



Diciembre 2016 - ISSN: 1988-7833

AValiação DE DESEMPENHO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DA GESTÃO DE PESSOAS DO BANCO DA AMAZÔNIA – BASA/AGÊNCIA DE PARINTINS/AM

**Katrinne Tavares Ferreira
Gilberto Mendes Sobrinho
Antônio Marcos Portilho de Souza
Francisco Alcicley Vasconcelos Andrade
Alberto Luiz Silva Ferreira**

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Katrinne Tavares Ferreira, Gilberto Mendes Sobrinho, Antônio Marcos Portilho de Souza, Francisco Alcicley Vasconcelos Andrade y Alberto Luiz Silva Ferreira (2016): "Avaliação de desempenho como ferramenta estratégica da gestão de pessoas do Banco da Amazônia – Basa/Agência de Parintins/AM", Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales, (octubre-diciembre 2016). En línea:

<http://www.eumed.net/rev/cccss/2016/04/banco.html>

RESUMO

Um dos grandes desafios de toda organização é conciliar os seus objetivos com os de seus colaboradores. Outro grande desafio é ter um sistema de avaliação de desempenho justo e confiável. Atualmente existem inúmeros métodos de planejamento estratégico e modelos de Gestão de Pessoas, no entanto é fundamental que a organização escolha o mais adequado à sua cultura e estrutura. O presente artigo tem por finalidade descrever como é a ferramenta de avaliação de desempenho utilizada pelo Banco da Amazônia e sua correlação com a Gestão de Pessoas dentro da organização, destacando conceitos, métodos de avaliação de desempenho tradicionais e modernos. Este estudo fundamentou-se por meio de pesquisa bibliográfica e documental, coletando informações relevantes a temática pesquisa. Por fim, a pesquisa mostra que através de um planejamento estratégico eficiente embasado em uma Gestão de Pessoas eficaz é possível utilizar uma avaliação de desempenho que possibilite a organização seja impulsionada por meio do desenvolvimento dos profissionais que apresentaram melhor desempenho que outras empresas no mercado.

Palavras-Chave: Banco da Amazônia; Planejamento Estratégico; Gestão de Pessoas; Avaliação do Desempenho.

ABSTRACT

One of the great challenges of any organization is to reconcile their goals with their employees. Another major challenge is to have a fair and reliable performance appraisal system. Currently there are numerous methods of strategic planning and models of Personnel Management, however it is essential that the organization choose the most appropriate to their culture and structure. This article aims to describe how the performance evaluation tool used by the Bank of Amazon and its correlation with the Personnel Management within the organization, highlighting concepts, traditional and modern performance evaluation methods. This study was based through bibliographical and documentary research, collecting information relevant to thematic research. Finally, research shows that through an efficient strategic planning grounded in effective people management is possible to use a performance evaluation that enables the organization to be driven by the development of professionals who performed better than other companies in the market.

Keywords: Amazon Bank; Strategic Planning; People Management; Performance Evaluation.

RESUMEN

Uno de los grandes retos de cualquier organización es conciliar sus objetivos con sus empleados. Otro desafío importante es tener un sistema de evaluación del rendimiento justo y fiable. En la actualidad existen numerosos métodos de planificación y modelos de Gestión de Personal estratégica, sin embargo, es esencial que la organización elegir la más adecuada a su cultura y estructura. Este artículo pretende describir cómo la herramienta de evaluación de desempeño que utiliza el Banco de Amazon y su correlación con la gestión del personal de la organización, destacando los conceptos, métodos tradicionales y modernos de evaluación de desempeño. Este estudio se basó través de la investigación bibliográfica y documental, la recogida de información relevante para la investigación temática. Por último, la investigación muestra que a través de una planificación estratégica eficiente basada en la gestión eficaz de personas es posible utilizar una evaluación de desempeño que permite a la organización para ser accionado por el desarrollo de los profesionales que realizan mejor que otras empresas en el mercado.

Palabras clave: Banco de la Amazonía; Planificación Estratégica; Gestión de personas; Evaluación del desempeño.

1. INTRODUÇÃO

Todas as organizações bem sucedidas adotam métodos, medidas e práticas que as norteiam para alcançar o futuro almejado. Para isso estabelecem de forma explícita uma missão para cumprir, valores que pretendem solidificar e objetivos fundamentais para direcionar os rumos do negócio. Uma vez que são definidos os

pilares da cultura da empresa, torna-se necessário a definição da estratégia que irá conduzir o toda a organização a atingir os objetivos definidos. O planejamento estratégico atua diretamente na interação ambiental da organização com os seus colaboradores; e da organização com outras organizações. Para que a estratégia organizacional obtenha eficácia sobre os objetivos inerentes ao ambiente interno, e repercussão positiva no externo, é essencial a aplicação de modelos de planejamento de gestão de pessoas para conduzir a organização ao sucesso em sua estratégia organizacional. Nesse contexto, a gestão de pessoas funciona como componente de ligação entre as políticas, processos e práticas pré-definidos. Através dos processos de gestão, é possível estruturar e definir as mudanças desejadas pela organização, portanto, como e de que forma será o tratamento dos seus colaboradores e o que se espera deles tanto em comportamento quanto em produção.

A abordagem sistêmica da gestão de pessoas permite a organização tornar-se mutável, flexível, preenchida de capital humano habilidoso e proativo. E isso só ocorre quando as organizações investem no desenvolvimento do capital intelectual, oferecendo à estrutura adequada para utilização máxima desse potencial. A sinergia entre os meios de desenvolvimento do intelecto; oferecido pela organização e a capacidade humana de aprendizagem/execução são correlacionadas e impactam diretamente sobre os processos de trabalho da organização. Deste modo, o capital humano é analisado através do desempenho oferecido pelo indivíduo em prol dos objetivos organizacionais.

A avaliação do desempenho é um processo integrante da gestão de pessoas que busca analisar as pessoas através de seus comportamentos, realização de metas e objetivos desempenhados e cumpridos de forma individual ou coletiva na área pública ou privada.

Assim, como a avaliação de desempenho é adotada por organizações com visão sistêmica e que buscam a valorização do seu capital humano, a Agência do Banco da Amazônia na cidade de Parintins, foi escolhida como campo de estudo, a fim de solucionar a seguinte problemática: Qual é a ferramenta de avaliação de desempenho utilizada pelo Banco da Amazônia e sua relação com a estratégia organizacional desenvolvida pelo mesmo?

Neste contexto, o objetivo deste estudo é descrever como é a ferramenta de avaliação de desempenho utilizada pelo Basa e sua correlação com a Gestão de Pessoas da organização.

O artigo se apresenta dividido em três partes. A primeira expõe uma síntese sobre conceitos de Gestão de Pessoas, Planejamento Estratégico e Avaliação do Desempenho. A segunda parte apresenta os dados da pesquisa, adquiridos por meio de pesquisa bibliográfica e documental no Banco da Amazônia (BASA). Enfim, as considerações finais apresentam a importância da avaliação do desempenho dentro da gestão de pessoas da organização.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. GESTÃO DE PESSOAS

As organizações são formadas por pessoas e dependem delas para atingir os objetivos. Para isso, deve oferecer aos seus colaboradores as estruturas e meios necessários para que estes atendam seus objetivos individuais e sintam-se motivados a atingir as metas da organização. Chiavenato (2008) define a Gestão de Pessoas como a função que permite a colaboração eficaz dos funcionários para alcançar os objetivos organizacionais e individuais.

A área de Gestão de Pessoas (GP) internaliza o compromisso de alcançar os interesses organizacionais através dos colaboradores, oferecendo condições de envolvimento intenso com o planejamento estratégico, e proporcionando meios de desenvolvimento do capital intelectual.

Desta forma, a GP tem por objetivo coordenar os comportamentos internos e potencializar o capital humano, com intuito de, através do treinamento e desenvolvimento das habilidades e capacidades dos colaboradores, atender as demandas estratégicas das organizações. Tendo em vista, os avanços tecnológicos na sociedade e maior exigência de consumidores e usuários, o uso desta ferramenta tornou-se indispensável na seletividade e permanência das pessoas para as organizações.

Assim, a GP é fundamental dentro das organizações pelo fato de atuar como norteadora nos períodos de mudanças tanto das pessoas como processos. Também é uma importante ferramenta de gestão no que se trata de direcionar o capital humano ao desenvolvimento e eficácia organizacional. Neste sentido, as pessoas constituem parte integrante do capital intelectual da organização. As organizações bem-sucedidas se

deram conta disso e tratam as pessoas como parceiros do seu negócio e fornecedores de competências e não mais como simples empregados contratados. (CHIAVENATO, 2011, p.10)

Em suma, GP é um conjunto integrado de atividades de especialistas e de gestores, de como irá agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas, no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização (CHIAVENATO, 2008, p. 9). Além disso, gerir pessoas significa captar, ambientar, desenvolver, monitorar e manter colaboradores (funcionários, empregados, parceiros) dentro da organização. Significa oferecer condições organizacionais para que o elemento humano possa aprender e aprimorar suas habilidades e, dessa forma, aliar os objetivos organizacionais aos seus objetivos pessoais. Significa também utilizar habilidades técnicas, gerenciais e interpessoais. As técnicas dizem respeito ao cotidiano do trabalho, as gerenciais estão relacionadas a tomada de decisão por parte do gestor e a interpessoal é o que diferencia os profissionais, esta capacidade é percebida como liderança (Stadler, 2009, p.1-2).

No modelo de gestão estratégico, as pessoas definem-se como o ativo de maior relevância às organizações. Este contexto é apresentado pela relação de interdependência entre as organizações e as pessoas. O relacionamento mútuo, passa a favorecer a ambos. Ainda assim, a GP é delineada através do modelo de gestão de cada organização, e seus processos dependem diretamente do tipo de cultura, estrutura e normas organizacionais.

Dentro da abordagem da GP, as pessoas se tornam parceiras, deixam de ser meros recursos e passam a ser capital intelectual, são ligadas às organizações não apenas pelas remunerações e sim pelo sentimento de fazer parte de algo e pela vontade intrínseca de executar suas tarefas da melhor maneira para alcançar os objetivos globais.

Lacombe (2006) citado por Gomes e Silva (2006) afirma que as organizações já se deram conta da importância das pessoas e da forma como são administradas, diferentemente do que ocorria no passado, quando o foco recaía apenas na tecnologia do produto ou do processo, nos mercados protegidos ou regulamentados, no acesso a recursos financeiros e economias de escala.

2.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que, por meio da análise do ambiente interno e externo da organização, passa a reconhecer as oportunidades e ameaças e seus pontos fortes e fracos voltados a realização da missão organizacional, e através desta apreciação, solidifica um propósito norteador que a organização deverá acompanhar para prevalecer-se das oportunidades e evitar ameaças.

Segundo Robbins (2000) apud Locatelli (2008), o planejamento estratégico compreende a definição das metas de uma organização, o estabelecimento de uma estratégia global para alcançar essas metas e o desenvolvimento de uma hierarquia de planos abrangente para integrar e coordenar atividades. Diz respeito, portanto, aos fins e também aos meios.

De acordo com Matos (1999, p.30) conforme citado por Barbosa e Brondani (2005), o planejamento estratégico apresenta cinco características fundamentais:

a) O planejamento estratégico está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável.

Ou seja, sujeito à incerteza a respeito dos eventos ambientais. Por se defrontar com a incerteza tem suas decisões baseadas em julgamentos e não em dados concretos. Reflete uma orientação externa que focaliza as respostas adequadas às forças e pressões que estão situadas do lado de fora da organização.

b) O planejamento estratégico é orientado para o futuro.

Seu horizonte de tempo é o longo prazo. Durante o curso do planejamento, a consideração dos problemas atuais é dada em função dos obstáculos e barreiras que eles possam provocar para um almejado lugar no futuro.

c) O planejamento estratégico é compreensivo.

Ele envolve a organização como uma totalidade, abarcando todos os seus recursos, no sentido de obter efeitos sinérgicos de todas as capacidades e potencialidades da organização. A resposta estratégica da organização envolve um comportamento global, compreensivo e sistêmico. A participação das pessoas é fundamental nesse aspecto, pois o planejamento estratégico não deve ficar apenas no papel, mas na cabeça e no coração de todos os envolvidos. São eles que o realizam e o fazem acontecer.

d) O planejamento estratégico é um processo de construção de consenso.

Devido à diversidade dos interesses e necessidades dos parceiros envolvidos, o planejamento deve oferecer um meio de atender a todos na direção futura que melhor convenha para que a organização possa alcançar seus objetivos. Para isso, é preciso aceitação ampla e irrestrita para que o planejamento estratégico possa ser realizado através dessas pessoas em todos os níveis da organização.

e) O planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional.

Por estar orientado para a adaptação da organização ao contexto ambiental, o planejamento constitui uma tentativa constante de aprender a ajustar-se a um ambiente complexo, competitivo e suscetível a mudanças.

Portanto, o planejamento estratégico organizacional está diretamente ligado a uma visão sistêmica sobre o futuro, mas para isso não basta apenas ter uma missão e objetivos fixados em relatórios ou paredes; a organização deve cativar seus funcionários para que estes se tornem parceiros e trabalhem rumo ao sucesso almejado pelo todo da organização. Logo, é necessário um método para guiar as pessoas aos objetivos globais, mas, ao mesmo tempo, favorecendo os objetivos individuais do capital humano. O planejamento estratégico em GP assume a função de integrar os objetivos de ambos, afim de propiciar desenvolvimento as pessoas e crescimento a organização. A GP buscará alinhar as competências e talentos internalizados na empresa e direcionará as necessidades organizacionais. Vai muito além de fazer os indivíduos conhecerem a missão e visão, fundamenta-se no envolvimento pessoal e contribuição para os fluxos de trabalho voltados a produção eficiente, inovação e flexibilidade.

2.3. AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

De acordo com Chiavenato (2004) apud IPOG (2013), conceitua a avaliação de desempenho como sendo uma apreciação da evolução e/ou do desempenho de cada pessoa no cargo em que ele exercer dentro de sua empresa e de seu potencial no desenvolvimento futuro.

Assim, o objetivo da avaliação de desempenho nas organizações é ser um meio de alcance e otimização da área de GP e da organização como um todo.

A importância das avaliações está, portanto, no subsídio à decisão gerencial com base em critérios definidos como legítimos pela organização e pelos

profissionais. Dessa forma, é possível ter uma visão mais apurada e ampla da empresa e de seu quadro de profissionais, de suas fragilidades e de seus pontos fortes, oferecer *feedback* e *coaching* estruturado e obter informações que sirvam de base a decisões relativas à gestão de pessoas. (FLEURY, 2002. p. 76) apud Silva (2012). Para Chiavenato (2009) os objetivos fundamentais da avaliação de desempenho são:

“Permitir condições de medição do potencial humano no sentido de determinar sua plena aplicação; permitir o tratamento dos recursos humanos como importante vantagem competitiva da organização e cuja produtividade pode ser desenvolvida, dependendo obviamente da forma de administração; fornecer oportunidades de crescimento e condições de efetiva participação a todos os membros da organização”. (CHIAVENATO, 2009, p. 122)

Nesse contexto, todo processo necessita de métodos para sua execução a fim de alcançar resultados satisfatórios. Os métodos de avaliação podem ser analisados “como sendo o procedimento empregado pelos avaliadores cuja finalidade central é verificar, sob determinadas condições, a aplicação, pelo avaliador, de técnicas de trabalho adquiridos no treinamento” (Carvalho e Nascimento, 2000. p. 253). A avaliação de desempenho possui vários métodos de uso e aplicação dentro das organizações, denominados como tradicionais e modernos.

2.3.1. MÉTODOS TRADICIONAIS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

De acordo com Chiavenato (2009) os principais métodos de avaliação tradicionais são:

- a) **Escalas Gráficas:** avalia o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados, sendo que é baseado em um formulário de dupla entrada. Os fatores são previamente selecionados e escolhidos para definir em cada pessoa as qualidades que se pretende avaliar.
- b) **Escolha Forçada:** é o método que avalia o desempenho das pessoas através de blocos de frases descritivas que focalizam aspectos do comportamento, o avaliador escolhe a frase que mais se aplica ao desempenho do avaliado.
- c) **Pesquisa de Campo:** é um método de avaliação com base em entrevistas com superior imediato, por meio das quais se avalia o desempenho dos subordinados. É um método amplo que permite o diagnóstico do desempenho da pessoa, a

possibilidade de planejar com o superior imediato seu desenvolvimento no cargo e na organização.

- d) **Método de Incidentes Críticos:** é o método que busca avaliar os desempenhos positivos e negativos, fazendo com que sejam analisados os pontos fortes e os pontos do avaliado.
- e) **Método Misto:** é o método que apresenta-se com sistemas diferentes de avaliação, dependendo do foco da organização. Utilizado para permitir a retroação entre o indivíduo e a organização sobre o desempenho.

2.3.2. MÉTODOS MODERNOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Chiavenato (2004) afirma que as limitações dos métodos tradicionais de avaliação do desempenho têm levado as organizações a buscar soluções criativas e inovadoras. Estão surgindo novos métodos de avaliação do desempenho que se caracterizam por uma colocação totalmente nova do assunto: autoavaliação e autodireção das pessoas, maior participação do funcionário em seu próprio planejamento de desenvolvimento pessoal, foco no futuro e na melhoria contínua do desempenho.

a) **Administração Por Objetivos (APO)**

A administração por Objetivos é caracterizada pela negociação e estabelecimento de metas e objetivos grupais ou individuais, isto ocorre por meio de acordos entre funcionários e superiores hierárquicos. São acordos com finalidade de atingir os resultados, onde o avaliado pode ser participante da escolha e definição das tarefas que serão realizadas pelo seu cargo. Desta maneira, o método da APO permite alterações rápidas, facilitando as correções de erros decorrentes, propiciando também ao avaliado recompensas baseadas nos resultados positivos ligados aos cargos e tarefas. Esse método demanda de preparação da organização e das pessoas para a definição das metas e objetivos, e além disso uma gestão com visão sistêmica e planejada para o acompanhamento adequado de todo método.

Silva (2005) conforme citado em ITPAC (2014), apresenta como método moderno a administração por objetivos, que ele define como “estilo ou sistema de administração que relaciona as metas organizacionais com o desempenho e

desenvolvimento individual, por meio do envolvimento de todos os níveis administrativos”

Parafrazeando Dessler (2003) apud Sakano; Almeida; Sousa e Silva (2014), o método de administração por objetivos requer que o gerente estabeleça metas mensuráveis para cada funcionário e discuta periodicamente o processo deste em direção as metas. O termo APO em geral se refere a um programa de estabelecimento de metas e avaliações que abrange toda a empresa composta por seis etapas:

- a) Estabelecer as metas da organização;
- b) Estabelecer as metas departamentais;
- c) Discutir as metas departamentais;
- d) Definir resultados esperados;
- e) Conduzir revisões de desempenho e medir os resultados;
- f) Dar retroação (*feedback*).

b) Avaliação Participativa Por Objetivos (APPO)

Chiavenato (2004) define seis etapas da avaliação do desempenho dentro da Avaliação Participativa Por Objetivos:

- a) Formulação de objetivos consensuais;
- b) Comprometimento pessoal quanto ao alcance dos objetivos conjuntamente formulados;
- c) Negociação com o gerente sobre a locação dos recursos e meios necessários para o alcance dos objetivos;
- d) Desempenho;
- e) Constante monitoração dos resultados e comparação com os objetivos formulados;
- f) Retroação intensiva e contínua avaliação conjunta.

c) Gestão por Competências

Para Chiavenato (2003) apud Vargas e Toseto (2008), a gestão por competências é sistematizada e desenvolvida no sentido de definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, identificando os pontos de excelência e de carência, suprimindo lacunas e agregando conhecimento, tendo por base certos critérios objetivamente mensuráveis.

Os perfis profissionais de maior destaque em organizações que adotam a gestão de competências, são aqueles que apresentam características de flexibilidade e inovação, facilidade e interatividade no trabalho individual e grupal, na capacidade de raciocínio criativo e resolução de problemas, como também as habilidades inerentes aos conhecimentos tecnológico e sobre negócios atuais, voltados para o desenvolvimento da liderança na área de trabalho.

Dentro da gestão por competências, o relacionamento entre funcionários de nível hierárquico diferente tende a ser mais ágil e igualitária. Desta forma, as pessoas componentes deste estilo de gestão devem estar preparadas tecnicamente e habilmente para inovar e solucionar problemáticas, como também desenvolver-se através das oportunidades oferecidas pelas as organizações.

3. METODOLOGIA

3.1. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A organização escolhida para a realização da pesquisa foi o Banco da Amazônia, localizado na cidade de Parintins, no Estado do Amazonas. Durante dois meses foi realizada a coleta de dados e informações relevantes á pesquisa, através do sites corporativos da instituição. Segundo o Banco da Amazônia, o Basa é o banco de maior importância para o desenvolvimento econômico da região amazônica, atuação de incentivo financeiro e fomento rural e industrial não danosos á natureza. Sua criação ocorreu em meados da década de 1940, durante o evento da 2ª Guerra Mundial, com intuito de financiar a produção de borracha, que em épocas passadas foi um insumo de grande importância ao Estado do Amazonas, e que era destinado aos países aliados.

Através de um acordo firmado entre Brasil e Estados Unidos, denominado Acordo de Washington, registrado sob Decreto-Lei nº 4.451, de 9 de julho de 1942, foi instituído o Banco de Crédito da Borracha, composto de participação acionária de ambos países e também com o desafio de revitalizar os seringais nativos da região amazônica, cuja economia estava estancada nos 30 anos posteriores ao fim da Era da Borracha. Durante a década de 1950, logo após a guerra, a borracha (látex) vinda do oriente, retorna ao mercado mundial e, mais barata, supera a borracha nativa da Amazônia. O governo federal do Brasil cria o Banco de Crédito da Amazônia S/A, ampliando o financiamento para outras atividades produtivas e

assumindo contornos pioneiros de banco regional misto, a partir da implementação do Primeiro Plano de Valorização Econômica da Amazônia e dos novos polos de crescimento propiciados pelo Governo Juscelino Kubitschek com a abertura da rodovia Belém-Brasília.

Em meados de 1970, passa ser uma organização de sociedade de capital aberto, tendo o Tesouro Nacional 51% das ações e o público 49%. No ano de 1974, é alçado a agente financeiro do Fundo de Investimento da Amazônia (FINAM), administrado pela Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia (SUDAM), atuando na expansão da fronteira agrícola e no avanço da industrialização regional. Passa a ser gestor do Fundo Constitucional de Financiamento do Norte (FNO), em 1989, possibilita aos produtores e empresários da região o acesso a uma fonte permanente e estável de financiamentos de longo prazo, com encargos diferenciados, resultando no crescimento e desenvolvimento do trabalho e da geração de renda.

Tem como características organizacionais, a modernização tecnológica, expansão da rede de atendimento regional e o foco no cliente, tanto para Pessoa Física como Pessoa Jurídica. Como também responsabilidade socioambiental, financiando empresas que respeitam a sustentabilidade econômica, social e ambiental da região amazônica; como também programas corporativos, no patrocínio a ações culturais, esportivas e sociais.

3.2. METÓDO

Neste estudo foram realizadas pesquisas bibliográficas em livros, internet, monografias e artigos científicos, sobre o tema Recursos Humanos, Planejamento Estratégico e Avaliação de Desempenho, e pesquisa documental em documentos e informações exclusivas do Banco, com o objetivo de verificar qual a ferramenta de avaliação de desempenho utilizado pelo Banco da Amazônia e sua influência na gestão organizacional de pessoas. Para alcançar o objetivo geral, foi necessário o aprofundamento na área estratégica e de gestão de pessoas, para enfim, conhecer e analisar a ferramenta de avaliação das pessoas.

A fim de atingir o objetivo geral da pesquisa, sobre a ferramenta de avaliação de desempenho utilizada pelo Banco da Amazônia e sua influência na gestão

organizacional de pessoas, foi realizado um estudo de caso, tipificado como pesquisa exploratória, pois, “estas pesquisas têm o objetivo proporcionar maior familiaridade com a problema, com vista de torná-lo mais explícito (...) na maioria dos casos assume a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso”. (GIL, 2009, p.41)

O delineamento empregado no estudo constituiu-se por meio de pesquisa bibliográfica e documental, sendo que, “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído de livros e artigos” (...), na pesquisa documental considera-se, “os documentos de “primeira-mão”, os documentos conservados em arquivos de órgãos públicos e instituições privadas”. (GIL, 2009, p.44,45)

O campo de estudo selecionado foi a Agência do Banco da Amazônia em Parintins-AM. A coleta de dados deu-se através de consultas a documentos e sites da organização já citada, tanto informações disponíveis ao público, como pelo site corporativo do banco. Desta maneira, a coleta de dados foi realizada através de consulta qualitativa e análise do conteúdo sobre a ferramenta avaliação do desempenho do Banco da Amazônia.

Para Gil (1994, p.128), a investigação quantitativa é extremamente significativa, no que diz respeito a sofisticação de métodos e multiplicidade de técnicas, enquanto a investigação qualitativa procura compreender a realidade (analisa o conteúdo da sua própria consciência).

Marconi e Lakatos (2003) alega que a “análise de conteúdo - permite a descrição sistemática, objetiva e quantitativa do conteúdo da comunicação”. Os dados foram coletados através de consultas ao site corporativo do Banco da Amazônia, e também o site do Banco na Internet. O referido site corporativo dispôs informações explícitas e visualmente descritivas sobre a Gestão de Pessoas e Planejamento Estratégico da organização. Como também o guia eletrônico do Programa de Gerenciamento de Desempenho.

4. ANÁLISE DOS DADOS

A partir das informações adquiridas, pode-se averiguar noções sobre a influência do planejamento estratégico dentro dessa organização. O planejamento estratégico do Basa foi elaborado através de uma gama de estudos macro ambientais sobre as atualidades e inovações na área de planejamento, que serviram de norteadores para a definição das diretrizes estratégicas e objetivos vigentes atualmente. Durante a implantação da estratégia atual, o Banco preocupou-se em atualizar seus colaboradores sobre os objetivos e valores, através de workshops, como também esclarecer e auxiliar o processo de avaliação do desempenho e sua importância mercadológica e corporativa. Através da construção e estabelecimento de indicadores eficientes de monitoramento da estratégia vigente, como ainda, a atenção a estrutura e operações que facilitem e promovam, por meio dos colaboradores, os resultados esperados pela estratégia organizacional. Uma das ferramentas analisadas por este estudo foi o mapa estratégico organizacional, que demonstra e objetivos os anseios da organização, promovendo a aprendizagem e crescimento das pessoas, aperfeiçoamento dos processos internos, foco nos clientes através do atendimento integral e, por fim, os resultados esperados tanto na área de desenvolvimento regional e sustentável como na área financeira.

A declaração estratégica definida torna evidente a preocupação do Banco da Amazônia com o desenvolvimento econômico baseado na sustentabilidade e satisfação de seus clientes.

A missão organizacional tem como finalidade “promover o desenvolvimento sustentável da Amazônia, por meio da execução de políticas públicas e oferta de produtos e serviços financeiros”, atrelada a uma visão de futuro norteada para que o Banco torne-se “reconhecido como Banco de resultados sólidos, parceiro no desenvolvimento sustentável da Amazônia, que oferece produtos e serviços de qualidade, com processos eficientes e colaboradores capacitados e motivados”.

Dentro do planejamento encontra-se a Árvore dos Desafios contendo seis vertentes voltadas para os objetivos de cada área hierárquica da organização, sendo um dos galhos direcionado as pessoas, sendo definido com a finalidade de promover o desenvolvimento das pessoas como alavanca central para o cumprimento da Missão do Banco.

Proveniente por intermédio do planejamento, é criado e desenvolvido o modelo de gestão de pessoas ideal para as características da organização. O

modelo de GP do Banco da Amazônia visa as vantagens que serão adicionadas para os colaboradores e para a corporação. Baseia-se na gestão por competências com foco nos resultados, pois este modelo atende perfeitamente o as necessidades e expectativas da Gestão de Pessoas. As vantagens desta gestão são percebidas através do alinhamento das estratégias de GP às estratégias do Banco, transmitindo aos empregados os anseios da instituição sobre o desenvolvimento pessoal e organizacional, possibilitando o alcance dos resultados empresariais por intermédio das competências das pessoas. A organização, por outro lado, possibilita o maior reconhecimento do profissional, promovendo a modernização das políticas e prática de GP e a sua eficiência dentro do campo organizacional.

A Gestão de Pessoas é estruturada de forma a interligar-se a estratégia do negócio da instituição, distribuindo-se entre seis processos base, a utilização das competências das pessoas e os resultados providos das pessoas, deste modo visando a manutenção do clima organizacional. Os processos iniciam com o planejamento e provimento de pessoal, alocados em uma estrutura de cargos eficientemente distribuída na organização, analisada através da avaliação de desempenho, promovendo também o treinamento e desenvolvimento interno de pessoal, fundamentado em uma estrutura de carreiras internas, e oferecendo as competências e resultados a remuneração estratégica pelo seu desempenho.

A avaliação do desempenho é o ponto chave da pesquisa, assim como é o processo que demonstra diagnósticos e resultados sobre as tarefas e atividades desejadas de cada cargo, como também o alcance de metas e objetivos. Paraphrasing Souza (2005), “desempenho é uma ação que pode ser verificada e mensurada”. O desempenho humano individual é interligado ao desempenho da organização, dos processos, estruturas e da equipe onde se encontra.

A ferramenta usada para avaliação do desempenho no Banco da Amazônia é o Programa de Gerenciamento de Desempenho (PGD), descrita no Sistema de Avaliação de Resultado e Desempenho (SISARD), tal ferramenta foi elaborada dentro das diretrizes estratégicas da corporação e da área de GP, é composta por quatro fases:

Fase**PLANEJAMENTO****1**

	Estabelecimento de um plano de ação contendo as metas e os objetivos da unidade para o período de avaliação vigente.
	As metas são definidas e baseadas nos objetivos estratégicos do Banco e retratam a contribuição de cada unidade para o alcance do resultado
	As metas e objetivos são planejadas e descritas no Acordo de Trabalho de cada funcionário.
	As informações originadas nesta fase, servem como base para avaliar o alcance dos resultados da unidade, correspondendo assim, com a contribuição da equipe para os resultados organizacionais alcançados.
	Na fase do planejamento, é elaborado o plano de ação da unidade e/ou agência e institui-se o conhecimento por parte dos empregados das metas e objetivos de sua área de lotação.

Fonte: Guia de Orientações PGD, 2008, BASA.

Fase**ACORDO COM OS AVALIADOS****2**

	Esta fase busca proporcionar, a cada empregado, a visibilidade de sua contribuição individual para o alcance das metas e objetivos da unidade e para os resultados do Banco.
	Todo o processo de acordo acontece através de reuniões especificamente convocadas para este fim, cujo registro é feito mediante ATA, o que denota que avaliador e avaliados estão juntos para acordarem sobre as atividades que os empregados deverão desempenhar.
	O gestor e avaliadores consideraram as características específicas de cada empregado, assim como as características e missão de cada área ou unidade. Respeitando as questões técnicas envolvidas, e o avaliado deve executar as atividades técnicas de seu cargo, com foco na missão da unidade.
	No acordo, podem ser considerados 10 padrões de desempenho, que estabelecem o comportamento esperado para realização das atividades que foram conjuntamente acordadas entre a organização e os empregados.

Fonte: Guia de Orientações PGD, 2008, BASA

Fase**ACOMPANHAMENTO****3**

	Nessa fase, o avaliador registrará no Sistema de Gerenciamento de Desempenho (SGD) as observações acerca do desempenho do empregado.
	As observações feitas pelo avaliador têm como objetivo orientar, redirecionar, elogiar o empregado pelo desempenho apresentado, o que exige uma atuação constante e direta com os seus avaliados.
	A ação de acompanhamento, pressupõe diálogo constante, realizado pelo avaliador é o que validará o processo de gerenciamento do desempenho, visto que do contrário, todo o processo estará inviabilizado.

Fonte: Guia de Orientações PGD, 2008, BASA

Fase**AVALIAÇÃO****4**

É o momento final da avaliação de desempenho do período, no qual o avaliador efetua a nota do avaliado, a partir de escores especificamente definidos para este fim e que variam de 01 a 06.

Fonte: Guia de Orientações PGD, 2008, BASA

A quarta fase da avaliação de desempenho se caracteriza pelos padrões de desempenho associados aos processos realizados dentro da unidade do banco. Baseado no Guia do PGD, os dez padrões de avaliação são:

1. Tempo e Organização: Capacidade de cumprir com os prazos acordados efetuando as tarefas conforme o planejado.	6. Negociação: Capacidade de negociar de forma a harmonizar interesses divergentes, apresentando resultados satisfatórios.
2. Iniciativa: Capacidade de fazer o que precisa ser feito sem ser solicitado, resolvendo problemas em vez de criá-los, ignorá-los ou transferi-los para os outros.	7. Tomada de Decisão: Capacidade de tomar decisões bem informadas, ciente dos riscos e implicações de sua decisão para o conjunto do sistema.
3. Trabalho em Equipe: Capacidade de agir de forma cooperativa, compartilhando recursos e respeitando as diferenças individuais.	8. Visão Sistêmica e Estratégica: Capacidade para perceber a integração e interdependência das partes visualizando tendências e possíveis ações capazes de influenciar o futuro.
4. Comunicação: Capacidade para ouvir e entender as pessoas e expressar ideias e pensamentos com clareza e segurança, tanto verbalmente como por escrito.	9. Relacionamento Interpessoal: Habilidade para interagir com as pessoas de forma empática, inclusive diante de situações conflitantes, demonstrando atitudes positivas e comportamentos maduros.
5. Flexibilidade: Habilidade para adaptar-se oportunamente às diferentes exigências do meio revendo postura diante de argumentações convincentes e comprovadas.	10. Responsabilidade Socioambiental: Capacidade de decidir e atuar de forma consciente, considerando as consequências sociais, financeiras e humanas de sua atuação para a imagem do Banco e para a sociedade.

Fonte: Guia de Orientações PGD, 2008, BASA

Os dez padrões de desempenho são avaliados através de seis escores de 01 a 06, sendo o escore 01 descrito como desempenho insuficiente, e gradualmente elevando as atribuições até o escore 06 descrito como desempenho excepcional. O parâmetro de avaliação é formado através das observações registradas no PGD. A pontuação final será a média entre a Avaliação de Desempenho da Unidade (ADU), correspondente a 40% da avaliação e a Avaliação de Desempenho Individual (ADI) com 60% do total da avaliação. Chiavenato (2006, p. 259) afirma que:

Em resumo, a avaliação do desempenho é um conceito dinâmico, pois os empregados são sempre avaliados, seja formal ou informalmente, com certa continuidade nas organizações. Além do mais, a avaliação de desempenho 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 ao cargo que ocupa, de dissonâncias, de desaproveitamento de empregados com potencial mais elevado do que aquele que é exigido pelo cargo, de motivação, etc.

A partir das informações coletadas através de documentos do Banco da Amazônia e estudos sobre avaliação de desempenho, observou-se a presença da abordagem moderna da Gestão de Pessoas, por meio das características do planejamento estratégico e da avaliação do desempenho dos funcionários. É importante salientar que apenas organizações que oferecem uma estrutura organizacional compatível a gestão de pessoas moderna conseguem executar e retirar resultados satisfatórios sobre todo o processo. Desta forma, todo processo, desde o planejamento estratégico a nota final individual do funcionário, são utilizados e oferecidos meios e ferramentas para o alcance das metas e objetivos individuais e empresariais. Através da GP a organização promove a qualidade de vida no trabalho aos funcionários mantendo a satisfação ao todo organizacional. A avaliação de desempenho é uma ferramenta de suma importância para o desenvolvimento do Banco, unido ao foco nos clientes, gerando resultados sustentáveis e financeiros.

Agindo dessa forma, a organização observará que o capital humano motivado, constituirá o diferencial competitivo e mercadológico. Uma gestão de pessoas eficaz aliada a um planejamento estratégico estruturado, e a valorização do conhecimento por meio das competências aprofundam vantagens competitivas e torna-se mais favoráveis a inovação. Pode-se dizer que organizações bem estruturadas são praticamente impossíveis, de serem copiadas pelas concorrentes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo mostrou que a avaliação do desempenho é um processo integrante de Gestão de Pessoas, que visa a análise sistemática do desempenho dos colaboradores da organização, direcionada as atividades desempenhadas por estes, orientada através do alcance de metas e objetivos organizacionais. Para Chiavenato (2002), a avaliação de desempenho é um método que, visa, continuamente, estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios proposto, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos.

A pesquisa foi realizada através de análise de conteúdo e documental, com finalidade de descrever como é a ferramenta de avaliação de desempenho utilizada pelo Basa e sua correlação com a Gestão de Pessoas da organização. Por meio da revisão de literatura foi possível elencar características atuais sobre a Gestão de Pessoas sob a ótica moderna dentro da organização. O todo estratégico foi planejado para melhor adequação dos anseios empresariais com os individuais.

Desta maneira, a gestão de pessoas do Banco da Amazônia adota um visão do colaborador como capital intelectual que desenvolve e potencializa a organização, sendo avaliado através das de suas capacidades e competências. A área de Gestão de Pessoas é baseada em contextos atuais e adequados, fundamentada no modelo de gestão de pessoas por competência e foco nos resultados. Portanto, pode-se afirmar que o processo de avaliação do desempenho dos funcionários é o resultado de um planejamento estratégico diferenciado e de um modelo de gestão de pessoas estruturado e compatível com a organização.

Conclui-se que a organização oferece meios estruturais, ambientais e processuais para que ambos, organização-funcionário, ganhem, e desenvolvam-se. É importante ressaltar que o Banco da Amazônia possui revistas internas para publicações de periódicos e artigos, e que, dentro do site corporativo oferece cursos de capacitação on-line pra todos os funcionários. A organização permite a permuta de cargos e concursos internos proporcionando ao funcionário a nova aplicabilidade dos seus conhecimentos. Transversalmente, o Banco, por meio da ferramenta de avaliação consegue captar as irregularidades e acertos, melhorando sua tática e planejamento. A organização já pensando na defasagem do modelo estratégico e de gestão, adota um ciclo de atualização, podendo assim modificar-se e promover o alcance de seus objetos mediante o apoio de seus colaboradores.

REFERENCIAS

BANCO DA AMAZÔNIA: Amazonianet; site corporativo.

BANCO DA AMAZÔNIA: Guia De Orientações: **Programa de Gerenciamento do Desempenho. Elaboração técnica:** Carla Moraes de Almeida Roseane da Silva Rocha e Bruno de Souza Ferreira, 2008.

BARBOSA, Emerson Rodrigues, BRONDANI, Gilberto: **Planejamento Estratégico Organizacional**, publicado em Revista eletrônica de ciências contábeis UFSM VOLUME I. N.2 DEZ/2004-FEV/2005 apud MATOS, F. G., CHIAVENATO, I. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Editora Makron Books, 1999.

CARVALHO, António Vieira de, e NASCIMENTO (2000), Luiz Paulo de, *Administração e Recursos Humanos*, Editora Pioneira, São Paulo.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2004 apud ISSN 2179-5568 – Revista Especialize On-line IPOG - Goiânia - 5ª Edição nº 005 Vol.01/2013 – julho/2013

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados**. Barueri, SP: Manole, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.

GOMES, Ciléa Larissa de A, Guilherme da Costa Silva: **Gestão de Pessoas: Uma Reflexão sobre Teoria e Prática**, apud LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.

LIMA, Renata Fernandes de Oliveira: **Gestão Estratégica de Pessoas – uma Ferramenta Poderosa**; publicado em VIII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – 2011, apud Stadler, 2009, p.1-2.

MARCONI, Marina de Andrade, e LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. - São Paulo : Atlas 2003.

Revista Científica do ITPAC, Araguaína, v.7, n.3, Pub.2, Julho 2014; apud SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo. Saraiva, 2000.

SAKANO, A. M. ; GOMES, A. P. ; ALMEIDA, D. A. K. ; SOUSA, L. ; SILVA, C. R. ; PINTO, A. D. L.; **Avaliação de Desempenho: Conceito, Objetivo e Metodologia**, 2014; apud DESSLER, G. **Administração de recursos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

SILVA, Rangel Ramos. **Avaliação De Desempenho: Análise e motivação para o conhecimento, prática e comprometimento do funcionário**, Paracatu: Monografia, 2012; apud FLEURY, Maria Tereza Leme. (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

SOUZA, Vera Lucia. **Gestão de Desempenho**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

VARGAS, Marinez Martin Lopes, TOSETO, Mário Jerônimo: **Avaliação De Desempenho Por Competências Banco Do Brasil S/A**. São Paulo: Penápolis,

2008; apud CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas:** como transformar gerentes em gestores de pessoas. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.