



A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR BANCÁRIO E SEUS IMPACTOS A PARTIR DA PERCEPÇÃO DOS AVALIADOS.

Autor: Maria Júlia Alves Pereira

Orientador: Rita Martins

Curso: Administração Período: 8º

Área de Pesquisa: Administração de Recursos humanos.

Resumo: A avaliação de desempenho se destaca por ser uma ferramenta com o intuito de favorecer a análise, quanto as habilidades e competências dos colaboradores, alinhando com as metas e objetivos organizacionais. Desta forma, propõe-se com esse estudo responder a seguinte questão: qual o sentimento do funcionário em relação ao processo e ao resultado da avaliação de desempenho realizada e, ainda, ao *feedback* recebido? Como objetivo busca-se analisar o processo de avaliação de desempenho a fim de compreender como os funcionários se sentem em relação à avaliação recebida, e quais estratégias são utilizadas, por eles, após o recebimento do *feedback* no que diz respeito ao seu desempenho. Esse trabalho torna-se relevante, pois a avaliação de desempenho é de considerável importância em qualquer instituição, haja vista que, ela permite identificar os pontos fortes e fracos de cada colaborador e oportuniza que o funcionário tenha conhecimento de como seu trabalho está agregando valor para a instituição e quais pontos precisam de melhorias. O artigo teve o objetivo de analisar o processo de avaliação de desempenho a fim de compreender como os funcionários se sentem em relação à avaliação recebida, e quais estratégias são utilizadas, por eles, após o recebimento do *feedback* no que diz respeito ao seu desempenho. A pesquisa classifica-se como descritiva, com estratégia quantitativa para a análise de dados uma vez que a coleta de dados foi realizada utilizando-se um questionário. O contexto analisado é de uma instituição financeira tendo sido a pesquisa focada no setor comercial. Desta forma, realizou-se um censo considerando uma regional dessa instituição localizada na Zona da Mata Mineira a qual reúne 33 agências bancárias com um total de 64 agentes bancários. Os dados coletados revelam, em sua maioria que a avaliação de desempenho tem como objetivo a observação dos melhores desempenhos. Infere-se que os funcionários da área comercial da instituição pesquisada apontam que o momento da avaliação de desempenho é de ansiedade. E conclui-se que os colaboradores, mesmo com receio e ansiedade quanto ao processo avaliativo, compreendem a importância da realização, assim como também pela possibilidade de melhoria de aspectos relacionados ao desempenho.

Palavras-chave: Avaliação. Desempenho. *Feedback*. Pessoas.

1. INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho permite que os colaboradores possam ter *feedback* do seu desempenho, assim como, possibilita a empresa identificar quanto às questões relacionadas com os seus objetivos e metas, identificando problemas de desempenho e estabelecendo programas de recompensa.

Dal Vesco, Beuren e Popik (2016) compreendem que a avaliação de desempenho se trata de um processo gerencial que pode ser aplicado de forma estratégica. Assim, as metas e objetivos organizacionais são aplicados de forma comum entre empresa e funcionário, visando que seja possível o alcance dos resultados almejados.

Frente a essas questões teóricas e ao desafio, cada vez maior das organizações, em apresentarem resultados crescentes de forma contínua, o tema Avaliação de Desempenho torna-se pertinente no momento. Dessa forma, a escolha do tema relacionado à avaliação do desempenho nas instituições bancárias é relevante devido à necessidade de analisar e acompanhar os trabalhos desenvolvidos pelo funcionário e aos seus comportamentos pois elas, possuem como foco a gestão, a apresentação de resultados. A avaliação tem como objetivo principal por meio do *feedback*, tornar o funcionário mais qualificado para a função sendo mais eficaz e prestativo para as atividades oferecidas a ele. Porém, se colocar como figura central em um processo avaliativo nem sempre é confortável para as pessoas, o que torna o momento da avaliação de desempenho delicado.

Desta forma, propõe-se com esse estudo responder a seguinte questão: qual o sentimento do funcionário em relação ao processo, a análise e ao *feedback* recebimento da avaliação de desempenho realizada?

Como objetivo busca-se analisar o processo de avaliação de desempenho a fim de compreender como os funcionários se sentem em relação à avaliação recebida, e quais estratégias são utilizadas, por eles, após o recebimento do *feedback* no que diz respeito ao seu desempenho.

Esse trabalho torna-se relevante, pois a avaliação de desempenho é importante em qualquer instituição, ela permite identificar os pontos fortes e fracos de cada colaborador e permite que o funcionário tenha conhecimento de como seu trabalho está agregando valor à instituição e quais pontos precisam de melhorias. Para a área acadêmica essa pesquisa torna-se relevante ao promover uma discussão crítica a respeito do tema avaliação de desempenho, contemplando a percepção dos colaboradores, considerando-os de suma importância para o crescimento da organização, e as ações voltadas à humanização, - afirmação com bases nos estudos aqui analisados - tornam os colaboradores mais produtivos, felizes, satisfeitos e comprometidos com o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

A pesquisa classifica-se como descritiva, com estratégia quantitativa para a análise de dados uma vez que a coleta de dados foi realizada utilizando-se um questionário. O contexto analisado é de uma instituição financeira tendo sido a pesquisa focada no setor comercial. Desta forma, realizou-se um censo considerando uma regional dessa instituição localizada na Zona da Mata Mineira a qual reúne 33 agências bancárias com um total de 64 agentes bancários.

A conclusão geral se deu a partir do questionário aplicado aos colaboradores da instituição bancária analisada, sendo possível compreender que para os participantes o momento da avaliação de desempenho é de ansiedade. Os participantes consideram que os pontos fortes e fracos são destacados em sua

atuação profissional por meio do *feedback*.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. Referencial Teórico

A gestão e o setor de Recursos Humanos têm estado cada vez mais envolvidos e ativos na avaliação de desempenho, sendo que a essa avaliação é responsável por integrar o sistema de gerenciamento organizacional, responsável pela fixação de metas, recompensa, *feedback* e medição (FRANCO; SANTOS; ZANINS, 2017).

Dal Vesco, Beuren e Popik (2016) afirmam que a avaliação de desempenho pode ser compreendida como um instrumento aplicado pela organização, sendo seu principal objetivo conhecer a respeito dos resultados obtidos no desempenho dos seus colaboradores.

Silva (2015) aponta que a avaliação de desempenho se destaca como uma forma de oportunizar que seja promovida a qualidade na prestação de serviço. Gerir o desempenho é uma estratégia que deve ser aplicada a empresas de grande, médio ou pequeno porte. Andrade, Sartori e Embiricu (2015) afirmam que a análise de desempenho se destaca a respeito de duas possibilidades, sendo elas: facilitar a tomada de decisão e quanto ao fornecimento de informações a respeito do desempenho dos colaboradores. Assim, observa-se que as informações obtidas pela avaliação de desempenho podem ser aplicadas no controle organizacional, favorecendo a indicação de quais seriam os comportamentos e atitudes almejados na resolução de problemas.

Franco, Santos e Zanins (2017) indicam que as organizações precisam desenvolver a avaliação de desempenho de forma sistemática, uma vez que, por meio da sistematização pode-se qualificar e medir o desempenho, além disso, indica-se a respeito da necessidade de uma avaliação de desempenho transparente e objetiva. Dessa maneira, permite-se a revisão das funções e competências dos colaboradores, e da mesma maneira apontamento dos pontos positivos e negativos em seu desempenho.

Lucena (1992) aborda a respeito da avaliação de desempenho, conceituando como:

A verificação formal e permanente dos resultados alcançados comparados com os padrões de desempenho estabelecidos e o termo desempenho é definido como: compreende a atuação do empregado em seu posto de trabalho, traduzida em projetos, atividades ou tarefas que lhe foram atribuídas, assim como os resultados que dele se espera, definidas por padrões de desempenho (LUCENA, 1992, p. 77).

A avaliação de desempenho, portanto, funciona como uma maneira de verificação a respeito da ação dos colaboradores, identificando se suas ações no ambiente de trabalho estão ou não de acordo com as metas organizacionais. Dessa maneira, permite que seja desenvolvido o alinhamento entre os processos de trabalho e os objetivos da empresa (ANDRADE, SARTORI E EMBIRICU, 2015).

É possível afirmar que a avaliação de desempenho é a comparação entre o desempenho do colaborador e o que a organização espera a respeito dele. Através de seus resultados identifica-se sobre como tem sido o andamento das atividades

desenvolvidas pelo colaborador e qual a compreensão dos superiores. O resultado pode ser aplicado como forma de estabelecimento de cobranças (SILVA, 2015).

O termo desempenho pode ser aplicado como forma de avaliação à produtividade organizacional, sobretudo, como um sistema de medição e avaliação, Franco, Santos e Zanins (2017) apontam que a avaliação de desempenho permite que sejam enfrentados os desafios da competitividade do mercado.

A avaliação de desempenho não foi realizada pelas organizações. Sendo que foi no início do século XX que a avaliação de desempenho passou a ser realizada de maneira formal e sistematizada, possibilitando que sejam levantados dados a respeito do aproveitamento dos recursos humanos da organização (FRANCO; SANTOS; ZANINS, 2017).

A preocupação da administração, portanto, não pode ser realizada apenas para com a eficiência de maquinários e de equipamentos, pois a produtividade não se relaciona apenas com esses itens da organização. Já que, uma vez resolvidos os problemas dos maquinários, foi possível identificar a respeito da relevância do recurso humano para com a eficiência e a produtividade (REIFSCHNEIDER, 2008).

O surgimento da avaliação de desempenho se deu considerando a observação do fator humano na empresa. Dessa forma, é aplicada de forma a oportunizar que a tomada de decisão seja fundamentada, assim como também, que os profissionais sejam capacitados de acordo com as suas habilidades e que os programas de benefícios e recompensas sejam aplicados (ANDRADE; SARTORI; EMBIRIÇU, 2015).

Dessa maneira, considera-se o objetivo da avaliação de desempenho é de permitir que os resultados sejam verificados, da mesma forma que os funcionários possam crescer profissionalmente. Portanto, trata-se de uma forma de aperfeiçoar a comunicação organizacional, fazendo com que o colaborador seja capaz de compreender quais os anseios da empresa em relação as suas habilidades e competências. Além disso, destaca-se como um meio de motivação ao trabalhador, para que as metas e resultados sejam alcançados (REIFSCHNEIDER, 2008).

Destaca-se a avaliação de desempenho como um importante instrumento avaliativo, permitindo que a tomada de decisão aconteça de forma apropriada, e se relacionando com benefícios como programas de recompensa, participação dos resultados organizacionais, práticas de desenvolvimento profissional, de atualização e de capacitação (FRANCO; SANTOS; ZANINS, 2017).

As vantagens da avaliação de desempenho se aplicam tanto para colaborador quanto para a empresa, facilitando o acesso em relação a dados de desempenho, aumento dos índices de produtividade, assim como também, permitindo que se tenham benefícios para os profissionais (ROBBINS, 2002).

O setor de Recursos Humanos é o responsável pelo desenvolvimento da avaliação de desempenho. Sendo possível a aplicação de métodos de análise de desempenho por uso de indicadores. Os indicadores aplicados a avaliação de desempenho permitem que o desempenho seja monitorado, favorecendo que aquilo que foi planejado seja executado, e permitindo que a melhoria contínua seja alcançada (ANDRADE; SARTORI; EMBIRIÇU, 2015).

A realização da avaliação de desempenho é realizada de acordo com algumas etapas, que são: identificação dos objetivos de desempenho, elaboração do sistema avaliativo, realização da avaliação de desempenho e controle do sistema avaliativo (ANDRADE; SARTORI; EMBIRIÇU, 2015).

Observa-se que é fundamental que a avaliação de desempenho seja planejada, já que é por meio do planejamento que se evidencia quais são os objetivos da realização da avaliação de desempenho (SILVA, 2015).

As medidas de avaliação de desempenho devem considerar a respeito do monitoramento do desempenho, englobando aspectos qualitativos e quantitativos, desde a geração de resultados, desempenho individual, entre outros. Alguns colaboradores acreditam que a avaliação de desempenho é realizada com o objetivo de identificar quais seriam os colaboradores com melhor desempenho, contudo, é fundamental esclarecer que a avaliação de desempenho não tem como foco apenas identificar os melhores profissionais, mas também, permitir que todos os colaboradores possam compreender quais as mudanças necessárias em sua prática profissional, fazendo com que, consequentemente, a produtividade e a melhoria contínua seja possível (AGUIAR *et al*, 2018).

Del Vasco; Beuren e Popik (2016) afirmam que as metas estabelecidas pela avaliação de desempenho permitem que seja possível analisar quanto ao cumprimento de metas, e que, quando o colaborador a atinge, pode ser recompensado. O sistema de recompensa está relacionado com dois eixos principais, que são: valores variáveis ou fixos e a natureza desses valores. O principal objetivo do sistema de remuneração é de promover um clima organizacional que esteja em acordo com o aumento da produtividade, criatividade e flexibilidade.

Sendo assim, a avaliação de desempenho pode ser compreendida como uma forma de aplicar as consequências, incluindo qualificação e capacitação profissional, adequação da remuneração e benefícios ao funcionário (SILVA, 2015).

Podem ser aplicados métodos variados para a aplicação da avaliação de desempenho, sendo que, para cada organização será utilizado um método diferenciado e que seja mais adequado a sua realidade e as suas necessidades. Alguns métodos podem ser aplicados de forma apenas comparativa. Gil (2001) destaca a respeito do método da comparação binária, que é uma estratégia aplicada na avaliação de desempenho e que permite a comparação do desempenho do colaborador com outros membros de sua equipe.

Já Chiavenato, apresenta outro método, este é definido como, escolha forçada, que é uma avaliação do “desempenho das pessoas por intermédio de frases descritivas de alternativas de tipos de desempenho individual” (CHIAVENATO, 1998, p.122). Nesse método são aplicadas frases, pré selecionadas, de acordo com os objetivos avaliativos da organização. A escolha forçada é um método que pode ser limitado, devido a se tratar de um método voltado para a escolha de frases.

Pontes (1999) aborda a respeito do método da escala gráfica, que se utiliza dos indicadores de desempenho na realização da avaliação, incluindo entre esses indicadores aspectos relacionados com qualidade, cooperação, soluções de problemas, resolução de conflitos, proatividade, criatividade, entre outros. Assim, o método da escala gráfica trata-se de um método capaz de averiguar aspectos variados, e características importantes relacionadas aos processos de trabalho, assim, de acordo com Pontes (1999) é um dos métodos mais completos na avaliação de desempenho.

Já o método da pesquisa de campo, que é feito por meio da entrevista com os profissionais e os gestores e profissionais de recursos humanos. A entrevista é aplicada de forma a permitir que sejam analisado o processo de trabalho e sua melhoria. Como se trata de um método de entrevista, a pesquisa de campo permite maior clareza em relação aos aspectos avaliativos, promovendo a discussão dos

aspectos abordados, assim como também, a respeito da melhoria do desempenho profissional (SILVA, 2015).

A avaliação dos resultados da avaliação de desempenho, de acordo com Stoffel (2000), ocorre por meio da identificação das metas e objetivos e um comparativo com os resultados dos colaboradores. Assim, destaca-se a respeito dos resultados alcançados e dos que seriam almejados.

A avaliação de desempenho, portanto, pode ser aplicada de forma estratégica, e deve ser realizada de maneira periódica, visando o alinhamento da postura profissional com os objetivos organizacionais (SILVA, 2015).

Dal Vesco, Beuren e Popik (2016) indicam que os colaboradores compreendem a avaliação de desempenho como um processo voltado para a observação quanto ao alcance dos objetivos e metas organizacionais, sendo que, permite que sejam observados os desafios a serem enfrentados e a correção dos itens necessários alinhando com as necessidades organizacionais.

A periodicidade da avaliação de desempenho é um dos pontos relevantes ao se considerar, já que, não basta realizá-la sem propósito definido, é fundamental que o colaborador e a organização estejam cientes quanto aos objetivos da avaliação (SILVA, 2015).

Chiavenato (2004) indica que a avaliação de desempenho é aplicada com três objetivos principais, que são: julgamento sistemático dos colaboradores, comunicação quanto à necessidade de mudança nos colaboradores e possibilidade de comunicação aos profissionais a respeito do pensamento dos gestores sobre as habilidades dos colaboradores.

O recebimento do *feedback* da avaliação de desempenho está relacionado com a motivação dos profissionais, para que seja possível o autoconhecimento do profissional, assim como também, para que sejam aperfeiçoadas as suas habilidades e competências (AGUIAR *et al*, 2018).

Identifica-se que a avaliação de desempenho também se relaciona com reflexos emocionais dos profissionais, afetando a respeito de suas atitudes e comportamentos. O recebimento do *feedback* pode estar associado à desmotivação, todavia, destaca-se o resultado da avaliação de desempenho como uma possibilidade de que uma crítica negativa também possa ser vista como algo positivo para o colaborador, já que, funciona como um direcionamento a respeito de como o profissional deve agir (TEIXEIRA, 2013).

O recebimento de um *feedback* positivo pode estar relacionado como um sentimento de realização, assim como também com o de desenvolvimento de competências e habilidades profissionais (AGUIAR *et al*, 2018).

A motivação dos colaboradores é fundamental, e se relacionam com a excelência na prestação do trabalho. Todavia, ocorre de “muitos gestores prestarem relativamente menos atenção aos fatores motivacionais e preocuparem-se fundamentalmente com os fatores higiênicos – que não conduzem à motivação das pessoas” (TEIXEIRA, 2013, p. 128).

É relevante destacar o *feedback* a partir de uma abordagem positiva, ou seja, que esteja relacionada com algo construtivo para o profissional, ou seja, que esteja associado com pontos de melhoria profissional, assim, é possível reduzir os impactos emocionais do recebimento do resultado da avaliação de desempenho, já que, muitos profissionais consideram o momento do *feedback* como de ansiedade e desequilíbrio emocional (AGUIAR *et al*, 2018).

Dessa forma, é relevante considerar a respeito da avaliação de desempenho em conjunto com o momento do resultado, planejando cada um dos passos do

processo de avaliação e favorecendo que o profissional esteja ciente quanto à relevância da realização da avaliação, assim como também, quanto ao momento de recebimento do resultado e da forma com que agirá após o seu *feedback* (SILVA 2015).

Assim, identifica-se que a avaliação de desempenho também está relacionada com aspectos emocionais do avaliado, sendo relevante que as organizações também considerem a respeito desse aspecto ao promover o processo avaliativo. O *feedback* é tão importante quanto à avaliação em si, portanto destaca-se a respeito da necessidade de se trabalhar a respeito da comunicação do mesmo, de forma responsável (AGUIAR *et al*, 2018).

Os métodos considerados principais para avaliação de desempenho por Dal Vesco, Beuren e Popik (2016) são a autoavaliação, avaliação 90 graus, avaliação 180 graus, avaliação 360 graus, avaliação de equipe, avaliação de competências, avaliação de objetivos. Sendo usado para estruturar as avaliações de desempenho na prática, os metodologias de 5w2H (o que, por que, quando, onde, quem, como e quanto), ciclo PDCA (planejar, fazer, checar e ajustar).

2.2. Metodologia

Com o intuito de compreender o sentimento do colaborador em relação à avaliação de desempenho e analisar as estratégias utilizadas após a obtenção do resultado da avaliação recebida foi desenvolvida a pesquisa, que foi classificada da seguinte forma:

Por pesquisa classificada como descritiva, a qual sua finalidade é a de analisar os dados coletados sem que haja a interferência do pesquisador. A abordagem utilizada é a de pesquisa quantitativa para análise de dados, dessa forma o investigador pode expressar os problemas da sociedade por meio de números, uma vez que, trata-se de uma pesquisa cujos resultados podem ser mensurados.

A técnica de coleta de dados aplicado se deu por meio de questionário, de acordo com Lakatos e Marconi (2001) as técnicas de coleta de dados são aplicadas de forma a oportunizar a prática, sendo processos estruturados pela ciência.

Realizou-se um censo em uma instituição financeira, com ênfase na população bancária que constitui o setor comercial, considerando uma regional dessa instituição localizada na Zona da Mata Mineira, a qual reúne 33 agências bancárias, a amostra se deu por participação espontânea dos colaboradores, no total 64 agentes bancários participaram da pesquisa.

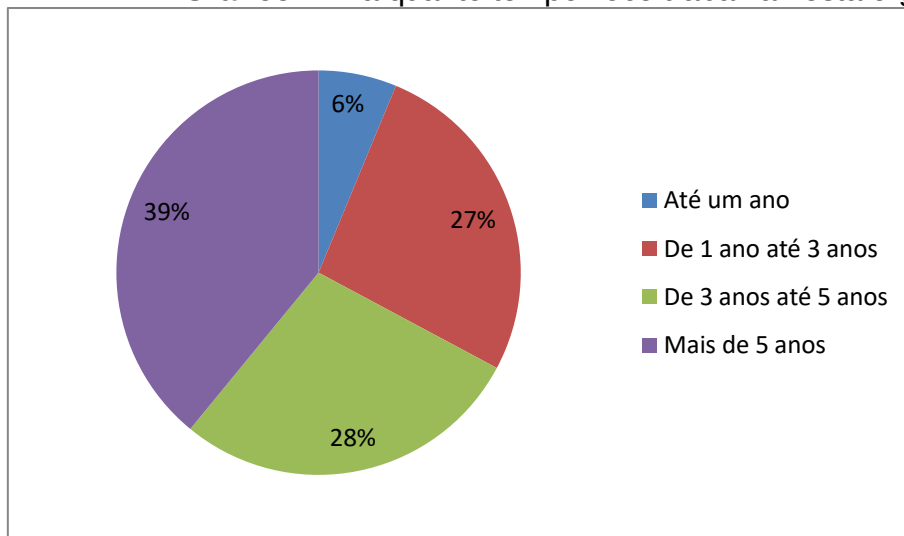
O questionário aplicado se deu por meio do *Google Forms*, devido a pandemia que assola o país e por ser um meio eletrônico de fácil acesso pelos participantes, este questionário contou com 12 questões elaboradas pela autora, a pesquisa ocorreu de 20/10 ao dia 10/11/2020, o *Google Forms* gerou os resultados por meio de gráficos aqui analisados.

3 DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A aplicação do questionário possibilitou que fosse realizada uma análise a respeito dos dados levantados na pesquisa, identificando que as perspectivas dos colaboradores quanto à avaliação de desempenho.

Identificou-se que, os funcionários, conforme observa-se no gráfico 1, em sua grande maioria trabalham na organização por mais de cinco anos.

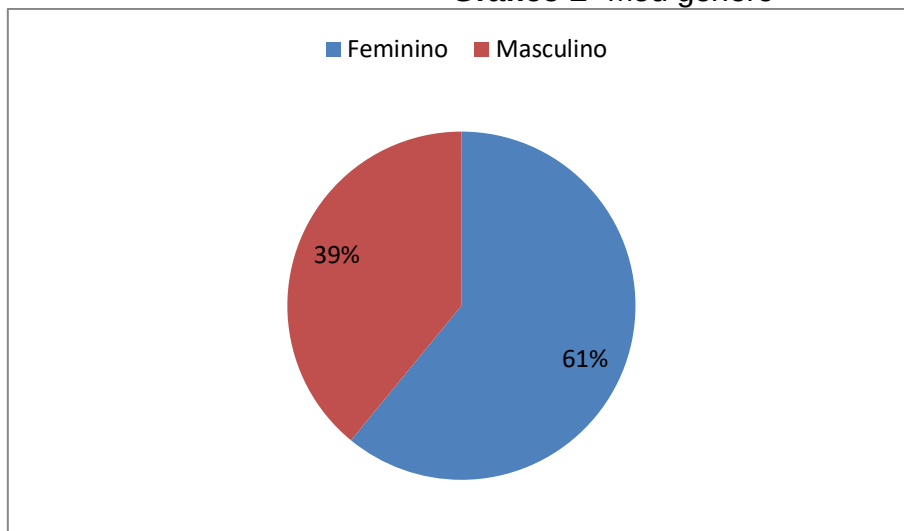
Gráfico 1- Há quanto tempo você trabalha nesta organização



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

No que se relaciona ao gênero dos participantes da pesquisa, 61% são do gênero feminino, e 39% do sexo masculino, conforme expõe o gráfico 2.

Gráfico 2- Meu gênero

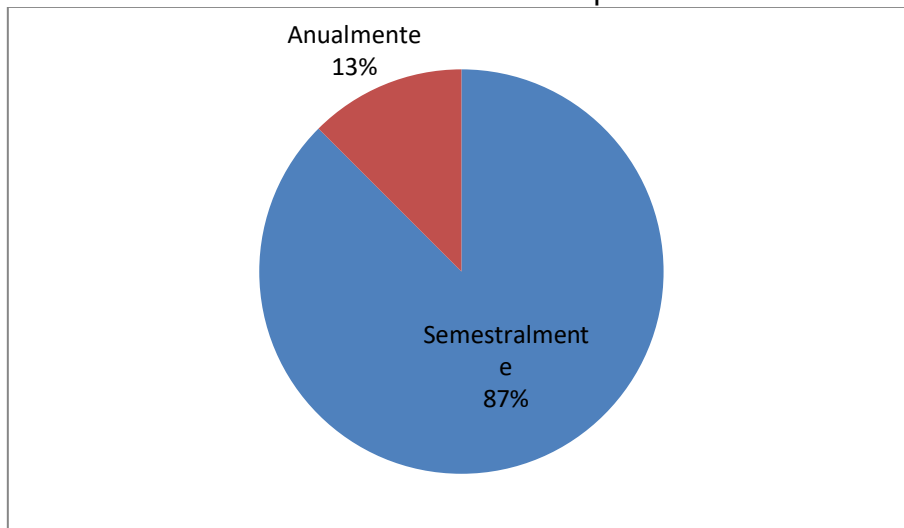


Fonte: Dados da pesquisa (2020).

No gráfico 3 identifica-se a respeito da periodicidade da realização da avaliação de desempenho. De acordo com 61% dos funcionários questionados, a avaliação de desempenho é realizada semestralmente. O método mais tradicional é o que opta pela avaliação de desempenho realizado semestralmente, conforme afirmam Aguiar et

al. (2018). O ideal é que se estabeleça uma frequência periódica para a sua realização.

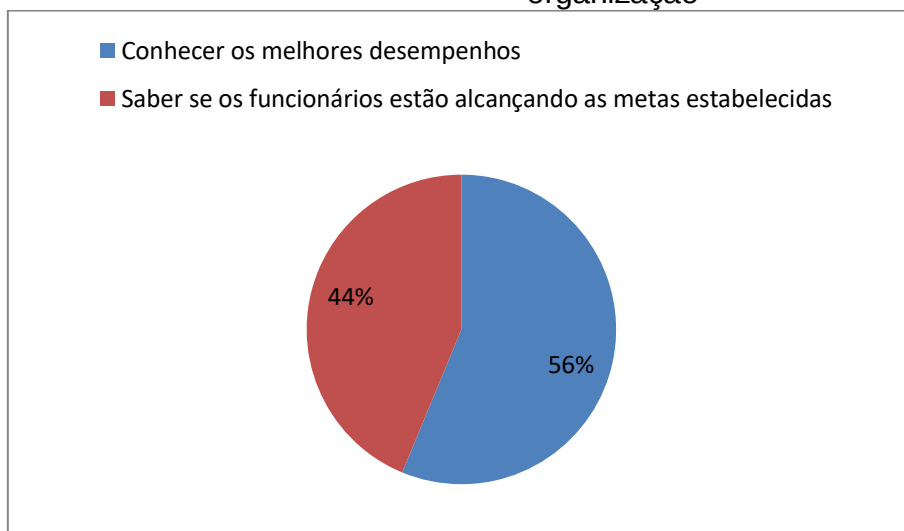
Gráfico 3- Com que frequência é realizada a Avaliação de Desempenho nesta empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Conforme expõe o gráfico 4, para os participantes da pesquisa a finalidade da avaliação de desempenho de acordo com 56% dos participantes é de conhecer a respeito dos melhores desempenhos entre os funcionários, enquanto para 44% afirmam que a avaliação de desempenho tem como objetivo saber se os funcionários estão cumprindo as metas estabelecidas pela organização. A resposta dos participantes vai ao encontro da afirmação de Silva (2015, p.7) que compreende que “o ato de avaliar o desempenho tem como finalidade tornar mais eficaz e qualificado o serviço prestado”

Gráfico 4- Qual a finalidade da avaliação de desempenho realizado nesta organização

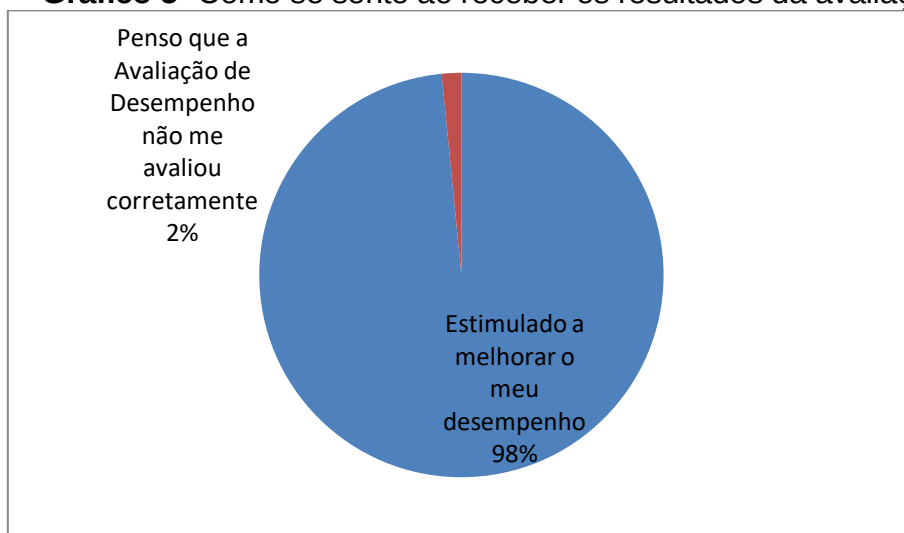


Fonte: Dados da pesquisa (2020).

De acordo com o gráfico 5, 98% dos participantes da pesquisa afirmaram que se sentem estimulados a melhorar o desempenho a partir dos resultados da avaliação

de desempenho, sendo que 2% dos participantes acreditam que não foram avaliados de forma adequada. A avaliação de desempenho “é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento” (CHIAVENATO, 2008, p. 223), dessa forma, os seus resultados se voltam para o estímulo da melhoria dos profissionais.

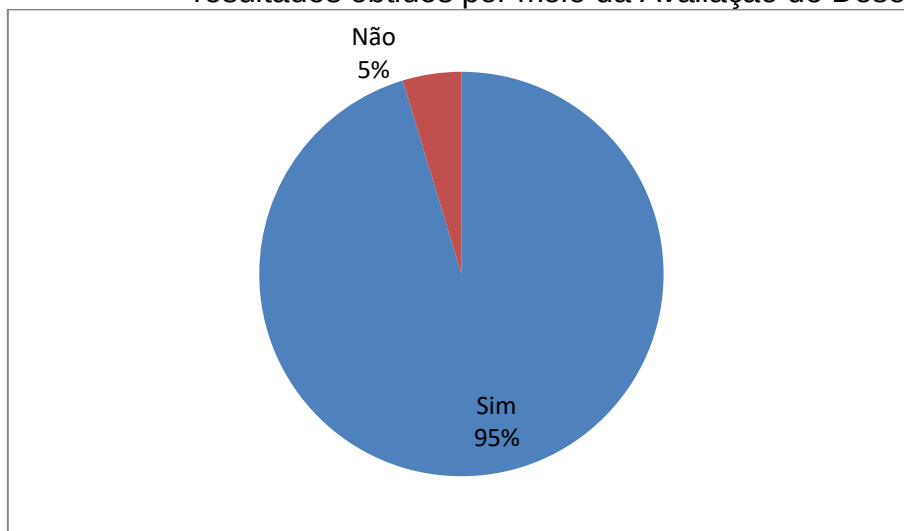
Gráfico 5- Como se sente ao receber os resultados da avaliação de desempenho



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Em relação a melhoria dos processos de trabalho a partir dos resultados obtidos pela avaliação de desempenho, 95% dos participantes acredita que seja possível esse aperfeiçoamento, conforme o gráfico 6, Silva (2015, p.19) afirma que: “um sistema de Avaliação de Desempenho, além de mecanismo de seleção, também pode ser instrumento de motivação e aperfeiçoamento das pessoas, que são as maiores riquezas de qualquer organização”.

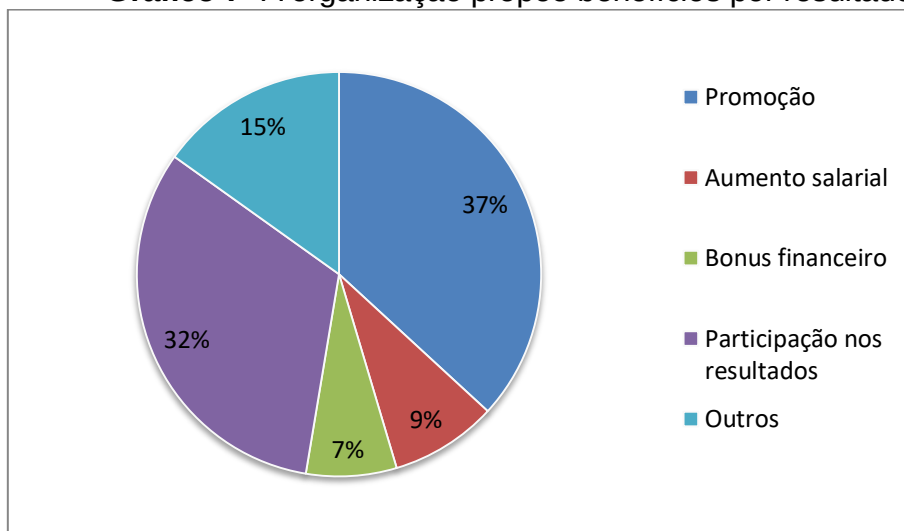
Gráfico 6- Acredito que os processos de trabalho podem ser melhorados a partir dos resultados obtidos por meio da Avaliação de Desempenho.



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A organização propõe benefícios por resultados, de acordo com o gráfico 7, estão entre eles a promoção, a participação nos resultados, o aumento salarial e o bônus financeiro. De acordo com Silva (2015) é possível afirmar que programas de participação de resultados ou outros benefícios, estimulando a melhora do desempenho, assim como também o alcance de metas e resultados.

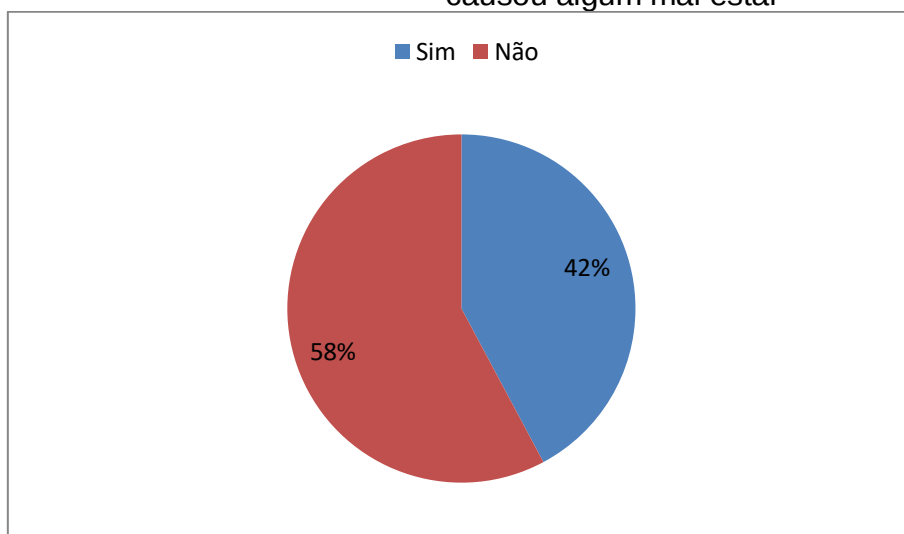
Gráfico 7- A organização propõe benefícios por resultado. Se sim, quais



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

De acordo com o gráfico 8, a respeito da ansiedade para receber os resultados da avaliação de desempenho e sensação de mal estar, 42% dos participantes selecionaram algum tipo de problema, incluindo: “ansiedade”, “dor de barriga”, “insônia” e “agonia”. Um feedback ruim na avaliação de desempenho é um dos medos e motivo da ansiedade e sintomas derivados nos profissionais.

Gráfico 8- A ansiedade para receber o resultado da avaliação de desempenho já lhe causou algum mal estar

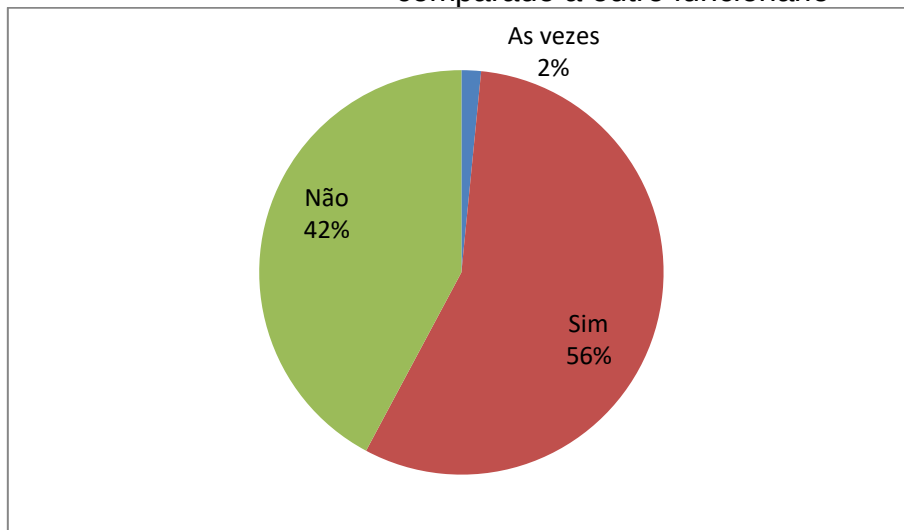


Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Quanto ao feedback da avaliação de desempenho e a comparação com outros funcionários, os participantes, conforme explicita o gráfico 9, que 56%, já se sentiram comparados. Outros 42% afirmaram que não. De acordo com Reifschneider (2008) é

relevante que sejam estabelecidos critérios objetivos de avaliação, com a formação de um processo sistemático de coleta de dados, conhecidos pelos avaliados, para que não sejam avaliados sem evidências.

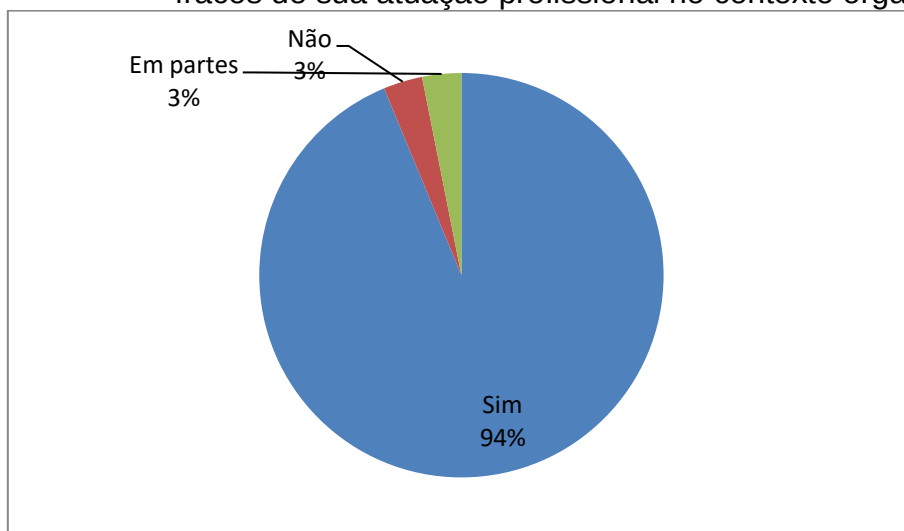
Gráfico 9- No momento do feedback da Avaliação de Desempenho você já se sentiu comparado a outro funcionário



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Quanto à clareza dos resultados da avaliação de desempenho, de acordo com o gráfico 10, 94% dos participantes indicam que consideram que os pontos fortes e fracos são destacados em sua atuação profissional. Silva (2015, p.7) destaca a importância da avaliação de desempenho pela possibilidade de conhecimento dos pontos fortes e fracos e que ela “permite um mapeamento que pode ajudar a empresa de diversas formas, como traçar um plano de desenvolvimento ligado com as suas necessidades”

Gráfico 10- A forma como o feedback é realizado deixa claro os pontos fortes e fracos de sua atuação profissional no contexto organizacional



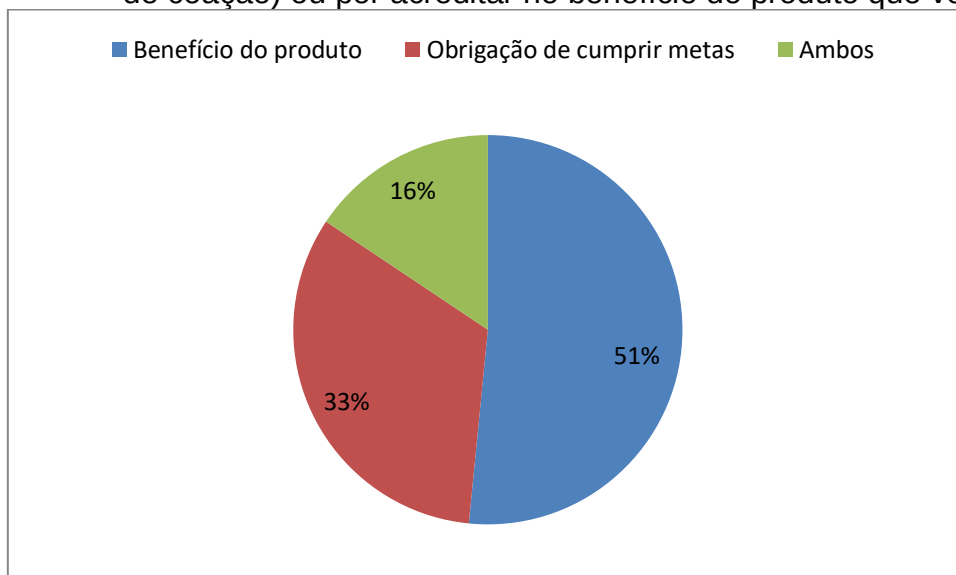
Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A questão 11 “Em sua percepção, a partir dos resultados da Avaliação de Desempenho quem tem bom desempenho continuará performando acima da média

e quem tem desempenho ruim, ou abaixo da média, nunca irá melhorar?”, obteve resposta única, sendo SIM, onde todos os participantes da pesquisa consideram que há possibilidade de melhorar os resultados, mesmo nos casos em que ele seja negativo ou abaixo da média. Indo de encontro ao apontado por Reifschneider (2008) que compreende a avaliação de desempenho a partir da possibilidade de melhoria, sendo fundamental que o funcionário esteja aberto à observação quanto aos pontos negativos discutidos.

Em relação ao cotidiano de trabalho, indicado pelo gráfico 11, os colaboradores afirmaram que 51% dos respondentes acreditam no benefício do produto, já para 33% o principal é o cumprimento das metas estabelecidas. 16% dos pesquisados afirmaram que ambos estão envolvidos nos processos de trabalho. Robbins (2002) destaca a respeito da importância da avaliação de desempenho destacando para as expectativas de desempenho dos colaboradores, quanto ao alcance de metas, reafirmando sobre a motivação para o alcance das metas que podem ser tanto pela obrigação do profissional quanto pelo conhecimento do produto ao qual vende.

Gráfico 11- As metas direcionadas a você, são cumpridas por obrigação (sentimento de coação) ou por acreditar no benefício do produto que você vende



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Os dados da pesquisa apontam, também, que quanto mais elevado o tempo de casa menores são os sintomas relacionados com a ansiedade para recebimento dos resultados da avaliação de desempenho, além disso, destaca-se que as funcionárias, que trabalham na empresa a menos de cinco anos são as que mais sofrem com os sintomas de ansiedade apresentando casos de insônia e dor de barriga antes de receber os resultados.

Ainda realizando um comparativo entre os participantes quanto ao gênero, observou-se que os homens foram os que mais afirmaram se sentirem obrigados a cumprir metas, enquanto as mulheres destacaram a maioria, que acreditam no benefício do produto ou considerando ambas as opções.

Os dados da pesquisa apontam que as mulheres apresentam maior consideração quanto aos fatores emocionais da avaliação de desempenho, se sentindo mais ansiosas e questionando a respeito da forma com é dado o feedback da avaliação de desempenho, destacando a ausência de clareza para com os pontos fortes e fracos especificados pelos avaliadores. Além disso, o estudo demonstra que

as mulheres são as que se sentem mais comparadas a outros funcionários no momento de feedback da avaliação de desempenho.

A respeito do tempo casa, observou-se nos dados obtidos, através da pesquisa, que os funcionários com maior tempo, mais de cinco anos, além de menos ansiosos, todos se sentem estimulados a melhorar a partir da obtenção do resultado da avaliação de desempenho. Os colaboradores com maior tempo de casa acreditam, também, que todos podem melhorar a partir da observação dos dados a respeito do feedback das avaliações.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo analisou o processo de avaliação de desempenho partindo das respostas dos avaliados pela instituição que prestam serviço. Obteve-se então, respostas relacionadas ao sentimento durante a avaliação e seu *feedback*.

Pode-se observar que a avaliação de desempenho se destaca como um método de identificação dos pontos fortes e fracos dos colaboradores, sendo que esse *feedback* é fundamental para que seja possível a melhoria dos resultados pelo colaborador.

Os participantes da pesquisa consideram a avaliação de desempenho como um instrumento que permite a promoção de mudança em seus processos de trabalho, e tem conseguido benefícios, como a participação dos resultados, bônus, entre outros, a partir das avaliações positivas.

Assim, o objetivo inicial de analisar o processo de avaliação de desempenho a fim de compreender como os funcionários se sentem em relação à avaliação recebida, pode-se considerar que os colaboradores, mesmo com receio e ansiedade quanto ao processo avaliativo, compreendem a importância da realização, assim como também pela possibilidade de melhoria de aspectos relacionados ao desempenho.

Quanto aos limites da pesquisa identificou-se que foi analisado apenas um setor da instituição bancária pesquisada, mesmo se fazendo um censo. As implicações gerenciais se relacionam com a possibilidade de compreensão a respeito da relevância da avaliação de desempenho, assim como também, quanto à necessidade de maior atenção para com os fatores emocionais da avaliação de desempenho tanto academicamente quanto nas políticas de gestão de pessoas a serem estabelecidas nas diferentes organizações.

A empresa não se manifestou, sendo relevante expressar que esse não era o objetivo da pesquisa, por este motivo a mesma não recebeu os resultados da pesquisa.

A recomendação para estudos futuros é de que sejam realizados estudos comparativos incluindo outras instituições para que seja desenvolvido um confronto entre os colaboradores de diferentes contextos.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Emanuel, et al. **Avaliação de desempenho, ferramenta de apoio ao desenvolvimento profissional dos colaboradores nas empresas.** Revista Gestão em Foco. 2018. Disponível em < http://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2018/06/029_avaliacao_de_desempenho.pdf>. Acesso em: 20 nov.2020.

ANDRADE, Eron Passos; SARTORI, Isabel. EMBIRUÇU. **Avaliação de desempenho por indicadores-chave de desempenho**. Cad. Prospec., Salvador, v. 8, n. 3, p. 502-515, jul. /set. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas**. Editora Manole Ltda, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004–7ª reimpressão.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DAL VESCO, Delci; BEUREN, Ilse Maria; POPIK, Fabiane Percepção de justiça na avaliação na avaliação de desempenho e satisfação do trabalho Enfoque: **Reflexão Contábil**, vol. 35, núm. 3, septiembre-diciembre, 2016, pp. 121-138. Disponível em <<http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/Enfoque/article/view/28333>>. Acesso em: 20 nov.2020.

FRANCO, Maryely Andrea Jimenez; SANTOS, Edicreia Andrade dos; ZANINS, Micheli. **Avaliação de desempenho: percepção dos funcionários de uma entidade hospitalar de Santa Catarina**. RAHIS, Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde Vol. 14, n.1 ▪ Belo Horizonte, MG ▪ JAN/MAR 2017. Disponível em < <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/rahis/article/view/124-137> >. Acesso em: 20 nov.2020.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas–Enfoque nos papéis profissionais**. 1ª edição. Editora Atlas, 2001.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: nova abordagem** – 7 ed. – São Paulo: Ltr, 1999.

REIFSCHNEIDER, Marina Becker. **Considerações sobre a avaliação de desempenho**. Rio de janeiro, v 16, n 58.p.47-58.2008. Disponível em < https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-40362008000100004&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 20 Nov.2020.

ROBBINS, Sthephen Paul. **Conflito e negociação**. Comportamento Organizacional. 9ed. São Paulo: Prentice Hall, p. 373-385, 2002.

SILVA, Flávia Renata Barbosa da. **Um panorâmico teórico a respeito da Avaliação de Desempenho nas Organizações**. Recife: O Autor, 2015.

STOFFEL, Inácio. **Administração do desempenho: metodologia gerencial de excelência** – Rio de Janeiro: Qualitymark Ed: ABRH – Nacional, 2000.

TEIXEIRA, Sebastião. **Gestão das organizações**. 3.^a ed. Lisboa: McGraw-Hill Portugal, 2013.