



**A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA O CRESCIMENTO PROFISSIONAL:
UM ESTUDO REALIZADO COM FUNCIONÁRIOS DE UMA EMPRESA PRESTADORA DE
SERVIÇOS FINANCEIROS**

**THE IMPORTANCE OF PERFORMANCE EVALUATION FOR PROFESSIONAL GROWTH: A STUDY
OF EMPLOYEES IN A COMPANY PROVIDING FINANCIAL SERVICES**

Edson Medeiros Rodrigues Netto¹

RESUMO

Esta pesquisa tem o objetivo de avaliar a importância do modelo de avaliação de desempenho adotado por uma financeira a GDP (Gestão de Desempenho Profissional) por Competências, sua adequada utilização na gestão de desempenho, aprimoramento das competências, melhoria dos resultados empresariais e o crescimento profissional dos funcionários. A metodologia de pesquisa adotada é a quantitativa descritiva, focando uma população homogênea (os próprios colegas de trabalho) contendo pontos importantes sobre o método de avaliação e os resultados obtidos com a pesquisa realizada através de questionário em 20 funcionários da Agência. Aplicou-se um pré-teste com o questionário da pesquisa em 04 funcionários para verificação do entendimento das questões formuladas.

Palavras-Chave: Avaliação. Desempenho. Crescimento Profissional. Gestão de Desempenho Profissional

ABSTRACT

This research aims to assess the importance of performance appraisal model adopted by a GDP financial (performance management professional) skills, appropriate use in its performance management, skills enhancement, improvement of business results and the professional growth of employees. The research methodology adopted is descriptive quantitative, focusing on a homogeneous population (the own coworkers) containing important points about the evaluation method and the results obtained with the survey through questionnaire on 20 employees of the Agency. A pre-test was applied with the questionnaire 04 research staff to check the understanding of the issues raised.

Keywords: Evaluation. Performance. Professional development. Professional performance management

¹ Bacharel em ADMINISTRAÇÃO (2006). Técnico em Informática (2006) em Teresina-PI. Especialista em Docência do Ensino Superior (2008). Especialista em Marketing (2017). Mestrando em Direção Estratégica de Marketing (2016-2018). Discente do curso de Ciências Biológicas pela Universidade Federal do Piauí - UFPI, no Campus Ministro Reis Veloso cursando atualmente 7º período. Atuou como Professor do PRONATEC do curso Técnico em Logística (Disciplinas, Logística e Administração Financeira). Atuou como Bolsista do PIBID- Programa Institucional de Bolsa de Iniciação à Docência pela Universidade Federal do Piauí - UFPI. Atuou como Orientador Social no CRAS, lotado na Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social e Cidadania em Parnaíba-PI. Atuou como Assessor pessoal do Secretaria de Saúde do Município de Parnaíba-PI. Atualmente Professor Titular do curso de Bacharelado em Administração (Disciplinas, Matemática Financeira, Administração de Marketing I e II, Inovação e Competitividade Empresarial, Gestão da Qualidade e Administração da Qualidade, Empreendedorismo e Gestão, Comunicação empresarial e Evolução do pensamento em administração), do Curso de Sistemas de informação (Disciplinas, Métodos quantitativos aplicados a gestão de empresas e Desenvolvimento pessoal e empregabilidade), do Curso de Direito, Educação Física, Enfermagem e Engenharia (Disciplinas de Desenvolvimento pessoal e empregabilidade e Empreendedorismo) da Faculdade Maurício de Nassau em Parnaíba-PI. Atualmente Professor Titular do curso de Bacharelado em Administração (Disciplinas de Administração de Marketing I e II e Empreendedorismo) da FADIRE.



INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, principalmente em decorrência da grande competitividade, as empresas tiveram que se adequar às exigências dos novos tempos principalmente nas questões relacionadas à gestão de pessoas. O sistema de avaliação também acompanhou essas mudanças. Aprimorou-se. Diante desta constatação, surge a motivação para realizar uma pesquisa em uma empresa prestadora de serviços financeiro, com o intuito de verificar a importância da Gestão de Desempenho Profissional (GDP) na contribuição efetiva para o crescimento profissional dos seus avaliados, ou melhor em seus funcionários e na orientação para o planejamento das respectivas carreiras.

A financeira em estudo avalia formalmente o desempenho dos funcionários desde a década de 90 e vem investindo no desenvolvimento de um sistema adequado para a empresa e para seus funcionários, mas somente em 2005 que a mesma implantou o modelo que até hoje é praticada, denominada de Gestão de Desempenho Profissional (GDP), que tem por finalidade valorizar os conhecimentos, as habilidades e as atitudes dos profissionais de maneira articulada à contribuição que trazem para os resultados da sua unidade onde o funcionário tem a chance de avaliar seus pares, seus superiores, seus subordinados. Compõe ainda a Gestão de Desempenho Profissional (GDP) o Plano de Desenvolvimento de Competências (PDC), formulado pelo próprio funcionário ao final de cada ciclo avaliativo.

Este tipo de avaliação foi criado com o embasamento do modelo teórico BSC - *Balanced Scorecard*, instrumento de gestão desenvolvido por Kaplan e Norton (EUA-1992), que visa estabelecer, demonstrar e balizar, por meio de indicadores financeiros e não financeiros, a orientação estratégica da organização.

A avaliação de Desempenho traz aos funcionários a possibilidade de melhorar problemas de desempenho e melhorar a qualidade de trabalho e de vida dentro da empresa, contribuindo assim para o trabalho com maior empenho, e em contrapartida, os avaliadores terem responsabilidade ao avaliar seu subordinado, refletindo que a competência dos avaliadores é responsável pelo sucesso da Avaliação de desempenho, para que assim o objetivo maior da Avaliação de Desempenho seja alcançado.

Sendo ela um instrumento fundamental de gestão de pessoas e de gestão operacional, Tachizawa *et al.* (2001) destacam que a Avaliação de Desempenho é um instrumento que permite avaliar a atuação dos trabalhadores, visando pressupor comportamentos futuros e conhecer o potencial humano disponível nas organizações.

Sendo assim o presente estudo se justifica pelo fato de que a Avaliação de Desempenho ajuda a identificar as causas do desempenho deficiente e/ou insatisfatório, possibilitando com isso, a correção com a participação do funcionário avaliado. Além disso, se justifica ainda pela possibilidade de definir o grau de contribuição que cada funcionário dispõe, identificando a eficácia dos programas de



treinamento e ainda obtém subsídios para promoção e remuneração futuras. A escolha da temática ofereceu ao pesquisador maior conhecimento sobre o assunto, por se um tema que envolve desafios e reflexões. Sendo adequado para obtenção de novos direcionamentos por parte dos leitores que buscam aprimorar teoria e prática, a fim de entenderem como acontece o processo à inclusão na educação diante de tantas diferenças.

Nesse contexto a empresa escolhida para o presente trabalho atua na área de financiamentos, fundada em 1990, é uma empresa familiar, na qual iniciou suas atividades já no segmento de financiamento de veículos e a cada ano tem conquistado mais espaço no mercado. Hoje, oferece um vasto portfólio de produtos para melhor atender as necessidades de seus clientes. Atualmente conta com dez filiais espalhadas pelo Piauí atuando como correspondentes bancários, que proporcionam atendimento personalizado e eficiente, sendo totalmente comprometida com a filosofia de que a solidez, ética, respeito, empreendedorismo e a união, funcionam além do expediente normal.

A empresa analisada utiliza o modelo de avaliação em 360 graus, onde são utilizadas várias fontes de informação a respeito do desempenho de seus funcionários. Conforme Pontes (1996) o método tem como pressuposto central o desenvolvimento da competência das pessoas, através de retro informações de seus pares, superiores, liderados e clientes internos ou externos, substituindo a idéia central das metodologias clássicas de avaliação, nas quais apenas o líder avalia o subordinado. Assim, com a nova metodologia, surgem duas novas oportunidades, a de que subordinados avaliam líderes e a de que os funcionários façam avaliações recíprocas.

Dessa forma, moldou-se o objetivo principal do presente estudo na qual foi analisar a importância da Avaliação de Desempenho para o crescimento profissional de funcionários pertencentes a uma empresa prestadora de serviços financeiros. E como objetivos específicos foi: Identificar o modelo de avaliação de desempenho adotado pela financeira; avaliar se o modelo de Avaliação de Desempenho contribui para o crescimento profissional dos funcionários; verificar se o uso desta metodologia orienta o funcionário no planejamento de suas carreiras e por fim, identificar junto aos funcionários pesquisados, críticas e sugestões sobre a Gestão de Desempenho Profissional (GDP).

Após a análise dos dados coletados e demais estudos realizados, foram sintetizados e os conhecimentos colhidos (os resultados) expostos neste trabalho, ao qual se apresenta dividido em tópicos.

METODOLOGIA

Neste trabalho foi empregada a pesquisa bibliográfica, que consiste no levantamento da literatura existente sobre o tema, publicados em livros e em artigos científicos, e também a pesquisa de campo não aleatória que compreende a observação dos fatos no seu ambiente natural e a aplicação de um questionário fechado como instrumento de pesquisa para a coleta de dados, elaborado utilizando como referências os principais objetivos propostos pela Gestão de Desempenho Profissional (GDP) por



Competências com o objetivo de verificar a importância da Avaliação para o público pesquisado (os próprios colegas de trabalho), pela facilidade de contato, dentre os quais estão escriturários, assistente de negócios, gerência média, gerente de agência, envolvendo assim avaliados e avaliadores.

A amostra nada mais é que o processo de escolher entre um universo de possibilidades uma parte determinada que será estudada. Portanto, neste trabalho utilizou-se o processo de amostragem não-probabilística, onde as informações foram obtidas por meio da aplicação de técnicas de coleta de dados em um total de 43 (quarenta e três) indivíduos pesquisados perfazendo exatos 50% dos funcionários pertencentes a empresa. Não houve critério de escolha dos mesmos para participarem da pesquisa, foram escolhidos aleatoriamente no dia da visita que ocorreu no período de 19 a 30 de março de 2018. O instrumento de coleta de dados foi o questionário composto de 13 questões fechadas e 1 questão aberta, com o objetivo de medir a opinião dos funcionários da agência pesquisada sobre a importância da Avaliação de Desempenho realizada pela financeira.

Sendo assim a pesquisa se caracterizou de forma quantitativa, do tipo descritiva pelo método *survey*, que é a maneira de coletar dados através de questionário sobre ações de um determinado grupo de pessoas.

A Gestão de Pessoas

Gestão de pessoas “é o conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações. Assim, todos os gerentes são, em certo sentido, gerentes de pessoas, porque todos eles estão envolvidos em atividades como recrutamento, entrevistas, seleção e treinamento” (CHIAVENATO, 2005, p 9).

Na moderna administração de recursos humanos, a gestão de pessoas é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos. Com base no referencial de Chiavenato (2005) e Malik *et al* (1998), os processos são os seguintes:

- **Processo de agregar pessoas:** Processo de provisão ou suprimento de pessoas, que incluem ações voltadas ao recrutamento, seleção, contratação e lotação. Assim é utilizado para desenhar as atividades que as pessoas realizarão na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho.

- **Processo de integrar pessoas:** Este processo inclui atividades de socialização, remanejamento, remoção, readaptação e reintegração. O processo de integração, ambientação e socialização dos novos servidores é realizado junto com as direções e chefias imediatas, ficando estas últimas com a responsabilidade de fazer a inserção do novo trabalhador no ambiente de trabalho (MALIK, 1998).

- **Processo de incentivar pessoas:** São os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais (remuneração e condições de trabalho).



- **Processo de desenvolver pessoas:** São os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. Incluem seu treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento e gestão de competências, programas de mudanças e de desenvolvimento de carreiras e programas de comunicações e consonância (treinamento, desenvolvimento pessoal e institucional).

- **Processo de manter pessoas:** São os processos utilizados para criar condições ambientais psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais. Após o indivíduo ser recrutado, selecionado, socializado, aceito e ter começado a trabalhar na organização, por uma série de motivos passa a ser necessário mantê-lo dentro dela. O conceito de manutenção na gestão de pessoas valoriza o contrato psicológico, que começa a assumir a forma de um contrato mais objetivo, mediado por relações de trabalho (MALIK,1998).

- **Processo de acompanhar pessoas:** São os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Inclui avaliação, banco de dados e sistemas de informações gerenciais – SIG, voltado à gestão de pessoas.

Avaliação de desempenho

Referindo-se a Avaliação de desempenho, Chiavenato, 1994, Pg. 263, no livro Administração: teoria, processo e prática, diz que: "constitui uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa. É um meio através do qual se podem localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado à organização ou no cargo que presentemente ocupa, de dissonâncias, de desaproveitamento de empregados com potencial mais elevado do que é exigido pelo cargo, de motivação, etc."

Nesta afirmação, o autor realiza uma ponte entre a Avaliação de Desempenho e a motivação, verificando as particularidades dos ambientes empresariais cada vez mais turbulentos e competitivos e revela que para isso tudo ao funcionário estímulos para que possa criar sua trilha de aprendizagem. Segundo Pontes (1996): "A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro."

Avaliar o desempenho de um funcionário não está ligado somente ao estímulo salarial, mas ao desenvolvimento individual e organizacional possibilitando através da mensuração do desempenho tomar decisões quanto a promoções, ajustes salariais e treinamento para o alcance dos resultados. Concluímos com essa afirmação que o trabalho vai além do valor da remuneração, tanto para o funcionário como para a instituição que os contrata. Deve representar envolvimento, compromisso, e conseqüente valorização e reconhecimento.

As Práticas de avaliação de desempenho



Participam do processo de gestão de desempenho todos os funcionários lotados no Banco, que trabalham, no mínimo, 90 dias no período avaliatório, inclusive os que exercem função de pesquisador, enquanto participantes do Programa UniBB de Pós-graduação. Também participam os funcionários lotados na Fundação do Banco do Brasil e na BBDTVM. Na GDP por Competências o funcionário é avaliado a partir de um modelo constituído por um conjunto de competências definidas pelo banco.

A avaliação é realizada a partir de cinco perspectivas de desempenho que são: financeira, clientes, processos internos, comportamento organizacional e sociedade. As 5 perspectivas são mensuradas com base em duas dimensões: Metas e Competências. Na dimensão Metas, os pontos da avaliação vêm de informações geradas por sistemas do Banco e por pesquisas, associadas aos indicadores de desempenho do Acordo de trabalho - ATB de cada unidade. As metas são estabelecidas no Acordo de Trabalho, elaborado com base no direcionamento estratégico do Banco. Os pontos atribuídos referem-se ao desempenho do Banco como um todo e de suas unidades.

As Fases de avaliação de desempenho

O ciclo avaliatório é contínuo, composto por 3 etapas: PLANEJAMENTO, ACOMPANHAMENTO e ENCERRAMENTO, que se sucedem, interagem e se complementam. A etapa de Planejamento inicia o processo e irá coincidir com a etapa de Encerramento do período avaliatório anterior, especificamente com a época de elaboração do PDC - Plano de Desenvolvimento de Competência.

O Planejamento envolve a seleção de avaliados, a atribuição dos perfis de competências específicas e o registro do Acordo de Equipe. O Acompanhamento acontece ao longo de todo o período avaliatório.

Nesta etapa ocorre o registro de anotações na GDP, com base nas competências manifestas pelo funcionário em seu trabalho. Portanto, sua qualidade é determinante para o sucesso do processo de avaliação e para o atingimento de seus objetivos. O Encerramento é a última etapa do processo da GDP, e vai coincidir com a etapa de Planejamento do semestre subsequente. No Encerramento são atribuídos definitivamente os conceitos numéricos a respeito das competências demonstradas pelo avaliado.

Gramignia (2002) refere que é possível pensar a avaliação de desempenho por competências como um poderoso meio de identificar os potenciais dos funcionários, melhorar o desempenho da equipe e a qualidade das relações dos funcionários e superiores, assim como estimular aos funcionários a assumir a responsabilidade pela excelência dos resultados pessoais e empresariais

O Feedback

No ambiente profissional, *feedback* é o nome que se dá aos comentários que fazemos para outra pessoa, sobre o seu desempenho e o seu comportamento no trabalho. Costuma-se falar em



feedback positivo e *feedback* negativo. Acontece que, conceitualmente, todo *feedback* é positivo, pois seu objetivo é realimentar o processo interacional para aprimorar comportamentos e melhorar a relação entre as pessoas. Vamos conhecer outra tipologia de *feedbacks*: *feedback* de reconhecimento e *feedback* de aprimoramento. *Feedback* de reconhecimento - São comentários de valorização feitos a uma pessoa sobre suas realizações ou comportamentos considerados bons, corretos, adequados, pertinentes, modelares. Todos gostamos desse tipo de *feedback*. Faz bem para nossa autoestima. O *feedback* de reconhecimento permite às pessoas aprenderem com o que fizeram certo.

Segundo Fiorelli (2007, p. 222, apud MOSCOVICI, 1995, p. 54) “*feedback* é um processo de ajuda para mudanças de comportamento; é comunicação a uma pessoa, ou grupo, no sentido de fornecer-lhe informações sobre como sua atuação está afetando outras pessoas”. Partindo dessa filosofia, dar e receber *feedback* não é uma tarefa simples, nem tão pouco fácil. A complexidade da mente humana, dificulta a forma de dar *feedback*, pois nunca se sabe como o receptor vai reagir e nem se o retorno virá a contento. Segundo Fiorelli 2007, há diversos mecanismos que podem distorcer o *feedback*, tais como: isolamento para ouvir, negação da realidade, racionalização / justificativa, comportamento de defesa e distorção dos fatos.

O contexto da liderança no ambiente de trabalho

A liderança é um tema importante para os gestores devido ao papel fundamental que os líderes representam na eficácia do grupo e da organização. Os líderes são responsáveis pelo sucesso ou fracasso da organização. Liderar não é uma tarefa simples, pelo contrário, liderança exige paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso, pois a organização é um ser vivo, dotado de colaboradores dos mais diferentes tipos. Liderar, de uma maneira bem sucinta, pode ser entendida como a gestão eficaz e eficiente das pessoas de uma equipe, para que se atinja os objetivos propostos pela organização (CHIAVENATO, 2004).

Entre os desafios apresentados pelo ambiente mutável, as organizações estão valorizando cada vez mais os gerentes que possuem habilidades de liderança. Qualquer pessoa que aspire a ser um gerente eficaz deve também se conscientizar de praticar e desenvolver suas habilidades de liderança, isso implica dizer que um gerente não é propriamente um líder, mas pode aprender a liderar.

Desde muitos anos o assunto mais abordado dentro das organizações é a liderança, principalmente em como os líderes interagem com seus colaboradores, fazendo com que os mesmos realizem as tarefas destinadas com mais eficácia e motivação. Outro ponto estudado são as ferramentas, que os líderes utilizam para manter-se em equilíbrio com seus colaboradores são elas: ser comunicativo, manter uma comunicação eficaz para que os trabalhos realizados pelos colaboradores sejam mais objetivos e direcionados, confiança no líder, para isso o líder tem que ser seguro em suas decisões, não demonstrar incerteza nas tarefas estipuladas e nas decisões tomadas.



O líder precisa entender que não anda sozinho e nem obterá sucesso sem ajuda dos colaboradores, no entanto não é o que se vê na prática, muitos líderes acham que são autossuficientes e que podem conquistar o sucesso sem ajuda nenhuma, engano, pois as organizações dependem de ambas as partes integrantes no contexto organizacional, para alavancar o sucesso, ambos andam juntos, o líder depende dos subordinados e os subordinados dependem da empresa para se realizarem profissionalmente, mas para que as tarefas sejam realizadas com mais eficácia pelos colaboradores precisam estar satisfeitos com seu âmbito de trabalho, pois a organização deve proporcionar condições confortáveis e higiênicas, dando importância a quem de fato é uns dos principais responsáveis pelo sucesso da empresa: as pessoas.

O administrador é responsável pelos recursos organizacionais e por funções como planejar, organizar, dirigir e controlar a ação organizacional no sentido de alcançar objetivos. Isso inclui muito coisas. A rigor, o administrador deveria ser também um líder, para lidar adequadamente com as pessoas que com ele trabalham. O líder por seu lado, pode atuar em grupos formais e informais e nem sempre é um administrador. Para Beckhard (1996; p.142) “o líder é o centro de várias forças, cada uma com uma agenda própria”. Estas forças exigem que o líder se comporte de maneira a promover suas metas.

O líder deve decidir como reagir tanto às exigências individuais como às interações entre as várias exigências. Os líderes do século XXI encontrarão exigências maiores e mais complexas do que as deste século que finda. Até pouco tempo, os líderes tinham poder para moldar as organizações de forma a sustentar seus valores pessoais, permissões e estilo. Podemos perceber que o autor relata exatamente o que ocorre na atualidade, o líder deve reagir de acordo as necessidades, tomar as devidas providências e encontrar um meio de resolver problemas.

Segundo Krausz (1991; p.100)

“A liderança é um fenômeno essencialmente relacional. Quanto mais próximo estiverem líderes e liderados, quanto mais fluído e frequente for o contato entre eles e quanto menor for a distância social que os separa, maior será a frequência e o impacto dos atos influencias trocados”.

Aprendizagem por parte do líder e do liderado é limitada, podendo ser amenizada pela possibilidade de alguns poucos contatos informais. Existem algumas alternativas de reação do liderado aos atos influencias do líder, pois o controle formal tende a ser indireto através da utilização das regras, normas e procedimentos existentes. Da mesma forma que o líder eficaz é um eterno aprendiz, a aprendizagem requer abertura, curiosidade, sensibilidade e, sobretudo contato com pessoas, ideias, valores e especialidades diferentes que permitam alargar os horizontes.

Conforme Cortella (2007; p.70) afirma que “o líder é aquele ou aquela capaz, numa dada circunstância, de levar adiante pessoas, projetos ideias, metas”. Pois qualquer um consegue fazer isso, desde que transforme a sua força intrínseca numa força atual.



Podemos concordar com o autor, porque não nascemos líderes, nos tornamos líderes no processo de vida com os outros, ou seja, na persistência, nas buscas para enfrentar dificuldades em diversas ocasiões, na capacidade de se ter humildade. Observe a história dele e verá que ele foi assumindo encargos, lidando com situações e circunstâncias que permitiram que fizesse aquilo. O que as empresas desejam não é somente escolher como formar bons líderes, no qual os termos líder e liderança têm sido muito usados por executivos, trabalhadores e empregados em geral.

Nesse contexto o líder deve ser capaz de rumar ao desconhecido; ter visão; saber convencer as pessoas; cativar subordinados; importar-se com eles; possuir energia e foco de atuação para saber motivá-los e levá-los ao lugar desejado e certo, atingindo com sucesso os objetivos e metas organizacionais. Na realidade os líderes não funcionam isoladamente, necessitam de seguidores dentro do contexto cultural, social e físico. Segundo alguns autores, as qualidades e as características do líder são em grande parte determinadas pelas demandas da situação em que ele deve agir como líder. Ao realizarem diversas abordagens sobre o assunto passou-se a centralizar o seguidor como a principal variável da liderança, assim o possível líder eficaz é o que de maneira mais aproximada satisfaz as necessidades de seus seguidores.

Conceituar liderança não é uma tarefa fácil. Essa palavra passou por várias transformações ao longo do tempo, em função do contexto histórico, social, cultural e econômico. Na procura pelo melhor conceito de liderança, verifica-se várias definições, pois essa palavra continua a passar por várias modificações, seja em decorrência de fatores e interações sociolinguísticas, seja em decorrência da função administrativa e empresarial que ela exprime.

Para melhor compreender a diferença que a literatura traz entre os termos citados acima, é importante enunciar as diferenças entre poder e autoridade. Hunter (2003) aborda com muita precisão essas diferenças. Segundo Hunter (2003, p. 96), “o chefe usa o poder, ou seja, a sua autoridade é delegada e ocorre em função do seu cargo e o líder tem autoridade natural e destaca-se no grupo, independente de ocupar ou não um cargo de chefia”.

Não se pode confundir líder com gerente, pois ambos os termos se diferem entre si, trata-se de dois termos comumente confundidos, mas que guardam diferenças entre si, tanto que não são excludentes, isto é, um chefe pode ser também o líder ou não. Os estilos de liderança são teorias que estudam a liderança em termos de estilos de comportamentos do líder em relação aos seus subordinados, se refere àquilo que o líder faz, isto é, o seu estilo de comportamento para liderar.

Segundo reforça Chiavenato (2004, p.454) existem três tipos de liderança, que são as mais conhecidas:

“Liderança autocrática: O Líder centraliza totalmente a autoridade e as decisões. Os subordinados não têm nenhuma liberdade de escolha. O líder autocrático é dominador, emite ordens e espera obediência plena e cega dos subordinados. Liderança liberal: O líder permite total liberdade para tomada de decisões individuais ou grupais, delas participando apenas quando solicitando pelo grupo. O comportamento do líder é evasivo



e sem firmeza. Os Grupos submetidos a liderança liberal não se saíram bem nem quanto a quantidade nem quanto a qualidade de trabalho, com fortes sinais de individualismo, desagregação do grupo, insatisfação, agressividade e pouco respeito ao líder. O líder é ignorado pelo grupo. A liderança liberal enfatiza somente o grupo. Liderança democrática: O líder é extremamente comunicativo, encoraja a participação das pessoas e se preocupa igualmente com o trabalho e com o grupo. O líder funciona com um facilitador para orientar o grupo, ajudando-o na definição dos problemas e nas soluções, coordenando atividades e sugerindo ideias”.

Em cada organização existe um tipo de liderança, seja ela: autocrática, liberal ou democrática, o que determina como a empresa será regida. A líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo, são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder, há liberdade total para as decisões grupais e mínima participação do líder.

Todo líder deve formar um círculo íntimo que dê valor a ele e à liderança da organização. Portanto, fazer uma boa escolha se torna importante, pois os membros desse círculo íntimo irão tornar-se confidentes mais próximos, e para que isso venha acontecer o líder deve se empenhar em ter: pessoas criativas que saibam se posicionar diante de determinada situação, à qual levará a empresa ao sucesso, resolvendo os problemas com inovação, pois o mercado de trabalho exige que se inovem os produtos a cada momento, saindo assim da mesmice; pessoas leais na qual saibam lutar pelo mesmo alvo que a organização, se dedicando em dar o melhor, com honestidade que é um dos principais requisitos para se conquistar o sucesso; pessoas que compartilhem sua visão de negócios afim de que encontre soluções mais rápidas.

A liderança é a força que ativa e dirige os grupos e é importante que se entenda como surgem os líderes e que qualidades os tornam eficazes, a liderança acontece no contexto de grupos voltados para metas. Uma das qualidades indispensáveis de um líder, que lida com solução de problemas, é o poder de influenciar pessoas, onde se tornara um ponto positivo para se resolver problemas, mas nem sempre essa influência obtida será positiva. A influência pode ser tanto positiva, quanto negativa, ambas podem prejudicar ou ajudar no processo administrativo, de uma forma que o colaborador seja obrigado a realizar a tarefa recebida ou fazer por prazer a tarefa determinada, isso dependerá da forma como será aplicada essa influência.

A liderança é necessária em todos os tipos de organizações humanas, seja em cada um de seus departamentos. É essencial em todas as funções da administração. Um líder para ser bem-sucedido deve primar pela realização do objetivo e a manutenção da equipe. Quanto mais os gerentes adaptarem seu estilo de comportamento de líder no sentido de atender a situação específica e as necessidades dos seus subordinados, tanto mais eficaz serão na consecução dos objetivos pessoais e organizacionais. Segundo as análises de pesquisas bibliográficas, os estilos de liderança, devem ser aplicados de acordo com o nível de maturidade das pessoas que o líder deseja influenciar.

Como o comportamento é motivado por um desejo de alcançar algum objetivo, para motivar seus funcionários é importante que os líderes conheçam quais são as necessidades dos seus



subordinados e o que os motiva. Pois a motivação é o resultado da interação do indivíduo com a situação, e depende da intensidade dos seus motivos.

Portanto para influenciar o comportamento de uma pessoa, precisa-se primeiro conhecer os motivos ou necessidades que são mais importantes para ela naquele momento e estabelecer objetivos apropriados à estrutura das necessidades da pessoa que se pretende incentivar. Onde os líderes que conseguem motivar seus subordinados com êxito são aqueles capazes de criar um ambiente com incentivos compatíveis com as suas necessidades específicas dos seus colaboradores.

RESULTADOS DA PESQUISA

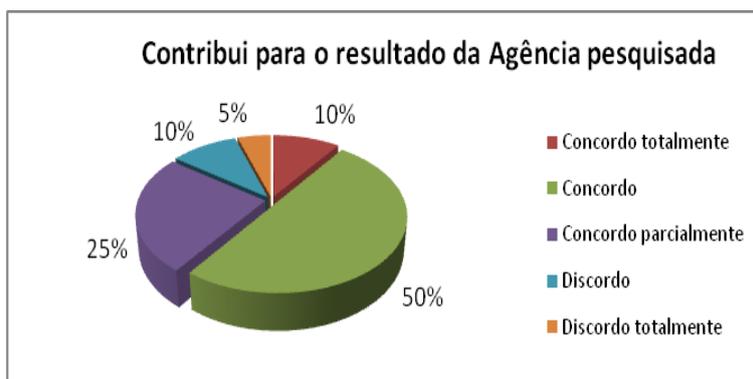
Dos 86 questionários entregues, 43 retornaram respondidos. Isto significa que 50% da amostra não opinaram ou não estava presente no local da pesquisa, no período em que foi aplicado o questionário. Inicialmente, temos o perfil do público entrevistado:

Quanto ao sexo, doze funcionários (60%) são do sexo masculino e oito são do sexo feminino (40%); Quanto ao nível de escolaridade, cinco funcionários (25%) possuem pós-graduação, oito funcionários (40%) possuem curso superior e cinco funcionários (25%) possuem Superior incompleto; Quanto ao tempo de banco, nove funcionários (45%) têm até 10 anos efetivos e onze funcionários (55%) são efetivos há mais de 10 anos; E Quanto a idade, um funcionário (5%) está entre a faixa etária de 18 a 25 anos, cinco funcionários (25%) estão entre a faixa etária de 26 a 30 anos, um funcionário (5%) está entre a faixa etária de 31 a 40 anos, sete (35%) estão entre a faixa etária de 41 a 50 anos e seis funcionários (30%) têm mais de 51 anos;

Serão apresentados nos parágrafos seguintes, os resultados obtidos para cada pergunta feita através do questionário aplicado. Na análise dos resultados considerou-se como nível satisfação total o intervalo de respostas Concordo e Concordo totalmente. Como satisfação parcial o intervalo de respostas Concordo Parcialmente e Como insatisfação total o intervalo de respostas Discordo e Discordo totalmente. Após os comentários de cada questão, está inserido um gráfico de colunas para melhor visualização dos resultados obtidos.

Quando questionados se a Gestão de Desempenho Profissional (GDP) contribui para o resultado da Agência pesquisada, 50% dos funcionários pesquisados responderam que concordam, 25% responderam que concordam parcialmente e apenas 10% responderam que discordam. Portanto, conclui-se que a maioria dos entrevistados acham que a Gestão de Desempenho Profissional (GDP) contribui para o resultado da Agência.

GRÁFICO 1 – Contribui para o resultado da Agência pesquisada



Fonte: Pesquisa Direta, 2017.1.

Quanto à Gestão de Desempenho Profissional (GDP) contribuir para o desenvolvimento profissional do funcionário, 45% dos funcionários pesquisados responderam que concordam, 35% responderam que concordam parcialmente e apenas 5% responderam que discordam. Portanto, conclui-se que a maioria dos entrevistados concorda que a Gestão de Desempenho Profissional (GDP) contribui para o crescimento profissional do funcionário.

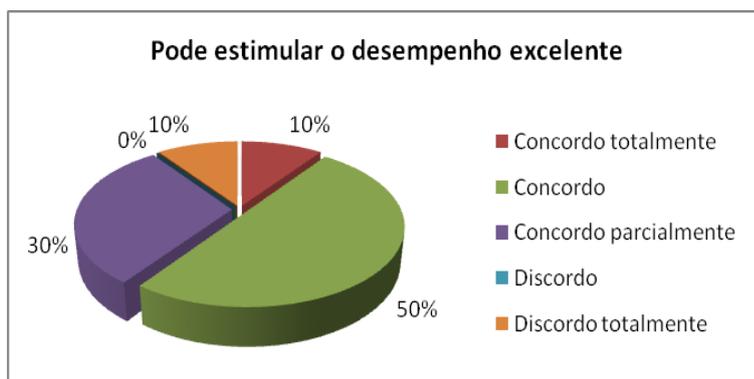
GRÁFICO 2 – Contribui para o desenvolvimento profissional do funcionário



Fonte: Pesquisa Direta, 2017.1

Quanto à Gestão de Desempenho Profissional (GDP) estimular o desempenho excelente, 50% dos funcionários pesquisados responderam que concordam, 30% responderam que concordam parcialmente e apenas 10% responderam que discordam totalmente. Portanto, conclui-se que a maioria dos entrevistados concorda que a Gestão de Desempenho Profissional (GDP) contribui para estimular o desempenho excelente do funcionário.

GRÁFICO 3 – Pode estimular o desempenho excelente



Fonte: Pesquisa Direta, 2017.1.

No questionamento se a Gestão de Desempenho Profissional (GDP) pode vincular os seus objetivos aos objetivos do Banco e da sua Agência, 60% dos funcionários respondeu que concorda, 25% responderam que concordam parcialmente e apenas 10% responderam que discordam. Portanto, conclui-se que a maioria dos entrevistados concorda que a Gestão de Desempenho Profissional (GDP) pode vincular sim os seus objetivos aos objetivos da instituição.

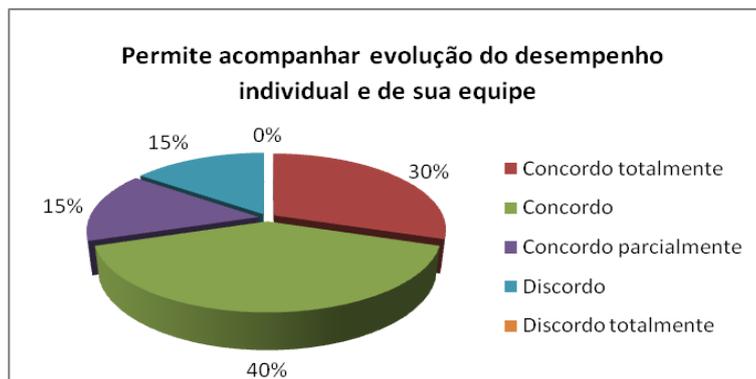
GRÁFICO 4 – Pode vincular os seus objetivos aos objetivos da Agência



Fonte: Pesquisa Direta, 2017.1.

No questionamento se a Gestão de Desempenho Profissional (GDP) permite acompanhar evolução do desempenho individual e da equipe, 40% dos funcionários pesquisados responderam que concordam, 30% responderam que concordam totalmente e 15% responderam que discordam. Portanto, conclui-se que a maioria dos entrevistados concorda que a Gestão de Desempenho Profissional (GDP) permite o acompanhamento da evolução do desempenho individual e da equipe.

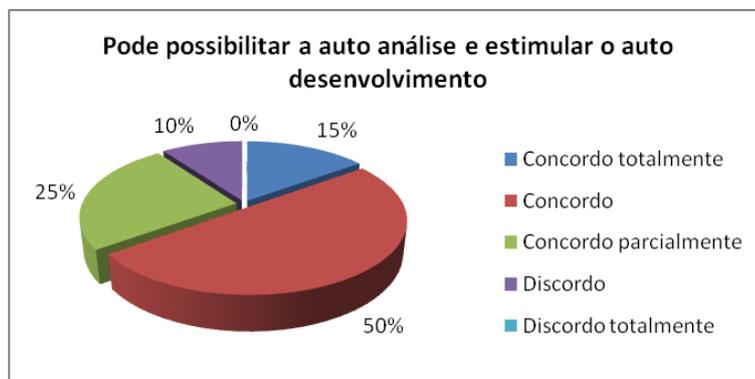
GRÁFICO 5 – Permite acompanhar a evolução do desempenho individual e da equipe



Fonte: Pesquisa Direta, 2017.1.

Quando questionados se a Gestão de Desempenho Profissional (GDP) pode possibilitar a autoanálise e estimular o autodesenvolvimento, 50% dos funcionários pesquisados responderam que concordam, 25% responderam que concordam parcialmente e 10% responderam que discordam. Portanto, conclui-se que a maioria dos entrevistados concorda que a Gestão de Desempenho Profissional (GDP) possibilita a autoanálise e estimula o autodesenvolvimento dos funcionários.

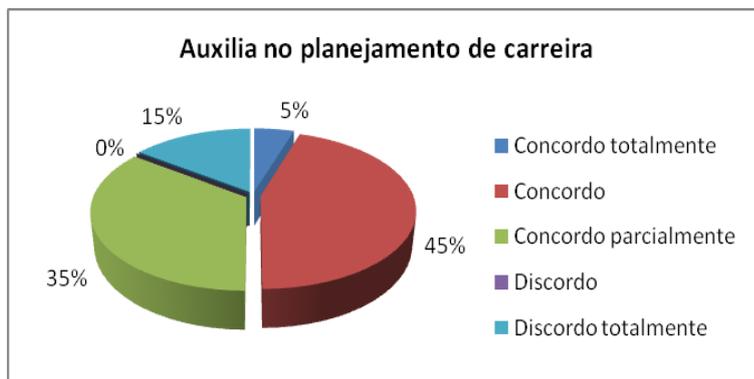
GRÁFICO 6 – Pode possibilitar a autoanálise e estimular o autodesenvolvimento



Fonte: Pesquisa Direta, 2017.1

Quando questionados se a Gestão de Desempenho Profissional (GDP) auxilia no planejamento de carreira, 45% dos funcionários pesquisados responderam que concordam, 35% responderam que concordam parcialmente e 15% responderam que discordam totalmente. Portanto, conclui-se que a maioria dos entrevistados concorda que a Gestão de Desempenho Profissional (GDP) possibilita auxilia no planejamento de carreira.

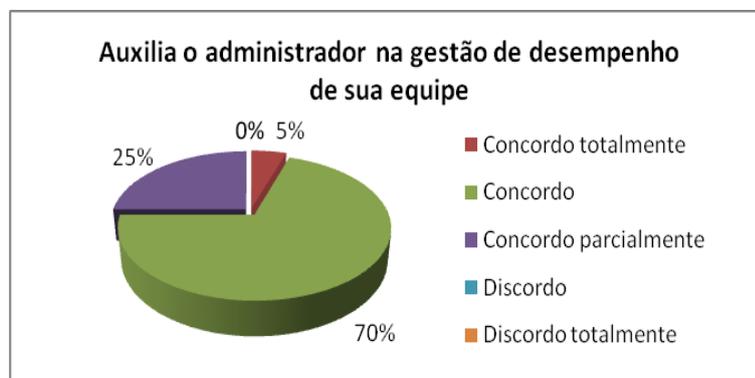
GRÁFICO 7 – Auxilia no planejamento de carreira



Fonte: Pesquisa Direta, 2017.1.

Quando questionados se a Gestão de Desempenho Profissional (GDP) auxilia o administrador na gestão de desempenho de sua equipe, 70% dos funcionários pesquisados responderam que concordam, 25% responderam que concordam parcialmente e 5% responderam que concordam totalmente. Portanto, conclui-se que todos os entrevistados concordam que a Gestão de Desempenho Profissional (GDP) possibilita auxiliar o administrador na gestão de desempenho de sua equipe.

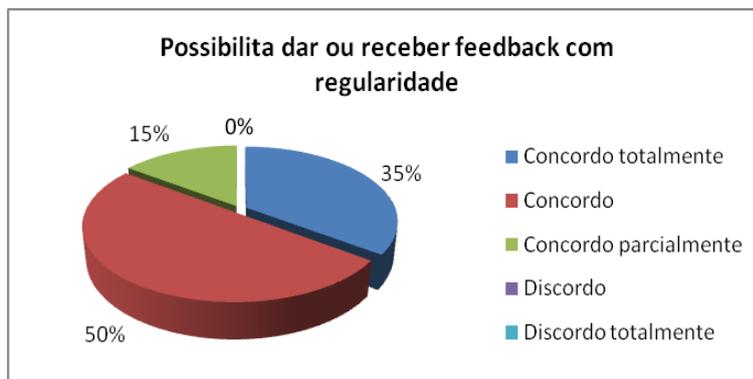
GRÁFICO 8- Pode auxiliar o administrador na gestão de desempenho de sua equipe



Fonte: Pesquisa Direta, 2017.1.

Quando questionados se a Gestão de Desempenho Profissional (GDP) possibilita dar ou receber feedback com regularidade, 50% dos funcionários pesquisados responderam que concordam, 35% responderam que concordam totalmente e 15% responderam que concordam parcialmente. Portanto, conclui-se que todos os entrevistados concordam que a GDP possibilita dar ou receber feedback com regularidade.

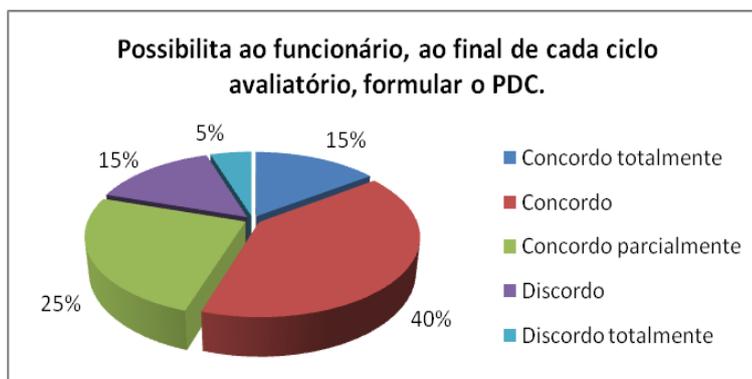
GRÁFICO 9 – Possibilita dar ou receber feedback com regularidade



Fonte: Pesquisa Direta, 2017.1.

No questionamento sobre se a Gestão de Desempenho Profissional (GDP) possibilita ao funcionário, ao final de cada ciclo avaliatório, formular o PDC, 40% dos funcionários pesquisados responderam que concordam, 25% responderam que concordam parcialmente, 15% responderam que concordam totalmente e 15% responderam que discordam. Portanto, conclui-se que a maioria dos entrevistados concordam que a Gestão de Desempenho Profissional (GDP) possibilita ao funcionário formular o seu PDC, ao final de cada ciclo avaliatório.

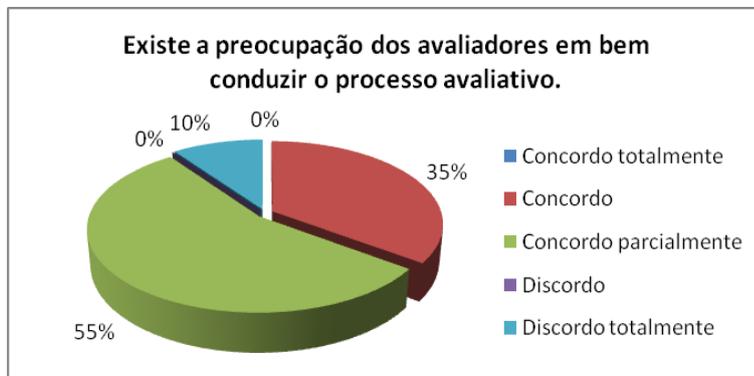
GRÁFICO 10 – Possibilita ao final de cada ciclo avaliatório, formular o PDC – Plano de Desenvolvimento de Competências, pelo próprio funcionário



Fonte: Pesquisa Direta, 2017.1.

No questionamento sobre se existe a preocupação dos avaliadores em bem conduzir o processo avaliativo, 55% dos funcionários pesquisados responderam que concordam parcialmente, 35% responderam que concordam, 10% responderam que discordam totalmente. Nesta questão o maior percentual de respostas e de concordância parcial, portanto, conclui-se que a maioria dos entrevistados concorda parcialmente que existe a preocupação dos avaliadores em bem conduzir o processo avaliativo.

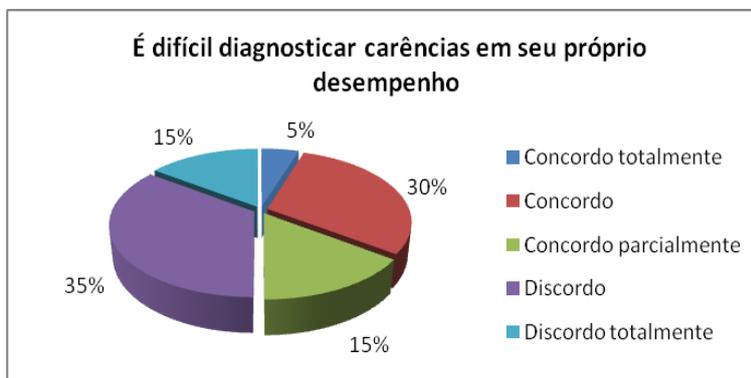
GRÁFICO 11 – Existe a preocupação dos avaliadores em bem conduzir o processo avaliativo



Fonte: Pesquisa Direta, 2017.1.

Quando questionados se é difícil diagnosticar carências em seu próprio desempenho, 30% dos funcionários pesquisados responderam que concordam, 15% responderam que concordam parcialmente, 15% responderam que concordam totalmente e 35% discordam. Portanto, conclui-se que a maioria dos entrevistados discordam que é difícil diagnosticar carências em seu próprio desempenho.

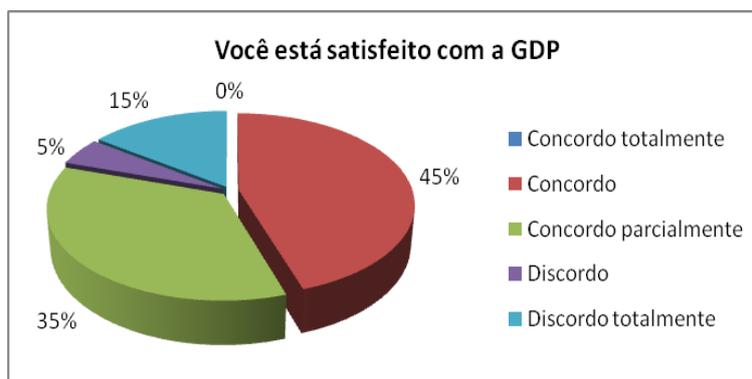
GRÁFICO 12 – Você está satisfeito com a GDP



Fonte: Pesquisa Direta, 2017.1

Quando questionados se estão satisfeitos com a Gestão de Desempenho Profissional (GDP), 45% dos funcionários pesquisados responderam que concordam, 35% responderam que concordam parcialmente, 15% responderam que discordam totalmente e 5% responderam que discordam. Portanto, conclui-se que a maioria dos entrevistados está satisfeitos com a Gestão de Desempenho Profissional (GDP).

GRÁFICO 13 – Satisfação com a Gestão de Desempenho Profissional (GDP).



Fonte: Pesquisa Direta, 2017.1.

Na questão aberta para críticas e sugestões 03 funcionários (15%) opinaram e deram sugestões conforme transcrevemos abaixo:

Os objetivos do sistema de avaliar desempenho por competências parecem-me claros: Desenvolvimento pessoal e profissional. Todavia, as fases não vêm sendo cumpridas como propostas e isso dificulta a correta utilização do sistema; Obrigatoriedade das anotações mensais e não semestrais como acontece hoje; Críticas: Na verdade a ineficiência da Gestão de Desempenho Profissional (GDP) atual e das outras anteriores não está nos moldes, mas sim na condução, pois o formulário é preenchido literalmente nos dias que antecedem o prazo final, sem ter havido anotações, orientações e atribuições de conceitos;

Quando há alguma anotação é mais para cumprir tabela do que propriamente conseguir reverter alguma situação ou utilizado como uma punição não havendo interesse real no desenvolvimento do indivíduo por parte do gestor da equipe; Há uma preocupação exagerada em não super avaliar o subordinado, numa demonstração clara de insegurança e egoísmo por parte destes avaliadores que temem perder suas funções para seus avaliados; E Sugestões: É preciso que haja gestores com a vertente humanística da administração, para a excelência de um processo que é totalmente humano, uma vez que as instruções da Gestão de Desempenho Profissional (GDP) são claras no sentido de não relacionar metas com desempenho pessoal e profissional.

CONCLUSÃO

Este trabalho analisou a importância do método de avaliação de desempenho utilizado na financeira, análise realizada através de um questionário composto de 12 perguntas fechadas e 1 pergunta aberta. As questões foram baseadas nos objetivos propostos. Na análise dos dados obtidos com a aplicação do questionário, conclui-se que a maioria dos pesquisados respondeu que concordam que a Gestão de Desempenho Profissional (GDP) é importante para a organização e funcionários. No



decorrer da investigação pode-se vislumbrar que a Avaliação de Desempenho está acontecendo de forma profissional e tecnológica.

REFERÊNCIAS

BECKHARD, Richard. **O Líder do future**. São Paulo. Editora Futura, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. São Paulo: Editora Afiliada, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 3. ed. São Paulo: Makrar Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Editora Elsevier. Campus. 2005.

CORTELLA, Mário Sérgio. **Gestão, liderança e ética** .7.ed. Petrópolis .Vozes ,2009.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

KRAUSZ ROSA R. **Compartilhando o poder nas organizações**. São Paulo: Nobel.1991.

PONTES, B. R. Avaliação de desempenho: nova abordagem. São Paulo: Ltr. 1996.152 p.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio P.; FORTUNA, Antônio Alfredo M. Avaliação de desempenho. In:_____. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001. Pg: 212: 231