UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Guilherme Collares Pascoal

Gestão de Desempenho por Competências: a visão dos funcionários da avaliação de desempenho no Banco Alfa

Porto Alegre
2010

Guilherme Colares Pascoal

Gestão de Desempenho por Competências: a visão dos funcionários da avaliação de desempenho no Banco Alfa

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof[a]. Elaine Di Diego Antunes

Tutora orientadora: Nádia Brunetta

Porto Alegre

2010

Guilherme Collares Pascoal

Gestão de Desempenho por Competências: a visão dos funcionários da avaliação de desempenho no Banco Alfa

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em ..... de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

_____

Prof.

_____

Prof.

AGRADECIMENTOS

Ao concluir esta jornada, que proporcionou oportunidades de conhecimentos, de realização e de conhecer pessoas dispostas a colaborar com este estudo, só tenho a agradecer.

À minha professora orientadora Prof[a]. Elaine Di Diego Antunes pelo conhecimento e habilidade na orientação deste trabalho.

À minha tutora orientadora Nádia Brunetta pelo empenho, dedicação e incansável vontade de me encaminhar na construção deste estudo, ajuda da qual não poderia prescindir para chegar a este resultado.

Ao estimado coordenador regional Ricardo Grings, pelos valiosos e pertinentes conselhos, pelo entusiasmo que sempre empregou na coordenação das suas aulas e pelo companheiro constante que foi durante todos os anos de curso de graduação.

Aos meus familiares e amigos pela compreensão, ajuda e constante incentivo na realização desta pesquisa.

A todos aqui elencados o meu sincero muito obrigado.

"Uma instituição é como uma canção; não é formada por sons individuais, mas pelas relações entre eles."

Peter Drucker

RESUMO

O propósito principal deste trabalho foi analisar o sistema de avaliação de desempenho do Banco Alfa, a Gestão de Desempenho por Competências, segundo a percepção dos funcionários de determinada agência da cidade de Novo Hamburgo. Inicialmente foi apresentado o processo de avaliação de desempenho e seus objetivos. A pesquisa foi realizada através do estudo de caso descritivo e exploratório, com a coleta de dados primários a partir de um questionário estruturado aplicado numa amostra de trinta bancários da agência do Banco Alfa. Os dados secundários foram obtidos através de artigos, publicações, livros e documentos, e permitiram conhecer mais aspectos sobre o mesmo tema. A partir dos resultados da pesquisa realizou-se a análise do atual sistema de avaliação comparando a percepção dos funcionários com os objetivos do modelo. Na análise identificou-se a necessidade de melhorias no processo atual no intuito de aproximar o resultado prático dos objetivos propostos pela Gestão de Desempenho por Competências. O estudo possibilitou também sugerir algumas melhorias no processo de avaliação de desempenho a fim de diminuir os problemas enfrentados pelo modelo. Importa ressaltar que os resultados da pesquisa são representativos para agência analisada e seria inadequado usá-los levando em conta toda a organização.

Palavras-chave: gestão de pessoas, avaliação de desempenho por competências, gestão por competências.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Gênero.....29
Gráfico 2 – Idade dos entrevistados.....30
Gráfico 3 – Tempo de banco.....30
Gráfico 4 – Cargos.....31
Gráfico 5 – Escolaridade.....31
Gráfico 6 – Aplicabilidade do sistema de avaliação.....33
Gráfico 7 – Treinamento oferecido.....34
Gráfico 8 – Importância à realização da GDP.....35
Gráfico 9 – Importância da GDP X Cargo.....36
Gráfico 10 – Gestão do acordo de equipe.....37
Gráfico 11 – Acompanhamento do acordo.....38
Gráfico 12 – Desenvolvimento Profissional.....40
Gráfico 13 – Modelo do Banco X Desenv. Profissional.....41
Gráfico 14 – GDP e melhoria do trabalho.....42

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Aplicabilidade do sistema de avaliação.....32
Tabela 2 - Treinamento oferecido pelo banco.....33
Tabela 3 - Importância à realização da GDP.....35
Tabela 4 - Importância dada à GDP X Cargo.....36
Tabela 5 - Gestão do acordo de equipe.....37
Tabela 6 - Acompanhamento do acordo de equipe.....38
Tabela 7 - Desenvolvimento Profissional.....39
Tabela 8 - Modelo do Banco X Desenvolvimento Profissional.....41
Tabela 9 - GDP e a melhoria do trabalho.....41

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....9
1 GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS.....12
1.1 OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....13
1.2 FATORES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....13
1.3 BENEFÍCIOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....15
1.3.1 Benefícios da Avaliação de Desempenho para a Empresa.....15
1.3.2 Benefícios da Avaliação de Desempenho para o Avaliador.....16
1.3.3 Benefícios da Avaliação de Desempenho para o Avaliado.....16
1.4 VÍCIOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....16
1.5 DIFICULDADES DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO.....18
1.6 MÉTODOS TRADICIONAIS PARA AVALIAR O DESEMPENHO.....19
1.6.1 Escala Gráfica.....19
1.6.2 Escolha Forçada.....20
1.6.3 Pesquisa de Campo.....20
1.6.4 Avaliação por Objetivos.....20
1.7 TENDÊNCIAS EM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....21
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....24
3 RESULTADOS.....27
4 **CONSIDERAÇÕES FINAIS**.....44
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....47
ANEXO A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA.....48

INTRODUÇÃO

A Gestão de Pessoas, há tempo que representa uma das funções administrativas capazes de garantir vantagem competitiva às organizações. Em consonância a esse entendimento, esforços e ferramentas são disponibilizadas na busca de um sistema que aproveite o máximo dos recursos humanos disponíveis. A Avaliação de Desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda avaliação consiste num processo para estimular e julgar o valor, a excelência e as qualidades de alguma pessoa. E a Gestão de Desempenho por Competências constitui uma ferramenta de direção imprescindível na atividade administrativa

De acordo com Brandão e Guimarães (2002, p.28) "As propostas para a obtenção de vantagem competitiva nas organizações parecem apontar para a mesma direção: gestão estratégica de recursos humanos. Percebe-se, neste tipo de gestão, a ênfase nas pessoas como recurso determinante do sucesso organizacional, afinal, a busca pela competitividade impõe às empresas a necessidade de contar com profissionais altamente qualificados e capacitados, de tal forma capaz de fazer frente às ameaças e oportunidades de mercado".

Este trabalho é baseado na pesquisa bibliográfica sobre a avaliação de desempenho profissional e em um estudo de caso numa agência do Banco Alfa. A denominação "Banco Alfa", é utilizada em respeito à conhecida e tradicional instituição financeira do país que não permitiu a menção de seu nome comercial.

A gestão de desempenho profissional por competências é um novo paradigma que está instalado nas organizações. Desse modo, este novo modelo de gestão de pessoas, desdobra-se em competências profissionais e pessoais. O Banco Alfa, sendo uma das principais instituições financeiras do país, avalia formalmente o desempenho dos seus funcionários desde a década de 60. Depreende-se daí, que o banco faz parte da vanguarda das empresas que utilizam a gestão de desempenho por competências para mensurar e orientar a sua gestão de pessoal, voltada para o desenvolvimento sistemático das competências profissionais das equipes e dos funcionários.

A instituição objetivou constituir um modelo que pudesse promover, de forma mais efetiva, a melhoria do desempenho e o desenvolvimento profissional e organizacional, com o objetivo de atender às necessidades, expectativas e aspirações do funcionário e do Banco. O Sistema de Gestão do Desempenho por Competências no Banco Alfa, lançado em 2005, tem

como objetivo ser utilizado para facilitar a melhoria do desempenho, auxiliar no desenvolvimento pessoal e profissional de todos os funcionários e também funcionar como um instrumento de gestão de carreira. Na GDP, o Banco Alfa adota o seguinte conceito: "Competências profissionais são combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas no desempenho profissional, dentro de determinado contexto". (UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO ALFA, 2004, pag. 27).

Essa visão da empresa já é bem conhecida e reafirmada através de alguns trabalhos acadêmicos e mesmo pelos documentos internos da organização. Contudo, é preciso "ouvir" o que os funcionários da empresa percebem desse modelo de avaliação de competências. Isso ajudará a administração da organização a avaliar essa ferramenta de gestão. Ademais, possibilita um espaço aos colaboradores para a reflexão das técnicas empregadas pelo banco, e mesmo uma oportunidade de pensar no papel do banco como campo para execução de suas competências. Portanto a questão central deste estudo é analisar qual a percepção do funcionário a respeito da GDP na sua vida profissional de bancário?

O presente trabalho tenta analisar e avaliar a percepção e o impacto da Gestão de Desempenho por Competências na vida profissional dos bancários de uma agência específica do Banco Alfa.

Dessa intenção, extraem-se outros objetivos que também buscamos estudar, tais como, identificar junto aos gestores e colaboradores as principais dificuldades e facilitadores por eles percebidos no atual processo de avaliação de desempenho; analisar o modelo de GDP do Banco Alfa, explicitando as competências prioritárias para uma determinada agência bancária; identificar de que forma podem ser avaliadas as competências prioritárias nos bancários da mesma agência.

O trabalho está organizado em quatro capítulos. O primeiro capítulo consiste numa revisão bibliográfica sobre o tema, refletindo sobre a gestão de desempenho e o conceito de competências.

O segundo capítulo discorre sobre a metodologia de trabalho da pesquisa, descrevendo o método utilizado, caracterização da população objeto de estudo, detalhando a maneira como se processou a coleta de dados e as etapas do trabalho.

No capítulo de número três, são apresentados os resultados obtidos pela pesquisa. Por fim, o quarto capítulo, se detêm sobre as conclusões e contribuições da pesquisa realizada, a partir dos resultados do trabalho, evidenciando os aspectos mais importantes da pesquisa.

Espera-se a partir deste trabalho, contribuir com a gestão de pessoas da agência pesquisada, através da reflexão, por parte dos funcionários, sobre a sua avaliação de desempenho, bem como a avaliação que realizam dos seus colegas e superiores. Possibilitando que o exercício da GDP não constitua em algo engessado ou mecânico, mas pensado; e que possa acrescentar conhecimentos na carreira profissional do funcionário do Banco Alfa.

1 GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

Pode-se dizer que todo o ser humano envolvido numa tarefa, tem suas responsabilidades e resultados avaliados, seja por aqueles que são beneficiários da ação, seja por aqueles que demandaram pelo serviço. E com o trabalhador não é diferente; entendido a empresa como um conjunto de trabalhadores organizados para processar energia, materiais e informações vindos da sociedade, para daí produzirem bens e serviços que satisfaçam às necessidades das pessoas da mesma sociedade. O trabalho humano, cujo lucro é resultado de sua prática competente, prescinde de capacidade, habilidade, autonomia e responsabilidade. Estas competências são passíveis de mensuração e a avaliação de desempenho é uma das ferramentas utilizadas para tal empreitada.

Por muitos anos, os administradores preocuparam-se exclusivamente com a eficiência da máquina como forma de aumentar a produtividade, e por conseqüência o lucro, da empresa. Em 1904, a teoria Clássica da Administração, conhecida como Teoria da Máquina, visava apurar a capacidade ótima da máquina. Com a emergência da Escola das Relações Humanas, a abordagem foi revertida e o cuidado passou a ser o "homem".

Inegavelmente, a sociedade atual, caracterizada pela multiplicidade e variedade de organizações, elegeu o trabalho como o espaço de atuação e afirmação do sujeito. Em decorrência, é no mundo do trabalho onde se configura a arena de concretização das habilidades individuais que, transformadas em produtos ou serviços, afetam a sociedade de uma forma geral, tornando o trabalho, como afirma Saviani (1994 apud ROCHA-PINTO et. al., 2006, p.17), uma "prerrogativa humana".

Um dos propósitos de qualquer administrador é melhorar os resultados dos recursos humanos da empresa através da adequação do perfil do indivíduo ao cargo, política de treinamento, promoções, política salarial, estímulo à maior produtividade e oferta de oportunidades de ampliação de conhecimento, vinculando o desenvolvimento profissional dos funcionários aos objetivos da empresa, se valendo de um sistema de informações direcionando o desempenho para a melhoria dos resultados.

1.1 OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação quando voltada para o desempenho, é o ato de analisar as ações praticadas por alguém, com o objetivo de medir os resultados alcançados. Desempenho, por conseguinte, refere-se à atuação do trabalhador em face do cargo que ocupa na empresa, cujo perfil especifica responsabilidades, tarefas e desafios que lhe são inerentes.

Compreendida como uma ferramenta gerencial de uma organização, a avaliação de desempenho possui seus objetivos, cuja pluralidade de aplicações vão desde o aperfeiçoamento do processo de seleção de pessoal até a informação sobre a conveniência ou não da permanência do empregado na organização. Segundo Brandão e Guimarães (2002, p.29-32) os objetivos da avaliação de desempenho são:

– Identificar problemas de supervisão pessoal ou de integração do empregado à empresa ou ao cargo que ocupa;

– Observar o não aproveitamento de empregados com potencial mais elevado que aquele que é exigido pelo cargo;

– Diagnosticar problemas de motivação;

– Levantar correções e melhorar desempenhos através de discussões sobre as deficiências encontradas;

– Realizar aconselhamentos, críticas e elogios que sirvam de incentivo para ter maior eficiência e produtividade;

– Selecionar quem deve ser treinado, promovido, afastado ou remanejado.

1.2 FATORES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Gil (2001) afirma que fatores são itens de avaliação que contemplam a atitude, o interesse e o comportamento do indivíduo no posto de trabalho. Os fatores variam de cargo para cargo e são distribuídos conforme os níveis hierárquicos, tais como execução e gerência. Aos fatores são estabelecidas notas que vão do grau mínimo ao máximo, possibilitando a comparação da meta acordada e do atingido no período. Os fatores mais aplicados atualmente são:

LIDERANÇA: é a competência de conduzir, orientar, comandar e manter boas relações com o grupo ou equipe de trabalho;

CULTURA ORGANIZACIONAL: é o nível de experiência e conhecimentos sobre técnicas e procedimentos de sua especialidade;

PREVISÃO: é a capacidade de avaliar fatos e situações em relação ao futuro;

CRIATIVIDADE: imaginação útil de conceber ideias e competência para lidar com novas situações no trabalho;

DEDICAÇÃO: atitude de interesse, de disponibilidade à empresa;

DINAMISMO: ritmo eficiente de ação;

PLANEJAMENTO: saber determinar os objetivos de qualquer trabalho com o conseqüente levantamento de dados e elaboração do roteiro de trabalho;

ORGANIZAÇÃO: é saber determinar as atribuições de cada funcionário, setor ou departamento, assim delegar autoridade e responsabilidade;

COORDENAÇÃO: é a articulação através de informações a todos os participantes das equipes de trabalho em relação aos objetivos traçados;

CONTROLE: é a verificação do fator de qualidade e quantidade do andamento do trabalho em relação aos objetivos traçados;

QUALIDADE DO TRABALHO: ser cuidadoso e precioso em tudo que faz;

APRENDIZAGEM: assimilação de novas ideias, capacidade de domínio de um novo trabalho;

INICIATIVA: tomar providências para uma emergência e sugerir novas ideias;

COOPERAÇÃO: ter boas atitudes em relação aos colegas e a empresa, contribuindo espontaneamente;

Em sua maioria, as empresas costumam criar seus próprios sistemas de avaliação de desempenho e geralmente tem como referência os fatores arrolados anteriormente, sendo que outros poderão ser incluídos, assim como outros poderão ser desconsiderados, panorama determinado pela natureza e cultura da empresa.

1.3 BENEFÍCIOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho, conforme muitos autores, é benéfica para todos os envolvidos nas organizações pois proporciona condições de avaliação do potencial humano no sentido de determinar sua plena aplicação, permitindo o tratamento dos recursos humanos como um recurso básico da organização e cuja produtividade pode ser desenvolvida indefinidamente. Evidente que a forma de administração desse recurso influencia neste aproveitamento, podendo ainda fornecer oportunidades de crescimento e condições de efetiva participação a todos os membros da organização, tendo de um lado os objetivos organizacionais e, de outro, os objetivos individuais.

1.3.1 Benefícios da Avaliação de Desempenho para a Empresa

Obter condições de avaliar seu potencial a curto, médio e longo prazo, da mesma forma que definir a contribuição de cada trabalhador, constitui em alguns dos benefícios da avaliação de desempenho para a organização. Além disso, a identificação dos empregados que necessitam de reciclagem e aperfeiçoamento em determinadas áreas de atividade, como ainda a seleção daqueles com condições de promoção ou transferências, estabelece uma forma de dinamizar sua política de recursos humanos, oferecendo oportunidades aos colaboradores, estimulando a produtividade e melhorando o relacionamento no ambiente de trabalho.

1.3.2 Benefícios da Avaliação de Desempenho para o Avaliador

Podemos afirmar que os benefícios do exercício da avaliação de desempenho para o avaliador residem na obtenção de meios para melhor avaliar o desempenho e o comportamento dos avaliados, tendo por base variáveis e fatores de avaliação, contando para tal com um sistema de medição capaz de neutralizar a subjetividade da avaliação. Ao fim e ao cabo, o que se quer são condições para propor medidas e providências no sentido de melhorar o padrão de comportamento do avaliado, com possibilidade de comunicar-se com os avaliados, fazendo-os compreender a dinâmica da avaliação de desempenho.

1.3.3 Benefícios da Avaliação de Desempenho para o Avaliado

De forma sintética; identificar os aspectos de comportamento e desempenho que a empresa mais valoriza em seus funcionários, conhecer as expectativas do seu superior a respeito do desempenho esperado e atingido, seus pontos fortes e deficiências, saber as providências que o avaliador está tomando quanto à melhoria de seu desempenho e as que ele próprio deverá tomar, além de criar condições de fazer sua auto-avaliação e autocrítica para seu desenvolvimento e controle, são as vantagens emergidas da execução da avaliação de desempenho para o avaliado.

1.4 VÍCIOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Para Dutra (2002), ao formalizar a avaliação de desempenho, é importante que o avaliador tenha consciência de que a avaliação reflete a atitude, o desempenho e o comportamento do avaliado, dentro de um contexto que contempla uma infinidade de variáveis. Neste sentido, a análise de desempenho é norteada em direção ao avaliado, seu comportamento e atitudes, procurando assim evitar os possíveis vícios da avaliação.

SUBJETIVISMO: atribui ao avaliado qualidades e defeitos que são próprios do avaliador;

UNILATERALIDADE: valorização de aspectos que apenas o avaliador julga importantes;

EFEITO DE HALO: constituído pela contaminação dos julgamentos, ou seja, ao emitir seu julgamento, o avaliador tende a atribuir ao avaliado um grau superior ou inferior, com base em informações recebidas antes de proceder à avaliação propriamente dita;

FALTA DE MEMÓRIA: ater-se exclusivamente aos últimos acontecimentos;

SUPERVALORIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO: crer que um simples instrumento de avaliação das diferenças individuais pode corrigir os defeitos das pessoas;

DESVALORIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO: acreditar que a avaliação de desempenho é um procedimento sem importância;

FALTA DE TÉCNICA: desconhecer as principais características da avaliação, emitindo julgamentos através do bom senso;

FORÇA DO HÁBITO: insensibilidade ao apontar variações no desempenho do avaliado;

POSIÇÕES CONTRÁRIAS: facilmente detectadas através dos boatos sobre a avaliação do desempenho;

TENDÊNCIA CENTRAL: posição cômoda ao avaliador, que com receio de se comprometer, acaba utilizando valores mais baixos ou mais altos, preferindo avaliar seus avaliados sempre em torno da média.

Os vícios geralmente estão presentes no momento da avaliação de desempenho, até porque eles estão vinculados ou com alguma vinculação com o comportamento e personalidade do avaliador; personalidade que é impossível deixar de fora de um processo no qual se está envolvido. Isso tudo reflete a real necessidade de se conduzir uma avaliação de maneira mais técnica e imparcial possível.

1.5 DIFICULDADES DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO

De acordo com Dutra (2002), a avaliação de desempenho requer que o avaliador esteja preparado para observar comportamentos do avaliado, extrair amostras representativas de desempenho, identificar discrepâncias e suas possíveis causas, levando em conta diferentes tipos de variáveis e níveis de análise. O despreparo dos avaliadores leva aos seguintes fatores que dificultam o processo de avaliação:

CHEFE PATERNALISTA: para manter o bom nível de relacionamento com seus avaliados, o avaliador os julga muito bem, em decorrência os resultados não refletem a realidade;

O EFEITO "AMANHÃ": para que o avaliador não corra o risco de amanhã ser avaliado por seu subordinado, ele o avalia bem, novamente não refletindo a realidade;

AVALIAÇÃO DO POTENCIAL E DA PERSONALIDADE: durante muito tempo os modelos de avaliação de desempenho tentaram avaliar a capacidade, o potencial, sem levar em conta os resultados, talvez pela dificuldade de medi-los;

AVALIAÇÕES SUBJETIVAS: o sistema adotado na maioria das vezes não compara o desempenho obtido com o previamente estabelecido, fazendo com que as avaliações sejam subjetivas e errôneas, transformando o avaliado em réu;

FALTA DE CONTINUIDADE: qualquer acontecimento na empresa ou no sistema econômico, são suficientes para alterar e restringir a política de pessoal, tendo por conseqüência a suspensão por tempo indeterminado da aplicação da avaliação de desempenho;

DIFICULDADES DE ESTABELECER PARÂMETROS: geralmente são estabelecidos objetivos, não quantificáveis, que se quer buscar; considerando as metas como unidade de medida de desempenho, sem o devido estabelecimento da meta, fica impossível avaliar. Outro obstáculo possível, é a definição de metas que não refletem a natureza e peculiaridades da organização, o que leva a um processo de avaliação obtuso.

As causas que dificultam o processo de avaliação são em sua maioria causadas pela falta de um sistema de avaliação bem definido, alicerçado por um ineficiente plano de carreira e de desenvolvimento profissional, assim como a falta de preparo e de profissionalismo dos avaliadores.

1.6 MÉTODOS TRADICIONAIS PARA AVALIAR O DESEMPENHO

A avaliação de desempenho pode ser aplicada por métodos que variam conforme a empresa, ou mesmo conforme cada área ou departamento da organização, de acordo com os objetivos traçados. Conforme Dutra (2002) existem vários métodos utilizados para avaliar o desempenho, sendo os mais tradicionais: o método de escala gráfica, o método de escolha forçada, o método da pesquisa de campo e o método da avaliação por objetivos.

1.6.1 Escala Gráfica

De acordo com Manssour et al.(2001), mesmo encontrando variações quanto a sua forma e apresentação, este é provavelmente o método de avaliação mais utilizado pelas organizações, que permite a avaliação do desempenho do funcionário através de características ou fatores pessoais e profissionais previamente estabelecidos. Cada fator é definido com um descrição sumária e objetiva, recebendo um graduação que retrata desde um desempenho fraco ou insatisfatório, até um desempenho ótimo ou muito satisfatório.

Esse modelo permite representar graficamente a performance do empregado em cada um dos fatores do formulário de avaliação. Disso decorre a designação de escala gráfica, permitindo uma rápida visualização do desempenho do avaliado e a análise dos fatores nos quais tem comportamento satisfatório ou não.

Apesar de muito utilizado, esse modelo tem recebido críticas freqüentes em vista de suas limitações, como por exemplo, não permitir flexibilidade ao avaliador e, tender a tornar a avaliação extremamente limitada e mecânica.

1.6.2 Escolha Forçada

Em princípio, conforme Manssour et. al. (2001), este método consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por intermédio de afirmações. O avaliador deve escolher, entre grupos de afirmações, as que melhor caracterizam o indivíduo avaliado e as que menos se aplicam a ele. As afirmações são então ponderadas ou classificadas.

Esse método tende a resultados mais isentos de influências subjetivas ou pessoais, uma vez que o avaliador não pode expressar suas tendências subjetivas, uma vez que o avaliador desconhece as ponderações atribuídas a cada afirmação. O avaliador simplesmente descreve o desempenho do indivíduo; as ponderações ou classificações são determinadas pelo departamento competente.

1.6.3 Pesquisa de Campo

A pesquisa de campo é um método de avaliação fundamentado em entrevistas de um especialista em avaliação com superior imediato, através das quais se analisa o desempenho do seus subordinados por meio do levantamento das causas, das origens e dos motivos de determinado desempenho (MANSSOUR et. al., 2001). O especialista, na verdade, tem a função de assessorar o avaliador.

Considerado como um dos métodos mais complexos, uma vez que permite um diagnóstico do desempenho do avaliado, a pesquisa de campo possibilita programar ações capazes de remover obstáculos, proporcionar melhoria de desempenho e planejar o desenvolvimento do funcionário em termos de carreira na organização. Sua principal limitação é o fato de consumir muito tempo, sendo um instrumento cujo processamento é longo.

1.6.4 Avaliação por Objetivos

Manssour et. al. (2001), defendem que este método, também conhecido como Avaliação por Resultados, está muito ligado aos programas da Administração por Objetivos, que foi criada e popularizada por Peter Drucker, a partir de sua obra “Prática de Administração de Empresas”, publicada em 1954 nos Estados Unidos.

Consiste numa das formas de avaliação de desempenho mais modernas, onde a chefia e o subordinado identificam, juntos, os objetivos a serem atingidos pelo funcionário num determinado período de tempo. O método baseia-se numa comparação periódica entre os objetivos fixados para o empregado e os resultados efetivamente alcançados por ele.

A avaliação por objetivos é uma técnica prática que permite a identificação dos pontos fortes e fracos do empregado, bem como as providências necessárias para o próximo período, auxiliando no levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento. Apresenta também a vantagem de propiciar ao empregado conhecimento prévio das bases de sua avaliação de desempenho, contribuindo assim para estimular sua motivação. O sucesso da avaliação por objetivos depende muito da predisposição e atitudes dos funcionários e seus superiores, assim como pressupõe uma gestão participativa e estruturada de forma descentralizada.

1.7 TENDÊNCIAS EM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Nesta conjuntura ambiental em constante mudança e transformação, no qual as organizações se encontram desafiadas a alcançar resultados, naturalmente advindos da ação de seus recursos humanos, a avaliação de desempenho tem merecido atenção especial.

Dutra (2002) acredita que a avaliação de desempenho está sendo vista como uma ferramenta para avaliar, promover e orientar o crescimento profissional das pessoas e, conseqüentemente contribuir para o sucesso da organização. Diante dos esforços das organizações no sentido de reavaliar e sanar problemas relacionados à gestão de recursos humanos, Manssour et. al. (2001), elenca novas tendências observadas com relação à avaliação de desempenho, tais como maior flexibilidade e menos burocracia. A avaliação deixa de ser um ritual periódico e repetitivo de preenchimento de formulários e de comparação de critérios genéricos, para se tornar resultante de um processo de diálogo e entendimento entre avaliador e avaliado.

Observa-se também uma maior ligação com as demais práticas e políticas de recursos humanos. Um processo que permite não só confrontar o resultado alcançado com o objetivo inicialmente proposto, mas que também permita à organização conhecer o nível de competência ou capacitação profissional de seus empregados, assim como o uso de seus recursos de maneira mais produtiva e positiva.

A democratização do sistema, como comenta Dutra (2001), permite a valorização da auto-avaliação, na qual o empregado também avalia seu próprio desempenho, e da chamada avaliação para cima, que é a oportunidade dos subordinados também avaliarem seus superiores.

Outra tendência apontada por outros autores (Silva, 2001) é a utilização da avaliação como um mecanismo de *feedback* que fornece ao avaliado uma ideia clara e precisa do que se espera dele e lhe possibilita ter conhecimento de como está sendo seu desempenho no trabalho. Com isso a avaliação se constitui também em um poderoso instrumento de comunicação da organização, uma vez que permite um relacionamento mais próximo entre chefia e subordinado.

A avaliação coletiva, mais conhecida como "Avaliação (ou *Feedback*) 360 Graus", vem ganhando espaço nas organizações. Esse modelo fundamentado na ideia de quanto mais se souber sobre o funcionário melhor e, que seu superior, sozinho, não consegue fazer uma avaliação completa. Valoriza a visão de que o funcionário trabalha para a organização como um todo, e não exclusivamente para seu superior (BRANDÃO E GUIMARÃES, 2002).

Neste método, o funcionário é avaliado por seus colegas de trabalho, por seus subordinados, por seu superior imediato e, às vezes, até mesmo por fontes externas à organização (clientes e fornecedores). Algumas organizações também incluem nesse processo a auto-avaliação, objetivando comparar o que o funcionário acha que ele é com a imagem que ele transmite.

Cabe ressaltar, ainda, que, na maioria das organizações que implantam este método, as avaliações são confidenciais, o que permite respostas mais precisas e fidedignas por parte dos avaliadores.

Segundo Silva (2001), a avaliação 360 graus vem sendo adotada por organizações para apoiar novas estratégias organizacionais baseadas no trabalho em equipe. Esta ferramenta é recomendada às organizações que tenho introduzido programas de equipes, envolvimento de empregados e programas de qualidade. Isso decorre da natureza do próprio método, uma vez que o *feedback* de colegas, subordinados e clientes, se responsavelmente aplicado, pode vir a dar maior sentido de participação no processo organizacional.

Outro método que está sendo utilizado é a "Avaliação 450 Graus" (Hipólito e Reis, 2000), cujo sistema e semelhante em diversos aspectos à Avaliação 360 Graus, porém com o acréscimo de um consultor, ou seja, alguém que não faz parte do processo produtivo da organização, o que torna imparcial em seus julgamentos. Tal necessidade surgiu do fato de que as avaliações pelo

sistema 360 graus podem ser facilmente contaminadas por valores pessoais ou preconceitos, enfim, características pessoais e opiniões do avaliador.

As tendências na avaliação de desempenho estão cada vez mais direcionadas para uma política democrática de recursos humanos, sem perder a mensuração matemática que viabiliza a comparação dos resultados com os objetivos e metas traçadas no início do período avaliativo.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Na primeira parte deste estudo abordou-se a importância do tema a ser pesquisado, assim como os objetivos deste trabalho, explicitando diversos pontos que o evidenciam como um fenômeno importante na administração de uma organização. Entretanto, nenhum trabalho acadêmico pode se estruturar sem o apoio de uma discussão metodológica. A metodologia deve ser indicada, a terminologia definida, os fatores limitativos apontados e todos os resultados registrados da pesquisa sobre gestão de desempenho profissional por competências apontadas.

A pesquisa foi realizada através do estudo de caso descritivo e exploratório, com a coleta de dados primários a partir de questionários estruturados e entrevistas com os bancários. Os dados secundários foram obtidos através de artigos, publicações, livros e documentos, e permitiram conhecer mais aspectos sobre o mesmo tema.

O questionário foi composto por trinta e uma questões fechadas, no sentido de captar e investigar a opinião dos respondentes, avaliando dessa maneira, a percepção destes funcionários acerca do modelo de Gestão de Desempenho por Competências – GDP – adotado pelo Banco do Alfa, na agência localizada na cidade de Novo Hamburgo – RS.

O questionário foi elaborado utilizando como referência os principais objetivos propostos pela Gestão de Desempenho por Competências (GDP) e no intuito de verificar a percepção do público pesquisado sobre o método de avaliação.

Contém 31 questões fechadas com respostas dentro da escala Likert e uma questão aberta deixando os entrevistados livres para sugestões e críticas sobre o atual sistema de avaliação.

Malhotra (2001) afirma que a escala Likert é uma escala de classificação amplamente utilizada, que exige que os entrevistados indiquem um grau de concordância ou discordância com cada uma de uma série de afirmações sobre objetos de estímulo. Tipicamente, cada item da escala tem cinco categorias de respostas, que vão de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”.

Para a análise das respostas dos questionários, utilizou-se da distribuição de freqüência associada à estatística descritiva de porcentagem. De acordo com Aaker (2001), as estatísticas descritivas geralmente estão associadas à distribuição de freqüência ajudando a sumarizar as informações. Segundo o autor a distribuição de freqüência consiste na forma mais simples de tabulação de dados; afinal, mostra o número de respostas que cada questão recebeu.

A distribuição de freqüências auxilia o pesquisador a transformar os dados brutos num conjunto de mensurações, coordenadas e dotadas de sentido. Assim "a distribuição de freqüência é uma distribuição matemática cujo objetivo é obter uma contagem do número de respostas associadas a diferentes valores de uma variável, e expressar essas contagens em termos percentuais" (MALHOTRA, 2001, p. 400).

O uso da porcentagem permitiu obter a proporção de funcionários que concordam ou não com o método de avaliação do Banco, e a apresentação de gráficos auxilia a visualização dos resultados apurados.

O quadro amostral foi composto por trinta bancários que compõem todo o quadro funcional da Agência. Entre esses trabalhadores pesquisados, encontram-se bancários dos diversos níveis hierárquicos do banco, o que permitiu avaliar a variabilidade ou não das respostas de acordo com o cargo ocupado pelo respondente.

O questionário foi aplicado de forma presencial na própria agência, mediante autorização da administração da dependência. Não se observou qualquer tipo de constrangimento dos entrevistados durante a aplicação do questionário, e a pesquisa foi bem recebida pelos funcionários da agência.

As entrevistas, por sua vez, foram realizadas com bancários da agência, os quais foram escolhidos de acordo com o segmento funcional que ocupam. Deste modo foi entrevistado um funcionário do segmento gerencial administrativo (o gerente geral da agência), um do segmento gerencial intermediário operacional (o gerente de relacionamento), e por fim, um bancário escriturário que não possui cargo comissionado. Importante explicitar que no Banco Alfa, a política de ascensão profissional estabelece que a promoção a um cargo seja representada por uma comissão (vantagem salarial) que este cargo possui na tabela de remunerações. Desse modo, todos os trabalhadores ingressam no banco como escriturários e vão acumulando comissões salariais conforme são promovidos. Por este instrumento, observou-se a influência ou não da questão hierárquica na percepção da gestão de desempenho por competências.

As entrevistas foram do tipo estruturada, sendo que o mesmo conjunto de questões foi aplicado aos entrevistados. Todas as perguntas estavam relacionadas ao trabalho do funcionário e sua relação com a GDP do banco. Tendo por base os pontos apresentados no quadro teórico que fundamenta e orientou esta pesquisa, teve-se o objetivo de medir a variabilidade das respostas

enquanto o entrevistado é avaliador e avaliado no exercício da Gestão de Desempenho por Competências do Banco Alfa.

A coleta de dados foi realizada através de questionário. Para Goode e Haat (1979), o importante para um pesquisador é considerar que cada item num questionário em si mesmo, constitui, idealmente, uma hipótese ou parte de uma hipótese. Significa dizer que a inclusão de cada item deverá ser justificada com base no quanto o pesquisador pode logicamente esperar que a resposta seja significativa para seu problema central.

As vantagens que os questionários proporcionaram neste trabalho foi o custo de aplicação mais baixo e, a segurança e privacidade transmitidas aos entrevistados pelo caráter anônimo do questionário.

Cumpre ressaltar que as variáveis determinadas na pesquisa, apesar de apresentarem-se como significativas, não esgotam as possibilidades do tema em questão. Portanto, outros indicadores poderiam ser também trabalhados na solução do problema definido. Tendo em vista, contudo, os objetivos previstos para este estudo, a pesquisa restringe-se aos indicadores selecionados.

3 RESULTADOS

A avaliação de desempenho no Banco Alfa, nos moldes como hoje a entendemos, teve o início em 1982 e se chamava Avaliação do Desempenho Funcional - ADF. Embora seu foco continuasse sendo o comportamento do funcionário, representou uma grande evolução em relação aos sistemas anteriores, pois a avaliação passou a ser traduzida como um processo mais aberto e participativo, o que possibilitava orientar a capacitação do funcionário. A ADF, portanto, tinha caráter formativo e informativo. Depois de anos o banco desenvolveu a Gestão de Desempenho Profissional – GDP lançada em 1998. O objetivo do sistema era direcionar e aprimorar o desempenho dos funcionários para o cumprimento de metas e atingimento de resultados, a partir de uma estratégia corporativa definida.

Em 2004 o Banco Alfa iniciou um processo de reformulação do seu instrumento de avaliação. Esse movimento culminou com o desenvolvimento de um novo modelo, intitulado Gestão de Desempenho por Competências. A nova GDP, como ficou conhecida, é resultado de mais uma etapa de aprimoramento do sistema, foi concebida e desenvolvida a partir de críticas e sugestões do funcionalismo, entre, as quais, aquelas recebidas no quarto Fórum de Gestão de Pessoas e Responsabilidade Sócio-ambiental, evento realizado em 2003. Esse espaço de discussão foi realizado em quatro etapas, quais sejam: Etapa Local, realizado no local de trabalho de todos os colaboradores, em todas as unidades do banco; Etapa Regional, na qual foram realizadas 90 reuniões com mais de 3.000 representantes; Etapa Estadual, onde 28 encontros reuniram mais de 170 representantes; Etapa Nacional, que contou com a participação de 54 representantes em Brasília, reunidos para discutir as questões ligadas ao trabalho, que os colaboradores do banco arrolaram ao longo das fases. Responde à demanda por um método formal de gestão de desempenho, que atenda às necessidades de informação da empresa e que seja legitimado pelos seus funcionários.

No Banco Alfa, os funcionários são avaliados por múltiplas fontes, também denominada Avaliação 360 Graus, permitindo ao funcionário se auto-avaliar, apreciar os colegas com quem se relaciona nas atividades diárias (os pares) e seu superior, da mesma forma que receberá a análise dos colegas e de seu superior.

Busca-se com a participação de todos no processo de avaliação, maximizar as características consideradas como pontos fortes, e diminuir os pontos fracos ou pouco competitivos da equipe, bem como ampliar o processo de desenvolvimento individual e da equipe. Um modelo em múltiplas fontes de avaliação requer um pouco mais de tempo, contudo amplia o espectro da avaliação, permite revelar a realidade da equipe com mais precisão e a responsabilidade passa a ser compartilhada, qualificando, por conseguinte o processo de avaliação de desempenho.

A GDP avaliava as competências do funcionário a partir de 13 fatores iguais para todos sem levar em conta a área específica onde eram desenvolvidas as tarefas fazendo com que alguns funcionários tivessem dificuldades em relacionar seu trabalho diário com os fatores indicados para avaliação.

Na GDP por Competências são contemplados três tipos de competências: as fundamentais (comuns a todos os funcionários), as específicas (relacionadas às características específicas das atividades realizadas em cada unidade do banco) e as gerenciais (espelhadas nas atividades dos gestores de equipes), de acordo com a função exercida e área de atuação do funcionário o sistema identifica quais as competências a serem avaliadas.

O Banco Alfa escolheu, dentre a diversidade de conceitos encontrados na literatura sobre competências a seguinte definição: "Competências profissionais são combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas no desempenho profissional, dentro de determinado contexto". (UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO ALFA, 2004, pag. 27).

O Banco Alfa entende esses elementos, que representam a competência da seguinte maneira: conhecimento: saber o que fazer e compreender por que fazê-lo; habilidade: saber como fazer; atitude: querer fazer algo; destacando que o conhecimento aprimora a habilidade e produz resultados que reforçam a atitude positiva, que se manifesta em disposição para continuar a fazer, sempre mais e melhor, num círculo virtuoso.

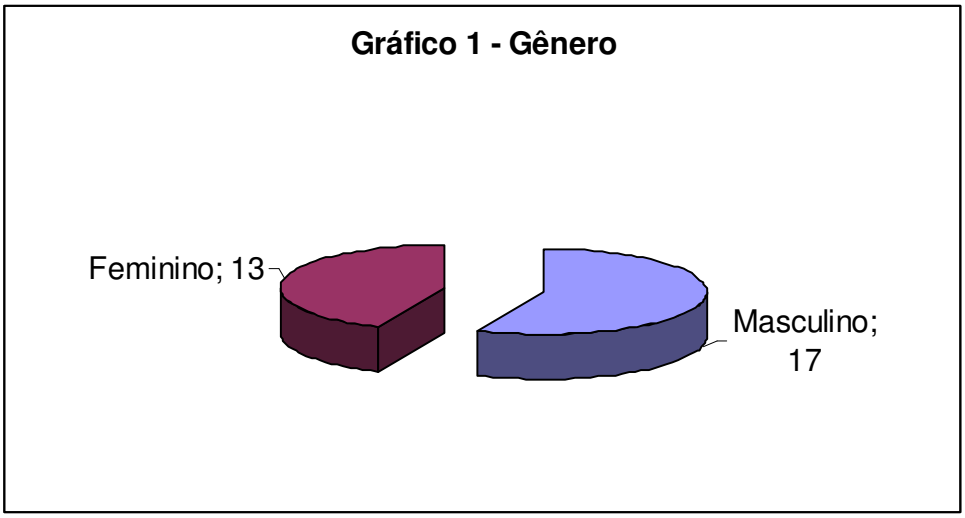
A avaliação é realizada a partir de cinco perspectivas: financeira, clientes, processos internos, comportamento organizacional e sociedade. Tais perspectivas correspondem aos focos de interesse da organização, e que no seu entendimento, necessitam de acompanhamento constante.

A GDP possibilita ao funcionário elaborar um plano de desenvolvimento de competências, atuando assim como instrumento de desenvolvimento profissional do funcionário.

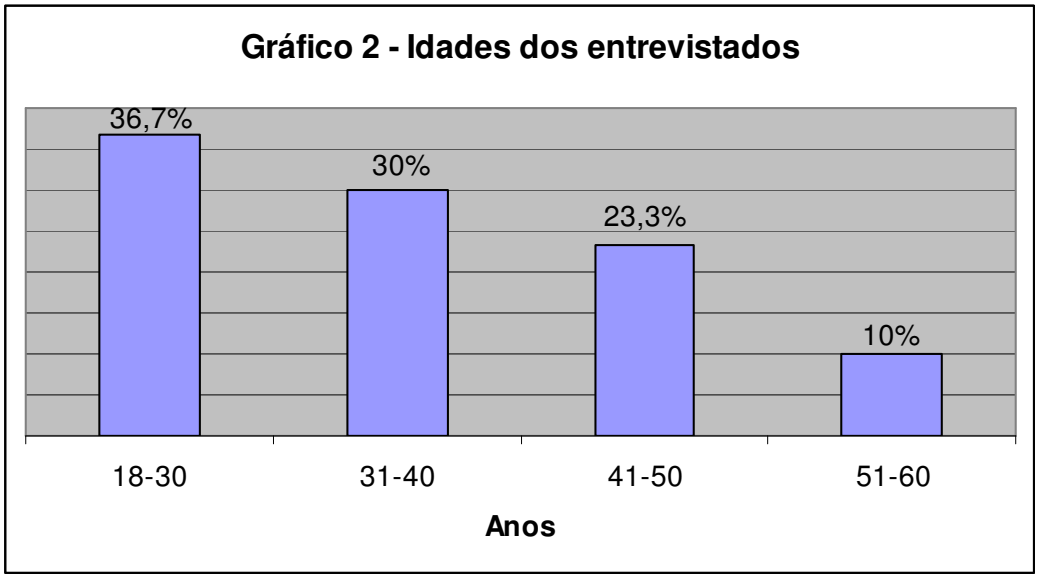
A ênfase no desenvolvimento das pessoas parte da crença de que para atingir a meta desejada é essencial definir as ações que são necessárias para atingi-la.

Cabe apresentar as informações sócio-demográficas da amostra pesquisada, tais como gênero, além das demais informações pertinentes para a pesquisa, como tempo de empresa e cargo que o funcionário exerce na instituição.

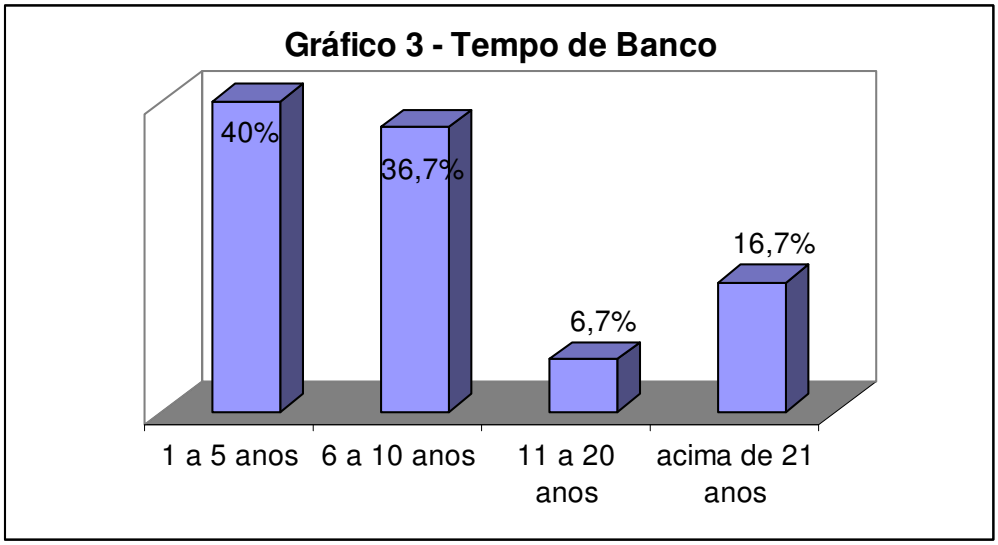
Em relação ao gênero, 17 funcionários (57%) são do sexo masculino, enquanto que 13 funcionários (43%) são do sexo feminino.



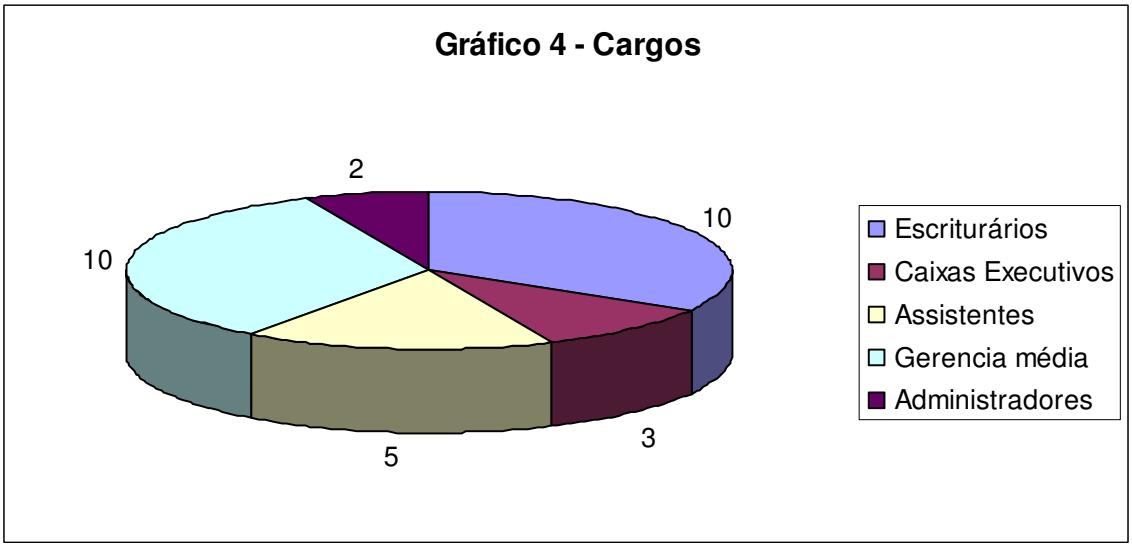
Quanto à idade, 11 funcionários (36,7%) estão entre a faixa etária de 18 a 30 anos, 9 funcionários (30%) estão na faixa etária de 31 a 40 anos, 7 funcionários (23,3%) estão na faixa etária de 41 a 50 anos e 3 funcionários (10%) estão na faixa etária de 51 a 60 anos. A média de idade da amostra pesquisada ficou em 35,5 anos.



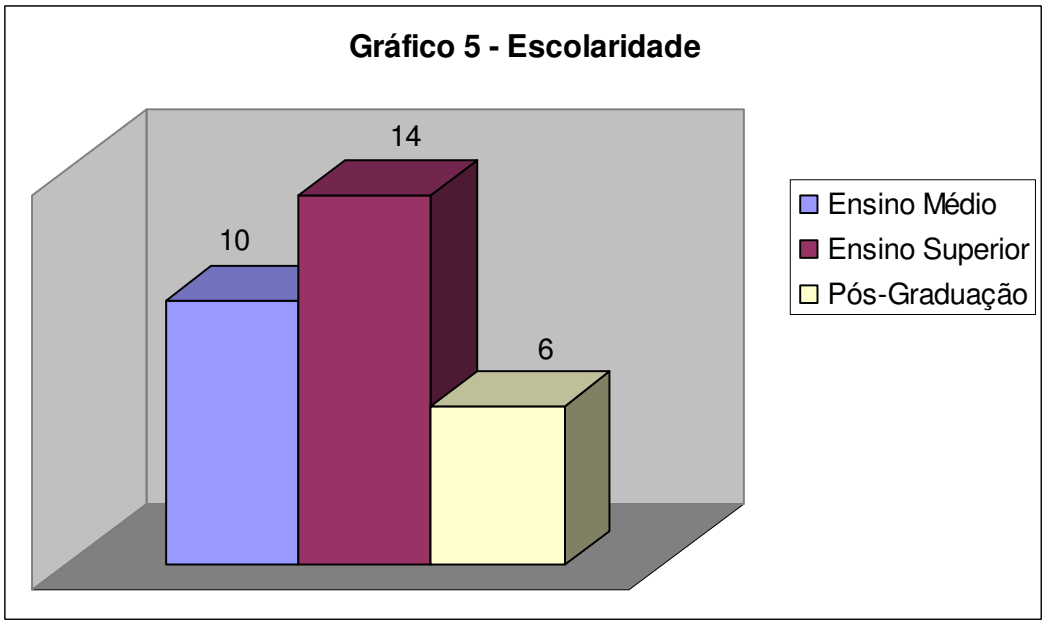
Mensurado o tempo de trabalho na instituição pesquisada, os bancários da agência apresentam os seguintes números; 12 funcionários (40%) são efetivos entre 1 a 5 anos, 11 entrevistados (36,7%) são efetivos entre 6 e 10 anos, 2 colaboradores (6,7%) são efetivos entre 11 e 20 anos e 5 funcionários (16,7%) são efetivos há mais de 21 anos.



Em relação aos cargos exercidos, dez funcionários (33,3%) exercem cargos de gerência média, três entrevistados (10%) são caixas executivos, cinco bancários (16,7%) são assistentes de negócios, dez colaboradores (33,3%) são postos efetivos e dois são administradores (gerente geral de agência), o que corresponde a 6,7%.



Outro aspecto investigado dos entrevistados refere-se à escolaridade. A amostra apresentou 10 entrevistados (33,33%) com ensino médio, 14 funcionários da agência possuem ensino superior (46,67%) e 6 bancários (20%) questionados tem pós-graduação.



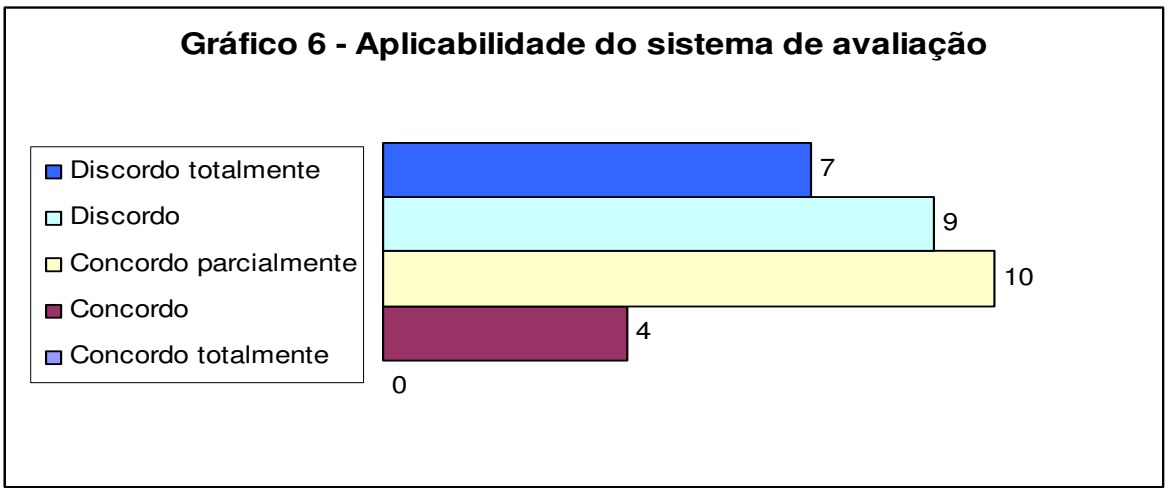
Apresentados os dados sócio-demográficos da amostra da pesquisa, importa apresentar o comportamento dos entrevistados em relação às assertivas presentes no instrumento da pesquisa. Em relação às afirmações propostas, definiu-se como intervalo de concordância o total de respostas entre as opções concordo totalmente e concordo parcialmente, e o intervalo de discordância o total de respostas entre as opções discordo e discordo totalmente.

A primeira variável buscava identificar se é discutida a aplicabilidade do sistema de avaliação de desempenho por competências na agência do funcionário. Como resultado, nenhum dos funcionários pesquisados responderam que concordam totalmente, 20% concordam, 33,33% concordam parcialmente, 30 % discordam e 16,67 % discordam totalmente.

Tabela 1 - Aplicabilidade do sistema de avaliação

Respostas	Frequência	Porcentagem
Concordo totalmente	0	0%
Concordo	4	13%
Concordo parcialmente	10	33,3%
Discordo	9	30%
Discordo totalmente	7	23,3%
TOTAL	30	100%
Média = 2,37		
Desvio Padrão = 1,00		

Conforme demonstra o gráfico, a maioria dos entrevistados concorda parcialmente com a afirmação, 10, porém o maior número de respostas esteve entre os intervalos de discordância em relação aos intervalos de concordância. Entre os entrevistados, 14 funcionários responderam que concordam totalmente ou concordam, enquanto que 16 responderam que discordam ou discordam totalmente. Portanto, conclui-se que a maioria dos entrevistados não concorda com a afirmação de que é discutida a aplicabilidade do sistema de avaliação de desempenho nas suas agências. Conforme a teoria, a GDP por competências é um processo e todo processo para ser entendido, bem executado e para que os seus objetivos sejam alcançados, tem de ser discutido e analisado por aqueles que dele participam. Existem alguns cuidados que devem ser observados em uma avaliação de desempenho, entre eles está a necessidade de uma ampla e irrestrita comunicação dos objetivos da avaliação, suas etapas e impactos, de forma a deixar claro seu significado e os resultados positivos de sua aplicação tanto para a organização quanto para as pessoas.

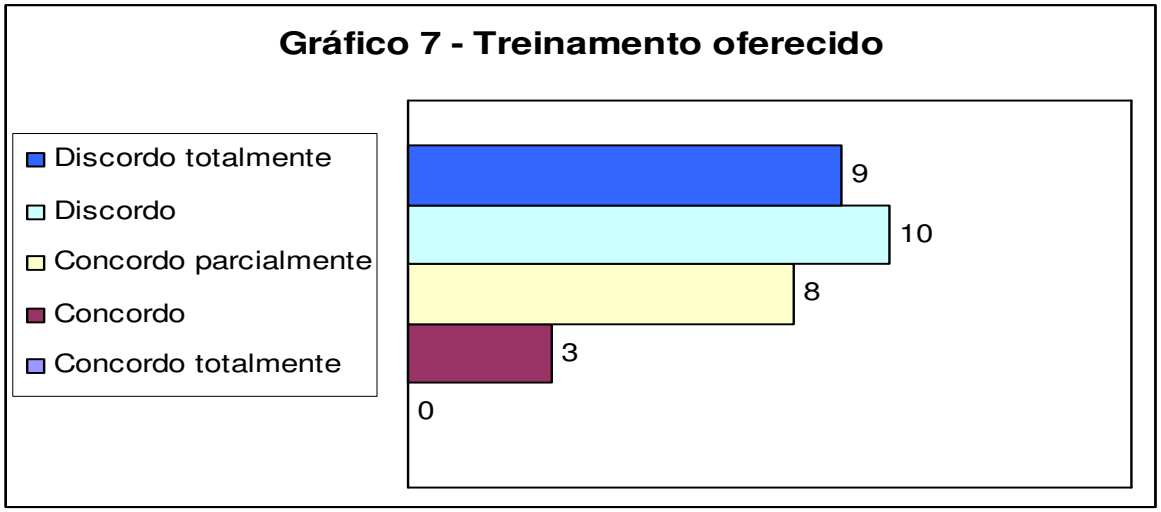


A próxima pergunta do instrumento de pesquisa buscava medir se o treinamento oferecido pela instituição esclarece sobre o sistema de avaliação de desempenho por competências. Nesse sentido, 10% dos funcionários pesquisados responderam que concordam, 26,67% concordam parcialmente, 33,33 discordam e 30% discordam totalmente. Novamente não houve respondente que concordasse totalmente com a assertiva da questão.

Tabela 2 - Treinamento oferecido pelo banco

Respostas	Frequência	Porcentagem
Concordo totalmente	0	0%
Concordo	3	10%
Concordo parcialmente	8	26,67%
Discordo	10	33,33%
Discordo totalmente	9	30%
TOTAL	30	100%
Média = 2,17		
Desvio Padrão = 0,99		

Observando o gráfico abaixo, nota-se que a maior parte dos entrevistados discorda da afirmação de que “o treinamento oferecido pelo banco esclarece sobre a avaliação GDP”, e a concentração das respostas se dá entre os intervalos de discordância em relação aos intervalos de concordância.



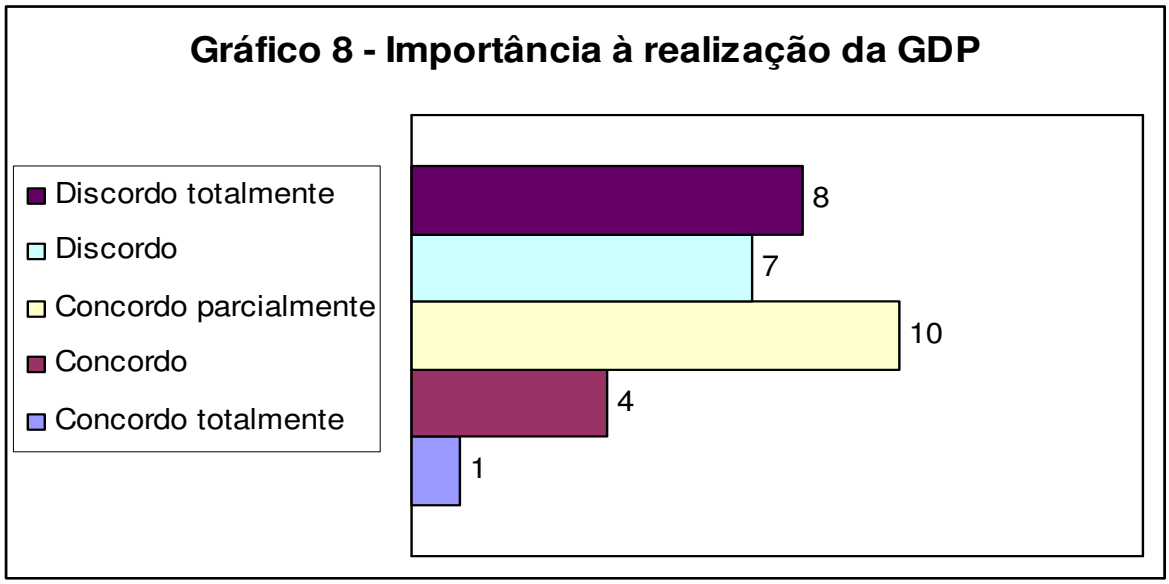
Dutra (2002) demonstrou a importância da informação e da discussão da aplicabilidade da avaliação GDP entre os membros da equipe. Em consonância com os mesmos pressupostos, é sabido da importância de uma boa capacitação e treinamento daqueles que desconhecem a avaliação de desempenho por competências. Aqui, os entrevistados demonstram que a instituição não oferece de forma satisfatória um treinamento que esclareça o que é a avaliação GDP, o que prejudica os resultados esperados a partir da aplicação deste instrumento de gestão de desempenho.

As próximas variáveis analisam o processo do sistema de avaliação de desempenho por competências. Uma das perguntas que se esperava mensurar a percepção dos funcionários da avaliação GDP é aquela em que ele, se auto-avaliando, respondia se concordava ou não com a ideia de dar a devida importância à realização da GDP.

Questionados quanto à importância que destinam à realização da GDP, 3,33% dos funcionários pesquisados responderam que concordam totalmente com a afirmação, 13,33% concordam, 33,33% concordam parcialmente, 23,33% discordam e 26,67% discordam totalmente.

Tabela 3 - Importância à realização da GDP

Respostas	Frequência	Porcentagem
Concordo totalmente	1	3,33%
Concordo	4	13,33%
Concordo parcialmente	10	33,33%
Discordo	7	23,33%
Discordo totalmente	8	26,67%
TOTAL	30	100%
Média = 2,43		
Desvio Padrão = 1,14		



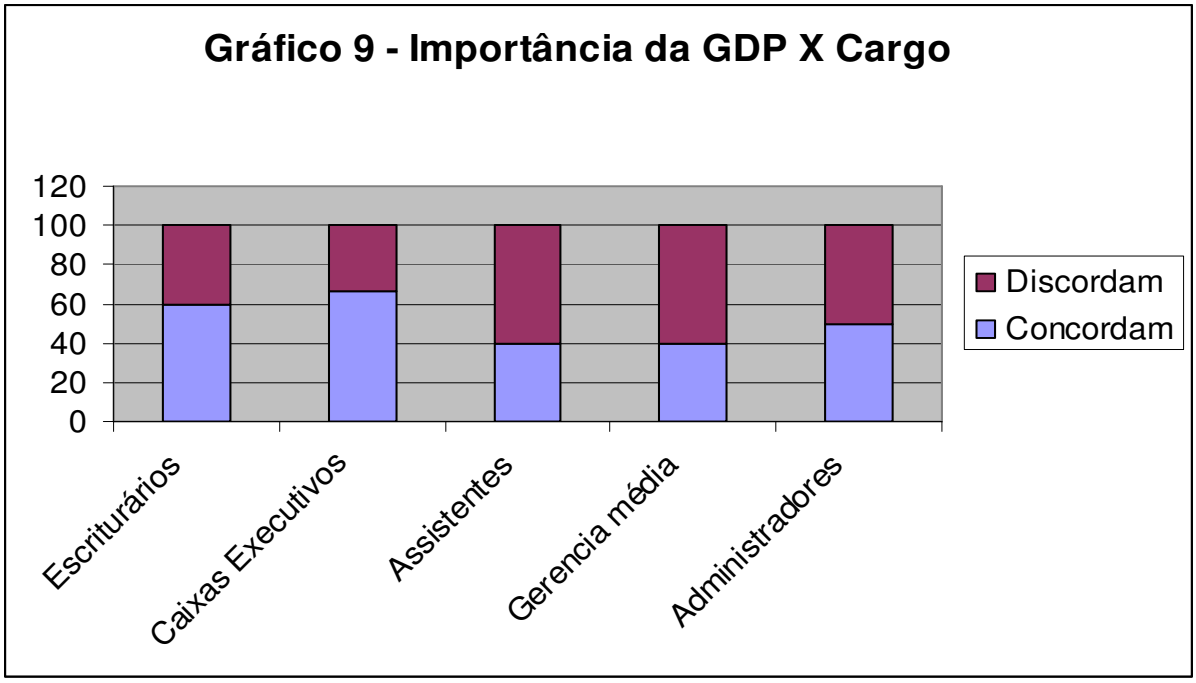
Pode-se constatar que houve aqui uma paridade entre os intervalos discordo e concordo. Ou seja, metade dos entrevistados discordou da afirmação de que davam importância à GDP, enquanto a outra metade dos funcionários da agência concordou com a assertiva.

Evidentemente que aqui importa a percepção do funcionário em relação a importância do sistema de avaliação. Outro aspecto que fica velado na pergunta, é o conceito positivo que ele possui da avaliação de desempenho vigente no banco. E pelo que foi mensurado, 50% dos entrevistados consideram importante para a sua carreira de bancário a aplicação da GDP, enquanto a mesma proporção de entrevistados desclassificam a realização da GDP, sendo a realização da avaliação desimportante para a sua vida profissional.

Quando confrontados os resultados da pesquisa, levando-se em conta o cargo atualmente exercido pelo entrevistado, emerge uma análise conforme o gráfico demonstra.

Tabela 4 - Importância dada à GDP X Cargo

Cargos	Concordam	Discordam
Escriturários	60,00%	40,00%
Caixas Executivos	66,67%	33,33%
Assistentes	40,00%	60,00%
Gerencia média	40,00%	60,00%
Administradores	50,00%	50,00%



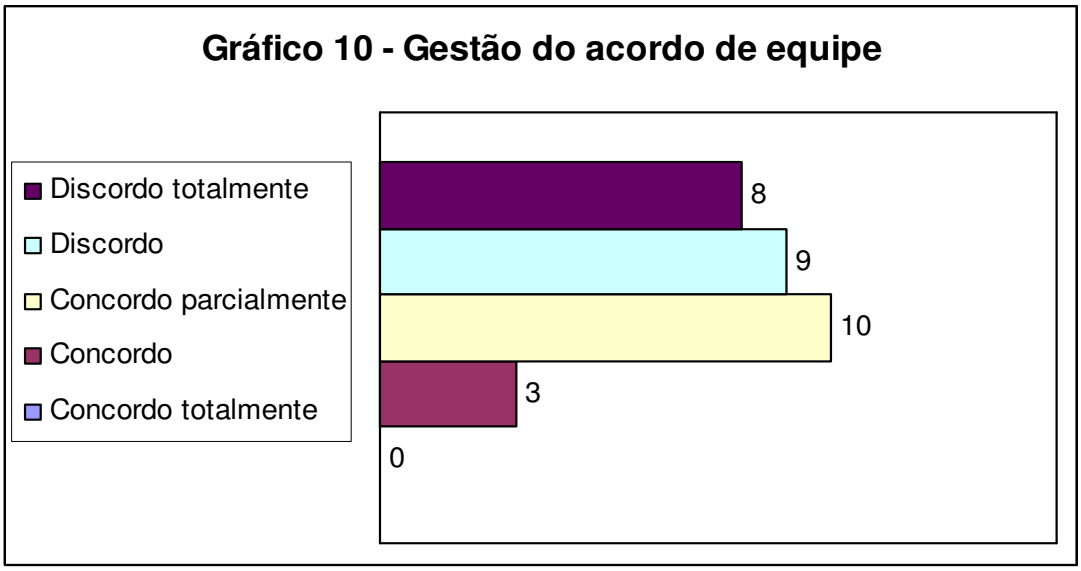
Observa-se que entre os funcionários que não ocupam cargos comissionados (Escriturários e Caixas Executivos) há uma predominância da percepção positiva ou de importância à realização da GDP. Enquanto que entre os comissionados, ou seja, os Assistentes de Negócios, Gerência Média e Administradores do banco (gerente de agência), há mais entrevistados que discordam com a idéia de importância ao sistema de avaliação de desempenho.

Quando questionados sobre a gestão do acordo de equipe, ou seja, a definição do acordo que pautará as ações dos membros da equipe em determinado semestre, 10% dos funcionários entrevistados concordaram com a afirmação de que o acordo é discutido entre os membros da sua

equipe; 33,33% dos respondentes concordaram parcialmente com a máxima, 30% discordaram e 26,67% discordaram totalmente com a assertiva da questão.

Tabela 5 - Gestão do acordo de equipe

Respostas	Frequência	Porcentagem
Concordo totalmente	0	0%
Concordo	3	10%
Concordo parcialmente	10	33,33%
Discordo	9	30%
Discordo totalmente	8	26,67%
TOTAL	30	100%
Média = 2,27		
Desvio Padrão = 0,98		

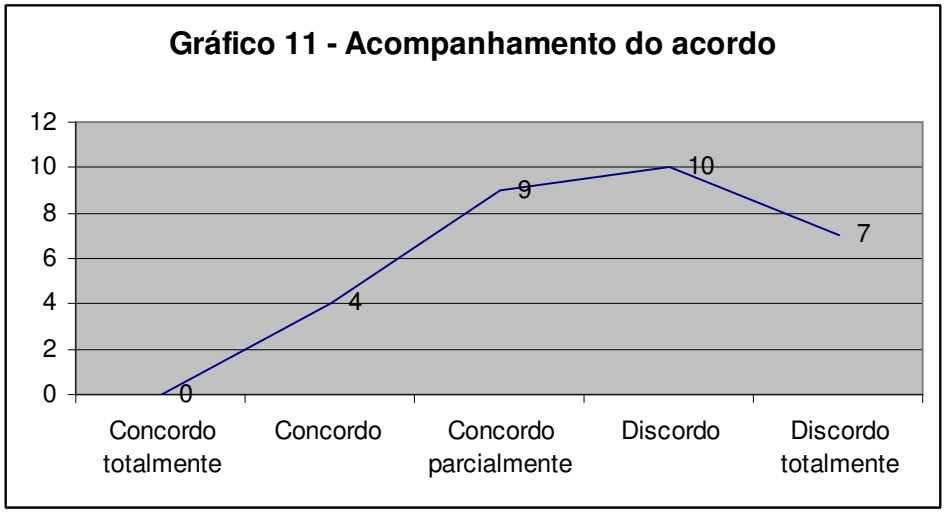


Seguindo no bloco de variáveis que se propõem a medir o processo de avaliação de desempenho, quando perguntados se há acompanhamento do acordo de equipe ao longo do semestre, 13,33% dos entrevistados concordam com a afirmação, 30% concordam parcialmente com a ideia do acompanhamento do acordo de equipe ao longo do semestre, 33,33% discordam e 23,33% discordam totalmente da máxima apresentada na questão.

Tabela 6 - Acompanhamento do acordo de equipe

Respostas	Frequência	Porcentagem
Concordo totalmente	0	0%
Concordo	4	13,33%
Concordo parcialmente	9	30%
Discordo	10	33,33%
Discordo totalmente	7	23,33%
TOTAL	30	100%
Média = 2,33		
Desvio Padrão = 0,99		

Como se pode notar no gráfico nº 11, o maior número de respostas a esta questão, encontra-se naqueles que discordam com a assertiva; ademais, depreende-se que o índice é maior no intervalo daqueles que discordam com a forma como o processo de avaliação de desempenho por competências é realizado na agência (56,67% dos entrevistados).



Pode se inferir a partir das questões deste bloco, que os funcionários indicam que o sistema está sendo mal administrado pela agência. Como Dutra (2002) defende, a boa execução do sistema de avaliação por desempenho exige acompanhamento constante ao longo da execução e gestão participativa daqueles que compõem a equipe de trabalho. `

Compreende-se que as potenciais dificuldades em gerir e manter o sistema de avaliação da dependência estão desacreditando a maior parte dos funcionários da mesma agência, como demonstraram a seguir.

Confrontados com a idéia de que a avaliação de desempenho auxilia em seu desenvolvimento profissional, 3,33% concorda totalmente, 6,67% concorda e 30% dos entrevistados concordam parcialmente com a afirmação. Contudo, 33,33% dos funcionários da agência discordam e 26,67% discordam totalmente da assertiva apresentada.

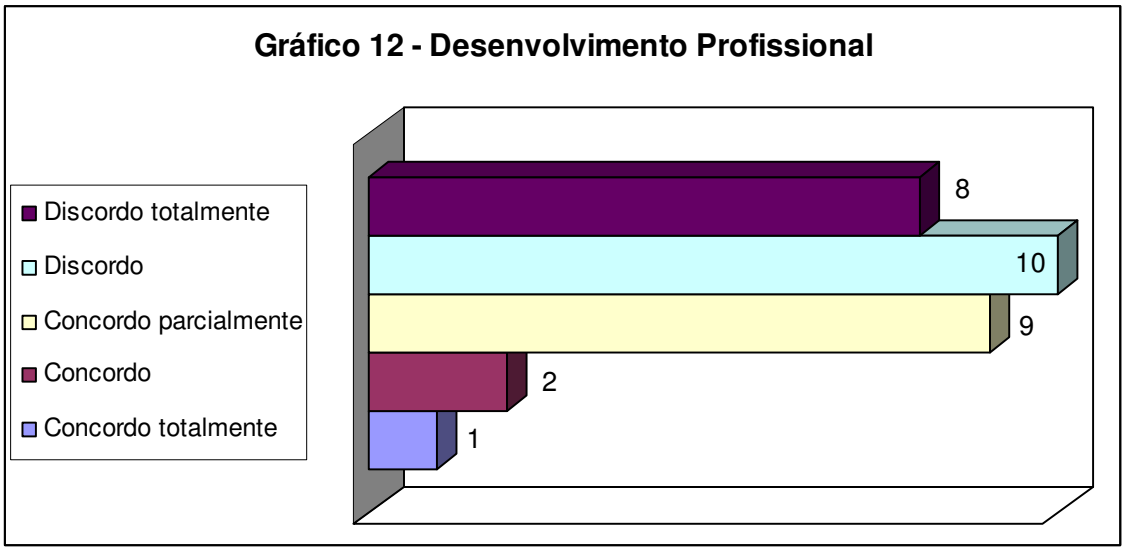
Tabela 7 - Desenvolvimento Profissional

Respostas	Frequência	Porcentagem
Concordo totalmente	1	3%
Concordo	2	6,67%
Concordo parcialmente	9	30%
Discordo	10	33,33%
Discordo totalmente	8	26,67%
TOTAL	30	100%
Média = 2,27		
Desvio Padrão = 1,05		

Como se observa na Tabela 7, a média das respostas é baixa 2,27, ou seja, encontra-se na faixa de valores do intervalo considerado discordante à afirmativa da pergunta. Somando os índices daqueles que discordam (discordo e discordo totalmente), chega-se a 60% dos funcionários pesquisados. Conclui-se que mais da metade dos entrevistados não acredita que o sistema de avaliação possa contribuir e auxiliar no seu desenvolvimento profissional.

Os teóricos da avaliação de desempenho por competências são unânimes em ressaltar a importância do reconhecimento, por parte do avaliado, de que o sistema contribui para a gestão e melhoria daquilo que é definido para si como competência. Deve-se lembrar que um dos principais objetivos do modelo de avaliação é justamente contribuir com o planejamento de carreira. Portanto, levando em conta a população pesquisada nota-se certa discrepância entre esse objetivo do sistema de avaliação e a percepção dos funcionários. Dutra (2008) destaca que o funcionário deve ser estimulado pelos gestores a buscar o seu desenvolvimento profissional, gerindo a sua relação com a empresa e a sua carreira. Pelo o que foi apurado na pesquisa, os funcionários da agência do Banco Alfa, definitivamente não acreditam que a GDP possa melhorar para o seu desenvolvimento profissional.

É importante a atenção quanto ao comprometimento com a organização, pois quanto mais comprometido o funcionário, melhor este irá desempenhar suas funções para atingir os objetivos e resultados pré-determinados. Conforme enfatizado por Dutra (2008), o grande desafio da gestão de pessoas é gerar e sustentar, o comprometimento delas, o que só é possível se as pessoas perceberem que sua relação com as organizações lhes agrega valor.

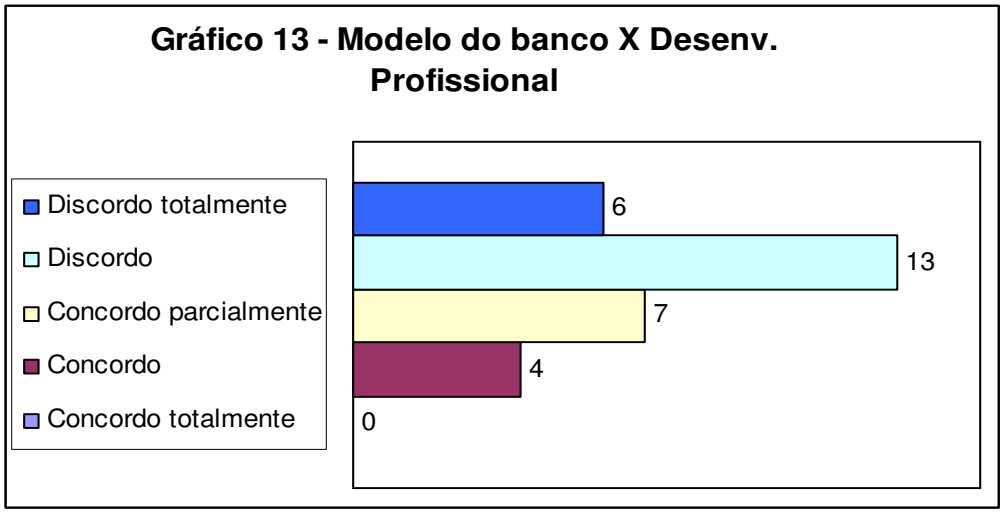


Seguindo o objetivo de medir o grau de percepção dos funcionários acerca do sistema de avaliação de desempenho aplicado na agência, perguntou-se se concordava ou não, que o sistema adotado pelo banco auxilia no desenvolvimento profissional. Conforme demonstra o gráfico 13, nesta questão o panorama se mantém, revelando um maior número de funcionários que discordam com a afirmação, 19 respostas no intervalo de discordância contra 11 respostas no intervalo de concordância.

Outro aspecto que emerge, é o fato dos funcionários não reconhecerem a distinção entre essa questão e a anterior. Na questão anterior, perguntou-se se a avaliação de desempenho auxiliava no desenvolvimento profissional; e agora, buscava-se saber se o modelo empregado pelo banco auxiliava no desenvolvimento profissional. Os funcionários entrevistados associam o método de avaliação de desempenho por competências com o modelo adotado pelo banco. Assim, para os bancários pesquisados, quando se fala em avaliação de desempenho, eles vinculam com o sistema que estão habituados e são usuários, sem pretensão de reconhecer outros métodos ou experiências.

Tabela 8 - Modelo do Banco X Desenvolvimento Profissional

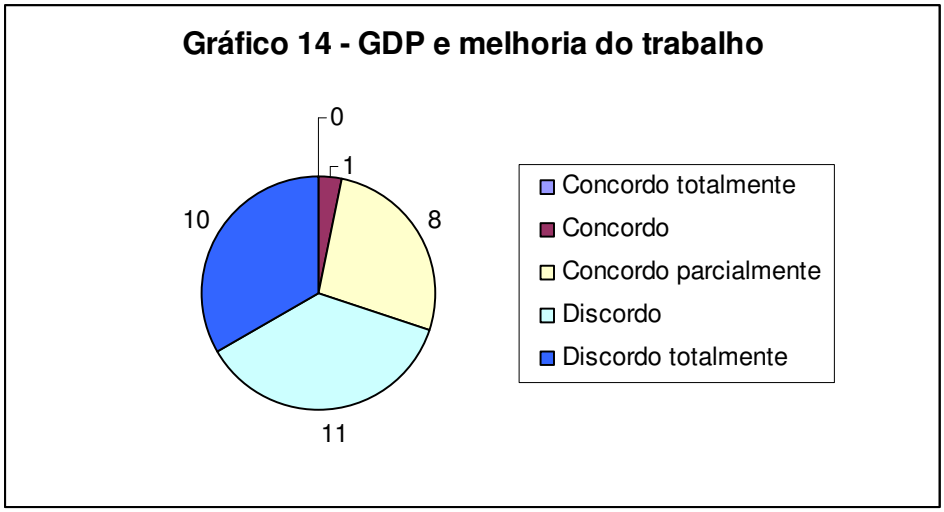
Respostas	Frequência	Porcentagem
Concordo totalmente	0	0%
Concordo	4	13,33%
Concordo parcialmente	7	23,33%
Discordo	13	43,33%
Discordo totalmente	6	20%
TOTAL	30	100%
Média = 2,30		
Desvio Padrão = 0,95		



Por fim, quando novamente confrontados se a GDP melhora o seu trabalho, a proporção de funcionários que discordam foi maior do que daqueles que concordam com a afirmação.

Tabela 9 - GDP e a melhoria do trabalho

Respostas	Frequência	Porcentagem
Concordo totalmente	0	0%
Concordo	1	3,33%
Concordo parcialmente	8	26,67%
Discordo	11	36,67%
Discordo totalmente	10	33%
TOTAL	30	100%
Média = 2,00		
Desvio Padrão = 0,87		



Importa apresentar algumas ponderações descritas na questão aberta disponível no fim do questionário, espaço no qual o entrevistado poderia criticar ou sugerir ações em relação à execução da GDP do Banco Alfa. Constatou-se que poucos funcionários utilizaram tal espaço – apenas cinco entrevistados – no entanto pode-se relacionar os apontamentos aos resultados apurados; elenca-se, a seguir, as respostas à questão aberta:

"Criar ações que estimulem o uso da GDP para todos";

"A questão do *feedback* poderia ser melhor trabalhada";

"A GDP poderia ser feita com mais freqüência e questionada entre todos da equipe democraticamente";

"Não há acompanhamento durante o processo";

"Não existe disponibilidade de tempo para que o sistema funcione, hoje a GDP é mais uma intenção do que uma realidade".

Visivelmente os funcionários apontam que o atual sistema de avaliação por competências não tem auxiliado no atingimento dos objetivos a que se propõem; afinal é possível pensar a avaliação de desempenho por competências como um poderoso meio de identificar os potenciais dos funcionários, melhorar o desempenho da equipe e a qualidade das relações entre subordinados e superiores, assim como estimular aos funcionários a assumir a responsabilidade pela excelência dos resultados pessoais e empresariais.

Embora se mantenha ao longo de toda a pesquisa a tendência à discordância, em relação ao intervalo de concordância, importa lembrar o que para muitos autores como Hipólito e Reis (2002), o modelo de avaliação por competências vem se mostrando o mais adequado às organizações, uma vez que os indicadores e metas desse modelo de avaliação estão mais alinhados com as estratégias da organização, assim como conseguem se integrar melhor com as diferentes funções de gestão de pessoas, orientando as ações tanto de gestão de desempenho, como de seleção, desenvolvimento, promoção, entre outras ações de gestão de pessoas.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O intuito deste estudo foi tentar analisar o sistema de avaliação de desempenho do Banco Alfa, a Gestão de Desempenho por Competências - GDP, relacionando os objetivos do modelo, com a percepção que os funcionários têm deste sistema de avaliação, a partir de uma amostra de bancários de uma agência da cidade de Novo Hamburgo.

Definiu-se como objetivo geral de pesquisa analisar o sistema de avaliação de desempenho segundo a percepção dos funcionários. Inicialmente, foi descrito o processo de avaliação e os objetivos do modelo. O instrumento de pesquisa que possibilitou mensurar a percepção dos funcionários foi um questionário, elaborado de tal maneira que permitisse captar e investigar se o processo e os objetivos do sistema de avaliação eram percebidos pelos funcionários.

A análise dos resultados auferidos, a partir da aplicação do questionário, permite concluir que a maior parcela da população entrevistada discorda das afirmações de que o processo seja executado conforme estabelece os normativos do banco e de que os objetivos do modelo sejam alcançados na prática.

O sistema de avaliação de desempenho do Banco Alfa tem como modelo a gestão de desempenho por competências. O ciclo avaliatório é contínuo e composto por três etapas: planejamento, acompanhamento e encerramento, que se sucedem, se interagem e se complementam. Seus objetivos são: orientar o processo de desenvolvimento profissional, contribuir com o planejamento de carreira e facilitar a consecução dos objetivos organizacionais.

O sistema de avaliação de desempenho adotado pelo Banco Alfa apresenta algumas deformações quando a execução não é feita de forma adequada, ilação deduzida por esta pesquisa. No entanto, acordo com os pressupostos do banco o modelo está bem ajustado e constitui numa das mais modernas ferramentas de gestão de recursos humanos.

O planejamento dá início ao processo avaliatório, que não obstante coincide com o encerramento do período de avaliação anterior. Nesta etapa são feitas a seleção de avaliados e o acordo de equipe. Contudo a confecção do acordo de equipe deveria ser o momento para discutir, orientar e acordar o desempenho esperado de cada funcionário. O que a pesquisa aponta no entanto, é a inexistência de planejamento em relação ao desenvolvimento das competências. O inicio do processo de avaliação se sobrepõem à conclusão de um período avaliatório do semestre

anterior; assim não se tem um espaço temporal à reflexão do que foi expresso em competências e tão pouco o que se espera alcançar.

Outro aspecto prejudicial ao atingimento dos objetivos da Gestão de Desempenho por Competências trata da organização do acordo de equipe. Como o acordo não é resultante de um processo de discussão entre os membros da equipe, o mesmo não alcança legitimidade. A falta de discussão e a comunicação deficitária corroboram em se configurar uma meta mal estabelecida, o que prejudica o atingimento dos resultados esperados pelo modelo de avaliação de desempenho.

A teoria da gestão de pessoas demonstra que é comum observar empresas minando seu sistema formal de gestão, e essa sabotagem visa a criar brechas no sistema formal para adequá-lo à realidade, já que esta se impõe. Repetidas sabotagens descaracterizam o sistema formal, retirando-lhe legitimidade e credibilidade.

Observa-se que o Banco Alfa, em teoria, possui um dos melhores sistemas de avaliação de desempenho, mas que na prática, dentro da agência é subutilizado, e de certa forma ignorado. Na verdade todo o processo está descolado dos objetivos traçados.

Cumpre também a este trabalho, não apenas apontar potenciais falhas da Gestão de Desempenho por Competências, mas igualmente apresentar possibilidades de mudanças quanto ao processo de avaliação, no intuito de aproximar a práxis bancária à política de avaliação de desempenho do Banco Alfa.

Desse modo este trabalho sugere uma ampla divulgação aos funcionários do banco dos objetivos que se quer a partir do sistema de avaliação, de modo a realçar seu significado e os resultados positivos de sua aplicação tanto para a organização quanto para os funcionários. A capacitação e treinamento se fazem necessários. Como registrado por este trabalho, os funcionários são unânimes em afirmar a debilidade do atual treinamento ofertado pelo banco quanto da realização da Gestão de Desempenho por Competências.

Faz-se mister um processo de capacitação de todos os funcionários, gestores, avaliadores e avaliados, quer através de cursos presenciais, quer através de encontros para discussão do assunto. Dessa maneira, os funcionários poderão conhecer a importância e utilidade do sistema de avaliação utilizado, assim como o funcionamento do próprio processo.

Sugere-se, aos futuros pesquisadores, a realização de uma extensa pesquisa com todos os funcionários do Banco Alfa, a fim de medir a percepção dos mesmos acerca da Gestão de

Desempenho por Competências, além de favorecer a participação na construção de uma modelo de avaliação de desempenho.

Cumpre reconhecer a limitação desta pesquisa, afinal os resultados do trabalho são representativos para agência pesquisada, e seria inadequado encará-los como realidade de toda organização sem a realização de novos trabalhos sobre o tema.

Conclui-se, por fim, que os objetivos a que este trabalho se propôs foram atingidos. Apresentado o sistema de avaliação de desempenho do Banco do Alfa, avaliou-se a percepção dos funcionários a respeito da Gestão de Desempenho. A partir dos resultados descritos, sugestões de ações de modificação ao processo de avaliação foram elencadas, com o propósito de aproximar os objetivos do modelo à realidade das agências.

Afinal a preocupação deste estudo também foi contribuir para que o assunto Gestão de Pessoas, possa dentro do Banco Alfa, desfrutar de maior atenção. Pois a melhoria do desempenho, o progresso das ferramentas de desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários, cooperando para a gestão da carreira dos bancários, torna-se a aproximação necessária entre a prática de trabalho do funcionário com o sistema de avaliação de desempenho vigente. Crê-se que a partir dessa conjugação, em que a teoria possa tornar-se prática, os objetivos organizacionais poderão ser alcançados, além de democratizar as relações de trabalho no Banco Alfa, porquanto as competências surgirão quando os funcionários agregarem valor ao negócio ou a empresa em que atuam, a si próprios ou ao meio em que vivem.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competência e gestão de desempenho.** São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, Joel Souza. **Competência:** conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas:** modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GOODE, William Josiah; HAAT, Paul K. **Métodos em pesquisa social.** São Paulo: Ed. Nacional, 1979.

HIPÓLITO, José A. M.; REIS, Germano G. **A avaliação como instrumento de gestão.** In.: LIMONGI-FRANÇA, et al. **As pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 2010.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANSSOUR, Ana Beatriz Benites, et al. **Tendências em recursos humanos.** Porto Alegre: Multimpressos, 2001.

SAVIANI, D. **A Educação e os desafios das novas tecnologias.** In: ROCHA-PINTO, Sandra Regina da, et al. **Dimensões Funcionais da Gestão de Pessoas.** Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2006.

SILVA, Magda. **Avaliação de desempenho: uma poderosa ferramenta de gestão dos recursos humanos nas organizações.** In: MANSSOUR, Ana et al. **Tendências em Recursos Humanos**. Porto Alegre: Multimpressos, 2001.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO ALFA. **Curso Gestão de Desempenho por Competências.** Brasília: DIPES/DAVAL, 2004.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Questionário de Pesquisa Nº:___

Este questionário faz parte do meu trabalho de conclusão do curso de Administração de Empresas na UFRGS. Ele tem como objetivo, verificar a percepção dos funcionários quanto à importância e eficácia do sistema de avaliação de desempenho por competências do banco, e a sua relevância para a vida profissional do bancário.

Salientamos que a pesquisa é anônima e os dados serão utilizados apenas para fins acadêmicos.

Responda as questões conforme abaixo:

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente

A partir da sua opinião, assinale com X o número correspondente quanto ao sistema de avaliação de desempenho do Banco, a GDP:

QUESTÕES	1	2	3	4	5
É discutida a aplicação da GDP na Agência.					
O treinamento oferecido pelo banco esclarece sobre a avaliação GDP.					
Dou a devida importância à realização da GDP.					
Na minha equipe, o acordo de equipe é discutido entre seus componentes.					
É realizado acompanhamento do acordo de equipe ao longo do semestre.					
O feedback é realizado de forma constante e diário dentro da equipe.					
A avaliação de desempenho auxilia em meu desenvolvimento profissional.					
O sistema avalia adequadamente os conhecimentos (ex: conhecimentos sobre produtos, serviços e sistemas) dos funcionários.					
O sistema avalia adequadamente as habilidades (ex: cortesia, agilidade, poder de comunicação e organização) dos funcionários.					
O sistema avalia adequadamente as atitudes (ex: iniciativa, responsabilidade sócio-ambiental e espírito de equipe) dos funcionários.					
Em geral, o sistema possibilita a avaliação das competências do funcionário.					
Esse sistema de avaliação auxilia no meu desenvolvimento profissional.					
Esse sistema de avaliação auxilia no desenvolvimento profissional dos membros da minha equipe.					
O sistema de avaliação auxilia no planejamento da minha carreira.					
Acredito que o sistema identifica os funcionários com competências necessárias para atender às demandas/necessidades do Banco.					
Este sistema de avaliação é condizente com a prática do Banco.					
Esse sistema de avaliação é condizente com a prática do meu trabalho.					
O ambiente de trabalho é propício para a realização da avaliação.					
Dedico muito tempo para a realização de minha auto-avaliação.					
Dedico muito tempo para a realização da avaliação dos meus pares.					

QUESTÕES	1	2	3	4	5
Dedico muito tempo para a realização da avaliação dos meus subordinados.					
Dedico muito tempo para a realização da avaliação dos meus superiores.					
Este sistema de avaliação é o ideal para avaliar o desempenho dos funcionários em suas situações de trabalho.					
Utilizo as perspectivas da GDP (financeira, clientes, processos internos, comportamento organizacional e sociedade) para avaliar situações profissionais fora do ambiente de trabalho do banco (ex. quando você é o cliente).					
Identifico bem as competências fundamentais entre meus colegas de agência.					
Identifico bem as competências específicas entre meus colegas de agência.					
Identifico bem as competências gerenciais entre meus colegas de agência.					
Identifico bem as diferenças entre as três competências (fundamentais, específicas e gerenciais) do sistema de avaliação.					
Recomendaria esse sistema de avaliação de desempenho em outra empresa.					
Estou satisfeito com a GDP como o sistema de avaliação do banco					
Acredito que a GDP melhora meu trabalho.					

Críticas e sugestões sobre a GDP (Gestão de Desempenho Profissional):

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

Gênero: ( ) Feminino ( ) Masculino

Escolaridade: ( ) Ensino Médio
( ) Ensino Superior
( ) Pós-graduação

Idade (anos): _____

Tempo no Banco (anos): _____

Cargo:_____