

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE
CURSO DE MBA EM GESTAO DE PESSOAS**

PAULA AUGUSTA BARBOSA RODRIGUES

**GESTAO DE DESEMPENHO: UM ESTUDO DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES DA
CAIXA ECONÔMICA FEDERAL DAS AGENCIAS DE NATAL/RN**

NATAL/RN
2018

PAULA AUGUSTA BARBOSA RODRIGUES

**GESTÃO DE DESEMPENHO: UM ESTUDO DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES DA
CAIXA ECONÔMICA FEDERAL DAS AGÊNCIAS DE NATAL/RN**

Projeto de Pesquisa apresentado
ao Centro Universitário do Rio
Grande do Norte como requisito
para obtenção de nota na disciplina
de TCC.

Orientadora: Prof^a Valeria

**NATAL/RN
2018**

1 - INTRODUÇÃO

O cenário atual, de grande competitividade entre as empresas, sejam elas públicas ou privadas, têm exigido cada vez mais respostas rápidas ao mercado no que diz respeito a qualidade de produtos e serviços oferecidos. Da mesma forma, os colaboradores dessas empresas têm uma demanda crescente por apresentar graus superiores de performance e geração de resultados.

Segundo Alves (2016), é cada vez mais latente a necessidade de ferramentas de gestão eficientes. Nesse contexto, os sistemas de avaliação de desempenho são uma importante ferramenta de diagnóstico organizacional, quando bem executada, através delas é possível identificar e corrigir comportamentos – melhorando o desempenho dos colaboradores - bem como fornece uma orientação adequada para que os objetivos empresariais sejam atingidos.

O estudo será realizado na Caixa Econômica Federal, empresa pública com 157 anos de atuação no setor bancário e ainda como principal agente de políticas públicas do Governo Federal. Conta hoje, com cerca de 88 mil colaboradores em todo o país. O Rio Grande do Norte conta hoje com 143 funcionários em cargos gerenciais, sendo 98 gerentes lotados em agências de Natal.

Desde o ano de 2016 a empresa optou por implantar um sistema mais amplo de avaliação de desempenho, as avaliações acontecem ao final de cada semestre e inicialmente apenas os Gestores seriam avaliados com critérios mais objetivos de avaliação do que aconteciam anteriormente. A ideia é que essa nova sistemática seja aplicada à todos empregados.

Diante do contexto apresentado o trabalho tem como problema de pesquisa: qual a percepção dos gerentes avaliados acerca do novo método implantado de avaliação de desempenho na Caixa?

O trabalho apresenta ainda a seguinte estrutura, uma revisão da literatura, uma definição dos procedimentos metodológicos, cronograma de execução e referências.

2 - OBJETIVOS

2.1 – Objetivo Geral

Analisar a percepção dos Gestores de agências, lotados em Natal, a respeito no novo sistema de avaliação de desempenho implantando pela Caixa Econômica Federal desde 2016.

2.2 – Objetivos Específicos

- Analisar a percepção dos Gestores relativo ao novo método de avaliação de desempenho;
- Identificar os pontos positivos bem como os pontos de melhoria do método;
- Fornecer dados relevantes para a organização para aperfeiçoamento do processo.

3 - JUSTIFICATIVA

O estudo justifica-se pela importância em buscar um maior entendimento acerca do processo de avaliação de desempenho recentemente implantando, e de seus resultados para a melhoria do desempenho tanto individual quanto grupal, da sua contribuição para motivação, bem como para comunicação eficaz dos objetivos organizacionais.

4- REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 Contexto histórico

Segundo Fraga (2002, apud Alves, 2016), os estudos apontam que em plena idade média, a Companhia de Jesus, já utilizava um método arcaico de avaliação de desempenho onde havia verificação do potencial de cada jesuítas, que pregavam em toda região.

Ao longo dos anos, com o desenvolvimento do processo produtivo, principalmente em decorrência da Revolução Industrial e o advento de novas tecnologias, fez com que o trabalho artesanal fosse perdendo lugar. Os artesões foram

se tornando assalariados, sendo empregados nas fábricas (NASCIMENTO, BERNARDIM, 2008).

“No início dos anos 1900, Taylor definiu padrões de avaliação no contexto da administração científica. O desempenho das pessoas era medido da mesma forma como se mede o desempenho das máquinas. A eficiência no processo de produção era ditada pelos padrões de produtividade – Tempo e Qualidade (ALVES, p.20, 2016).

Da Idade Média, passando pelo modelo proposto por Taylor, muita coisa mudou em relação as avaliações de desempenho que são realizadas na atualidade. Elas ganharam papel de relevância para a uma Gestão eficaz e conseqüentemente como ferramenta indispensável para atingir os objetivos empresarias.

4.2 Avaliação de Desempenho

Nos estudos pesquisados, verificou-se uma similaridade no que diz respeito ao conceito de análise de desempenho. Para Nascimento e Bernardim (aput Pontes, 1991) a avaliação de desempenho trata-se de uma importante estratégia empresarial utilizada no intuito de monitorar o trabalho realizado pelos colaboradores e fornecer feedbacks para os mesmos.

De outra maneira, Chiavenato (2010), traz que a avaliação de desempenho já foi apenas um acompanhamento sistemático do desempenho das pessoas no trabalho e que com sua evolução passou também a considerar o comportamento das pessoas, as metas estabelecidas, os resultados alcançados pelo profissional bem como seu potencial, a fim de delinear seu plano de desenvolvimento.

Corroborando com o conceito, Alves (2016, p. 16) traz que: “A avaliação de desempenho consiste num instrumento estratégico de extrema importância para Gestão de Recursos Humanos numa organização – É um processo que devidamente implementado, contribui para a melhoria do desempenho dos colaboradores”.

Franco et al (aput Dal Vesco, Popik, Beuren, 2012) complementam a ideia apresentada informando que além dos conceitos evidenciados, a avaliação de desempenho é a ferramenta utilizada para promoções, aumentos de salário, motivação dentre outras contribuições para o desenvolvimento individual quando trata-se de ferramenta base para feedbacks.

Os sistemas de avaliação de desempenho são uma importante ferramenta de diagnóstico, na medida em que seus resultados possibilitam adequação de comportamentos e desempenhos dos funcionários e estratégias para solução de problemas (ALVES, p. 27, 2016).

4.2. Benefícios e pontos de atenção das avaliações de desempenho

Como já evidenciado anteriormente, a avaliação de desempenho trata-se de importante ferramenta de gestão, tanto para organização quanto para as pessoas que fazem parte dela. E quando bem planejado, coordenado e desenvolvido traz benefícios (Chiavenato, 2010):

- Para o gestor: o momento em que este tem capacidade de avaliar o desempenho dos colaboradores tendo por base fatores de avaliação, retirando assim o caráter subjetivo; propor providências no sentido de melhorar o padrão de desempenho; comunicar aos colaboradores como esta seu desempenho em caráter objetivo, desenvolvendo conjuntamente estratégias para melhora-lo.
- Para o colaborador: conhecendo as regras do jogo consegue verificar os comportamentos esperados pela empresa; consegue enxergar claramente as expectativas do seu superior a respeito do seu desempenho; percebe as providências que seu gestor está tomado para melhoria do seu desempenho e por fim consegue realizar uma auto avaliação e autocritica.
- Para Organização: Consegue avaliar seu potencial humano e o que espera de cada empregado; identifica as necessidades de desenvolvimento/aperfeiçoamento da equipe, bem como promoções e transferências; estimula a produtividade no momento em que dinamiza sua gestão de pessoas com oportunidades aos empregados.

Em resumo: “A avaliação de desempenho deve ser capaz de definir e mensurar o grau de participação de cada indivíduo da totalidade dos objetivos da organização; descobrir talentos e propiciar oportunidades, para que estes surjam ou se aprimorem;

posicionar as pessoas certas nos lugares certos, a fim de que estejam satisfeitas e se tornem cada vez mais produtivas; subsidiar ações com vista à capacitação profissional (treinamentos); subsidiar os processos de promoção, progressão salarial e carreira profissional (NASCIMENTO; BERNARDIM, p. 06, 2008).

Porém, apesar dos benefícios apresentados, a avaliação de desempenho pode acarretar situações não desejáveis. Como ressalta Afonso (p. 16, 2016): “A avaliação de desempenho é vista, por uns, como um castigo ou como um instrumento de controle”.

Segundo Chiavenato (2010), existem alguns pontos de atenção que devem ser observados:

- Quando as pessoas analisam o processo como uma forma de punição pelo desempenho passado e não como uma forma constante de melhoria;
- Quando o processo se limita ao preenchimento de formulários do que sobre a avaliação crítica do desempenho;
- No momento em que os avaliados julgam o processo como injusto e tendencioso;
- Quando um feedback desfavorável geram uma reação negativa;

Lucena (1992, apud Nascimento e Bernardim), trouxe outros equívocos da avaliação de desempenho:

- O dia da avaliação: quando apenas o dia da entrega de resultados é dedicado a avaliação de desempenho, quando não se trata de um processo contínuo;
- Definição inadequada dos objetivos, que não expressam com clareza seu significado para a Organização;
- Falta de envolvimento da Alta Administração;
- Despreparo gerencial no fornecimento de feedbacks;
- Falta de retorno de resultados: quando as informações geradas pela avaliação de desempenho não são utilizadas para acompanhamento contínuo, indicando ações necessárias para correção de desvios ou impedir que eles aconteçam.

Nesse sentido, o próprio processo de avaliação de desempenho precisa passar por avaliações constantes no intuito de impedir que esses equívocos acabem por minimizar os resultados esperados pelo processo e ainda, de pior maneira, possa trazer aos funcionários efeito inverso do esperado: em vez de motiva-los para melhoria de performance e alcance de resultados, gerar um ambiente de desconforto e desmotivacional.

5- METODOLOGIA

Apesar das várias pesquisas existentes no âmbito da avaliação de desempenho, não há registro de pesquisa voltada para percepção do colaborador Caixa acerca do novo método de avaliação, desta forma, a pesquisa foi considerada do tipo exploratória, que segundo GIL (apud Silva e Menezes, 2001, p. 21), buscou-se proporcionar maior familiaridade com o problema a fim de torná-lo explícito.

De acordo com Silva e Menezes (2001) a pesquisa pode ser considerada aplicada, do ponto de vista da sua natureza, visto que objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática na solução de problemas.

Quanto à abordagem, o estudo é quantitativo.

A pesquisa apresentou-se como subtipo estudo de caso, pois foi um estudo e análise em uma organização.

Sendo população da pesquisa definida como “a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo” (Silva e Menezes, 2001, p. 32), pode-se definir, a população como sendo composta por todas os colaboradores da organização que passaram pelo processo de avaliação de desempenho no RN, ou seja, os 143 gestores.

Porém, para viabilidade do estudo, foi delimitada uma amostra não-probabilística por conveniência, já que o objetivo é selecionar uma amostra útil, mesmo não sendo representativa da população (Steves, et al., 2004). Desta forma, serão pesquisados os 89 gerentes lotados em agências de Natal/RN.

O instrumento de pesquisa será do tipo questionário, baseado no modelo proposto por Walsh em 2003, com respostas fechadas.

6- CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO 2017/2018

ETAPAS/ MESES	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV
Escolha do tema	X						
Elaboração da problemática	X						
Confecção dos objetivos	X						
Elaboração da justificativa	X						
Pesquisa Bibliográfica	X						
Formulação da metodologia e cronograma	X						
Redação do projeto de pesquisa	X						
Revisão Bibliográfica		X					
Revisão e redação final		X					
Adequação as normas ABNT		X					
Entrega do Projeto de pesquisa			X				

REFERÊNCIAS

ALVES, Maria da Piedade Gonçalves Lopes. **Avaliação de Desempenho**. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FRANCO, Maryely Andrea Jimenez et al. **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA ENTIDADE HOSPITALAR DE SANTA CATARINA**. RAHIS, v. 14, n. 1, 2017.

NASCIMENTO, C. M. D. V.; BERNARDIM, L. M. **Avaliação de desempenho nos bancos públicos**. Revista Eletrônica Lato Sensu, p. 1-17, 2008.

SILVA, Edna Lúcia da, MENEZES, Eстера Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de ensino a distância da UFSC, 2001.