticas sobre a Gestão de Recursos Humanos reconhecem a importância explicitamente da força do trabalho para o sucesso do seu empreendimento empresarial. Os estilos gerenciais predominantes e a qualidade das ações gerenciais são também elevados porque estão integrados ao espírito e a filosofia da empresa quanto as políticas e aos processos de Gestão

de RH. (LUCENA, 1995, p. 56).

Essas empresas são avançadas em relação ao processo de AD. uma vez que a filosofia preconizada é a gerência do negócio orientado ao mercado e a AD está voltada para essa filosofia como ferramenta gerencial, para definir o desempenho e avaliar o resultado.

Nesse contexto, a discussão é o desenvolvimento de critérios para avaliar resultado de equipes e não individuais.

A inovação representa ainda, pequenas manchas no cenário empresarial. Na maioria das vezes mantêm-se os padrões autoritários no trato com os empregados, cujo único direito de quem recebe salário é obedecer.

A inovação tecnológica tornou-se um imperativo para o desenvolvimento e mesmo para sobrevivência das empresas. Essas inovações não se referem ao domínio da tecnologia de produção e comercialização. A forma de relacionamento com os trabalhadores vem sofrendo alterações constantes. A Constituição Federal de 1988, afasta o Estado da relação sindical e a livre negociação entre as entidades de classe, sem a intervenção governamental em relação à data base e reajuste salarial.

Os movimentos reivindicatórios enfraquecem em períodos de recessão, mas a capacidade de organização da classe trabalhadora, é constante. O sindicalismo brasileiro passa por uma crise, as greves diminuíram. Isso não significa que o poder dos trabalhadores deva ser desconsiderado. Governos e empresários acenam com pactos sociais. Empresários enfatizam o diálogo.

Esse novo quadro conduz as empresas a se ajustar ao novo contexto das relações de trabalho e também as mudanças econômicas, com economia mais aberta, passa-se a exigir maior competitividade e valoriza-se o sistema de produção, de finanças e marketing.

De sorte que, quando uma empresa seleciona um gerente de produção ou finanças, requer também habilidades no campo humano. O perfil desse profissional também se altera, que passa a ser consultor especializado da empresa a quem cabe atender as demandas da empresa dos demais gerentes, como por exemplo,

estabelecer critérios de seleção. (GIL, 1994).

E para tanto, o perfil do profissional deve incluir:

- a) visão generalista;
- b) preocupação com os resultados finais da empresa;
- c) disposição para atuar em parceria;
- d) ação estratégica;
- e) atualização;
- f) atenção preferencial para a qualificação e motivação de pessoal;
- g) capacidade integradora;
- h) habilidade para negociar.

Outras variáveis que impactam a AD, é o perfil predominante da empresa, que são:

- a) objetivos, estratégias, políticas e diretrizes gerais da empresa;
- b) seu negócio e sua posição no mercado;
- c) competitividade no mercado;
- d) estilo gerencial predominante;
- e) modelo de gestão empresarial;
- f) suas preocupações com motivação, capacitação e produtividade;
- g) posicionamento e formas de atuação da área de RH;
- h) política e gestão de RH.

O comportamento e atuação da gestão de pessoal, identifica sua cultura organizacional. A análise desse contexto apontará as facilidades e dificuldades para implantar a AD, possibilitando definir:

- a) os objetivos possíveis de ser alcançados;
- b) condições existentes e/ou devolver para o processo existente;
- c) métodos e a sistemática de funcionamento dos avaliadores e dos

empregados;

d) a administração do processo. (LUCENA, 1995).

### 1.3 PERFIL DE UMA ORGANIZAÇÃO SAUDÁVEL

A aproximação da virada do milênio, trouxe um período instável, dinâmico, excitante e frustrante da história moderna. Tecnologia explodindo. Pode-se entrar em contato com qualquer pessoa do mundo em milésimos de segundos. As organizações sobreviventes, sobretudo no setor privado, são cada vez mais globais.

Ao longo da história, o trabalho do mundo foi realizado por instituições e organizações. Enquanto a sociedade global procura lidar com as diferenças entre ricos e pobres, norte e sul, países desenvolvidos e em desenvolvimento, questões globais e locais, as organizações servem cada vez mais de pontes entre os problemas e as pessoas. Como as pessoas possuem personalidades e funções de hereditariedade e do ambiente, as organizações ãs possuem pelas mesmas causas.

Pode-se descrever pessoas saudáveis de variadas maneiras, caminhando para auto potencial, buscando boa parte da sua vida profissional, explorando a natureza da saúde das organizações, chegando a conclusão, que a saúde individual de uma organização pode ser avaliada hoje e no futuro pelos mesmos critérios.

De sorte que uma organização saudável deve reunir as seguintes características:

- a) Os grupos de interesse que interagem na organização abrangem os donos e seus funcionários, fornecedores, clientes intermediários, consumidores finais e serviços;
- b) recebe informações de todas as partes do sistema de interação;
- c) possui determinação, é administrada em relação às visões do futuro;
- d) utiliza várias estruturas: piramidal formal, horizontal e em equipes, de projetos temporários para se administrar mudanças;

- e) o gerenciamento de equipes é empregado de forma dominante, equipe executiva no topo; equipes gerenciam divisões e funções e projetos; conselhos interfuncionais e de desenvolvimento profissional;
- f) respeita o cliente, externo e interno, como um princípio;
- g) administração é movida pela informação que é processada em segundos, o acesso às informações é compartilhada entre áreas geográficas, funções e níveis organizacionais;
- h) permite e incentiva a tomada de decisões no nível mais próximo do cliente, onde todas as informações estão disponíveis;
- i) mantém sistema de recompensa dos projetos em conformidade com o trabalho e apóia desenvolvimento individual; gerentes e equipes são avaliados em relação a desempenho, metas e melhoria;
- j) opera em modo de aprendizagem, identifica pontos, parte do processo decisório;
- k) admite forma explícita a inovação e tolera ambigüidades e diferentes estilos de pensamento;
- l) as políticas refletem seu respeito pela tensão existente entre as exigências profissionais e familiares, é incentivado o trabalho em casa quando apropriado; licença maternidade e assistência a criança é encarado como responsabilidade da empresa;
- m) mantém agenda social explícita; cidadania comunitária, meio ambiente e apoio às artes são políticas empresariais e não atividades isoladas;
- n) dá atenção suficiente ao trabalho, à qualidade e à consciência da segurança em suas operações, e identifica a gerência a mudança para um futuro melhor. (DRUCKER, 1998, p. 349).

Citando ROBBINS & COULTER (1998) em relação ao ambiente da empresa, os autores explicam que o ambiente geral da organização se refere a fatores, tendências e condições gerais que afetam a todas as organizações. Incluem coisas tais como condições tecnológicas, fatores sociais, interações políticas, condições

econômicas, fatores demográficos, a estrutura legal, o sistema ecológico, fatores de mercado e condições culturais. O ambiente geral se volta para as condições que potencialmente podem afetar as organizações, por exemplo as esferas sociais e políticas que são tão importantes para o planejamento estratégico empresarial quanto os domínios econômicos e tecnológicos.

Já na concepção de SOUZA (1997) a cultura pode ser vista como um dos elementos que compõem o sistema empresarial, uma variável interna. Tal fator tem que ser considerado fundamental num processo integrado de mudança.

Michael E. PORTER (1999) ressalta que a maioria dos gerentes gerais sabem que a revolução se encontra em andamento e poucos questionam a sua importância. À medida que a tecnologia da informação consome uma parcela crescente de seu tempo e investimentos, os executivos se tornam cada vez mais conscientes de que a questão não pode permanecer a nível de departamentos. Os rivais utilizam-se de Sistemas de Informações para desenvolver vantagem competitiva, reconhecendo a necessidade de se envolverem diretamente na gestão de nova tecnologia.

## CAPÍTULO II

### DECISÃO PARA IMPLANTAR AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Na formulação de estratégias para implantar AD, os aspectos a considerar referem-se a origem e iniciativa, ou seja, de onde parte a solução, que poderá partir dos seguintes pontos:

- a) da alta administração
- b) da área de RH
- c) de um sub-componente da área de RH - em nível reduzido de incidência, que poderá partir de uma expectativa das gerências ou dos próprios empregados.

Cada um dos pontos implica em estratégias diferentes de atuação, a nível de objetivos, da *venda*, do processo, das facilidades maiores ou menores da percepção do grau de seriedade do projeto e da força do comprometimento da empresa como um todo para o alcance dos resultados esperados.

Atualmente está se tornando mais freqüente a decisão originária da alta administração, entendida como iniciativa de seu presidente ou diretoria, na avaliação de desempenho como ferramenta gerencial a ser utilizada na definição dos resultados desejados, na medição da produtividade e da qualidade, no desenvolvimento da capacitação profissional e no aprimoramento do potencial dos empregados. (LUCENA, 1995, p. 57).

As decisões tomadas a esse nível indicam vantagens muito claras, tais como: posicionamento do processo de AD, com objetivo da empresa reconhecido e

aprovado pela alta administração que é fundamental para o sucesso do programa de AD. Facilita a etapa de conscientização e aceitação do programa pelos demais níveis da organização e de seus empregados em geral e, a área responsável pela implantação do programa tem respaldo do comprometimento da diretoria.

Como consequência, no entanto poderão surgir algumas dificuldades; o programa recebe ordens de cima, com posição autoritária e não participativa relevando a segundo plano as características do ambiente cultural e ambiente organizacional. Não dimensionar claramente a situação interna da área de RH, com prometendo os demais programas de gestão com envolvimento dos sub-componentes que poderão demonstrar aos usuários que o projeto é devidamente planejado e com todas as condições para alcançar os resultados com sucesso. Tendência, dificuldades e ajustamentos necessários com apelo ao autoritarismo do tipo que a diretoria quer e temos que cumprir a sua decisão

Nessas circunstâncias o comprometimento da alta administração para com o programa de AD, são mais do que importantes, visto que seria impossível implementá-lo sem aprovação.

Porém na maioria das organizações, a iniciativa para desenvolver projetos de RH ainda é na área de RH, até porque esta área tem responsabilidade de criar políticas, programas e ferramentas gerenciais para gestão dos RH. Mas é recomendável considerar algumas dessas áreas no contexto da empresa. Por exemplo, a sua posição na estrutura organizacional que varia, entre as empresas, desde o nível de diretoria até um nível muito tímido de terceiro ou quarto escalão. Quanto mais baixo, mais difícil a sua implantação.

Seja qual for o caso de posicionamento na hierarquia da organização, há outros aspectos a serem considerados quanto a iniciativa a partir da alta administração, tais como: grau de credibilidade da área de RH, prestígio, poder de influência e respeitabilidade; nível de capacitação profissional da equipe com integração, objetivos e ações; eficácia dos programas, realizações, resultados e contribuições efetivas na realização dos objetivos e estratégias da empresa na busca da satisfação da força de trabalho. (LUCENA, 1995).



## 2.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Quando uma empresa oferece simplesmente um programa de treinamento não é o bastante. Treinamento e desenvolvimento de pessoal precisam ser gerenciados. Sabe-se que muitas habilidades transferidas aos indivíduos por treinamento são portáteis. A organização treina seu pessoal para solução de problemas que se apresentam no momento. Uma vez que o trabalho muda, a organização muda também. Os que passaram no treinamento permanecem na organização, outros sairão. A organização se beneficia por ter funcionários bem treinados, sem ordem específica. (MONTANA & CHARNOV, 1998).

Segundo MOTTA & CALDAS (1997), existe conflito entre o grau de interesse da empresa em que a pessoa continue alienada em relação ao seu desenvolvimento, sendo mais facilmente conduzida pela empresa - e o grau de segurança da pessoa em relação a seu projeto profissional e de vida - assumindo um papel ativo na negociação com a empresa. Acrescenta ainda, que a questão da empregabilidade, de planejamento individual de carreira e de empowerment, coloquem toda responsabilidade pelo desenvolvimento nas mãos das pessoas, menosprezando o papel da empresa. Experiências mais recentes revelam que a empresa tem influência sobre a construção de expectativas por parte das pessoas e faz uso dessa influência em função dos seus interesses mais imediatos.

## 2.2 A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO

Comunicar-se constitui habilidade requerida de todos os profissionais que exercem funções gerenciais, em especial os profissionais de RH. Esses necessitam exprimir-se oralmente ou comunicar-se com uma ou mais pessoas, como por exemplo uma entrevista para admissão de pessoal, um treinamento ou ainda uma seção de negociação. Em qualquer circunstância, a comunicação desempenha um papel fundamental.

Segundo ROBBINS & COULTER (1998) embora a comunicação constitua uma

das capacidades humanas mais fundamentais, grande maioria dos indivíduos não sabe se comunicar, e isto é verdadeiro no âmbito das empresas, mesmo no âmbito dos profissionais de RH.

Normalmente as pessoas por saberem expressar-se com certo desembaraço, julgam-se bons comunicadores. Cabe ressaltar, entretanto, que existe uma grande diferença entre informar e comunicar. Informar é o ato unilateral de pessoa que tem uma informação a dar. Já comunicar implica tornar algo comum, fazer-se entender, provocar reações no interlocutor.

Como saber comunicar significa fazer-se entender, o comunicador precisa estar capacitado não apenas a falar, mas também a ouvir.

Para tanto, é comum observar uma pessoa falando e a outra preocupada com a maneira que irá responder. O que significa que esta última não está ouvindo nada. E isto custa caro para as empresas, dificultando o relacionamento entre as pessoas e provocando conflitos desnecessários. Por isso o profissional de RH, antes de qualquer habilidade, terá que ser um bom comunicador. (ROBBINS & COULTER, 1998).

### 2.2.1 O processo de comunicação

As situações de comunicação diferem uma das outras. Porém existem situações comuns.

O interesse pela indefinição desses elementos e suas inter-relações tem dado origem a diferentes modelos para análise do processo de comunicação. De sorte que se pode citar os modelos desenvolvidos por Shannon e Weaver, Schram e Berlo. (MAGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR, 1998).

Esses modelos diferem entre si e nenhum pode ser tido como o mais correto e verdadeiro.

O processo envolve os seguintes ingredientes: emissor, codificador, mensagem, canal, decodificador e receptor. Fica claro que o emissor e o codificador aparecem juntos, assim como o receptor e o decodificador.

Este modelo ficará mais claro com outros elementos: compreensão e

realimentação.

Pode-se citar ainda, o bloqueio emocional, a timidez e a suposição acerca do receptor, os preconceitos estereótipos, comportamento defensivo, rivalidade, diferenças de *status*, estado físico emocional, etc.

Segundo ZIMPECK (1992), é mister pois, considerar os ruídos decorrentes da mensagem. Palavras e símbolos podem ter significados diferentes. Para que a mensagem se torne eficaz, o sentido simbólico das palavras tem que ser o mesmo para o emissor e o receptor. Quando isso não acontece, a comunicação torna-se deficiente. Por exemplo: quando um advogado diz a um cliente que seu processo *foi desafortado* precisa garantir que seu interlocutor entenda que ele foi deslocado de um foro para outro, e não julgado atrevido.

A comunicação adequada é problema que está assumindo importância cada vez maior nos programas de gestão de pessoas.

### 2.2.2 Como tornar a comunicação mais eficiente

Segundo DRUCKER (1998) sempre que possível procurar saber com quem se fala. Isto porque a formação profissional, o *status*, o nível de linguagem, conhecimento e interesse do receptor influenciam o entendimento da mensagem que lhe é dirigida. Por exemplo, falar de um programa de computador a um analista de sistemas não exige o mesmo nível de explicação que se adotaria a um leigo de informática.

Essa necessidade de sintonia é imprescindível mas nem sempre os profissionais deixam de abordar o código próprio e dificultam as pessoas sem experiência em suas áreas. (ZIMPECK, 1992).

### 2.2.3 A escuta

Percebe-se que na maioria das vezes o resultado positivo não vem das teorias, mas do que se aprende pelos erros.

A escuta não é espontânea nem fácil. Normalmente as pessoas aprendem a

ler, a escrever, a falar; não a escutar. Daí resultam decisões tais como: ajuda, inquérito, avaliação, interpelação e fuga.

A escuta é recebimento da mensagem. A iniciativa é transferida ao receptor, que deve estar preparado para receber essa mensagem. O emissor sempre gostaria que o receptor aceitasse sua comunicação de forma pretendida. (DAVIS & NEWSTROM, 1996).

Neste contexto imagine que alguém exponha o seguinte problema: não estou satisfeito com o trabalho que executo; cumprio obrigações, mas sinto que seria útil em outra atividade.

- a) decisão: o que se decide em relação ao interlocutor;
- b) deve mudar de emprego ou deve mudar de sessão;
- c) ajuda-se - considerando a possibilidade de mudança comunicando-se;
- d) inquire-se - com perguntas para definir bem a situação;
- e) avalia-se - a situação é muito incomoda ou leva-se a sinceridade;
- f) interpreta-se - a situação está relacionada ao ambiente;
- g) foge-se - do assunto, com o tempo passa, desculpe tenho compromisso. (DRUCKER, 1998).

#### 2.2.4 Provocar realimentação

Para tanto, é necessário que todos os interlocutores apresentem-se em nível satisfatório, onde o comunicador obtenha a realimentação da mensagem.

Expressa cuidados que costumam ser objetos de curso de oratória.

A voz: precisa ser ajustada ao local e número de pessoas a quem deseja comunicar a mensagem. Muito alto, muito baixo, devagar, rápido, articulações e pausas.

Gestos: todo o corpo fala; olhos, mãos, pés.

Silêncio: aquele que deseja comunicar-se bem precisa ceder à atenção de falar o tempo todo, ou seja encorajar o interlocutor a falar.

Linguagem: procurar sempre a linguagem adequada, com termos claros e precisos; o discurso deve seguir seqüência lógica e adequada.

Emoção: pode comprometer a palavra.

Interrupções: às vezes é preciso fazer interrupções quando o empregado fala.

A ausência da comunicação gera um conjunto negativo de reações, tais como: desconfiança dos propósitos da empresa; indiferença quanto aos argumentos da chefia; especulações muitas vezes infundadas; desestímulo e irritação.

DRUCKER (1998) ensina que muitas empresas, para promoverem mudanças na organização, adotaram programas de comunicação e convenceram-se que não basta divulgar notícias. É preciso haver diálogo, não apenas a comunicação.

## 2.3 MOTIVAÇÃO

As recompensas e os estímulos pela criatividade e inovação são é claro, aumentos de salário e promoções. Além disso, algumas empresas instituem programas e prêmios para que o pessoal saiba que tanto a direção como os colegas valorizam suas contribuições.

Golden Step Award: todos os anos, com notável comemoração, a 3M reconhece as equipes cujos novos produtos atingiram a casa dos 5 milhões em vendas lucrativas no prazo de três anos no mercado. Em 1995 foram reconhecidas 43 equipes. (CASTRO & MARIA, 1998).

Technic Circle of Excellence: com base na teoria de que os colaboradores estão numa posição melhor que os gerentes para avaliar a capacidade e as realizações uns dos outros, pede-se a toda comunidade técnica que nomeasse aqueles que atingiram excelência por si mesmos ou como mentores. Em 1995, 255 pessoas receberam homenagem em nível divisional e dezoito reconhecimentos se deram em nível corporativo.

Carlton Society: em 1963 encontram-se os inventos do bloco Post-it-Notes, da fita mágica Scotch transparente e do protetor de tecidos Scotchgard. Richard P.

Carlton, o engenheiro homenageado com o nome de sociedade, foi o primeiro funcionário da 3 M com nível técnico. Ainda o CEO - *Chief Executive Officer* - de companhias como a própria 3M, Microsoft, Coca-Cola e General Electric cria ambientes que recompensam o risco, a criatividade e a invenção. Os interessados em estimular a inovação no ambiente de trabalho precisam aprender a correr o riscos e comemorar fracassos. (MOSCOVICI, 1999).

KIM (1998) entende que a aprendizagem individual é *o aumento da capacidade de alguém tomar ações eficazes*.

### 2.3.1 Motivação nas empresas brasileiras

Nenhuma organização pode funcionar sem um certo nível de comprometimento e de esforço por parte de seus membros. Por isso os administradores precisam estar sempre atentos às teorias sobre motivação que são os fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento.

O comportamento motivacional, resultado de um estudo diagnóstico de uma pesquisa realizada na última década, tem por base as constituintes de personalidade, "as características de personalidade determinam orientações diferentes na psicodinâmica motivacional e permitem o reconhecimento das diferenças individuais entre pessoas". (BERGAMINI, 1997,p. 183).

No resultado da pesquisa realizada por BERGAMINI a primeira hipótese testada conclui que cada tipo de personalidade origina uma orientação comportamental específica em termos de característica motivacional. Fica evidente que embora as pessoas façam coisas idênticas, as razões de agir são particularmente diferentes. Assim, a solução seria não organizar pessoas em função dos conjuntos e objetivos motivacionais parecidos, mas descobrir o que cada uma persegue (BERGAMINI , 1997, p. 187).

Em uma segunda hipótese pesquisou que aspectos deveriam estar presentes em situações nas quais fosse viável detectar elevação do nível de satisfação motivacional. Esse tipo de estudo destina-se, portanto, à pesquisa dos aspectos contingentes ao ato motivacional. Deverá levar a conclusão de que certos aspectos

devem estar presentes ao mesmo tempo para que seja atingido um nível maior de satisfação.

Através de testes concluiu-se que "a satisfação motivacional é um fato contingente no qual devem estar presentes o Estilo de Comportamento Motivacional, o trabalho realizado e o grupo com o qual se interage" (BERGAMINI, 1997, p. 184).

Numa terceira hipótese, com muitos trabalhos quanto as preferências por certos objetivos motivacionais, procurou-se verificar se essa preferência era ocasional ou permanente e permitiu concluir que "a preferência por determinados objetivos motivacionais é circunstancial, isto é, independe da diferença individual subjacente ao Estilo de Comportamento Motivacional" (BERGAMINI, 1997, p. 184).

O recurso para comprovação da hipótese da dependência entre as características de personalidade e a escolha de objetivos motivacionais, ou fatores de satisfação das necessidades, contam com um questionário de preferência nas escolhas dos objetivos perseguidos pelas pessoas estudadas. Conclui-se que todas as pessoas, independentemente do seu estilo pessoal podem escolher qualquer fator de satisfação. Tudo depende da necessidade.

### 2.3.2 Salário e motivação

Qual a questão vital para as empresas hoje? Capital? Estratégia? Produtos inovadores? Tecnologia de ponta? Empregados motivados? Clientes satisfeitos? São todos esses itens poderosos. Mas subitamente perdem intensidade e a força quando confrontados com outro tópico: o talento. Nada é tão vital na agenda das empresas, hoje, como o talento. Porque sem talento o resto - capital, estratégia, produtos inovadores e o que mais se queira - simplesmente não se consegue. Ou se consegue apenas em doses insuficientes para estes ásperos e perigosos tempos de competição exacerbada. (PONTES, 2000, p. 22).

Para STONER & FREEMAN (1999) à medida que a eficiência aumenta, menos trabalhadores são necessários para tarefas específicas. A administração tende a diminuir os incentivos salariais e as demissões tornam-se comuns. Nesse ponto o modelo começa a falhar, enquanto trabalhadores passam a exigir estabilidade no

trabalho, de preferência com aumentos salariais, sejam esses temporários ou insignificantes, os critérios são os mesmos.

Uma das questões mais polêmicas referentes a salário é se funciona como fator de motivação para que funcionários obtenham resultados.

Estudando a evolução do pensamento administrativo e detendo-se na *Teoria da Administração Científica* de Taylor, verifica-se, dentro da abordagem mecanicista, a busca por conciliar empresa x empregado em termos de produtividade x salário, procurando maior especialização de cada funcionário, sem contudo se preocupar com a satisfação do empregado, tornando o homem uma máquina a mais facilmente substituível. O relacionamento social está excluído do processo. Como recompensa melhores salários, sem satisfação, apenas a sobrevivência. Estas concepções foram superadas posteriormente pelas relações humanas, Humanística da Administração.

Por outro lado, a noção de necessidade, permeia a maior parte dos conceitos de motivação. As pessoas desempenham um papel característico de seres que perseguem a satisfação; seja de ordem fisiológica, segurança, social, estima ou potencialidade. O que predomina é a ordem fisiológica que determina a sobrevivência do organismo. Daí pode-se dizer que o salário é fator imperativo para a motivação.

#### 2.3.2.1 Administração de cargos e salários

Conforme ensina PONTES (2000) como em qualquer outro trabalho devem ser estabelecidos os objetivos que se pretende alcançar com o plano de cargos. Quais seriam esses objetivos? O equilíbrio interno ou externo? O desenvolvimento do plano de carreiras? Servir de instrumento de informação sobre as oportunidades de trabalho na empresa? Provocar no pessoal a motivação e o estímulo para melhoria de suas qualificações para progresso futuro?

Uma vez definidos os objetivos iniciais, devem ser estabelecidos os programas de atividades como: discussão do programa com a gerência, reuniões para exposição do plano proposto, coleta de dados e sugestões para aprovação e divulgação do plano. Os objetivos do plano podem ser divulgados através de



palestras, recursos audiovisuais, livretos explicativos, gerência e computadores.

A gerência precisa esclarecer os objetivos do programa a serem atingidos e sobre os resultados a serem obtidos.

#### 2.3.2.2 Remuneração diferenciada

Para fomentar a motivação, é necessário que as empresas estimulem uma relação de risco e retorno semelhante à que os empreendedores enfrentam no mercado. Isto é remunerar as pessoas de acordo com o desempenho e produtividade.

Um estudo de 1993 da Kuczmarski & Associates revelou que os membros das equipes de trabalho gostariam de participar mais diretamente dos resultados dos produtos que lançam - colhendo as recompensas e também arcando com os riscos do desempenho de sua *criatura* no mercado. Uma maneira de atendê-los seria a utilização das chamadas *stock options* um sistema de remuneração pelo qual a equipe arca com parte dos custos de desenvolvimento como investimento próprio e recebe uma porcentagem proporcional dos lucros. (PONTES, 2000).

Outra opção possível são os bônus de longo prazo, segundo a qual bônus relativo ao desempenho do produto nos primeiros anos de vida seriam pagos à equipe responsável por ele no terceiro, no quarto e no quinto ano. Mas nem só de compensação financeira vivem os funcionários. Eles também querem receber bilhetes de *parabéns*, cargos de maior responsabilidade (inclusive orçamentária), prêmios e a oportunidade de ter convívio social com a alta direção. Essa combinação de recompensas financeiras e extrafinanceiras ajuda a solidificar a consciência inovadora na empresa e fortalecer a motivação das equipes.

#### 2.3.3 A supermotivação

O que é supermotivação? É motivação elevada, auto-sustentada, que abrange a organização como um todo.

Como ensina Dean R. SPITZER (1998, p. 17) há dois principais componentes de desempenho humano: habilidade e motivação, que se relacionam da seguinte

forma: Desempenho = Habilidade x Motivação.

Os seres humanos são criaturas com infinitas possibilidades, mas na maioria das vezes usa menos de 30 por cento de suas habilidades (algumas estimativas aproximam esse número dos 10 por cento). Conclui-se que habilidade não significa coisa alguma se não for usada. Quando multiplicada pela motivação, a habilidade ganha vida.

É por isso que em tempos de urgência ou crise, são capazes de que seja lá como for, mobilizar suas capacidades latentes para alcançar feitos notáveis. A motivação elevada é o que faz uma mulher de 50 quilos tirar o filho de baixo de um caminhão de uma tonelada e meia. (SPITZER, 1998).

#### 2.3.3.1 Supermotivação auto-sustentada

Enquanto a motivação elevada tende ser difícil de manter, algumas organizações obtiveram sucesso a partir da mobilização de uma motivação elevada disseminada - durante períodos curtos de tempo, promovidos por líderes carismáticos que elevam o entusiasmo. Esse processo foi percebido como necessidade de explosão; por exemplo: comer um biscoito. O principal problema dessa dose é que quando o efeito passa, faz-se necessário uma nova dose. É difícil e exorbitantemente cara para as empresas tentar a motivação elevada. O verdadeiro desafio da motivação não é mobilizar energia em um determinado momento, mas mantê-la a longo prazo. A motivação é mantida quando incorporada à própria organização, que não estará sujeita a caprichos das pessoas ou à iniciação de novos programas que vem e vão. (SPITZER, 1998).

Como ensina Dean R. SPITZER (1998) muitas organizações tentaram comprar o desempenho e a lealdade usando salários e benefícios. Como resultado, os salários e os benefícios explodiram, contribuindo de forma significativa, especialmente nos Estados Unidos: como consequência, esses benefícios levam muitas empresas à falência. Mas os aumentos salariais e benefícios são tidos como corretos. Por outro lado, esses funcionários não se esforçam para aumentar a produtividade e melhorar a qualidade, mas sim o medo de perder o emprego. E conclui, é responsabilidade da gerência, em especial, a alta gerência pela criação de

um ambiente de trabalho que promova a motivação auto-sustentada na organização como um todo e não por meios rápidos e soluções de remendo, daí vem o fracasso.

A despeito de esforços empregados por algumas indústrias norte-americanas, a crise da motivação foi expressiva, ainda que empregados recursos maciços.

#### 2.3.4 A teoria do Chauvinismo

Conforme cita LUCENA (1995) "os bosques da gerência estão repletos de teorias e modismos". Existe uma teoria subjacente a que tudo se faz, uma explanação dos termos mais simples possíveis. Embora sejam valiosas, a gerência norte-americana sofreu o *chauvinismo teórico*, adotando uma teoria, excluindo as outras. Seja a teoria de Maslow, Herzberg, McGregor, Freud, Skinner e outros, concluindo que nenhuma quando isolada, é suficiente para aplicar a complexidade da motivação humana. Como resultado, atesta-se a limitação de cada teoria isoladamente. Daí conclui-se: para onde converge a maioria das teorias motivacionais? Está em algum lugar, que não esteja dentro de uma delas, sem adotar completamente uma delas.

Os Estados Unidos vivem a compulsão de soluções imediatas, amplamente conhecidas como a sociedade do *fast-food*, dos bolos instantâneos e divórcios rápidos. Adoram soluções rápidas, pseudo soluções que na maioria das vezes não resolvem o problema. Essas soluções são sedutoras e simples que, infelizmente visam a estancar o sangramento ou avaliar a dor posterior, mas não apagar o fogo. (SPITZER, 1998).

Como muitos gerentes são avaliados com base no que estão fazendo e não definitivamente para resolver o problema, não é de se estranhar medidas pelas soluções rápidas. Para tanto nenhuma área foi tão suscetível que a motivação de funcionários.

Segundo SPITZER (1998), o desejo é a força motriz subjacente à automotivação. E esses desejos se consolidam em oito etapas a saber: desejo de atividade, de propriedade, de poder, de afiliação, de competência, de realização, de reconhecimento e de significado.

### 2.3.5 Concepções incorretas sobre motivação

Muitas empresas cometem erros motivacionais graves, colaborando para a atual doença norte-americana.

De acordo com Dean R. SPITZER (1998) os grandes erros:

- a) **umas são motivadas e outras não:** isto porque a personalidade não pode ser modificada, na maioria das vezes os funcionários estão fazendo aquilo que o administrador quer e não o que eles querem, a motivação aparece na hora de bater o relógio e é o momento do jogo de golfe, tênis;
- b) **recompensas conseguem motivar os funcionários:** a abordagem tradicional norte-americana à motivação foi predominantemente financeira e materialista, com benefícios e privilégios;
- c) **ameaça a punição:** muitos gerentes, quando a recompensa não funciona, utilizam-na fazendo suas carreiras com base nela;
- d) **funcionários felizes são motivados:** essa concepção é incorreta e insidiosa, excesso de privilégios não representa motivação. Felicidade significa resultado e satisfação pessoal.
- e) **a motivação é responsabilidade do departamento pessoal ou superior:** normalmente os gerentes empregam grande parte do seu tempo em projetos, processos e instalações, exceto pessoas.
- f) **motivação é bom senso:** não é só bom senso, usa-se também a intuição.

## **CAPÍTULO III**

### **ADMINISTRANDO A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

#### **3.1 ENFOQUE ADMINISTRATIVO E METODOLÓGICO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

A avaliação de desempenho é uma das tarefas mais importantes do administrador mas, a maioria deles, admite abertamente que esta lhe causa dificuldades. Nem sempre é fácil avaliar acuradamente o desempenho e, freqüentemente, é ainda mais difícil comunicar esta avaliação de modo construtivo e indolor. Avaliador e avaliado devem ser parceiros iguais e ativos durante todo o processo de avaliação. A avaliação de desempenho precisa estar integrada à cultura geral da organização e à estratégia de recursos humanos. (STONER & FREEMAN, 1999).

Toda metodologia desenvolve-se com a prática da pesquisa, que se torna uma atividade orientadora na tarefa de administrar, através do emprego de processos e formas científicas. Entretanto, há inúmeras maneiras de empregar os processos e as formas científicas, o que determina inúmeras metodologias.

#### **3.2 DEFINIÇÃO INADEQUADA DE OBJETIVOS**

Os objetivos formulados expressam as preocupações com ajuste de

comportamento e com a promoção de mérito. Reforçando essa inadequação, a escolha do método precede a definição dos objetivos, que ao contrário deveria ser, um programa de AD, a partir dos objetivos, na busca de um método que melhor atenda às expectativas. Quando os objetivos não são adequadamente estabelecidos, o funcionário fica confuso, ou seja, o dia da AD, é considerado como o dia D, o que significa: não sei como estou, o que produzi, nem como serei avaliado.

E só existe uma explicação: os idealizadores entendem o processo como uma ferramenta para satisfazer a área de RH, com preenchimentos de formulários, para informar o suposto desempenho dos empregados e sugerir recomendações com papéis invertidos. Os formulários permanecem meses para rotular resultados e atender recomendações (treinamento, remanejamentos, readaptações, promoções, revisão salarial). Por fim nada acontece.

Com efeito, embora a AD possa indicar ações para todos os processos de gestão de RH, não é esse o objetivo principal, que define o desencontro do objetivo principal, resultando no desencontro entre objetivos definidos, o método utilizado e a administração do processo. Tais objetivos não indicam uma relação direta da AD com administração de negócios, com objetivo de mensurar os resultados apresentados.

Falam isoladamente do desenvolvimento e bem-estar das pessoas. Se o objetivo é concessão de mérito, este assume o objetivo principal sustentando a avaliação.

Para tanto, os objetivos da AD, terão que expressar, com clareza, o seu significado para a empresa e sua utilização como ferramenta gerencial para a administração do desempenho, indicando adequadamente as responsabilidades da área de RH como portadora de serviços à gerência. (BERGAMINI, 1992)

### 3.3 DESPREPARO GERENCIAL PARA ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS

DRUCKER (1998) afirma com muita propriedade que o principal alvo da

empresa na área de RH seria os administradores. E prossegue: "ser eficaz é função do gerente. Inteligência, imaginação, conhecimento são qualidades essenciais, mas somente a eficácia poderá convertê-las em realidade".

Esta afirmação pode ser interpretada como o reconhecimento de que é a gerência (ou qualquer nome que se passe a equipe de trabalho), que tem responsabilidade de administrar o fator humano, e para tanto precisa estar capacitado para utilizar seus potenciais sob seu comando, na busca da realização dos objetivos organizacionais.

Como consequência, os processos de gestão de RH, deveriam ser ferramentas gerenciais e não meios de trabalho na Área de RH. Infelizmente, os gerentes reconhecem essa ferramenta ou as conhecem muito superficialmente, onde os profissionais de RH, sempre se queixam que os gerentes não sabem fazer uma entrevista, não apoiam atividades de treinamento, não sabem administrar salários, não sabem ensinar o trabalho, não tem habilidades para dialogar, para fazer *feedback* sobre o desempenho, não sabem se relacionar com a equipe, não sabem definir objetivos e cobrar resultados, não sabem reconhecer qualidades, não sabem motivar, enfim, não sabem administrar. (DRUCKER, 1998).

A expressão utilizada: *o gerente não sabe, o gerente não quer*. Para tanto, existe uma diferença substancial entre *saber* e *querer*. O querer é sempre originário do saber. Não se pode querer algo que se desconhece. Se este é o quadro dominante, pergunta-se:

- Alguém ensinou os gerentes a fazer alguma coisa?
- Os processos de gestão de pessoal foram apresentados, discutidos e assimilados?
- Os gerentes já foram convidados a participar de programas de desenvolvimento gerencial, cujo objetivo básico seria o fator de gestão de pessoal na organização?
- A empresa dispõe de política de gestão de pessoal?

Parte-se do pressuposto de que um programa de treinamento gerencial de preenchimento de formulários e alguns conselhos sobre habilidades gerenciais são

suficientes, o que é um equívoco.

A AD como ferramenta para administrar o trabalho e o trabalhador, vai muito além. Devem ser diagnosticados com profundidade os estilos predominantes na organização e seus efeitos para administração do trabalho, de modo a indicar uma intervenção mais efetiva, visando a criação de uma cultura gerencial adequada e não correr o risco de implantar a AD em ambiente organizacional sem as mínimas condições de absorver a filosofia do processo.

### 3.4 NOVOS PARÂMETROS DE AVALIAÇÃO DO GERENTE

O estudo de avaliação de desempenho humano têm mostrado, com certa clareza, que usualmente se confunde potencial com desempenho de funcionários e vice-versa, provocando equívocos na gestão de muitos gerentes e/ou funcionários. E precipitadamente conclui-se: o funcionário (inclusive o gerente) não vem apresentando um desempenho satisfatório. É falta de potencial e portanto, não vale a pena mantê-lo na organização. Porém não se verifica o que vem significando esse trabalho para aquele sujeito, sem que se pondere em que medida esse profissional vem recebendo *feedback* sobre sua performance, se recebeu treinamento suficiente ou se tem a formação necessária as suas missões. Normalmente é atribuído, a falta de potencial, sem se considerar a qualidade de gerenciamento por parte do superior hierárquico. Por outro lado, quando uma pessoa apresenta ótimo desempenho, conclui-se que tem tudo para fazer carreira na organização, promovendo-a na primeira posição de liderança, de maior responsabilidade, e que implica em demandas completamente diferentes. Não se pondera que a possibilidade daquele indivíduo ter, um perfil técnico de execução se for colocado na posição gerencial, terá grande chance de não se dar bem. Neste caso, perde-se um excelente técnico e ganha-se um péssimo gerente. (MAGGINSON; MOSLEI; PIETRI JR., 1998).

Segundo SACHS (1995), o que falta, são dados subsistemáticos organizados para uma observação mais objetiva e conclusiva da potencialidade de cada pessoa. E é por essa razão que novos métodos de identificação de potencial baseiam-se



fortemente na observação e análise de comportamentos observados durante a situações que são criados com base no futuro contexto onde o indivíduo vai inserir, com inúmeras exigências que serão típicas do dia-a-dia profissional. Por exemplo: se a pessoa fará uso constante de sua inteligência verbal no desempenho do cargo e se esse é o forte determinante para o sucesso do trabalho. Nesse caso exige a verbalização para cumprir seus objetivos. Verifica-se se a pessoa apresenta características fundamentais.

Com objetivo de ajudar nessa observação mais sistemática de um gerente no seu cotidiano e para concluir sobre seu potencial, foi desenvolvido este estudo. A proposta é passar parâmetros claros que ajudem na correlação: resultado gerencial x indicadores de desempenho x dados x potencial.

Seguindo este raciocínio define-se que o potencial consiste na possibilidade de atuação de um indivíduo, dentro de um processo crescente de abrangência e responsabilidade, a partir de características pessoais, que incluem traços de personalidade, na maturidade emocional e seu estágio de desenvolvimento intelectual.

O potencial deve ser encarado muito mais do que nível intelectual. A prontidão de um profissional deve pressupor outras variáveis, ou seja, decisão acertada para o futuro. Não só intelectual, mais o restante. Razão pela qual profissionais acabam tendo resultados negativos. Isto porque, apesar de excelente potencial intelectual, não estavam emocionalmente preparados, sem maturidade pessoal para assumir responsabilidades.

Desempenho refere-se aos resultados de um indivíduo, dentro de um certo período, tendo-se sempre em conta como referência, os desmandos pertinentes ao cargo, bem como suas missões, objetivos e metas. (ALMEIDA, 1999).

A somatória dessas variáveis - potencial e desempenho - resulta, se for objetivo do profissional, em carreira dentro da organização. Daí a importância, quando se pretende contratar pessoas para fazer carreira, levar-se em consideração métodos apropriados desde o início da contratação.

### 3.5 LIDERANÇA EXECUTIVA

Além da escolha de estratégias, estrutura, pessoas e a organização informal, os líderes enfrentam também a tarefa de pessoal, para difundir valores e senso de entusiasmo que virão respaldar o comportamento de inovação e mudanças. Nos níveis de baixa, média e alta gerência, a equipe gerencial deve enviar um conjunto claro e coerente de mensagens sobre a importância de inovações de desempenho a curto e longo prazo. Os aspectos comportamentais de liderança executiva, irão ajudar ou criar obstáculos para mudanças. Se os objetivos não forem claros, e o papel for ambíguo, pessoas e grupos se concentrarão no *status quo*. Equipe executiva deve ter um papel-modelo para os subordinados, pois são essas mensagens claras que implicarão na motivação do aprendizado de seus subordinados. Sinais inconsistentes gerarão confusão. (ALENCAR, 1997).

A direção do pessoal é uma atividade necessária. Sem ela a empresa sofrerá de mau funcionamento crônico.

Toda organização precisa da atividade da *consciência* em relação a seus funcionários, e à alta direção compete desempenhar as funções referentes a essa consciência. Uma das tarefas do administrador é fazer com que o trabalho seja produtivo e o trabalhador se realize. (DRUCKER, 1998).

Mensagens claras, objetivos preestabelecidos geram nos subordinados o espírito de entusiasmo e com isso surgem idéias inovadoras. Como exemplo, pode-se citar a IBM, que durante anos deixou de se adaptar a um ambiente suscetível a mudanças porque a cultura anterior contribuíra para uma cultura empresarial inflexível. Quando se deu alerta, teve que passar por uma reestruturação rápida reduzindo grande numero de empregos, hoje buscando outro grande número de funções que requerem habilidades e mentalidade muito diferente, voltada para uma cultura de mudanças aceleradas. A flexibilidade bem sucedida precisa tornar-se parte da cultura organizacional.

Nos últimos anos, as empresas eliminaram centenas de milhares de seus empregados; algumas o fizeram de forma analítica; outras, porque esta se tornou uma fase de gestão aceita. As organizações estão concluindo pela necessidade da

reestruturação e urgência de um novo contrato, voltado ao compromisso do indivíduo, com necessidade de cláusulas, que cria condições para negociação e apostas no resultado do trabalho.

Segundo DRUCKER (1998) os jovens não esperam, nem desejam segurança eterna no emprego e na hierarquia tradicional. Desejam sim um ambiente propício ao crescimento, à aquisição de novas habilidades e à valorização de seu trabalho. Visto de outro lado, as pessoas desejam participar da solução dos problemas de sua organização. Daí significa que a organização denominada camaleão, irá investir muito no treinamento e desenvolvimento de pessoal, sobretudo nas atividades ligadas à atividade-fim, o que indica que essa é a direção certa a seguir.

A American Management Association descobriu que na maior parte dos casos o *downsizing* não resultou aumento dos lucros ou de produtividade. Todavia descobriu que as empresas que desprenderam crescentes verbas com treinamento após as demissões mostraram o dobro de probabilidade de apresentar lucros por aumento na produtividade do que aqueles que cortaram tanto com trabalhadores quanto o treinamento. (DRUCKER, 1998).

### 3.6 GERÊNCIA DE GESTÃO DE PESSOAL

De acordo com DRUCKER (1998), a gerência de gestão de pessoal, consiste em atividades envolvidas no recrutamento, na contratação, no treinamento, no desenvolvimento e na compensação de todos os tipos de pessoal. A gerência de recursos humanos apóia atividades primárias e de apoio (por exemplo, contratação de engenheiros) e a cadeia de valores inteira (por exemplo, negociações trabalhistas). As atividades de gestão de pessoal ocorrem em diferentes partes da empresa, conforme outras atividades de apoio, e a dispersão dessas atividades pode resultar em políticas inconsistentes. Além disso, os custos cumulativos da gerência de recursos humanos raramente são bem compelidas, assim como os *tradeoffs* em diferentes custos da gerência de recursos humanos, como o salário comparado ao custo de recrutamento e treinamento devido à rotatividade.

A gerência de gestão de pessoal afeta a vantagem competitiva em qualquer empresa, através de seu papel na determinação das qualificações e da motivação dos empregados e do custo da contratação e do treinamento. Em algumas indústrias, ela é a chave para a vantagem competitiva. A maior firma de contabilidade do mundo Arthur Andersen, por exemplo, obtém uma vantagem competitiva significativa com seu método de recrutamento e treinamento de suas dezenas de milhares de assessores profissionais. A Arthur Andersen comprou um antigo campus universitário perto de Chicago, investiu maciçamente na codificação de sua prática e para trazer regularmente pessoal de todo o mundo para sua faculdade a fim de que recebam treinamento na metodologia a nível de toda a empresa. O fato de ter uma metodologia bem compreendida ao âmbito de toda a empresa não só torna todos os engajamentos mais efetivos, mas também facilita em muito o atendimento de clientes nacionais e multinacionais. (DRUCKER, 1998).

### 3.7 AVALIAÇÃO E FORMAÇÃO CONJUNTA DE EQUIPES

Os indivíduos vivem e sobrevivem em grupos. Baseados nessa idéia os profissionais de RH sabem que o trabalho coletivo apresenta um maior rendimento e resultados positivos pela força conjunta permitindo-lhes obter informações detalhadas para a atividade diária.

Atualmente a inovação envolve, necessariamente os indivíduos, assim a gerência pode utilizar equipes conjuntas para resolução de problemas e utilizar o senso de co-propriedade e integração das áreas. Juntas as equipes podem desenvolver prioridades, senso de direção e ênfase para novos processos. Essas equipes podem vender inovações aos colegas como podem avaliar os sucessos e fracassos. A avaliação conjunta ajuda as organizações a aprender e diminuir os chamados *dedo-duro*.

### 3.8 PRESCRIÇÃO DA FUNÇÃO, ROTAÇÃO DE CARGOS E CARREIRA

Toda inovação depende de funcionários motivados, dispostos a experimentar e criar. A elaboração de perfis e funções, a rotação de cargos e os planos de carreira, exercem, todos um importante efeito sobre a criatividade de gerentes e funcionários. Essas funções envolvem autonomia, variedade e desenvolvimento individual e oferecem motivações para um desempenho eficaz. Funções com pouco envolvimento não despertam entusiasmo no funcionário, implicando somente no fator externo - o salário, por exemplo. Funções mais amplas, envolvem mais o indivíduo e criam um *momentum* interno maior para aprender e inovar. (ZIMPECK, 1992).

#### 3.8.1 Os planos de carreira

Desempenham um papel importante - os indivíduos que passam a vida inteira numa única função têm foco restrito, ao passo que funcionários em funções diversas terão uma visão mais equilibrada das forças e fraquezas da organização e contatos mais amplos.

#### 3.8.2 Departamentos de padrões & desempenho

Cientistas e engenheiros tem oportunidades de trilhar carreiras gerenciais e técnicas. Quando essas carreiras são bem sucedida pode estimular em ambos os caminhos, embora uma cultura diversificada possa inibir inovações, como também um sistema de recursos humanos que produz promoções em demasia e com excessiva rapidez pode gerar o mesmo efeito. As empresas que levam os funcionários a esperar aumento salarial determinando tempo, estimulam o trabalho a curto prazo. Inovação e mudança levam tempo suficiente para influenciar os indicadores de desempenho. Portanto, os sistemas de plano de carreira devem encontrar o ponto certo de equilíbrio entre a mobilidade e a mentalidade imediatista de ficar pulando de função em função.

### 3.8.3 Educação

Os programas de educação e treinamento também são ferramentas para efetivação e inovação. Esses programas expõem os gerentes de diferentes áreas às outras disciplinas e funções da empresa, natureza e importância da inovação e mudança e a habilidade nas áreas de comunicação, resolução de problemas e conflitos - são os programas da IBM, Control Data, GTE e a Pepsi Cola - com programas gerenciadores e inovadores para trabalhar em conjunto e com inovação.

Esses programas oferecem um ambiente descontraído e educativo, onde os indivíduos podem se conhecer, vindos de todas as partes da organização, oferecendo uma infra-estrutura informal que alimenta o aprendizado coletivo.

O programa da IBM, por exemplo, com duração de três semanas, oferece um vasto currículo voltado para inovação e mudança, e mais oferece a seus gerentes a oportunidade de se conhecerem, vindos de todos os pontos e suas respectivas áreas. É mister ressaltar que a IBM não está só, as empresas mais inovadoras que investem no treinamento e educação de seus gerentes. (DRUCKER, 1998).

Para tanto, inovar em gestão de pessoal, é um trabalho complexo e estimulante que exige a estreita colaboração entre membros que cotidianamente se encontram separados. A competente formação de um grupo de indivíduos e a correta organização formal não bastam para lidar com a complexidade e incerteza ao trabalho inovador. As organizações informais devem complementar o sistema formal, mesmo que os mecanismos da organização sejam formais, para facilitar o aprendizado e inovação corporativa, a criatividade individual provém de uma organização informal saudável.

### 3.8.4 Valores essenciais

Estes fornecem bases normativa de uma unidade de negócios, que são crenças relativas àquilo que é bom ou mau, certo ou errado, em determinada empresa. Por exemplo, se os valores para uma empresa, tidos como essenciais dando importância para o indivíduo, para outra é a equipe, ou seja, um conjunto de valores que focaliza e motiva o comportamento de uma equipe, visando a

concordância dos profissionais e divisões das áreas mais diversificadas.

### 3.9 OS EQUÍVOCOS NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Em geral estabelece-se o dia fatal na devolução de certos formulários que o avaliador recebeu um mês antes. É período de AD. O avaliador profundamente aborrecido cumpre a burocracia e o ritual do preenchimento, condicionado com os últimos aborrecimentos, pois sua memória não está restaurada com a história do desempenho do empregado durante o ano que passou. Processa-se no vazio, já que não foram estabelecidos compromissos ou parâmetros que levassem o avaliador a confrontar desempenhos realmente demonstrados. O avaliador é estimulado a emitir julgamentos sobre o empregado, baseado em suas percepções pessoais. Esses julgamentos resultam: *a hora do acerto de contas, o dia nacional da avaliação ou punição.*

#### 3.9.1 Como evitar erros em análises de desempenho

Se os gerentes pararem para pensar o que mais lhes desagrada em algumas das avaliações de desempenho, às quais os mesmo já foram submetidos, poderão sem dúvida, evitar os enganos dos que os precederam. E os mais comuns são; (SACHS, 1995).

- a) **atitude paternalista:** agir como se soubesse exatamente o que é melhor para o funcionário em relação ao desenvolvimento de sua carreira, sem antes consultá-lo sobre suas metas pessoais, certamente estarão fora de sintonia, essa conduta poderá levar o funcionário a ressentir-se e fazer o contrário de qualquer orientação recebida;
- b) **reforço de aspectos negativos:** apontar tudo que o funcionário esteja fazendo de errado, a avaliação de desempenho é o momento apropriado para discutir problemas concretos, mas é também necessário que se diga o que o funcionário está fazendo corretamente, refletir sobre suas queixas;

- c) falta de informação:** os gerentes ou supervisores que ignoram no que seus funcionários estão trabalhando no momento, ou quais os problemas que enfrentam, revelam-se realmente despreparados para as avaliações de desempenho;
- d) comparação entre funcionários:** sempre que possível, deixar outros funcionários fora da discussão, comparar o bom desempenho de outros funcionários com relação àquele que está sendo analisado é problemático e não constitui técnica produtiva;
- e) questões de dinheiro:** as avaliações de desempenho não devem se concentrar em problemas de salário, este é o momento de avaliar o desempenho e planejar objetivos para o futuro;
- f) Improvisação** se não houver um plano de tudo que se quer dizer ao funcionário, a análise de desempenho resultará numa discussão improvisada, ter uma lista de tudo que se quer dizer, para que nada de importante deixe de ser mencionado;
- g) informações** incorretas: temendo imperfeições, alguns avaliadores, freqüentemente, cometem erros e respondem a todas as perguntas, sabendo ou não a resposta correta, tome a seguinte atitude; no momento certo lhe darei a resposta;
- h) inconsistência:** a preparação prévia é necessária para a transmissão de mensagens valiosas, sem planejar com calma o que se pretende enfatizar e qual o resultado da reunião, corre-se o risco de uma avaliação inconsistente.

Estar preparado para uma avaliação de desempenho é obter resultados produtivos. É de bom tom lembrar que avaliador e avaliado são pessoas adultas, logo, tons de brincadeira e conversas inúteis não fazem parte do centro da discussão.

### 3.9.2 Tolerância aos erros

Como ensina, com muita propriedade, SPITZER (1998, p. 102), se as pessoas



mais bem sucedidas da história *fracassaram* tantas vezes, então por que o trabalhador comum tem de se sentir tão fracassado quando comete um erro?

A exemplo: Albert Einstein admitiu que mais de 90 por cento de suas idéias estavam erradas; Thomas Alva Edison gabava-se de ter fracassado mais de mil vezes antes de conseguir inventar a luz elétrica e Vicent van Gogh vendeu apenas um quadro durante a sua vida, entre outros.

Muitos funcionários estremeceem só em pensar que serão avaliados. Não é a avaliação em si que eles abominam, mas a forma como ela é feita.

### 3.10 O NOVO PAPEL DO GERENTE

O moderno estilo gerencial implica mobilização, debate, motivação e consenso. A figura do administrador ou chefe que apenas dá ordens e exige obediência está ultrapassada. O moderno conceito de gerência está associado à capacidade de fazer acontecer, mobilizar, motivar, debater, transmitir informações, buscar e orientar os funcionários. Quando o gerente se expõe à crítica, passa a sentir o pulso da organização e a pressão por mudanças. (KOTTER, 1997).

É difícil enfrentar a mesma platéia sem que os problemas detectados tenham sido resolvidos ou encaminhados.

Empresa com novo estilo gerencial terá capacidade interna de mudar e adequar-se às exigências dos clientes.

#### 3.10.1 Formando liderança

Segundo KOTTER (1997), ao realizar um estudo com os 10 mais altos executivos, todos muito bem sucedidos no mundo dos negócios e, entre as perguntas dirigidas coletou as respostas em comum sobre gestão e liderança. Concluiu que gerentes notáveis eram descritos como pessoas disciplinadas no planejamento e na elaboração do orçamento. Eles dedicavam tempo para traçar graficamente iguais ações, praticadas por quem, a qual custo atingiriam várias

metas. Também eram muito sistemáticos a preservar organizações e realizar esses planos. Seleccionavam pessoas, treinavam e colocavam as pessoas certas no emprego certo, comunicavam planos e delegavam. Foram descritos como habilidosos para monitorar resultados versus planos organizacionais e identificar desvios. Como resultado dessas ações, os gerentes notáveis eram de maneira incomum bem-sucedidos em fazer organizações funcionar de maneira como eram projetadas. (KOTTER, 1997, p. 79).

O que é liderança? (KOTTER, 1997, p. 81).

- Estabelecer a Direção - desenvolver uma visão do futuro, muitas vezes o futuro distante, e estratégias para produzir as mudanças necessárias para realizar essa visão.
- Alinhar o pessoal - comunicar diretamente, por meio de palavras e fatos, a todos aqueles cuja cooperação possa ser necessária para influenciar a criação de equipes e coalizões que entendam a visão e as estratégias e aceitem a validade das mesmas.
- Motivar e Inspeccionar - incentivar as pessoas para que superem as grandes barreiras políticas, burocráticas e de recursos à mudança ao satisfazer as necessidades humanas muito básicas, mas freqüentemente não supridas.
- É responsável por mudanças, freqüentemente em um grau dramático, e tem o potencial de produzir mudanças extremamente úteis como por exemplo, novos produtos que os clientes querem, novas abordagens a relações trabalhistas que ajudem a empresários mais competitivos.

### 3.10.2 Como agem os líderes

- a) Influenciam as outras pessoas do grupo, multiplicando iniciativas e comportamentos positivos;
- b) colocam o cliente em primeiro lugar;
- c) acreditam nos mandamentos da Qualidade Total;

- d) investem tempo com os clientes e são seus porta-vozes;
- e) promovem e divulgam a visão de futuro da organização;
- f) admitem o que não sabem e procuram aprender;
- g) acreditam e investem no pessoal;
- h) treinam, educam, preparam e ajudam as pessoas a obter desempenho sempre melhor;
- i) fazem a equipe funcionar; reúnem pessoas de diferentes setores da organização em Times da Qualidade;
- j) líderes praticam o que dizem, dão exemplo; estão sempre dispostos a *por a mão na massa* e estimulam a criação de novos líderes;
- k) são otimistas, construtivos e participantes; fazem com que as equipes compreendam a dimensão do trabalho que fazem; são autênticos e sinceros, fazem críticas construtivas ajudam cada indivíduo a perceber a importância da sua função para o sucesso dos projetos;
- l) não cortam fundos para recursos humanos, pesquisas e investimentos que é uma necessidade; fazem com que pessoas acreditem e apostem no futuro, não só no presente; a tônica deve ser: eis um investimento que não pode ser cortado; os executivos inteligentes sabem que os frutos vem a longo prazo;
- m) estão cientes que os fracassos muitas vezes são inevitáveis.

### 3.11 OS GERENTES DA NOVA ERA

Em conseqüência do emergente panorama competitivo leva a considerar que as demandas administrativas do futuro serão muito diferentes. No mínimo, os gerentes terão de reconhecer que devem gerar recursos em suas organizações, entre outros para seus colaboradores, evitando a lesão aos direitos humanos e condições de trabalho em lojas que exploram funcionários. Embora a

desregulamentação e a privatização estejam ocorrendo depressa, os governos ainda podem influenciar nas diretrizes da iniciativa privada.

A liderança é a chave mestra em uma época de grandes lacunas, funcionários, clientes e investidores estão ansiosos por uma fonte de liderança intelectual. Esperam que os gerentes ofereçam provisões e uma estimulante visão de futuro.

### 3.11.1 A gerência da criatividade

Perfil de uma Gerência Criativa são vários os fatores que tem influência, no reconhecimento e uso do talento criativo nas organizações. Muitos deles residem no próprio ambiente de trabalho e podem apresentar caráter facilitador ou constituir-se como agente repressor.

Características de uma organização criativa:

- a) capacidade de adaptação em um mundo de rápidas mudanças, marcado pela incerteza, competição crescente e turbulências;
- b) respeito no ambiente de trabalho, à dignidade e valor dos indivíduos;
- c) intensa criatividade de treinamento e aperfeiçoamento de seus quadros;
- d) administração orientada para o futuro;
- e) tolerância e aceitação das diferenças e diversidades entre seus amigos;
- f) incorporação criativa de novos procedimentos, políticas e experiências;
- g) valorização das idéias inovadoras;
- h) autonomia e flexibilidade presentes nas na estrutura organizacional.

Não é raro, no local de trabalho, a política de ações inibidoras a criatividade, tais como: barreiras estruturais, sociais e políticas, processuais e de recursos humanos e individuais. (ALENCAR, 1997, p. 92-93).

### 3.12 DINÂMICA HUMANA

A dinâmica é uma forte aliada para a compreensão das diferenças em nossas formas de aprender, de se comunicar, de se relacionar e desenvolver os seres humanos.

Depoimentos como de John Adans, vice-presidente e diretor técnico da Networks Software, após fazer um curso de treinamento sobre Dinâmica Humana, concluiu que essa era a peça que faltava para o prosseguimento do seu trabalho. A abordagem sistêmica às complexidades e surpresas do funcionamento humano oferecida pela Dinâmica Humana é clara, lógica e estruturada, mas suficientemente ampla e flexível para englobar as infinitas nuances que fazem de cada um de nós seres humanos únicos. (CHIAVENATO, 1999).

A Dinâmica Humana é uma tecnologia que possibilita reconquistar a confiança e a segurança necessária, amplia a capacidade de efetuar mudanças necessárias. Cria uma linguagem sistêmica para o lado humano/cultural da mudança, permitindo identificar e superar a resistência percebida. Embora seja difícil medir os resultados, existem relatos de maior eficiência na comunicação interpessoal e maior produtividade de equipes.

#### 3.12.1 Transformação do grupo em equipe

"A maioria dos especialistas indica, nos mais recentes livros de administração e gerência, que o futuro pertence a organizações baseadas em equipes. Embora os conflitos de grupo sejam intermináveis entre seus membros, não é danoso nem patológico, por ser uma constante da dinâmica interpessoal, reveladora do nível energético do sistema, podendo suas conseqüências ser negativa ou positiva dependendo do modo como é enfrentado ou administrado". (MOSCOVICI, 1999, p. 5).

Nesse contexto, dependendo da cultura da organização, a formação de equipes vem trazendo resultados satisfatórios em relação aos diversos objetivos, até

porque tal aceitação reúne objetivos tais como: definição de trabalho, produção conjunta, incremento no desempenho, comprometimento e crescimento.

Às competências organizacionais devem ser definidas por equipes com funcionários de várias áreas da empresa, na medida em que a diversidade de visões garante o surgimento da melhor definição possível. Um grupo que se desenvolve como equipe necessariamente incorpora à sua dinâmica as habilidades de diagnose e de resolução de problemas. Esse novo modo de funcionar torna-se natural que deixa de ser ferramenta disponível para utilização somente em circunstâncias específicas. É a característica da equipe em todas as ocasiões, em todos os processos grupais que passa a prevalecer. Os níveis de tarefa e sócio-emocional tendem à harmonização de procedimentos. (PRAHALAD & HAMMEL, 1995).

As táticas de luta/fuga, embora ineficazes são as mais utilizadas. A tática da competição implica em conhecer o conflito e engajar-se na luta aberta contra o adversário.

No campo dos desportos, por exemplo, a competição é conduta institucionalizada primordial pelos participantes. Cada um quer vencer e usa todos os recursos disponíveis de forma ética. No mundo dos negócios, a competição também é aceita.

### 3.12.2 Estágio de desempenho em grupo

A imposição de mudanças pela força do poder legítimo na organização costuma surtir efeito a curto prazo. A empresa pode decidir e determinar que um ou alguns grupos se transformem em equipes. Ordens superiores têm de ser cumpridas sem contestação. E assim se faz - porquanto a sabedoria popular afirma, de longa data, que *manda quem pode e obedece quem tem juízo*.

Um grupo que se desenvolve para funcionar como equipe aprende a utilizar outras modalidades de administração de conflitos chamadas táticas de diálogos. Essas incluem apaziguamento, negociação, confrontação e resolução de problemas. As táticas de apaziguamento incluem a Avaliação de Desempenho entre o próprio grupo. Surge então o destaque desse grupo.

## CAPÍTULO IV

### ABORDAGENS METODOLÓGICAS

#### 4.1 GESTÃO DE PESSOAS

"O ideal seria que cada pessoa avaliasse o seu próprio desempenho tomando por base algumas referências como critérios para evitar subjetividade implícita no processo. Na maioria das organizações é tarefa do gerente de linha, que nem sempre tem conhecimento especializado para projetar, manter e desenvolver um plano sistemático de avaliação das pessoas, resultando na busca de apoio ao RH. Entende também que a Avaliação de Desempenho é de suma importância, pois reduz a incerteza do funcionário e proporciona retroação a respeito do seu desempenho. Busca a consonância na medida em que proporciona a troca de idéias e concordância de conceitos entre o funcionário e o gerente". (CHIAVENATO, 1999, p. 192).

##### 4.1.1 Como reter funcionários de alto desempenho

Marshall Goldsmith, classificado pelo Wall Street Journal como um dos 10 mais importantes consultores no campo de desenvolvimento executivo preconiza que os líderes de organizações de todo o mundo estão debatendo a natureza mutável do trabalho, cuja discussão é diminuição da estabilidade no emprego. A carreira vitalícia é apenas uma fugaz lembrança.

Da Suécia a Alemanha, Estados Unidos e Japão, os funcionários questionam que se a empresa está querendo me descartar por conveniência dela, por que eu vou querer descartá-la por minha conveniência? Esse é o profundo impacto causado na vida das pessoas em razão do ambiente de trabalho. O pior é que os gerentes líderes fingem não perceber.

Nessa tarefa encontram-se algumas dificuldades:

- a) baixo prestígio por trabalhar para empresa importante, John KOTTER, em seu livro *Novas regras*, citado por DRUCKER (1998, p. 282), nota que no período de 1974 até 1994, os profissionais formados na Harvard Business School que trabalharam para empresas menores em geral ganharam mais dinheiro e obtiveram mais satisfação, do que colegas das empresas de grande porte, daí o porquê da atração dos riscos e recompensas das pequenas empresas;
- b) como está a frequência e ausência da relação entre o pagamento e a função: pergunta qual a relação contributiva entre funcionário de alto desempenho e baixo desempenho, ambos no mesmo nível salarial? A metade responde: qual a diferença típica? Cinco a dez por cento.

#### 4.1.1.1 Uma estratégia para reter funcionários de alto desempenho

De acordo com DRUCKER (1998, p. 284), são sete etapas a seguir:

- a) **identificar com clareza quem se deseja reter**, geralmente a meta é de quem se livrar e não de quem se deve manter, tem sido oferecido pacotes de benefícios com vista ao downsizing, com incentivos para deixar a empresa e, infelizmente, os voluntários, não raro, eram funcionários de alto impacto para a organização;
- b) **deixe que eles saibam que você deseja retê-los**, quando lhes é perguntado por que deixaram a empresa, a resposta é: *ninguém me pediu para ficar*, muitas organizações não declaram aos trabalhadores que eles são especiais, por receio de se indispor com os medianos;
- c) **demonstre reconhecimento**, embora a remuneração seja importante,



estudos indicam que não é o fator crítico hoje em dia, os motivos também compreendem falta de reconhecimento, de envolvimento e fraca administração, chamar o funcionário pessoalmente, agradecer pela contribuição e solicitar ajuda para melhorar a eficiência é oportuno;

- d) **ofereça oportunidades de desenvolvimento e reconhecimento**, uma das maiores empresas de consultoria do mundo, para identificar e cultivar líderes de elevado potencial, adotou como parte do processo um projeto chamado agir aprendendo no qual resolveram problemas reais enfrentados pela empresa;
- e) **desafie o plano de remuneração**, a empresa que não está disposta a fazer do bom desempenho o fator determinante do plano de pagamento, em vez do tempo de serviço, vai enfrentar crescente dificuldade em manter os talentos, principalmente os jovens;
- f) **afrouxe a tradição**, reduz burocracia, regulamento e rigor inibem a liberdade sem aumento da produtividade;
- g) **ofereça oportunidade de ação empreendedora**, permita aos líderes de maior potencial *gerir um negócio*, e como resultado o comprometimento e responsabilidade, pessoas que percebem experiência como proprietárias com resultados, oferecem mais chances de permanecer na organização.

#### 4.1.2 Pessoas: como fazer com que todas tenham um desempenho acima da expectativa

Como investir nas pessoas *empowerment* sem perder o controle de custos e resultados? Participa-se de todas as reuniões sobre *empowerment* sem perder o controle de custos e resultados.

Como transformar o envolvimento em resultados e não em atividades? Melhoria no desempenho das pessoas deve significar algo mais do que deixar as pessoas fazer o que querem.

Como classificar a infinidade de abordagens sobre as quais se ouve falar? Qualidade total, reengenharia, gestão de processos, forças-tarefa, organizações baseadas em equipe, o resultado bem sucedido está em saber o que se deve usar e em qual situação.

Com tantas pessoas que precisam mudar, por onde devo começar? Com número reduzido, para que não haja impacto, com número grande, pode causar impacto. (DRUCKER, 1998).

#### 4.1.3 Qualidade e padrão de vida

Atualmente é comum falar em movimento de grandes projetos de vida, não só no planeta em termos gerais, como também no ambiente de trabalho. Muitos desses projetos não são bem sucedidos ou seus resultados não surtem efeitos.

Há pois necessidade de uma reflexão de ilimitadas possibilidades de melhoria, sustentada na harmonia e equilíbrio do ser humano, com o compromisso para com a vida de modo geral, e uma grande responsabilidade com esse veículo: o corpo, a mente e o coração.

A diferença entre qualidade de vida e seu padrão estabelece-se da seguinte forma: o padrão de vida pode ser medido através de parâmetros como posse de bens materiais, grau de capacidade de consumo de produtos e crescimento social. No entanto, pessoas de altíssimo padrão de vida procuram tratamentos e terapias porque sua qualidade de vida não está no nível desejado; que não corresponde a qualidade de vida.

A qualidade de vida existe quando o conjunto das necessidades de um determinado cliente é atendido por meio de produtos e serviços. No mundo empresarial as organizações sabem o que é qualidade total. Tem como meta a garantia da sobrevivência da empresa presente e no futuro. Considerando a dimensão individual, qualidade de vida corresponde a percepção e o grau de satisfação de cada um em dado momento.

Quanto mais atendida as expectativas pessoais, mais feliz, mais qualidade de vida uma pessoa tem. O ponto-chave da qualidade de vida, reside na capacidade

de se perceber e distinguir o que é bom e o que é ruim para cada um e variam de indivíduo para indivíduo (CASTRO & MARIA, 1998, p. 9).

#### 4.2 GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL

**Autoridade** - visto como um Líder/Facilitador, aquele que faz com que as coisas aconteçam.

**Postura** - identifica-se com a figura de empreendedor, que se preocupa com a inovação. Possui sempre projetos em desenvolvimento.

**Responsabilidade** - tem visão de que o trabalho é feito em equipe. Por isso compartilha com subordinados as responsabilidades pelos resultados alcançados.

**Foco de ação** - voltada para o cliente, interno ou externo. Tem consciência de ser um *fornecedor* da equipe.

**Tomada de decisão** - acredita na decisão por consenso. Facilita a decisão do grupo. Não impõe sua opinião.

**Cadeia Cliente-Fornecedor** - vê-se como fornecedor. Preocupa-se com a equipe e procura supri-la do que necessita.

**Comunicação** - dissemina todas as informações que recebe. Municia sua equipe com dados e informações sobre os resultados obtidos.

**Negociação** - procura estabelecer uma relação ganha-ganha entre os membros da equipe. Acredita que todos precisam ganhar.

**Delegação** - delega poderes aos subordinados. Possui um programa de capacitação, para que todos estejam aptos a assumir desafios.

**Substituto** - sabe que sem formar substitutos dificilmente poderá ascender a passo mais alto. Na equipe, sempre existem pessoas aptas a lhe substituir.

### 4.3 ESTRATÉGIAS PARA IMPLANTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Toda estratégia desenvolve-se com a prática da pesquisa, que se torna uma atividade orientadora na tarefa de administrar, através do emprego de processos e formas científicas.

Entretanto, há inúmeras maneiras de empregar os processos e as formas científicas, o que determina inúmeras estratégias. A implantação de Avaliação de Desempenho exige uma estratégia de intervenções que dimensione etapas e ações correspondentes para o sucesso na operacionalização do processo. É indispensável não só um plano de implementação como também subsídios para a efetiva realização desse plano.

A estratégia metodológica proposta fundamenta-se no pressuposto de que ao se decidir pela implantação de algo novo na empresa, busca-se uma mudança que afetará o status até então vigente, que modificará padrões operacionais de trabalho e, principalmente, procurará influir nas atitudes, comportamentos e novos padrões de atuação gerencial e nova postura empresarial, envolvendo toda a força de trabalho: administradores, gerentes, supervisores e empregados.

A abordagem prática tem como ponto de partida a sensibilização e como resultado a interiorização ou incorporação que nada mais é que o comprometimento.

O tempo necessário de implantação do processo, para realização de todas as fases, depende da capacidade da organização para absorver mudanças e obter comprometimento dos seus funcionários. As exigências devem ser moderadas, ajustando-se a capacidade e ajustamento das pessoas.

Comprometimento é fenômeno poderoso, porém exige investimento. E como construí-lo? O alvo são as pessoas evidentemente. E ao enfrentar mudanças e inovações o ser humano reage em duas dimensões: intelectual e emocionalmente, que atuam em ritmos diferentes.

Intelectualmente, a resposta vem mais rápida, pela capacidade de julgar e concluir, porém emocionalmente é lento para decidir, aceitar e dar respostas esperadas. Nesse campo existem outras interferências qual sejam: insegurança,

reação ao desconhecimento, medo de falar, se expor, perder conquistas, ou seja medo de mudanças e novas alternativas, já o ser humano, utilizado no processo intelectual, encontra mais alternativas e argumentos. (LUCENA, 1995, p. 61)

A estratégia proposta, procura atuar nesses dois campos: intelectual e emocional. Cada etapa poderá gerar reações positivas ou negativas, dependendo de como o processo será gerenciado; a Avaliação de Desempenho terá continuação ou desativação.

#### 4.4 ESTRATÉGIA PROPOSTA

A proposta ora apresentada, é de fundamental importância, isso porque resulta de várias pesquisas realizadas nas organizações. Até então a AD não era trabalhada, no ambiente organizacional, como um *processo de gestão do desempenho*.

Era apenas, um formulário preenchido em determinada data, sem nenhuma referência de desempenho e sem consequência para o desenvolvimento do negócio e das pessoas, funcionando como um mecanismo precário para concessão de mérito.

Partindo dessa conclusão, buscou-se através de pesquisas, verificar como funciona na prática, a gestão de desempenho nas organizações. E nessa busca, procurou-se pesquisar, na prática - Banco do Brasil - sobre a gestão do Desempenho Humano, extraindo-se dessa análise a realidade, premissas e conceitos.

Algumas experiências práticas foram frustradas, porque não existem decisões firmes para investir na busca do comprometimento da alta gerência. A pressa de obter resultados imediatos sacrifica a mudança da busca de médio/longo prazo. Aliás, o imediatismo continua sendo o grande vilão das iniciativas inovadoras e transformações.

Por outro lado, algumas empresas apostaram no tempo e resolveram investir

na cultura organizacional como: cultura organizacional, educação gerencial, nova postura face aos negócios como fator dinamizador das expectativas empresariais, possibilitando a implementação e o aperfeiçoamento do Processo de Gestão do Desempenho em substituição ao tradicional formulário de Avaliação de Desempenho.

Essa pesquisa transcreve algumas experiências e procura dimensionar uma filosofia e modelos conceituais da aplicação de estratégias interdependentes que impactam o seu funcionamento.

O estudo procura dimensionar uma filosofia, um modelo conceitual, uma metodologia de aplicação e todas as interdependências das variáveis que impactam no seu funcionamento efetivo.

Por fim, o propósito é dar continuidade à discussão, ao aperfeiçoamento ,às novas iniciativas e aos processos organizacionais, caso ocorram transformações, avanço, estímulo e posicionamento crítico inovador.

Esta proposta metodológica compõem-se em três fases:

- a) Conhecimento.
- b) Implementação.
- c) Comprometimento.

#### 4.4.1 Conhecimento

Abrange três etapas: *sensibilização*, *conscientização* e *entendimento*. Qualquer reação negativa nessa fase irá indicar o desinteresse e a indiferença, podendo desdobrar-se em resistências explícitas e até em rejeição à idéia. A fase é crítica e exige intenso trabalho de comunicação, intercâmbio de informação, esclarecimentos de dúvidas, discussão e colocação de críticas.

- a) Sensibilização - nesta etapa são desenvolvidos: comunicação do programa de Avaliação de Desempenho, seus objetivos, significado e resultados esperados; promoção de reuniões com debates com todos os escalões para envolvimento do processo, colher opiniões,

diagnosticar reações, prestar informações e sentir expectativas.

- 1) programar palestras, divulgar matérias nos veículos de comunicação, para todos os empregados;
- 2) a partir do *feedback* recebido, sensibilizar aqueles que demonstraram indiferença.

Passa-se para a etapa seguinte somente após superadas as dificuldades de desinteresse.

b) Conscientização - tem dois objetivos básicos:

- 1) levar a população alvo que será responsável pelo processo de Avaliação de Desempenho (gerentes, supervisores e empregados) a conscientização de que o projeto vai acontecer, e afetará o trabalho;
- 2) aprofundar conhecimentos sobre Avaliação de Desempenho e esclarecer responsabilidades decorrentes;
- 3) desenvolver atividades, com discussão de objetivos a serem alcançados, proposta de documentos normativos dimensionando políticas, normas e procedimentos gerais, obter sugestões sobre o que avaliar, como avaliar, bem como a finalidade do processo de Avaliação de Desempenho e envolver gerentes.

Essas atividades poderão ser desenvolvidas com encontros de pequenos grupos, envolvendo gerentes, supervisores e representantes dos empregados.

Nesta etapa ficará claro o nível de comprometimento dos envolvidos ou resistência que se manifestam de vários tipos: é complicado, a empresa não está estruturada, a cultura organizacional não absorve, a teoria é boa, mas na prática não funciona, etc. Importante, na maioria das vezes a resistência parte da gerência, ao passo que os empregados vislumbram uma expectativa melhor.

Portanto, nessa etapa é importante identificar a profundidade da resistência e definir alternativas para a superação a fim de não comprometer o processo.

- c) Entendimento - esta etapa será a crítica da fase do conhecimento. É a etapa do julgamento, já que todos estão cientes do processo de Avaliação de Desempenho e o comprometimento esperado. Todo o quadro de referência será mobilizado para subsistir o julgamento e a decisão a favor ou contra.

Nesta etapa, a postura da Alta Administração é fundamental para legitimar as predisposições. Aí a atividade principal é o treinamento dos avaliadores e dos empregados, com programa que possibilite abranger toda a dimensão do projeto: resultados esperados, responsabilidade dos avaliadores, atitudes, comportamentos, etc.

No treinamento submete-se aos avaliadores, a proposta de Avaliação de Desempenho - objetivos, política, normas, procedimentos e instrumentos. O projeto não está acabado, mas proposto para discussão com os avaliadores que irão analisar o processo, criticar, apresentar sugestões e/ou alterações, ajustar critérios, aplicabilidade, funcionalidade e contagens.

Durante o treinamento devem ser feitas simulações e avaliações a título de experiências e aprendizagem.

#### 4.4.2 Implementação

Esta fase representa a transição da decisão para a execução da expectativa e experimentação, da teoria para a prática, do objetivo e o resultado. É o passo decisivo para alcançar o comprometimento e a consolidação do processo.

- a) Aqui será iniciada a aplicação dos instrumentos da Avaliação de Desempenho e seu êxito refletirá experiências bem sucedidas. O período máximo é de 1 ano e mínimo de 6 meses. O início será a negociação de desempenho e programação de reuniões periódicas de *feedback* e verificação de resultados, até o último estágio da gerência de desempenho, que é avaliação final, com assessoria da área de RH.



- b) Aceitação: corresponderá ao impacto do sucesso ou insucesso da etapa anterior. Poderá funcionar ou ser desativado. No entanto, não significa que não alcançou a etapa da aceitação. A transformação na burocracia ou obrigação, perde o significado. Será consequência bem sucedida e é como afirmar *o resultado foi proveitoso para mim, logo vou continuar a usá-lo*. É a realização a nível individual.

#### 4.4.3 Comprometimento

**Institucionalização** - O comprometimento não nasce de um impulso ou uma ordem superior, é algo que se desenvolve de *dentro para fora*, é decisão pessoal; é a manifestação objetiva do *querer fazer e fazer bem*. Incorpora-se conscientemente. Daí nesta fase exploram-se experiências *bem conhecidas* e resultados positivos alcançados que consolidam o comprometimento.

**Interiorização** - Alcançada essa etapa, a maioria dos componentes da organização está comprometida. O novo sistema de Avaliação de Desempenho, já atende as expectativas pessoais dos profissionais e aos objetivos da empresa; permanecendo as rotinas orientadas para a manutenção, atualização e aperfeiçoamento. Para alcançar esse nível serão necessários de três a cinco anos.

A estratégia proposta utiliza uma metodologia que procura promover progressivamente a mudança de atitudes iniciando com: abordagem de sensibilização e grande participação, que constrói passo a passo, sem surpresas ou radicalismo, o comprometimento ao novo ambiente propício ao bom processo de Avaliação de Desempenho, possibilitando alcançar resultados com:

- a) dimensionamento claro do que deve ser avaliado; participação e discussão durante o processo, orientação quanto aos objetivos e instrumentos a serem criados que certamente eliminarão os formulários padronizados;
- b) criação de oportunidades para os gerentes e suas equipes vivenciarem experiências positivas na Fase de Implementação, através da negociação do Desempenho e acompanhamento de

trabalho, estimulando o bom relacionamento, formação de novos valores e hábitos e a clareza do que se espera um do outro (Gerente x Empregado);

- c) proatividade na identificação de conflitos, das necessidades de desenvolvimento e do tipo de apoio que a Área de Recursos Humanos poderá prestar para ajuste do sistema;
- d) desenvolvimento de atitude positiva para aceitar e se comprometer com o programa de Avaliação de Desempenho, pelos resultados positivos que cada um poderá obter para si, para o setor e para a empresa.

Ao atingir o fechamento da Avaliação de Desempenho, pelos resultados positivos, todo o processo já foi exercitado e adaptado, com todas as informações que o avaliador precisa para concluir a avaliação, estarão registradas, analisadas e consistentes.

#### 4.4.4 Etapas para implantação do programa

Planejamento e implementação - planejamento e divulgação do plano:

- Análise de cargos
- Avaliação dos cargos
- Pesquisa salarial
- Estrutura salarial
- Política de remuneração
- Carreiras profissionais
- Participação nos lucros
- Discussão do programa com a gerência
- Aprovação do plano
- Divulgação do plano

- Divulgação do plano aos colaboradores.

#### 4.4.5 Equilíbrio interno e externo

**Dilema:** quando uma empresa necessita manter salários competitivos para atrair pessoas capacitadas, salários significam parcela significativa nos custos. É necessário cuidar do equilíbrio salarial, oferecer oportunidades de crescimento profissional e política séria de participação de lucros, além de benefícios diferenciados. (LUCENA, 1995).

O equilíbrio interno é conseguido pela correta avaliação dos cargos, de forma a manter a hierarquia. É importante porque os colaboradores julgam a equidade de suas remunerações comparando-as com os demais.

#### 4.5 OUTRO MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: BALANCED SCORECARD

...executivos de várias empresas quando avaliados em relação ao desempenho financeiro a curto prazo, quase sempre encontram dificuldades para sustentar instrumento da capacidade de seu pessoal, sistemas e processos organizacionais e, as conseqüências adversas a longo prazo do aprimoramento das capacidades organizacionais, funcionários e sistemas não aparecerão a curto prazo... (KAPLAN & NORTON, 1997, p. 131).

O Balanced Scorecard enfatiza a importância de investir no futuro, não só nas áreas tradicionais de investimentos como novos equipamentos e pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, mas no pessoal e sistemas de procedimentos para o alcance de crescimento financeiro a longo prazo. Assim, revelam três categorias principais para a perspectiva de aprendizado e crescimento:

- a) capacidade dos funcionários;
- b) capacidade dos sistemas de informação;

c) motivação, empowerment e alinhamento.

A capacidade dos funcionários tem apresentado mudanças radicais no pensamento gerencial dos últimos 15 anos, transformando todo seu papel.

Nesse sentido, nada exemplifica melhor a passagem revolucionária do pensamento da era industrial para o pensamento da era da informação que a nova era gerencial, quanto à contribuição dos funcionários para a empresa. Com o surgimento de gigantescos empreendimentos industriais há um século e a influência do movimento da administração científica deixaram um legado onde as empresas concentram funcionários para execução de trabalhos definidos. Os executivos definiam detalhadamente sistemas e tarefas repetitivas, criavam padrões e sistemas de monitoração para garantir o desempenho.

Hoje, os trabalhos de rotina foram automatizados. Os computadores substituíram trabalhadores por processamento mecânico e operações de montagem padronizados: acesso direto dos clientes, sistema de informação e comunicação.

Essa mudança exige reciclagem dos funcionários para capacidades criativas para atingir e mobilizar os objetivos organizacionais.

A exemplo do Metro Bank, que privilegiava o processo eficaz de transações em conta corrente, os altos executivos haviam fixado como principal objetivo financeiro o lançamento e a venda eficaz de uma variedade de produtos e serviços financeiros. Um funcionário que deveria receber seu pagamento no banco perguntou ao funcionário do banco como proceder, quando foi informado que deveria dirigir-se ao recurso humano para acionar um formulário autorizando o depósito. O cliente saiu satisfeito, mas o banco perdeu um perfil financeiro pessoal mais completo do cliente como moradia em casa própria ou alugada? Automóveis, seguro? Cartões de crédito? Isto permitiria que o funcionário do banco sugerisse uma variedade mais ampla de produtos e serviços financeiros.

#### 4.5.1 Grupo de medidas essenciais para os funcionários

A maioria das empresas traçam objetivos para os seus funcionários extraídos de uma base comum de três medidas de resultados que são complementadas por

vetores situacionais. As três medidas essenciais são:

- a) satisfação dos funcionários;
- b) retenção dos funcionários;
- c) produtividade dos funcionários.

Nesse conjunto, o objetivo de satisfação é considerado como vetor das demais medidas: a retenção e a produtividade.

Funcionários satisfeitos é condição primordial para o aumento da produtividade, da capacidade de proposta, da qualidade e da melhoria do serviço aos clientes. As empresas costumam medir o nível de satisfação dos funcionários através de pesquisas anuais ou contínuas. (KAPLAN & NORTON, 1997, p. 135).

#### 4.5.2 Medição do nível de retenção dos funcionários

O objetivo é reter funcionários nas quais as empresas tem interesse a longo prazo. O investimento a longo prazo, é para evitar que qualquer saída indesejada não represente perda de capital intelectual da empresa. Como conclusão: funcionários antigos e leais guardam os valores, o conhecimento dos processos organizacionais e, espera-se a sensibilidade às necessidades dos clientes. É medida de rotatividade de pessoas-chaves.

#### 4.5.3 Medição do nível de produtividade dos funcionários

Essa se expressa pelo nível de habilidade, do moral, da inovação, melhoria dos processos e satisfação dos clientes. A meta é estabelecer entre a produção dos funcionários e o número de funcionários utilizados para que esse nível de produção seja alcançado. Essa medição tem muitas receitas tais como: vendas eficazes de um produto e produtos com maior valor agregado que aumenta a receita por funcionário. (KAPLAN & NORTON, 1997, p. 136).

Todas as vezes que os quocientes são utilizados para medir objetivos, os executivos têm dois caminhos a seguir:

- a) aumentar o numerador com aumento da produção (receita) sem aumentar o denominador (número de funcionários), ou;
- b) diminuir o denominador, aplicando o downsizing à empresa, o que poderá gerar benefícios a curto prazo, mas sob pena de sacrificar a longo prazo.

Outra forma de aumentar a receita por funcionário através da diminuição do denominador é terceirização e funções, permitindo que a empresa sustente o mesmo nível de produção. Porém a questão da terceirização ser ou não um componente sensato da estratégia de longo prazo, deve resultar de uma comparação de atributos do serviço prestado internamente (custo, qualidade e capacidade de resposta) verso os serviços prestados pelo fornecedor externo.

Uma das maneiras de desestimular a terceirização é monitorar o uso de funcionários mais produtivos porém mais remunerados é usar como denominador a remuneração por funcionário, e não a remuneração de funcionários. Esse quociente mede o retorno sobre a remuneração e não o retorno sobre o número de funcionários. A receita por funcionários é um mediador útil, desde que a mudança da estrutura interna da empresa não seja muito radical.

#### 4.5.4 Medidas de desempenho de equipe

Atualmente muitas empresas reconhecem que a realização de metas ambiciosas requer processos internos extraordinários.

Os executivos dessas empresas quase sempre acreditam que as metas de superação para o desempenho dos processos internos não podem ser alcançados apenas às custas de mais esforço, mais inteligência e mais informação. É preciso formar equipes para executar processos de negócios importantes, desenvolvimento de produtos, serviços aos clientes e operações internos.

Como exemplo toma-se a National Insurance que organizou todos os seus processos de trabalho em torno de equipes e desenvolveu seis medidas voltadas

para o desenvolvimento de desempenho de equipes:

- a) *pesquisa interna sobre o desenvolvimento de equipes*: ouvir os funcionários para determinar se as suas unidades de negócio estão apoiando e criando oportunidades mútuas;
- b) *nível de ganhos apropriados*: monitora a proporção em que a empresa mantém relacionamentos baseados em equipes com outras unidades de negócio, empresa ou cliente;
- c) *número de projetos integrados*: número de projetos dos quais participa mais de uma unidade de negócios.
- d) *utilização de controle de perdas*: percentual de novas políticas criadas em que a unidade de controle de perdas foi consultada.
- e) *percentual de planos de negócio desenvolvido pelas equipes*: proporção de unidades de negócio que desenvolvem seus planos com apoio de recursos corporativos;
- f) *percentual de equipes com incentivos compartilhados*: número de equipes em que os membros compartilham objetivos e incentivos comuns.

#### 4.5.5 Programa de comunicação e educação

A comunicação na visão estratégica da empresa aos funcionários deve ser vista como uma campanha interna de marketing. As metas dessa campanha são idênticas das campanhas tradicionais.

Assim, uma unidade de negócios que esteja implantando um programa como o Balanced Scorecard pode ter 10.000 ou 15.000 mil funcionários. Um programa para tanta gente exige um plano sustentado e abrangente dando surgimento ao esforço publicitário.

A comunicação organizacional e o programa de educação não devem ser apenas abrangentes; é indispensável que sejam abrangentes com utilização de diversos recursos de comunicação, pronunciamento de

alta administração, vídeos, reuniões, folhetos, newsletters. (KAPLAN & NORTON, 1997, p. 211).

#### 4.6 OUTROS CUIDADOS NA IMPLANTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Se as metodologias anteriormente propostas não gerarem os efeitos desejados em toda organização, isto é, se implantada a fase do conhecimento e houver rejeição em algumas áreas, o processo poderá ser implantado em unidades isoladas. Por que não experimentar? Surgirão problemas no que se refere a integração do trabalho com outras áreas, como por exemplo, metas, cujos padrões de Desempenho precisam ser negociados com outras unidades. Todavia, esses problemas poderão ser contornados. Tais experiências, mesmo isoladas, se bem sucedidas, certamente seriam desejadas por outras áreas.

Em empresas grandes é até recomendável implantar o processo em áreas-pilotos, preferencialmente, em áreas que realmente estão dispostas a operacionalizar a Avaliação de Desempenho.

A experiência-piloto, oferece respaldo para análise da funcionalidade e adequação, formando dados para ajustes que se fizerem necessários. A partir de então executa-se um plano de implantação, por adesão espontânea, até atender à empresa totalmente.

Outra alternativa, seria implantar o processo de Avaliação de Desempenho, por níveis organizacionais, iniciando com o nível gerencial. Essa alternativa, além de facilitar o acompanhamento, permite um assessoramento mais efetivo, tem a vantagem de exercitar a gerência na prática do processo, desenvolver suas habilidades e capacita-os na aplicação do processo aos subordinados. Porém, não se admite a implantação ao inverso.

As estratégias ora apresentadas, para implantação da Avaliação de Desempenho, merecem algumas conclusões, com os seguintes destaques:

O reconhecimento da Alta Administração, da importância da Avaliação de



Desempenho, ou pela Área de Recursos Humanos, não garante a sua efetivação. Produzirá sim, o cumprimento de uma burocracia;

Para que o processo de Avaliação de Desempenho tenha seu funcionamento, na busca da realização do negócio e identifique a real contribuição de cada colaborador da organização, deve fundamentar-se na transparência, na definição de responsabilidades e na prática do comportamento democrático. Muitas organizações não apresentam essas características. Para tanto, é necessário interferir na cultura organizacional; (LUCENA, 1995).

Precipitações e frustrações, são desgastantes e improdutivas. O exercício contínuo e progressivo é lento, porém firme e persistente, construindo passo a passo, a mudança planejada;

Quando há planejamento, o tempo para assimilar algo novo, pode até ser acelerado, porém, sem imposições e autoritarismo ou ainda, disfarce de que está tudo bem;

Finalmente, o que viabiliza a mudança é a conquista do comportamento.

## CAPÍTULO V

### VIVENCIANDO A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

#### 5.1 UMA ILUSTRAÇÃO DA APLICAÇÃO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO: O CASO DO BANCO DO BRASIL

Realizada a presente pesquisa sobre o tema AD, conclui-se que apesar dos apelos aos senhores gestores e os destinos de projetos profissionais e de vida, em especial a realidade brasileira é surpreendente. Em pesquisa realizada, com pessoas de formação superior, constatou-se que poucas pensam em suas carreiras de forma estruturada. A maioria entrega seus destinos profissionais para a empresa.

Apesar de os padrões de gerenciamento da própria carreira, ainda serem baixos na Europa e nos EUA, os brasileiros são extremamente baixos. Daí surgem as indagações: quantos são os escultores da carreira ou esculturas, esculpidas pela empresa e pelo ambiente? Qual é o papel e o interesse da empresa em estimular e apoiar a maior consciência das pessoas sobre projetos profissionais? Quais são os aspectos do ambiente onde a pessoa está inserida que alavancam ou restringem essa consciência?

Assim pretende-se procurar estabelecer alguns referenciais para a reflexão sobre essas indagações, principalmente no caso prático estudado. Essa empresa busca estruturar o caminho de desenvolvimento profissional e criar espaço necessário para que as pessoas busquem o aprimoramento.

Esse contorno visa o desdobramento para as pessoas e para a empresa, no

sentido de serem trabalhados em conjunto, com premissas tais como: a empresa tem interesse em que as pessoas elaborem projetos profissionais a partir delas mesmas, até porque é possível verificar que as pessoas paralisadas em platôs profissionais tendem a assumir posturas resistentes à mudanças; as pessoas não são educadas para pensar em suas carreiras de forma estruturada, com ambiente mais competitivo, havendo exigência e grande pressão sobre as mesmas para investirem em reflexões estruturadas sobre suas carreiras; as empresas que apresentam um histórico de sucesso, têm se preocupado em conciliar expectativas e desenvolvimento das pessoas e da empresa, como forma de obter maior desenvolvimento e comprometimento com objetivos estratégicos da empresa.

## 5.2 A EMPRESA

Fundado em 12 de outubro de 1808 pelo Príncipe D. João (mais tarde, D. João VI, Rei de Portugal), o Banco do Brasil foi o primeiro banco a funcionar nos domínios portugueses<sup>7</sup>

O Banco do Brasil, quarto emissor em todo o mundo - até então apenas a Suécia, a Inglaterra e a França dispunham de bancos emissores -, instalado em prédio da antiga Rua Direita, esquina da Rua de São Pedro, iniciou suas atividades em 11 de dezembro de 1809.

Em 25 de abril de 1821, D. João VI e a Corte retornaram a Portugal, para onde levaram os recursos que haviam depositado no Banco; já em crise devido à sua profunda vinculação com os interesses da Coroa.

Em 7 de setembro, D. Pedro I declara a independência do Brasil. O apoio do Banco foi decisivo para que as autoridades da época custeassem escolas e hospitais e equipassem os navios que minaram as últimas resistências lusitanas e asseguraram a Independência.

Promulgada Lei extinguindo o Banco do Brasil, acusado de que suas emissões

---

<sup>7</sup> Informações obtidas via Internet através do site [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br)

concorriam para desvalorização do meio circulante, êxodo dos metais preciosos e elevação geral dos preços.

Promulgada, em 8 de outubro de 1833, pela Assembléia e sancionada pela Regência, Lei que visava coibir definitivamente a desordem financeira que então se instaurara, fixando novo padrão monetário, gerando novas fontes de renda e restabelecendo o Banco do Brasil. No entanto, ocorre a falta de concorrência à subscrição pública de parte do capital estipulado para o novo estabelecimento emissor.

Em 21 de agosto de 1851, no Rio de Janeiro, começaram as atividades de um banco particular de depósitos e descontos - denominado também Banco do Brasil, fundado por Irineu Evangelista de Souza, Visconde de Mauá, e outros, com um capital de 10.000 contos de réis. Esse valor era considerado elevado para a época e o mais vultoso entre os das sociedades existentes na América Latina.

A sede do BB foi transferida para Brasília no dia da inauguração da nova capital, 21 de abril de 1960.

Ao comemorar 181 anos de fundação, em 12 de outubro de 1989, o Banco inaugurou, no Rio de Janeiro, o Centro Cultural, instalado na Rua Primeiro de Março, 66.

O Banco do Brasil conquista o reconhecimento do mercado de capitais. É destacado como a melhor companhia aberta de 1998, com a entrega, em 1999, do Prêmio Mauá, concedido em conjunto pela Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, Abrasca, Abamec, Associação Comercial do Rio de Janeiro e Jornal do Brasil.

Torna-se o Banco com a maior rede de auto-atendimento da América Latina, com cerca de 25 mil terminais, distribuídos pelas várias regiões do País, para melhor atender a maior base de correntistas do Brasil: 11 milhões de clientes.

E é no Banco do Brasil que a realidade de um processo de AD foi observada através da pesquisa realizada em agência localizada em Curitiba. As informações foram prestadas pelo gerente da agência.

### 5.3 RETRATO DA EMPRESA<sup>8</sup>

O Banco do Brasil procura atender as necessidades de serviços bancários de seus 11,3 milhões de clientes, de grandes operações de engenharia financeira ao crédito pessoal. Pessoas jurídicas podem contar com nosso atendimento diferenciado, que oferece soluções sob medida para cada empresa.

Há 7.136 pontos de atendimento (2.820 agências) em todo o Brasil, 34 agências no exterior e parcerias internacionais como *Visa*, *Mastercard*, *Western Union* permitindo ao cliente Banco do Brasil ter acesso a serviços no mundo todo.

Aos conceitos de solidez e confiança, enraizados em quase dois séculos de história, o banco procura agregar os de eficiência e qualidade, hoje referenciais para o mercado.

Investimentos crescentes em tecnologia e na qualificação dos recursos humanos são essenciais para consolidar esse novo retrato do Banco do Brasil, que também reformulou toda sua estrutura interna buscando mais agilidade e foco no cliente.

#### 5.3.1 Recursos humanos

A gestão de recursos humanos do Banco do Brasil está fundamentada na ética das relações internas e com a clientela, no compromisso e motivação, na democratização das relações de trabalho, no aprimoramento profissional, na qualidade no trabalho e na vida.

A essência da gestão reside no compartilhamento de sua visão de futuro, responsabilidades e soluções. Investindo de diversas formas no aprimoramento profissional de seus funcionários, porém o investimento é feito em benefício dos funcionários que ocupam cargos de gerência. Os funcionários de baixo escalão são estimulados por outros meios, tais como: o crescimento profissional depende do esforço de cada um, através de cursos realizados fora da empresa; o banco oferece

---

<sup>8</sup> Informações extraídas do site [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br)

uma linha de crédito para o custeio dos cursos que devem ser pertinentes à atividade profissional; o treinamento e desenvolvimento interno, é técnico, os que produzem e trazem resultados são promovidos, os improdutivos, ou seja, aqueles que não atingem as metas ficam estagnados em suas funções.

O banco busca ampliar sua capacidade de integrar-se a um ambiente de negócios em constante transformação com base em três questões centrais: a melhoria contínua do atendimento aos clientes, a geração de resultados para fazer frente às expectativas dos acionistas e a identificação das aspirações da sociedade para contribuir permanentemente para o desenvolvimento do País.

Os programas de gestão de pessoal do Banco do Brasil vêm sendo reconhecidos e valorizados no mercado pela excelência, inovação e qualidade, refletindo na consolidação constante de novas parcerias com outras instituições.

Desde sua criação, o Banco do Brasil utiliza a prática do concurso público como via de acesso e renovação de seus quadros. Este caminho, por seu caráter democrático e por sua ampla divulgação junto ao mercado, tem sido responsável pela boa capacidade de atração de profissionais qualificados para a empresa.

Como forma de garantir diferencial competitivo sustentável, o banco tem estimulado cada vez mais o desenvolvimento profissional do seu pessoal. Dentre os programas oferecidos, destaca-se o *BB-MBA Altos Executivos*, desenvolvido em parceria com as principais universidades e centros de ensino nacionais. O *BB-MBA - Master of Business Administration* - é ministrado pelas próprias universidades, reunindo o que há de mais moderno em termos de teoria e prática administrativa e possibilitando o intercâmbio de conhecimentos dos gestores da Empresa com administradores de outras organizações, além de trazer receitas diretas e indiretas, que viabilizam a auto-sustentação do Programa.

Em sintonia com as práticas de mercado, o banco está implementando Sistema de Gestão de Desempenho Profissional, baseado no *Balanced Scorecard*, que visa identificar o nível de contribuição de cada profissional na formação do resultado de sua área. O desempenho é avaliado sob cinco perspectivas: Estratégias e Operações, Resultado Econômico, Satisfação do Cliente, Comportamento Organizacional e Processos Internos, fornecendo uma visão abrangente do

desempenho profissional ou da organização.

O resultado apurado impacta a remuneração dos funcionários, representando mais um estímulo à participação e ao envolvimento.

O sucesso da gestão de pessoas é resultado do cumprimento do papel que foi atribuído à área de Recursos Humanos: *atrair, desenvolver e manter profissionais que garantam a produtividade do conhecimento e da informação e a competitividade do Conglomerado.*

#### 5.4 O PROGRAMA DESEMPENHO PRO: VENCENDO JUNTOS<sup>9</sup>

A sobrevivência e o fortalecimento das organizações está na capacidade de adequação às mudanças, focando clientes e identificando como e com que produtos atendê-los. A importância do planejamento, do acompanhamento da avaliação e da análise do desempenho está na capacidade de contribuir para a melhoria dos resultados organizacionais por meio da comparação entre o que se espera alcançar e o que realmente foi realizado.

Por isto, o desempenho deve ser:

- a) **percebido**: por meio da identificação e coleta de informações sobre desempenho;
- b) **analisado**: através de observação, fatos e dados geradores do desempenho;
- c) **gerenciado**: por meio de ações de aperfeiçoamento, tendo em vista os objetivos organizacionais.

No Banco do Brasil a preocupação em conhecer o desempenho dos funcionários existe há mais de duas décadas. Foram vários os instrumentos de avaliação utilizados como subsídios ao gerenciamento dos recursos humanos.

---

<sup>9</sup> As informações referentes ao programa Desempenho PRO foram transcritas da cartilha elaborada pelo Banco do Brasil S/A.

Atualmente aponta para um processo de gestão de desempenho que considere:

- customização para ajustar-se a mudanças no mercado;
- os objetivos da unidade e da empresa;
- foco no resultado;
- a satisfação dos clientes;
- priorização do grupamento gerencial, principal responsável pelo desempenho da unidade;
- estímulo ao auto desenvolvimento;
- valorização do desempenho excelente;
- acompanhamento da evolução do desempenho individual e coletivo;
- subsídios a sistemas e processos de RH, como: retribuição, aprimoramento profissional, recrutamento, seleção, movimentação;
- conjugação de informações provenientes de diversas fontes;
- flexibilidade para acompanhar as transformações estratégicas.

Conseqüentemente, estas premissas foram consideradas, sem que se descartassem os aspectos válidos da experiência em processos de avaliação, construída ao longo da história do banco.

O objetivo da Gestão do Desempenho Profissional é, portanto, promover ações que vinculem o desenvolvimento profissional dos empregados aos objetivos da empresa, por meio de um sistema de informações. E assim, direcionar o desempenho para o alcance de resultados.

O referencial teórico da Gestão do Desempenho Profissional adotado pelo Banco do Brasil é o do Balance Scorecard (KAPLAN; & NORTON), aplicado mundialmente em organizações de diversos ramos de atividade.

A Gestão do Desempenho Profissional é um ciclo contínuo composto de 3 etapas: *planejamento*, *acompanhamento* e *balanceamento*, que se integram, se completam, se sucedem.



A periodicidade é semestral para acompanhar o ciclo do negócio do banco.

O desempenho é acompanhado e avaliado por meio da observação de cinco perspectivas:

- a) *estratégia e operações*: alinhamento das ações à estratégia da empresa, às políticas e diretrizes corporativas e aos planos da unidade;
- b) *resultado econômico*: capacidade de gerar resultados a partir dos recursos disponíveis;
- c) *satisfação do cliente*: atendimento às necessidades da clientela, voltando-se para o incremento dos negócios, nas fases de organização do atendimento, venda e pós-venda;
- d) *comportamento organizacional*: contribuição para o aprimoramento da cultura organizacional e de um clima interno produtivo;
- e) *processos internos*: contribuição para a melhoria dos processos internos, em busca da excelência do trabalho.

As perspectivas são mensuradas com base em duas dimensões: *metas* e *fatores*. A dimensão *metas* é caracterizada por informações sistematizadas que comparam o desempenho alcançado com o planejamento ou por dados provenientes de pesquisas. Os *fatores de desempenho* são padrões de atuação observáveis no dia-a-dia de trabalho, com base em acordo previamente elaborado entre avaliador e avaliado.

#### 5.4.1 Finalidades

- contribuir para a melhoria dos resultados organizacionais;
- associar os objetivos do empregado aos objetivos de sua unidade e do banco;
- auxiliar o gestor no gerenciamento dos recursos humanos;
- permitir o acompanhamento da evolução do desempenho individual;
- possibilitar a auto-análise e estimular o autodesenvolvimento;

- subsidiar vários sistemas e processos:
- Administração de Recursos Humanos (ARH);
- Banco de Talentos e Oportunidades (TAO);
- movimentações e rodízios;
- seleções e promoções;
- endomarketing;
- orientação profissional;
- retribuição; e
- levantamento das necessidades de desenvolvimento e treinamento.

As informações relativas ao desempenho compõem o Placar de Desempenho Profissional, formado pela pontuação nas cinco perspectivas, relacionadas com o desenvolvimento dos negócios, das operações e dos processos de trabalho.

A pontuação será obtida a partir da ponderação de *metas* e *fatores* de desempenho - num total de até 600 pontos - que têm origem na celebração do acordo de trabalho entre avaliado e avaliador.

Séries históricas do placar permitirão analisar a evolução do desempenho.

#### 5.4.2 Avaliados

Todos os avaliados possuem conhecimento do programa. A ninguém é dado o direito de alegar o desconhecimento, até porque, o programa de AD, é amplamente divulgado, de forma individual e em grupo. Quando de forma individual, a informação é prestada por cartilhas aplicativas, incluindo questionários com exemplos. Quando em grupos, ocorrem reuniões periódicas com objetivo de elucidar pontos controversos, ou seja, esclarecimento sobre dúvidas porventura decorrentes de alguma falha da comunicação.

Quanto ao gerenciamento e acompanhamento do programa de AD, sendo ele totalmente informatizado, sistema on line, possibilita a todo avaliado, a verificação direta e constante de como está se saindo o funcionário no período, e quais os

quesitos que vem recebendo pontuação satisfatória ou deficitária. Isso faz com que o avaliado possa mudar a sua postura semestralmente.

Exceto os funcionários cedidos, integrando o quadro suplementar ou em quaisquer condições que levem ao afastamento do processo produtivo, todos os funcionários do banco terão o desempenho acompanhado pela Gestão do Desempenho Profissional. Os profissionais serão agrupados em:

**Gerenciamento:** Fazem parte do grupamento Gerenciamento os responsáveis pela gestão das unidades que não se enquadram no grupamento. Serão avaliados pelo superior hierárquico ou avaliador designado pelo Comitê de Administração da unidade, de acordo com o resultado de sua área/setor.

**Administração:** Integram o grupamento Administração os funcionários que ocupam o primeiro nível hierárquico de uma unidade. Neste segmento a avaliação deriva principalmente do resultado da unidade em todas as perspectivas.

**Assessoramento:** Compõem o grupamento Assessoramento os funcionários com responsabilidade sobre atividades eminentemente técnicas. Serão avaliados pelo superior imediato conforme a contribuição individual para o resultado da unidade.

**Execução:** Fazem parte do grupamento Execução os funcionários que exercem funções eminentemente operacionais e de responsabilidade reduzida. Serão avaliados, pelo superior imediato, conforme a contribuição individual para o resultado da unidade.

#### 5.4.3 Perspectivas

As perspectivas são focos de gestão que precisam ter o desempenho permanentemente mensurado, para que seja possível criar valor a curto, médio e longo prazo, a partir de uma visão equilibrada das ações empresariais.

As 5 perspectivas são empregadas para os 4 grupamentos:

<i>Perspectivas</i>	<i>Medidas</i>	
	<i>Metas</i>	<i>Fatores de desempenho</i>
Estratégia e Operações	Metas Estratégicas	
Resultado Econômico	Resultado	
Satisfação do cliente	Pesquisa de satisfação do cliente	Matriz de Fatores
Comportamento Organizacional	Pesquisa de comportamento organizacional	
Processos Internos	Indicadores de melhoria de processos	

#### 5.4.4 Fatores de desempenho

A mensuração dos *fatores de desempenho* em todas as perspectivas e em todos os grupamentos será feita através da Matriz de Fatores, operacionalizada por meio do aplicativo AFD Acompanhamento de Fatores de Desempenho.

Os fatores de desempenho terão *pesos* preestabelecidos, que tem como base a visão estratégica do banco.

#### 5.4.5 Metas

##### – Estratégia e Operações

O desempenho do grupamento *Administração* será mensurado a partir das Metas Estratégicas definidas para a unidade.

Utilizando-se da Matriz de Metas (aplicativo em micro) o Comitê de

Administração distribuirá metas para as equipes, cujos gerentes, por sua vez, distribuirão para os funcionários.

Caso a unidade já possua algum sistema de acompanhamento e avaliação de metas, poderá utilizá-lo a critério do Comitê de Administração. É importante ressaltar que qualquer que seja o método utilizado deverá identificar a contribuição de cada equipe e de cada indivíduo para o alcance das metas da unidade.

A pontuação do grupamento *Gerenciamento* será apurada com base na totalização das metas atribuídas para a equipe sob sua responsabilidade.

O desempenho também será apurado por meio de pesquisa de satisfação de clientes e a pontuação será ponderada conforme o grupamento funcional. As agências terão seu resultado apurado nesta perspectiva através de pesquisa de satisfação de clientes. As Superintendências Estaduais e Regionais serão avaliadas pela agregação dos resultados das unidades jurisdicionadas. As Unidades Estratégicas de Negócios, Unidades de Função e Unidades de Assessoramento serão avaliadas por meio de pesquisa junto aos outros órgãos que, na visão de macroprocessos, são identificados como principais clientes.

Quanto ao comportamento organizacional o desempenho será mensurado a partir de pesquisa confidencial junto aos funcionários da unidade. Serão considerados para desempenho somente os itens em que os gestores tenham envolvimento direto.

A avaliação do desempenho referente aos processos internos será apurada a partir de indicadores de melhoria de processos e a pontuação será ponderada conforme o grupamento.

O processo todo inicia-se pelo planejamento e, a partir das informações vindas deste planejamento, o Comitê de Administração desdobrará as metas da unidade entre as equipes e entre os funcionários. Cabe também ao Comitê de Administração da unidade estabelecer, no mínimo, 3 fatores de desempenho em cada perspectiva para os diversos grupamentos e funções. Os funcionários da mesma unidade que desempenham funções semelhantes, devem ser avaliados pelo mesmo conjunto de fatores. A escolha dos fatores deve levar em conta a natureza do trabalho e as necessidades de desenvolvimento do grupo de funcionários.

O acompanhamento do programa ocorre durante todo o período de avaliação e não é atribuição exclusiva do avaliador, o avaliado deve ter participação ativa observando seu próprio desempenho e comparando sua percepção com a percepção do avaliador.

Pelo balanceamento, que finaliza o período de avaliação, serão verificados o alcance das metas e em que medidas foram atendidos os padrões de desempenho preestabelecidos. O conjunto destas informações permite construir o Placar do Desempenho que resulta da atribuição e ponderação de conceitos.

O sistema culmina com o diagnóstico do desempenho e planejamento do período seguinte, o futuro estará sendo traçado. Serão levantados os pontos críticos, as interferências, as ações que deverão ser implementadas, premiadas e motivadas. O ciclo recomeça com uma visão voltada para um nível mais alto de desempenho. O objetivo é a excelência, construção que se dá no dia-a-dia.

## CAPÍTULO VI

### ANALISANDO A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Os critérios de normalidade e moralidade, na vida humana, são inerentes ao sistema social. As pessoas buscam estilos de vida que transcendem os padrões normativos que dominam a sociedade como um todo.

*Alberto Guerreiro Ramos*

#### 6.1 ANÁLISE DO MODELO E VISÃO GENERALISTA

... toda mudança para a participação do trabalhador na empresa obriga a dois pressupostos fundamentais para o sucesso: as visões educacional e estrutural, a primeira buscando as mudanças sociais pelas pessoas (como treinamento, planejamento de carreira, comunicação, etc.) e, a segunda, assumindo as mudanças ambientais nas quais as pessoas desenvolvem suas atividades. Em ambas as situações nossos trabalhos profissionais são dirigidos à mudança da filosofia empresarial, representada na modificação das formas de planejamento, organização, direção e controle... (SIMCSIK, 1993, p. 594, v. I)

## 6.2 ANÁLISE E CONCLUSÕES SOBRE O SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA ILUSTRAÇÃO

O trabalho realizado no Banco do Brasil apresentou o planejamento e a sistemática de implantação de avaliação de desempenho humano em operação.

Desde o início a implantação e concretização da avaliação de desempenho contou com o interesse por parte de toda a sua estrutura humana, apoiando-se na aceitação e participação de toda a sua alta administração, bem como, o efetivo preparo e capacitação técnica da equipe de profissionais relacionados aos recursos humanos.

Os objetivos a serem atingidos pelo programa foram previamente elaborados para avaliação de desempenho, desde a preocupação com o controle da qualidade e dos procedimentos até a validade do sistema, tendo em vista seu mais sensível aprimoramento. Daí a sistemática abranger todo um conjunto de atividades do banco, envolvendo o pessoal posicionado nos diferentes níveis hierárquicos sem quebra do equilíbrio interno quando a necessidade de neutralizar dificuldades naturais que possam eclodir. Estas dificuldades se constituem-se em variáveis reais, uma vez assumida a responsabilidade de emitir parecer.

O programa de avaliação de desempenho do Banco do Brasil propõe uma rotina que oferece instrumentos de determinação de desempenho profissional, bem como, a adequação de procedimentos sistemáticos capazes de oferecer à organização inteira, no sentido cúpula-base, todo tipo de informação útil sobre o assunto e a própria avaliação individual, colocando os envolvidos a par dos elementos indispensáveis e norteadores de suas participações na avaliação de desempenho.

As atuações do passado não garantem as mesmas performances do futuro, o que estimula um constante aperfeiçoamento. O crescimento dentro da empresa se dá de acordo com a performance apresentada, e não em função do tempo na empresa.

O programa visa a busca não só de novas formas de expressão mas de novas



ações que possibilitem estimular as pessoas a refletirem sobre as suas funções e também ajudar nas práticas relacionadas com a maneira de fazer as coisas.

Os resultados obtidos por um grupo refletem na pontuação de outro, por exemplo, para o grupamento Gerenciamento é essencialmente importante que o grupo que esteja sob sua responsabilidade tenha bom desempenho. O desempenho individual gera uma cadeia de relações da qual virá o resultado. Não obstante, o resultado da unidade impactará a pontuação de todos os funcionários nela lotados, em função do grupamento e da responsabilidade funcional.

Da mesma forma as metas são desdobradas na unidade entre as equipes e, em seguida, entre os funcionários. Estas metas são compartilhadas ou distribuídas. As metas compartilhadas são de responsabilidade de toda a equipe e o seu alcance impacta igualmente o desempenho de todos os participantes. Já o alcance das metas distribuídas são de responsabilidade pessoal e impactam diretamente nas pontuações de desempenho. Esta proposição é mais uma caracterização da teia de inter-relações que se forma no desenvolver do programa de avaliação..

O sistema permite a correlação mesmo peso/mesma medida para funções semelhantes com relação aos fatores propostos para avaliação, na mesma unidade, dos funcionários que desenvolvam funções semelhantes.

São incentivados o trabalho em equipe e a constante troca de informações e de conhecimento entre os profissionais de diversas áreas de atuação estruturados na crença de que os resultados obtidos em grupo são geralmente mais satisfatórios do que aqueles gerados individualmente. O funcionário, em função deste trabalho em equipe, adquire uma visão mais abrangente da empresa e do mercado. Avaliador e avaliado tem o compromisso de agir em busca do aprimoramento profissional.

O acompanhamento de todo o sistema é constante, acontece ao longo de todo o período de avaliação, o que permite ajustes oportunos e ações direcionadas.

Ao final do período estabelecido para a avaliação é efetuado o diagnóstico do desempenho e planejamento do período seguinte, nada pode escapar, todos os dados precisam ser analisados e avaliados pois, é desta ponderação que depende o futuro do sistema de avaliação senão o da empresa.

### 6.3 ANÁLISE FINAL E CONCLUSÕES GERAIS SOBRE A APLICAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Em nenhum momento da realização deste trabalho houve a pretensão de compilar-se regras gerais, universalmente aplicáveis, à disposição da solução imediata de casos, mas sim, conhecer Avaliação de Desempenho Humano e compreender seus propósitos possibilitando a identificação e discussão de pontos-chaves, a partir dos quais se possa inferir sistemas de avaliação específicos para empresas, observadas suas características particulares pois, o sistema adotado para avaliar a eficiência em determinada organização, válido e operante para ela, pode não sê-lo para outra, o que inspira cuidados particulares.

A avaliação de desempenho de pessoal tem, hoje em dia, o seu lugar assegurado dentre as técnicas de melhorar e facilitar a administração de pessoal. É vital a conscientização das empresas mobilizando esforços no desenvolvimento de suas técnicas e no controle dos seus resultados no sentido de que a avaliação de desempenho venha a contribuir decisivamente para o aumento de sua produtividade e para a obtenção de maior índice de satisfação no trabalho de seus empregados. O entendimento errôneo do verdadeiro sentido da Avaliação de Desempenho Humano na empresa tem como conseqüência a subutilização dos benefícios que este instrumento é capaz de oferecer. Foram encontrados relatos de empresas que não souberam usufruir das vantagens da AD e até mesmo de casos de repercussão negativa deste grande esforço, em qualquer das situações verificou-se que foi dada pouca importância ao que constitui a essência de um sistema de AD que é planejar, implantar e administrar o sistema inteiro, pois, dentro desta concepção, os enganos também podem ser previsíveis. (SIMCSIK,1993).

É natural que erros ocorram até que o domínio se estabeleça, o que requer muito empenho direcionado para a utilização da AD da forma mais produtiva possível, não somente em favor da empresa, mas também em benefício do próprio indivíduo. Há que se ter sempre em mente os reais subsídios que a Avaliação de Desempenho pode trazer para a empresa como um todo e para o próprio indivíduo em si mesmo, quer como avaliador, quer como avaliado. Um esquema realista de

AD tem como propósito maior auxiliar a organização e, individualmente, os gerentes dentro dela a identificar os níveis de desempenho das pessoas e também as áreas que necessitam de desenvolvimento. Só assim a AD passa a ser parte integrante de todo um contexto de elementos integrantes de qualquer organização.

A motivação implica sempre em um dos objetivos a atingir, quer em relação ao trabalho em si mesmo, quer em relação aos benefícios pessoais que serão usufruídos deste trabalho. É importante lembrar que cada indivíduo é um ser único que possui uma filosofia de vida, uma política pessoal que norteia sua maneira de agir, tendo em vista um fim a alcançar e possuindo a capacidade de adequação dos meios que o levarão a este fim.

Assim, não é possível a adoção de um método universal até porque, vários fatores irão influir no sucesso de um programa de A.D. Porém quando se decide pela implantação de um determinado método, é imprescindível que se decida por um processo que envolva todos os componentes da organização, desde a alta administração até os funcionários auxiliares operacionais.

É importante que a proposta do programa de A.D, seja amplamente divulgada e de forma acessível a todos que nele serão envolvidos. A comunicação clara irá propiciar o entendimento do propósito e por conseguinte, a negociação, que é outro fator primordial para a aceitação e o comprometimento.

Todo processo quanto imposto autoritariamente, traz conseqüências desastrosas que implicam na resistência. Quando divulgado e negociado, e com objetivos preestabelecidos, desperta no colaborador o espírito de entusiasmo, porque ele é parte desse processo e tudo fará para que o resultado seja positivo.

Toda organização que possui um programa de A.D interiorizado, negociado e gerenciado, demonstra aos seus colaboradores que deseja a permanência deles na empresa, e como conseqüência, o crescimento profissional. A A.D, passa a ser o dia esperado com entusiasmo. Todo o componente deseja saber como está se saindo e quais recursos deve empregar para sanar as falhas e melhorar o seu desempenho.

Por outro lado, métodos tradicionais, com programas copiados, com avaliadores despreparados, os chamados superiores imediatos, que se utilizam de

fichas preenchidas com determinados quesitos, provocam no avaliado a insegurança e, a insegurança gera a insatisfação, o desestímulo, e a improdutividade.

Também a organização tem um alvo a atingir e toda empresa tem finalidades que justificam uma política empresarial que lhe é própria que só será eficazmente levada a efeito se, dentro de um sistema integrado, contar com a totalidade de seus setores, cada um com seus próprios interesses, mas que deverão harmonizar-se com o grande objetivo a ser atingido por toda a organização.

Um sistema de Avaliação de Desempenho precisa atender às características próprias da organização de forma a propiciar a todos que nela trabalham o usufruto dos benefícios do sistema, precisa também coordenar (não policiar) um procedimento que seja acessível a todos dentro da empresa, não importando seus diferentes níveis no organograma, seus diferentes graus de conhecimento ou seus diferentes objetivos pessoais. A rigidez do sistema adotado é fator determinante do fracasso.

Se um programa de AD não for gerenciado adequadamente, o negócio também não será. Uma condição básica, é a análise da qualificação profissional do empregado. Não é possível estar na hora certa, em lugar errado. Não se pode exigir de um subordinado, algo para o qual não está preparado. No entanto, essa variável tem sido negligenciada. A chefia parte da premissa de que se o empregado ocupa determinado cargo, ele deverá dominar todo o campo de conhecimento, habilidades e experiências que o cargo requer.

Essa concepção poderia ser verdadeira em um ambiente de trabalho onde os processos de trabalho são permanentes, repetitivos e simplificados e não sujeitos a mudanças. Sabe-se todavia que essa realidade não é predominante no ambiente empresarial moderno. A empresa orientada para o mercado, precisa permanentemente rever sua estrutura interna e os conteúdos dos cargos, a partir das mudanças tecnológicas, das estratégias de seus competidores e das mudanças do mercado. Como consequência, as exigências de qualificação e de competência profissional também mudam, passam por alterações, demandas e necessidades de atualização, reciclagem e até aprendizagem de novos conhecimentos e novas técnicas.

Assim impõem-se a necessidade da avaliação de desempenho humano, como fase específica, qual seja, a análise de capacitação profissional para os aspectos, tais como: reconhecer e fortalecer as qualidades do empregado, utilizando-se da forma mais produtiva; discutir com ele suas dificuldades e as áreas nas quais deveria melhorar, seja de nível técnico ou comportamental; se algumas tarefas irão exigir novos conhecimentos ou habilidades; planejar junto com o empregado um programa de autodesenvolvimento; prover os meios do desenvolvimento com as áreas responsáveis pelo seu atendimento; e finalmente, negociar as metas de acordo com as possibilidades do empregado, ficando claro o compromisso de alcançar progressivamente melhores níveis de desempenho, de produtividade e resultados. A descrição dos cargos, é instrumento mais indicado para a análise do perfil profissional. E são esses os elementos que conduzirão à análise objetiva dos requisitos necessários, evitando o desvio dos requisitos que expressam desejos da chefia e não do cargo.

Por estas razões é que não se pode admitir procedimentos universais de Avaliação de Desempenho, cuja principal característica é refletir aspectos particulares da empresa na qual foi implantada e cujos aspectos particulares atendem aos requisitos básicos dos grupos de cargos, bem como das pessoas envolvidas.

A AD em si não constitui técnica de modificação de comportamento. Ela precisa ser considerada apenas como instrumento de levantamento de dados que caracterizam as condições que, dentro da organização empresarial, estejam, num dado momento, dificultando ou impedindo o completo e adequado aproveitamento de seus recursos humanos.

Sua importância como instrumento será determinada a partir das conseqüências administrativas que passam a existir a partir dos seus resultados. Um ponto interessante observado é que não há avaliado que não se interesse em saber o que pensa dele seu chefe ou a empresa em si. É também comum ocorrer resistência natural, por parte do avaliador, em transmitir ao seu avaliado suas conclusões sobre ele. Avaliar é de fato uma tendência humana natural. Porém, assumir esta avaliação e transmiti-la por escrito ou verbalmente é que é difícil. Mas,

o sistema de avaliação que determina esconder do interessado os resultados diminui, quase que totalmente, seu valor e importância perante o grupo ao qual se destina.

Como instrumento que deve ser capaz de retratar tão fielmente quanto possível o comportamento do indivíduo em situações de trabalho, a avaliação de desempenho precisa ter, por objetivo maior, *conhecer*. Este conhecer abrange todo o contexto empresarial, isto é, os condicionantes ambientais, políticas de procedimentos e elemento humano. Por isso a preocupação dos gerentes e supervisores está no diagnóstico adequado das reais motivações daqueles com quem trabalham. Como ferramenta de diagnóstico, quando bem utilizada, a avaliação de desempenho humano dentro das organizações precisa representar medida útil e salutar a todos. Ela não pode ser considerada como um ajuste de contas ou uma relação de párias, mas o retrato fiel do comportamento de cada um em situação de trabalho. A avaliação é (ou pelo menos deveria ser) parte integrante da administração.

Partindo-se do pressuposto de que as pessoas não são diferentes apenas entre si, mas apresentam também elas mesmas modificações do próprio comportamento no trabalho, que pode variar com o correr do tempo, todos os conceitos examinados tendem a manter fixas determinadas variáveis em função das quais se medirão as diferenças individuais de desempenho dos avaliados. Uma destas variáveis é o tempo, a avaliação de desempenho deve ser feita sempre com intervalos de tempos iguais, não seria possível comparar a evolução ou involução de determinado elemento no trabalho se isso for feito em intervalos de tempos desiguais. Outra variável refere-se às características pessoais requeridas pelo tipo de trabalho a ser desenvolvido, geralmente são aquelas mesmas detectadas no processo seletivo, porque é indispensável observar o elemento que está sendo avaliado a partir das características que determinam o seu melhor ou pior nível de atuação funcional, mantendo-se fixas estas variáveis, será possível comparar o quanto determinado indivíduo evoluiu ou não, tendo-se em vista tais aspectos. Por fim, e talvez a variável mais relevante, é que a avaliação de desempenho precisa residir tão somente num retrato do presente, parece evidente que só se pode avaliar um indivíduo a partir de algo que ele já produziu, porém, na prática, este

pressuposto pode ser esquecido pelo avaliador ou então, que este passe a fazer estimativas futuras de produtividade, temendo prejudicar seu subordinado; a avaliação é um retrato do momento e não uma projeção para o futuro nem um tributo ao passado.

A avaliação do desempenho interessa a todos os níveis da empresa, embora estes interesses se diversifiquem conforme a posição do indivíduo dentro do organograma. Porém, dificuldades e resistência podem brotar por qualquer lado da organização, isto ocorre porque todo início ou reinício pressupõe mudança de atitudes e hábitos e esta mudança, normalmente gera um estado psicológico muito desconfortável para todos que é a insegurança. Por isso, toda mudança precisa comportar um período intermediário de convivência para surgir um clima de confiança e cooperação em todos os níveis.

Os avaliadores são, quase sempre, aqueles que têm cargo ou posição de chefia, aos quais cabe emitir parecer e também fornecer dados que permitirão planejar medidas futuras que irão abranger vários aspectos da organização. Portanto, o preparo dos avaliadores merece especial atenção, haja vista estar em jogo os objetivos e a política de pessoal da empresa.

Para desenvolver o presente estudo se fez necessário o conhecimento sobre cultura organizacional, metodologias de avaliação de desempenho, objetivos, metas e fatores determinantes. Porém, de comum e fundamental importância é que, um sistema de avaliação de desempenho seja *simples, comedido, transparente e participativo, tal como apresentado na proposta inicial. Quais os métodos adotados para obter resultados positivos e evitar erros numa análise de desempenho?*

Eventos de conscientização precisam caracterizar-se pela verdade, por mais dolorosa que seja. Não há que proteger os empregados da dura realidade que cerca as organizações. Mesmo que incomode, não parece boa opção fechar os olhos. As atividades de autodesenvolvimento devem criar estímulos para que as pessoas acreditem na importância do seu trabalho.

Para uma vigorosa medição do desempenho não existe resposta única para as questões da medição e muitas são as dificuldades na definição de desempenho, tanto no estabelecimento do que medir quanto da unidade de medida. Daí a

importância do uso de várias medidas pois nenhuma, sozinha, proporciona contexto perfeito para a ação. Além disto as medidas não captam todos os aspectos do desempenho.

Outra questão importante é a de que a medição precisa ser usada para realizar objetivos específicos e ser mudada quando novas situações exigirem novas medidas. As pessoas muitas vezes esperam medidas estáveis que permitam uma comparação do desempenho, mas isto resulta em riscos: primeiro, medidas estáveis acabam modelando o desempenho e criam rigidez; segundo, os administradores acabam aprendendo como contornar tais medidas e terceiro, não se sabe bem o que ocorre atrás das cortinas dos processos.

Ademais, todo sistema de medida precisa ser flexível, deixando margem para julgamento e permitindo mudanças. Algumas medidas mudam mais rapidamente do que outras que evoluem com o tempo.

A grande questão é entender como as pessoas interpretam as medidas, uma vez que esta interpretação as predispõe ou não para a ação. O desafio é combinar medidas, recompensas e retórica para criar histórias justas e legítimas sobre o desempenho organizacional e o papel do indivíduo nele.

Quando isso não acontece, esse mesmo sistema, concebido para permitir avaliar, promover e orientar o crescimento pessoal e profissional das pessoas, passa a ser o principal ponto de insegurança, insatisfação e sentimento de injustiça das pessoas, gerando profundas e inapagáveis frustrações naqueles que são as vítimas do processo e alimentando as estatísticas de desperdícios com dados relativos ao maior de todos eles, que é o desperdício do recurso humano.

A sistemática de avaliação de mérito empregada atualmente, na maioria das organizações, sejam públicas ou privadas, centra sua atuação numa série de observações, registradas com periodicidade, semestral ou anual, em fichas de conceito preenchidas pelos superiores imediatos e, normalmente, revisadas e avaliadas por um *revisor* que sequer participou desse mérito.

Essas fichas, de modo geral, contém uma lista de parâmetros de desempenho e atributos pessoais e profissionais, seguidos de uma gradação em escalas das mais variadas, onde se procura fotografar a performance de um indivíduo de forma



quantitativa e qualitativa.

Os dados são processados, via de regra de forma mecanizada, estabelecendo níveis de comparação entre as pessoas avaliadas, através de uma distribuição normal, onde, em função de uma série de fatores e *por definição*, as pessoas são separadas em categorias. Segundo os principais *gurus* da Qualidade Total, exatamente por causa desta distribuição e da grande subjetividade dos seus critérios de observação e valoração, os sistemas de avaliação de desempenho, ou mérito, baseados nesta sistemática, apresentam-se extremamente imprecisos e injustos, não atingindo, por conseqüência, os objetivos para os quais foram concebidos.

Os parâmetros fundamentais de todo o processo de avaliação são os desempenhos profissional e pessoal, definidos por quão bem o funcionário realiza seu trabalho e pelas qualidades pessoais que ele demonstra ser possuidor, fatores essenciais para o sucesso no cumprimento da missão da organização.

Os desafios, na busca incessante da qualidade, da produtividade e competitividade, numa verdadeira luta pela sobrevivência, impõem um repensamento das estruturas de avaliação hoje existentes, ensejando o exercício do pensamento criador orientado para a inovação dos métodos e processos relacionados com o desempenho do ser humano. Subestimar essa realidade é sinônimo de desperdício, de ineficiência e incapacidade de sobreviver.

Os objetivos geral e específicos delineados para esta pesquisa, foram atingidos porque foi possível concluir que teoria e realidade ainda estão distantes. Verificou-se o quanto é difícil implantar um sistema de avaliação de desempenho humano e, mais ainda, se os resultados são exatos e revelam a verdade. A cultura e o clima organizacional precisam mudar porque são variáveis que impactam as condições de sucesso ou insucesso na implantação da avaliação de desempenho. E precisam mudar muito para o alcance do sucesso.

A competitividade e empregabilidade deparam-se com questões de força; aquele que produz mais, independentemente da eficiência está empregado.

Constatou-se que a implantação do processo de desempenho não é fácil. Primeiro porque quem decide, simplesmente decide, geralmente não negocia, mas impõe. Essa imposição não vem imbuída de objetivos claros e preestabelecidos. A

comunicação é falha e não atinge a todos. Geralmente decorre do despreparo gerencial e da falta de comprometimento da alta administração em querer que o processo de avaliação de desempenho atinja os resultados desejados.

O comprometimento é palavra chave. Esse deve desenvolver toda a estrutura organizacional. Não bastam iniciativas arrojadas, a questão é o envolvimento.

Outros fatores que irão influenciar a sistemática da avaliação de desempenho humano são especialmente, o clima organizacional, a cultura empresarial, a motivação através das diferenças envolvendo; condição climática, regional e cultural para que se adapte um modelo de desempenho a partir dessas condicionantes.

Em linhas gerais, essa pesquisa abrangeu um tema inesgotável. Como foi salientado, o ser humano, seja na condição de avaliado ou avaliador, está em constante provação. Conclui-se que o processo de avaliação de desempenho é interminável, porque assim registra a história planetária. Esse processo tem sido o vilão das decepções e frustrações de filósofos, inventores, artistas e cientistas.

A teoria e realidade ainda estão distantes. Por conseguinte conclui-se que o gerenciamento dos processos está a mercê de faltas e inadequações. Os gerentes são despreparados para dirigir uma equipe com objetividade. A teoria revela que um programa de avaliação de desempenho deve ser implantado com planejamento para obter os resultados desejados, essa implantação, além do planejamento deve ser constantemente administrada e negociada, sem imposições ou ameaças, sob pena de fracasso. Os erros e equívocos são comuns. A imposição é constante e a negociação ausente.

Entre a teoria e a realidade, procurou-se pesquisar, especificamente uma empresa brasileira, de médio/grande porte, a qual ofereceu um suporte, reforçando a pesquisa teórica para o presente estudo, envolvendo a realidade e a teoria ainda distante.

A cultura empresarial e o despreparo gerencial precisam ser, urgentemente moldados. Os fatores que mais influenciam no insucesso dos programas de avaliação de desempenho humano, são estratégias para a implantação do processo. Quando algo novo está por acontecer que venha a afetar o status, indispensável pois, é o envolvimento de todos os aspectos ora relacionados, sob pena de

equivocos que resultam na resistência, e por fim, o insucesso final.

Mudanças radicais geram instabilidade, descrédito e apreensão, haja visto, medidas governamentais adotadas nos últimos anos nas empresas públicas e órgãos governamentais, com o plano de demissão voluntária. Não houve critério nem programa adequado para adoção dessas mudanças.

Constatou-se nesse estudo que, a comunicação adequada resultará na conscientização de um todo: avaliadores e avaliados.

Concluindo, o investimento nas estratégias de avaliação de desempenho é importante. Porém por si só não basta, até porque para o sucesso do programa é indispensável que a estratégia proposta, seja flexível e sujeita a inovações constantes para adequação do mercado competitivo.

Mais ainda, isso depende das pessoas que atuam na organização. Foi possível identificar claramente as dificuldades que são encontradas quando das decisões da implantação do processo de avaliação de desempenho humano, como por exemplo: as decisões partem da alta administração de forma impositiva, sem a negociação com os funcionários; a resistência quanto às mudanças; falta de definição de objetivos; a forma inadequada de avaliação que gera apreensão e o despreparo dos gerentes avaliadores.

Por fim, a cultura e o clima organizacional precisam mudar mais ainda, isso depende das pessoas que atuam na organização. Foi possível identificar claramente as dificuldades que são encontradas quando das decisões da implantação do processo de avaliação de desempenho humano, tais como: as decisões partem da alta administração de forma impositiva, sem a negociação com os funcionários; a resistência quanto às mudanças; falta de definição de objetivos e motivação; forma inadequada de avaliação que gera apreensão e o despreparo dos gerentes avaliadores. A comunicação não atinge a todos, pois nem todos conhecem a mesma linguagem.

## ANEXOS

### COLETA DE DADOS - QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO ELABORADO POR OCASIÃO DA VISITA AO BANCO DO BRASIL  
S/A DO QUAL FORAM COLETADOS DADOS PARA A PESQUISA.

Este anexo foi inserido para que fosse avaliada a metodologia proposta e a realidade vivenciada.

Foram entrevistados diretores, gerentes, avaliadores e avaliados, bem como equipes de trabalho.

01) De quem é a iniciativa para implantar uma avaliação de desempenho?

R. A iniciativa parte sempre da alta administração. É esta que elabora os processos e propostas para implantação da AD. Uma vez elaborado o processo, é feita a comunicação geral por meio de cartilhas facultando aos funcionários a participação na implantação do processo. Porém a última palavra é da alta administração, até porque, quando a proposta chega ao conhecimento geral, já está basicamente definida. A participação dos funcionários restringe-se ao gerenciamento e acompanhamento do processo.

02) Qual a intensidade do comprometimento da alta administração com a qualificação profissional e a avaliação?

R. O comprometimento da alta administração com a qualificação profissional e avaliação restringe-se ao que se refere a resultados. Quando estes são positivos, resultam em salários, participação nos lucros e linhas de crédito para cursos de treinamento e aperfeiçoamento que irá resultar no crescimento profissional.

03) Os investimentos nos programas são significativos?

R. Nos programas sim. Não é possível estimar, no momento, valores precisos, mas o programa não é recente, embora venha sofrendo atualização e adaptações constantes. A proposta foi elaborada com base no Balanced Scorecard (KAPLAN, R. S.; NORTON, D P.), aplicada mundialmente em organizações de diversos ramos de atividade.

04) Treinamento e desenvolvimento são realizados e gerenciados?

R. A organização faculta ao funcionário que, com seus próprios esforços, busque a qualificação, de acordo com a função que exerce. De acordo com os resultados que apresenta é feita a análise através de observações, fatos e dados dos geradores de desempenho. Assim a organização gerencia, por meio de ações, o seu aperfeiçoamento, tendo em vista o alcance dos objetivos organizacionais.

05) A comunicação é clara e atinge a todos?

R. A comunicação é feita por meio de cartilha enviada individualmente, a qual contém inclusive questionários do tipo bate-papo de cafezinho. O objetivo é que todos, independentemente de sua posição na organização, discutam o seu papel e se comprometam com os objetivos da sua unidade e da empresa como um todo. Periodicamente são feitas reuniões a nível gerencial onde estes transmitem os resultados a nível setorial.

06) O avaliador sempre escuta queixas de seu subordinado?

R. Não é essa a nossa postura. Nossa organização deixa bem clara a sua política. Assim, a insatisfação é resultado do fracasso. De modo que o funcionário insatisfeito com a nossa política deverá galgar sua satisfação através de resultados positivos a fim de receber avaliação satisfatória e crescer na organização.

07) Quais são os instrumentos motivacionais utilizados?

R. Salário diferenciado, promoção e auxílio financeiro para cursos externos e

internos, a satisfação pessoal.

08) Como reagem os empregados quando há mudanças? Qual o índice de resistência?

R. É comum a reação do tipo isso não vai funcionar, já houveram outras tentativas e não deu certo. Esse tipo de resistência parte sempre dos grupos mais antigos, que possuem mais tempo na organização e, conseqüentemente pessoas com mais idade, aqueles que se acomodaram. A aceitação é boa quando se trata de empregado jovem e novo na empresa.

09) Com relação à infra-estrutura. Existe aparelhamento?

R. Sim. São estabelecidas prioridades com definição de prazos e recursos necessários, ordenando-se tarefas por setores que otimizam recursos disponíveis, possibilitando a continuidade do processo, escolha e implementação de alternativas que melhor contribuam para o resultado, considerando a relação custo/benefício.

10) A definição de objetivos da AD é clara?

R. Promover ações que vinculem o desenvolvimento profissional dos empregados aos objetivos da empresa, por meio de um sistema de informações e assim, direcionar o desempenho para o alcance de resultados.

11) Qual é a estratégia metodológica na implantação de um processo de A.D?

R. Nosso processo não é recente, porém flexível para acompanhar as transformações estratégicas. E essas mudanças constantes influenciam no ambiente organizacional como um todo, modificando atitudes, comportamento, novos padrões de ação gerencial e de postura gerencial.

12) Geralmente os funcionários conhecem a metodologia proposta para a AD?

R. Como já foi visto, o processo não é recente, conseqüentemente é do

conhecimento geral. Quando ocorrem ajustes que impliquem em mudanças, estas são amplamente discutidas e planejadas pela alta administração em conjunto com os gerentes, os quais irão formar grupos setoriais que terão por missão conscientizar todos os funcionários.

13) São sensíveis a ela?

R. Em uma organização como essa, com 70.000 funcionários, além dos estagiários, funcionários cedidos e prestadores de serviço temporário, é difícil sensibilizar a todos. Sempre haverá resistência.

14) São conscientes?

R. Acredita-se que sim. Porém essa questão é muito pessoal.

15) Entendem a proposta?

R. A organização oferece todos os meios para que todos entendam.

16) Aceitam?

R. A aceitação é muito relativa. Como já foi visto, sempre haverá resistência. Neste caso, a organização oferece programas alternativos, inclusive de demissão voluntária. É possível dizer que a maioria aceita.

17) Se comprometem?

R. Sendo uma das principais políticas da organização, o comprometimento é geral. Pode-se constatar pelos resultados.

18) É interiorizada, ou seja, atinge a todos?

R. É totalmente interiorizada. Nenhum colaborador pode alegar desconhecimento. Cada gerente tem sob seu comando pequenos grupos justamente para que possa trabalhar bem a sua equipe. Além disso, cada colaborador recebe

individualmente cartilhas explicativas, incluindo questionários e exemplos de pontuação. Por fim, resta lembrar que o nosso processo de AD, é totalmente informatizado, sistema *on line* que possibilita a verificação direta e constante pelo próprio funcionário de como está se saindo, quais os quesitos que não vem recebendo pontuação satisfatória e assim por diante. Isso faz com que ele possa mudar sua postura antes da avaliação que acontece semestralmente.

19) Quais são as precauções adotadas para evitar erros na A.D.?

R. Para que se evite atitudes paternalistas ou outras formas de preleção e protecionismo, a análise final do desempenho é feita através de um colegiado. Até porque, um bom resultado tem como consequência remuneração diferenciada e indicação para crescimento profissional (promoção). O avaliado é sempre informado sobre o resultado com clareza, momento em que lhe é dada oportunidade para argumentar sobre suas dificuldades e a avaliação só se encerra com a concordância do avaliado.

20) Ocorrem debates?

R. Sim, periodicamente.

21) Existe proposta pela qualidade total?

R. É um dos principais objetivos da nossa organização.

22) Onde fica o cliente?

R. O desempenho também é apurado por meio de pesquisa de satisfação de clientes e a pontuação é ponderada conforme o grupamento funcional.

23) Perfil do gerente avaliador:

R. Não só avaliadores, mas também avaliados, tanto pelos próprios avaliados como pelos resultados. Isso significa que se a equipe fracassa, fracassamos



também. A gestão do desempenho profissional é um ciclo contínuo composto de etapas a saber: planejamento, acompanhamento e balanceamento, que se integram, se completam e se sucedem. Assim um gerente avaliador deve ser generalista, preocupado com os resultados finais da empresa que é o espelho da sua gestão, atualizado, com ações estratégicas, com capacidade de integração, habilidades para negociação, atender a satisfação do cliente, metas pela qualidade total, com preocupação de suas equipes, comunicação clara, precisa e concisa, disposto a dialogar, ouvir, estabelecer mérito, motivação, compensação, etc.

24) Resultados:

R. Os resultados esperados e não acima do esperado.

25) Em caso de dificuldades econômicas a atitude é:

R. Conforme já exposto anteriormente, a política da empresa é o comprometimento. Estamos juntos, enfrentamos dificuldades juntos, crescemos juntos ou afundamos juntos. Daí, em caso de dificuldades econômicas, a estratégia é uma ação conjunta para superação e nunca para demissão.

26) E a qualidade de vida dos empregados?

R. A organização possui uma entidade paralela ao PRO Gestão de Desempenho Profissional, que atende acompanhamento social, psicológico, sócio familiar, atividades de recreação, orientação educacional, programas de ambientação, sócio culturais, atendimento à saúde dos familiares.

27) Existem condições tecnológicas para auxiliar na AD, e de forma geral para a cultura da empresa?

R. Conforme já salientado anteriormente, nossos colaboradores dispõem de informações tecnológicas diretas para as informações pessoais desejadas. E de forma geral para a cultura empresarial, os investimentos são significativos restando inapropriada alegação de falta de tecnologia, como forma de recurso para o seu

desempenho.

28) No ambiente geral leva-se em conta os fatores sociais, demográficos e culturais?

R. Não. Temos um programa geral que envolve todo o Território Nacional, excepcionalmente o Internacional. De sorte que os nossos colaboradores, ao ingressar na organização, recebem a mesma proposta.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 ALENCAR, Eunice Soriano de. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- 2 ALMEIDA, Maria Lourenço. **Administração de RH : qualidade total**. São Paulo: FGV, 1999.
- 3 ALVES, Maria Cristina.. As estratégias e intervenções de RH.. Disponível na internet em [http://www.mackenzie.com.br/pos\\_graduacao/dissertacoes\\_teses/teses\\_98/administracao.htm](http://www.mackenzie.com.br/pos_graduacao/dissertacoes_teses/teses_98/administracao.htm), acesso em 28/out/2000.
- 4 AVARES, Heliana.. Maior preocupação com a qualidade dos recursos humanos. **Revista T&D**. Disponível na internet em <http://www.rtd.com.br/site2/>, acesso em 24/out/2000.
- 5 BANCO DO BRASIL. (On line). Disponível na internet em [www.bancobrasil.com.br](http://www.bancobrasil.com.br).
- 6 BASTOS, Lília da Rocha, PAIXÃO, Lyra, FERNANDES, Lúcia Monteiro et al. **Manual para a elaboração de projetos e relatórios de pesquisa, teses, dissertações e monografias**. 5. ed. Rio de Janeiro : LTC, 2000.
- 7 BERGAMINI, Cecília W. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo : Atlas, 1992.
- 8 \_\_\_\_\_. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo : Atlas, 1997.
- 9 BLODGETT, Mindy, ed. Os líderes do novo milênio. **HSM Management**, São Paulo, n. 21, p. 116-122, jul./ago. 2000.
- 10 CARRION, Valentim. **Comentários à consolidação das leis do trabalho**. 24. ed. São Paulo : Saraiva, 1999.
- 11 CASTRO, Alfredo Pires de, MARIA, Valéria José. **Motivação**. 3. ed. Rio de Janeiro : Campus, 1998.
- 12 CAUDRON, Shari. O que motiva os empregados. Disponível na internet em <http://www.fiber.com.br>, acesso em 24/out/2000.

- 13 CHAVES, Fernando A. V. **Avaliação de desempenho** : um instrumento de múltiplo uso. 1999. Disponível por www em <http://www.cee.ucb.br/RevistaEE/ano4no1/indice.htm> (10 Ago. 2000).
- 14 CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro : Campus, 1999.
- 15 \_\_\_\_\_. **RH na empresa**. São Paulo : Atlas, 1996.
- 16 DAVIS, Keith; NEWSTROM John W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo : Pioneira, 1996.
- 17 DRUCKER, Peter F. **A organização do futuro**. 2. ed. São Paulo : Futura, 1998.
- 18 \_\_\_\_\_. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo : Pioneira, 1998.
- 19 GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos**. São Paulo : Atlas, 1994.
- 20 HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoando processos empresariais** : estratégia revolucionária para o aperfeiçoamento da qualidade. São Paulo : Makron Books, 1993.
- 21 HERMAN, Roger E. **Como manter os bons funcionários**. São Paulo : Makron Books, 1993.
- 22 KAPLAN, Robert S., COOPER, Robin. **Custo e desempenho** : administre seus custos para ser mais competitivo. São Paulo : Futura, 1998.
- 23 \_\_\_\_\_.; NORTON, Davis P. **OBAR** : A estratégia em ação. 4. ed. Rio de Janeiro : Campus, 1997.
- 24 KATZENBACH, Jon R. **Os verdadeiros líderes da mudança** Rio de Janeiro : Campus, 1996.
- 25 KIM, D. **O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional** : a gestão estratégica do capital intelectual : recursos para uma economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro : Quality Mark, 1998.
- 26 KOTTER, John P. **As novas regras**. São Paulo : Makron Books, 1997.
- 27 LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 3. ed. São Paulo : Atlas, 1991.
- 28 LOCOVANE, Dante. Desenvolvendo pessoas. **Revista T&D**. Disponível na internet em <http://www.rtd.com.br/site2/>, acesso em 24/out/2000.

- 29 LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo : Atlas, 1995.
- 30 MAGGINSON, Leon C.; MOSLEI Donald C.; PIETRI JR, Paul H. **Administração: conceito e aplicações**. 4. ed. São Paulo : Harbra, 1998.
- 31 MARCONDES, Mario. Como remunerar talentos. **Revista T&D**. Disponível na internet em <http://www.rtd.com.br/site2/>, acesso em 24/out/2000.
- 32 MARTINS, Filho & GANDRA, Ivens. **Manual esquemático de direito e processo do trabalho**. 8. ed. São Paulo : Saraiva, 1999
- 33 MAX & ÉDIS. **Manual de direito público e privado**. 10. ed. São Paulo : Revista dos tribunais, 1998.
- 34 MELLO, Francisco Paulo de. Liderança baseada em valores. **Treinamento & Desenvolvimento**, São Paulo, n.64, p.20, abr. 1998.
- 35 MONTANA, Patrick J. & CHARNOVA, Bruce H. **Administração**. São Paulo : Saraiva, 1998.
- 36 MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo**. 5. ed. Rio de Janeiro : José Olympio, 1999.
- 37 MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo : Atlas, 1997.
- 38 NAISBITT, J.; ABURDENE, P. **Megatrends 2000**. New York : Avon Books, 1990.
- 39 NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Iniciação ao direito do trabalho**. 26 ed. São Paulo : LTR, 2000.
- 40 OSTRENGA, Michael. Guia da Ernst & Young para gestão total dos custos. São Paulo : Campus, 1994.
- 41 PRAHALAD, C. K. & HAMMEL, G. **Competindo para o futuro**. Rio de Janeiro : Campus, 1995.
- 42 PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**. 8. ed. São Paulo : LTR, 2000.
- 43 PORTER, Michael E. **Competição**. Rio de Janeiro : Campus, 1999.
- 44 \_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro : Campus, 1986.
- 45 ROBBINS, Stephen & COULTER, Mary. **Administração**. Rio de Janeiro : Prentice Hall do Brasil, 1998.

- 46 SACHS, Randi Toler. **Como avaliar o desempenho e a produtividade**. Rio de Janeiro : Campus. 1995.
- 47 SALOMON, Dêlcio Vieira. **Como fazer uma monografia** : elementos de metodologia de trabalho científico. 9. ed. São Paulo : Martins Fontes, 1999.
- 48 SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. **Gestão estratégica dos custos**. Rio de Janeiro : Campus, 1995.
- 49 SIMCSIK, Tibor. **O.M.I.S.** : organização e métodos. São Paulo : Makron Books, 1993. v. 1.
- 50 SOUZA, Sérgio Alves de. **Revigorando a cultura da empresa** : uma abordagem cultural da mudança nas organizações na era da globalização. São Paulo : Makron Books, 1997.
- 51 SOUZA NETO, Ademar José de. Administração estratégica dos recursos humanos: um modismo ou uma necessidade? **Revista brasileira de administração**, Brasília, n. 29, p. 6-11, jul. 2000.
- 52 SPITZER, Dean R. **Supermotivação**. 2. ed. São Paulo : Futura, 1998.
- 53 STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro : Guanabara Koogan, 1999.
- 54 VISCHER, Jaqueline.. Alta gerência.. Disponível na internet em <http://www.fiber.com.br>, acesso em 24/out/2000.
- 55 ZIMPECK, Beverly Gless. **Administração de salários**. 7. ed. São Paulo : Atlas, 1992.