

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

FELIPE GABRIEL DOBLER BITTENCOURT

**GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS NO BANCO
ALFA:
AVALIAÇÃO DO MODELO VIGENTE**

Porto Alegre

2010

Felipe Gabriel Dobler Bittencourt

**GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS NO BANCO
ALFA:
AVALIAÇÃO DO MODELO VIGENTE**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado 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: Profa. Elaine Di Diego Antunes

Porto Alegre

2010

Felipe Gabriel Dobler Bittencourt

**GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS NO BANCO
ALFA:
AVALIAÇÃO DO MODELO VIGENTE**

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 XX de (colocar mês) de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. (colocar nome do professor integrante da banca)

Prof. (colocar nome do professor integrante da banca)

RESUMO

O objetivo deste trabalho é avaliar a percepção dos funcionários da Agência Canoas do Banco Alfa acerca da Gestão de Desempenho por Competências para identificar, a partir da opinião de todos os indivíduos envolvidos no processo, os méritos e deméritos da ferramenta, além de propor sugestões visando sua melhoria. Trata-se de um estudo de caso com abordagem quantitativa descritiva, com coleta de dados por meio de um questionário fechado, cujas doze perguntas contemplam oito itens de apreciação: conhecimento a respeito da GDP; condução do processo; auto-avaliação e planejamento de carreira; relacionamento interpessoal; aprendizagem organizacional; importância do *feedback*; tempo para estudo e aperfeiçoamento; satisfação com o modelo vigente. De acordo com as respostas dos cinquenta questionários, os colaboradores da Agência Canoas vislumbram como positivo o uso da Gestão de Desempenho por Competências enquanto ferramenta de avaliação, mas apontam alguns componentes do processo que precisam de correção, como as falhas na definição das expectativas dos gestores a respeito do trabalho dos subordinados, a falta de registro periódico de anotações por parte dos avaliadores e a conseqüente sensação de limitada aprendizagem organizacional. De um modo geral, os dez funcionários que ocupam os dois cargos superiores na hierarquia da Agência Canoas demonstraram maior conhecimento a respeito do processo e um grau de aprovação mais alto à avaliação de desempenho por competências. Apesar de reconhecer os méritos da Gestão de Desempenho por Competências, como a oportunidade para a auto-avaliação e a escassez de conflitos gerados pelo processo, o grupo pesquisado demonstrou especial preocupação no tocante ao planejamento de carreira e à ausência de padronização do acompanhamento da avaliação por parte dos gestores, o que compromete a qualidade do *feedback* recebido.

Palavras-chave: Gestão de Desempenho por Competências. Agência Canoas. Questionários. Auto-avaliação. Planejamento de carreira.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Competências fundamentais	18
Figura 2 -	Competências específicas	19
Figura 3-	Competências gerenciais	20
Figura 4-	Itens de apreciação relacionados às questões	22
Figura 5-	Faixa etária dos colaboradores da Agência Canoas	24
Figura 6-	Grau de instrução dos colaboradores da Agência Canoas	24
Figura 7-	Tempo de incorporação dos colaboradores da Agência Canoas ao Banco Alfa	24
Figura 8-	Tempo de incorporação à Agência Canoas dos colaboradores entrevistados	25
Figura 9-	Conhecimento do sistema de avaliação de desempenho	26
Figura 10-	Etapa de planejamento sobre as expectativas e objetivos	27
Figura 11-	Etapa de acompanhamento da GDP	28
Figura 12-	Etapa de encerramento da GDP	29
Figura 13-	A GDP gera uma rede de <i>feedback</i>	30
Figura 14-	A transparência do processo aproxima as pessoas	31
Figura 15-	A GDP impulsiona a aprendizagem organizacional	32
Figura 16-	A GDP estimula o auto-desenvolvimento e o plano de carreira	33
Figura 17-	Recebimento e fornecimento de <i>feedback</i>	34
Figura 18-	Tempo para ações de capacitação	35
Figura 19-	Existência ou não de conflitos na GDP	36
Figura 20-	Satisfação com o atual modelo de GDP	37

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 A EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS COMO GERADORES DE CRESCIMENTO INDIVIDUAL E ORGANIZACIONAL MEDIANTE AVALIAÇÃO	9
2.1 CONCEITOS SOBRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	9
2.2 PRINCIPAIS VANTAGENS DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO	12
2.3 AVALIANDO POR COMPETÊNCIAS	13
2.4 RESPONSABILIDADES DE AVALIADO E AVALIADOR	15
3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	17
3.1 MODELO DE AVALIAÇÃO UTILIZADO PELO BANCO ALFA	17
3.1.1 Competências fundamentais	18
3.1.2 Competências específicas	19
3.1.3 Competências gerenciais	21
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	22
5 ANÁLISE DOS DADOS	25
5.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS	25
5.2 APONTAMENTOS DO QUESTIONÁRIO: UM PANORAMA GENERALIZADO	26
6 CONCLUSÕES	41
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43
APÊNDICE A	45

1 INTRODUÇÃO

Na atualidade, o mundo corporativo apresenta-se cada vez mais competitivo, e o mercado financeiro, que opera na constante busca pela maximização de resultados, utiliza a avaliação crítica dos colaboradores inseridos nas organizações como uma ferramenta que possibilita contínuas melhorias e mudanças em um ambiente organizacional cada vez mais exigente.

A Gestão de Desempenho por Competências é um destes sistemas de avaliação de desempenho profissional, que está inserida dentro de parâmetros técnico-específicos do Banco Alfa – dentro do qual é conhecido como GDP - e embasada em cinco perspectivas: Financeira, Clientes, Processos Internos, Comportamento Organizacional e Sociedade.

O foco desta pesquisa é a análise da GDP no Banco Alfa, uma instituição financeira nacional de economia mista, que possui mais de 100 mil colaboradores e está constantemente na busca do aperfeiçoamento do sistema de avaliação de seus funcionários.

Considerando que a avaliação das competências dos componentes de um grupo vem sendo feita com base na percepção de cada indivíduo a respeito dos demais, ou seja, apresenta caráter subjetivo, questiona-se: como o processo de avaliação de desempenho através da Gestão de Desempenho por Competências está sendo percebido pelos funcionários?

O objetivo do trabalho consiste em avaliar o sistema de Gestão de Desempenho por competências do Banco Alfa na Agência Canoas, situada no município de Canoas/RS. O alcance desta meta será precedido por etapas estruturadas de forma a contemplar a questão por completo, quais sejam: analisar a opinião dos colaboradores sobre a gestão de desempenho por competências; avaliar os passos consolidados pela experiência do processo, buscando identificar se algum de seus componentes necessita de mudanças significativas; identificar se há conflitos gerados ou relacionados pelo processo de avaliação; avaliar a praticidade e eficácia da ferramenta; fornecer subsídios para a melhoria da ferramenta, se necessário.

Esta pesquisa busca contribuir com o aprimoramento de um sistema que é parte do processo do qual resulta a ascensão profissional dos colaboradores e a melhoria da instituição como agente de desenvolvimento econômico e social da comunidade na qual se insere.

O estudo possui um caráter exploratório, o que poderá ser importante para a empresa, haja vista que possibilitará a análise das respostas aos questionamentos e sugestões de melhorias ao processo.

Aos administradores da empresa, servirá como um *feedback*, para que tomem conhecimento da forma com que seus subordinados analisam e percebem as avaliações e, de posse dos dados gerados pela pesquisa, avaliar a melhor forma de conduzir o processo.

Aos colaboradores, poderá gerar maior aproximação com o próprio sistema, com os superiores e com pares que avalia, pois é a oportunidade para que expressem seu sentimento ante ao processo, tornando-se, dentro dele, personagens ativos.

A manutenção da GDP no Banco Alfa, 12 anos após sua criação, e o fato do sistema ter sofrido importantes alterações no ano de 2004, sugerem que estamos lidando com uma ferramenta que responde satisfatoriamente à sua finalidade sem que para tanto necessite permanecer estagnado em termos de parâmetros e critérios. Desta forma, em função das respostas recebidas, a empresa poderá realizar estudos de alteração ou aperfeiçoamento do sistema vigente.

O trabalho será estruturado em seis capítulos. Inicialmente, será tecida uma introdução contendo o problema ora estudado, a justificativa e objetos esperados nesta pesquisa.

No capítulo 2 será realizada uma discussão acerca da evolução do conhecimento inerente aos Modelos de Gestão por Competências, à eficácia da avaliação de desempenho por competência, ao conceito de competência e ao principal desdobramento de todo o processo, que é o desenvolvimento do indivíduo dentro das organizações.

No capítulo seguinte haverá uma abordagem conceitual da Gestão de Desempenho por Competências no Banco Alfa, buscando situar o leitor no tema abordado.

No quarto capítulo, uma descrição dos procedimentos metodológicos da pesquisa, explicitando o método utilizado passo a passo, etapas do trabalho, estratégias adotadas para contornar dificuldades, seleção dos itens a serem apreciados no questionário, coleta de dados e tipificação da análise.

No quinto capítulo uma discussão debruçada na análise e interpretação dos dados obtidos, em relação à sua adequação aos pressupostos observados na literatura, culminando na verificação do alcance dos objetivos específicos.

No sexto capítulo as conclusões, discorrendo sobre a gênese da pesquisa, sua relevância, a adequação do método escolhido em relação aos objetivos propostos, trazendo os dados

alcançados a partir dos resultados obtidos, dispostos de forma a contribuir com futuras adequações e melhorias no Banco Alfa.

2 A EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETENCIAS COMO GERADORES DE CRESCIMENTO INDIVIDUAL E ORGANIZACIONAL MEDIANTE AVALIAÇÃO

2.1 Conceitos sobre avaliação de desempenho

A avaliação está presente, até mesmo de forma inconsciente, no cotidiano. Avalia-se a qualidade da roupa que se veste, do alimento que se ingere, se esta ou aquela pessoa é ou não uma boa companhia.

Da mesma forma, as empresas não podem escapar dessa realidade. Para Chiavenato (2004), elas sempre se defrontam com a necessidade de avaliar os mais diferentes desempenhos: financeiro, operacional, técnico, em vendas e marketing. Como está a qualidade dos produtos? A produtividade da empresa? O atendimento ao cliente? E principalmente, como está o desempenho humano? Afinal, são as pessoas que dão vida à organização.

Embora mecanismos de avaliação de desempenho tenham sido utilizados para o controle dos trabalhadores desde a antiguidade, foi com o surgimento do capitalismo e das grandes indústrias que a avaliação de desempenho humano ganhou maior significado (Brandão & Guimarães, 2001).

Na visão de Chiavenato (2006), as práticas de avaliação de desempenho não são novas. Desde que uma pessoa deu emprego à outra, seu trabalho passou a ser avaliado em termos de relação entre custo e benefício.

Chiavenato (2004) aborda a avaliação de desempenho como uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. A avaliação do desempenho constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações.

Na visão de Lacombe & Heilborn (2003), a avaliação de recursos humanos existe sempre. Ela é subjetiva e contém algumas distorções. Afirmam os autores, também, que a melhor maneira

de amenizar a subjetividade e diminuir as distorções, é através da existência de um plano formal de avaliação.

Ainda sobre a subjetividade, Hipólito & Reis (2002) afirmam que existem alguns pontos que merecem atenção especial na implementação de processos de avaliação. É necessário lembrar que o processo de avaliação das pessoas é repleto de nuances e subjetividade: de forma geral, o mesmo comportamento ou competência pode ser percebido e interpretado de maneira diversa pelas pessoas. Alguns procedimentos, entretanto, contribuem para que isso seja minimizado:

- Utilização de critérios claros de avaliação, negociado e legitimado, como instrumento adequado de acompanhamento do profissional ou grupo.
- Ampla comunicação de objetivos, etapas e impactos do processo, criando-se um significado e enfatizando-se seus resultados positivos para a empresa e para cada profissional que dela faz parte.
- Capacitação dos usuários do sistema (avaliados e avaliadores) quanto à importância e utilidade de cada um dos instrumentos de avaliação utilizados e à compreensão das ações dela decorrentes.
- Apresentação de avaliação como elemento de apoio ao desenvolvimento organizacional e profissional, desmistificando-se a relação usualmente estabelecida entre avaliação e punição.
- Adoção de uma sistemática que transcenda a dimensão unidirecional (chefe-subordinado), estimulando-se a auto-avaliação com múltiplas fontes.

A avaliação de desempenho requer um uso adequado; para Chiavenato (2006), os primeiros passos do executivo de recursos humanos para implantar a avaliação de desempenho devem ser:

- Assegurar um clima de trabalho de respeito e confiança entre as pessoas;
- Encorajar as pessoas e assumir responsabilidades e a definir metas de trabalho;
- Desenvolver um estilo de administração que seja democrática, participativa e consultiva;
- Criar um propósito de direção futuro e melhoria contínua entre as pessoas.
- Gerar uma expectativa permanente de aprendizagem, inovação, desenvolvimento pessoal e profissional.

- Transformar a avaliação de desempenho de um sistema julgamental e arbitrário para um processo de diagnóstico de oportunidades de crescimento.

Para Gillen (2000), a avaliação de desempenho existe para associar os funcionários aos resultados que precisam ser atingidos para que a organização possa alcançar suas metas. Para conectar as pessoas aos resultados é preciso estabelecer objetivos avançados, monitorar e proporcionar *feedback* positivo e identificar as formas com que o pessoal pode aprimorar o valor próprio nas tarefas diárias, sendo que a vantagem preponderante da avaliação é permitir que o desempenho melhore, beneficiando a todos. É necessária motivação e encorajamento para impulsionar a aprendizagem contínua em busca do desempenho excelente. O melhor desempenho é obtido quando os empregados se sentem bem sobre o que estão fazendo, e esse sentimento de satisfação é promovido através do reconhecimento pelos resultados positivos.

O mesmo autor diz que há três problemas básicos no processo de avaliação: Gillen (2000), o primeiro ponto é que normalmente as pessoas vêem a avaliação como uma obrigação administrativa e dedicam atenção e tempo insuficientes, ocorrendo discordâncias e relações tensas; outro problema ocorre quando a avaliação detém-se apenas em uma escala numérica relativa ao desempenho geral do avaliado no longo do ano, sem a ocorrência periódica no qual o avaliador ajude o avaliado a medir seu desempenho. Assim o avaliador coloca-se apenas na posição de juiz, e essa posição de julgamento com frequência encoraja inadvertidamente as duas partes a polarizarem as suas posições; o último ponto refere-se à falta de envolvimento dos avaliadores, permitindo que os avaliados sejam passivos durante o processo, ficando apenas com o papel de receber a avaliação sem participar dela.

A avaliação de desempenho é um instrumento de administração de recursos humanos que pretende analisar o trabalho executado por um indivíduo, comparar este resultado com os outros e, ainda, tentar prever o potencial de crescimento de cada trabalhador, e pode ser usado também para efeitos de remuneração, diz Creazzo (2005). Fala, também, sobre a necessidade atual de envolver, além dos chefes e colegas, os subordinados no processo de avaliação de uma pessoa, lembrando que no momento que é permitido total fluidez no processo de comunicação entre as pessoas que trabalham na empresa, a ferramenta de avaliação contribui para a qualidade dos serviços.

Segundo Boudreau & Milkovich (2000), a avaliação de desempenho é o processo através do qual o desempenho do empregado é mensurado, já que a empresa precisa saber se o

empregado está rendendo o seu melhor ou se o mesmo precisa de alguma motivação. O mesmo autor diz que para se projetar e implantar um bom sistema de avaliação de desempenho é preciso responder a cinco questões-chaves: Por que avaliar o desempenho? Que desempenho avaliar? Como fazer a avaliação? Quando fazer a avaliação? Como comunicar a avaliação de desempenho?

Os objetivos principais da avaliação de desempenho são buscar adequar o indivíduo ao cargo, verificar a real necessidade de treinamento para o desempenho da função, promoções mais justas, auto-desenvolvimento do colaborador, *feedback* para o próprio indivíduo avaliado e estimar o verdadeiro potencial de desenvolvimento do colaborador.

2.2 Principais vantagens do sistema de avaliação de desempenho

Ainda que muitas pessoas questionem a validade da avaliação de desempenho formal por seu caráter subjetivo – um sistema informal também tem esta característica – são indiscutíveis os seguintes usos e vantagens:

- **Melhoria do desempenho** – *feedback* de desempenho permite que os funcionários, gerentes e especialistas de recursos humanos intervenham adequadamente para melhorar o desempenho.
- **Ajuste de remuneração** – também ajuda a identificar aqueles que deveriam receber um aumento de salário. Diversas empresas dão o todo ou uma parte do aumento do salário ou da bonificação de acordo com o mérito, determinado segundo orientações das avaliações.
- **Decisões sobre promoções** – nomeações, transferências e demissões normalmente são baseadas na avaliação de desempenhos anteriores. As promoções são muitas vezes umas recompensas pelo bom desempenho de uma tarefa realizada no passado. No caso específico do Banco Alfa, foco deste estudo, a Avaliação de Desempenho Profissional é critério de seleção para que qualquer colaborador possa participar de um processo seletivo a fim de pleitear uma promoção.
- **Identificação de necessidades de treinamento e desenvolvimento profissional** – desempenho insatisfatório pode refletir uma necessidade de treinamento. Da mesma

forma, um bom desempenho pode ser um sinalizador de que o potencial profissional da pessoa possa estar sendo subutilizado e que poderia e deveria ser mais bem aproveitado e desenvolvido, em benefício da própria empresa e funcionário.

- **Planejamento da carreira** – o *feedback* sobre o desempenho orienta decisões para o melhor direcionamento da carreira e ajuda a identificar as trajetórias que possam vir a ser exploradas. Esta análise é uma ótima fonte possibilidades, tanto para a empresa quanto para o funcionário, em uma análise de carreira em médio e longo prazo.
- **Aperfeiçoamento de competências com baixo aproveitamento** – o desempenho insuficiente ou satisfatório pode indicar pontos fracos e fortes no processo de aferição do departamento de RH.
- **Identificação de erro na elaboração das atividades de um cargo** – um desempenho insuficiente na execução de um cargo pode ser reflexo de uma má definição das atividades que compõe esta atividade. A avaliação possibilita que estas falhas sejam descobertas, reavaliadas e que haja sua correção, buscando a melhora do processo como um todo.
- **Processos seletivos mais justos** – nas decisões que envolvam concorrência entre pessoas, quando do surgimento de oportunidades, gerando maior transparência e credibilidade ao processo.

2.3 Avaliando por competências

Conforme compilado por Dutra (2002), o estudo da evolução do conceito de competência permite verificar que até meados da década de 1990 muitos autores trabalharam esse conceito como um conjunto de qualificações mensuráveis com base em parâmetros que serviriam como indicadores da presença e do nível da competência de cada indivíduo, os quais poderiam ser melhorados com treinamento adequado.

Porém, o valor da competência como um grupo de capacidades sujeitas a métodos fixos de melhoramento passou a ser contestado por trabalhos contemporâneos àqueles estudados por Dutra (2002), à medida que os pesquisadores que se dedicaram a esse tema adotaram uma visão

mais ampla do termo competência, incluindo um contexto formado pelas relações entre os indivíduos que vivem o cotidiano da empresa e pelas limitações organizacionais.

De fato, é equivocado tratar o fator competência como um conceito independente ou dissociado de outras características que influem na execução das tarefas confiadas a uma pessoa, já que é prerrogativa do ser humano optar pelo tipo de conhecimento a ser utilizado em cada situação, ainda que isso não implique que esse mesmo indivíduo domina a competência necessária para solucionar tarefas mais simples com a mesma qualidade.

Outro aspecto interessante do trabalho de Dutra (2002) é o paralelo traçado pelo autor entre as naturezas da competência da organização e do indivíduo, a partir do seu entendimento de que há benefício mútuo na relação entre as habilidades do indivíduo que se mostram úteis à organização e o “patrimônio de conhecimentos” que a empresa põe à disposição do funcionário para que as metas sejam cumpridas de forma satisfatória.

Posteriormente, Dutra (2004) permanece sem inversões conceituais, ao caracterizar as competências individuais como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades. O autor novamente observa que essas qualificações, necessárias para o trabalho, não asseguram que o funcionário irá entregar o que lhe é demandado, postulando que, na verdade, competência é colocar em prática o que se sabe em determinado contexto.

De forma mais enfática, Dutra (2004) reforça a necessidade de que as competências sejam analisadas por nível de complexidade, propõe escalas para os diferentes níveis e pondera o cuidado em não vincular os conceitos de competências a trajetórias de sucessos passados. Na visão do autor, isto denunciaria ausência de vinculação entre o processo avaliatório e os objetivos estratégicos da empresa, ao passo que há a necessidade de estender a utilização dos conceitos percebidos para as demais políticas e práticas de gestão de pessoas da empresa, como remuneração, carreira e sucesso profissional.

2.4 Responsabilidades de avaliado e avaliador

De forma geral, a literatura pesquisada para esta monografia não contempla trabalhos em que as responsabilidades do avaliado estejam explícitas de forma tão enfática quanto as do avaliador, o que não furta o presente estudo de tipificar a contribuição do indivíduo alvo da avaliação para o sucesso do processo.

Além das qualidades exigidas para o cargo que ocupa, e considerando que as regras que regem as relações de trabalho estejam bem estabelecidas, é imperioso que o funcionário tenha o hábito de avaliar a extensão de seu próprio conhecimento no instante em que inicia a execução de uma tarefa, pois desta maneira ele estará demonstrando a seus futuros avaliadores um método responsável de trabalho, o que evita que os resultados sejam atribuídos a fatores extrínsecos ao seu mérito.

Uma vez exercido tal comprometimento, serão legítimas as aspirações do avaliado em relação à aferição de sua competência, bem como os questionamentos relacionados à eficácia e idoneidade do processo caso o resultado da avaliação não reproduza a realidade.

Gillen (2000) é um dos autores que preferem focar o papel do avaliador a citar responsabilidades para o avaliado. Segundo sua ótica, o avaliador deve encorajar a motivação e facilitar o aprendizado, estabelecer objetivos desafiadores, monitorar e proporcionar elogios de desempenho e identificar as formas com que o pessoal pode aprimorar o valor próprio nas tarefas diárias. O autor cita, ainda, que o avaliador muitas vezes permite ao avaliado ser mais passivo durante todo o processo, resultando em uma polarização de pontos de vista e criando dificuldades que não deveriam existir.

Para Gillen (2000), tais problemas podem ser evitados com uma adequada preparação que compreende os seguintes passos: pensar na avaliação com um formato de discussões entre duas partes iguais (embora não sejam iguais perante a estrutura organizacional, ambos compartilham de um interesse comum para obter um resultado satisfatório); compreender as funções do avaliado, ou seja, saber quais são as atribuições do empregado; estimular o desempenho praticado pelo avaliado e comunicá-lo da satisfação com os resultados, de forma a promover credibilidade ao processo; evitar preconceitos, baseando a avaliação no desempenho real, utilizando registros históricos ao invés de confiar somente na memória.

Esta visão é semelhante à de Dutra (2002), para quem a gestão de pessoas deve oferecer ferramentas que permitam que o indivíduo se desenvolva de forma independente, até o ponto em que seja capaz de entregar o que lhe é demandado.

Mais que enumerar exigências, a descrição das responsabilidades de avaliado e avaliador deve culminar com o papel de cada um na obtenção dos resultados preconizados pela instituição à qual pertencem, cujo sucesso determinará até que ponto a avaliação por competências será capaz de subsidiar a ascensão profissional dos colaboradores.

3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

3.1 Modelo de avaliação utilizado pelo Banco Alfa

Segundo a UNIVERSIDADE CORPORATIVA do BANCO ALFA (2009), a gestão de desempenho profissional vigente responde à demanda formal que atende às necessidades de informação da empresa e é legitimada pelos funcionários, sendo necessário conhecer os fundamentos e a operacionalização. Também é uma forma de disponibilizar informações sistematizadas vinculando esse desempenho aos objetivos da empresa, podendo direcionar ações para capacitação, desenvolvimento e aprimoramento das competências necessárias para a melhoria dos resultados.

Na gestão de desempenho por competências, os funcionários são avaliados a partir de um modelo de desempenho desenhado pela empresa, constituído por um conjunto de competências definidas como necessárias para que o funcionário atue em um mercado muito competitivo e cumpra seus compromissos com a empresa.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO ALFA (2009) salienta que existem atividades diferenciadas nas diversas áreas da empresa, portanto a avaliação deverá contemplar três tipos de competências: as fundamentais, comuns a todos os funcionários; as específicas, distribuídas pelos diversos setores, que se relacionam as atividades realizadas em cada um deles; e as gerenciais, espelhadas nas atividades dos gestores de equipes. No início do processo avaliatório, o sistema corporativo deve identificar as competências a serem avaliadas de acordo com a função exercida pelo funcionário e com sua área de atuação.

3.1.1 Competências fundamentais

As competências fundamentais são dez, devem ser expressas por todos os funcionários e estão distribuídas em cinco perspectivas:

Perspectivas	Competências fundamentais para todos os funcionários
Financeira	Demonstrar conhecimento dos produtos e serviços relacionados à estratégia de sua área de atuação. Identificar e aproveitar as oportunidades, analisando o ambiente interno e externo.
Clientes	Prestar atendimento com cortesia e agilidade, considerando as expectativas do cliente (interno e externo) e as orientações da empresa.
Comportamento Organizacional	Demonstrar iniciativa para solucionar problemas e aprender continuamente. Colaborar com os colegas de trabalho, a fim de concretizar os objetivos da empresa em um clima de harmonia.
Processos internos	Identificar riscos na realização das atividades sob sua responsabilidade e implementar ações adequadas; Operar aplicativos de informática para realizar seus serviços com agilidade e qualidade; Comunicar-se por escrito e oralmente de forma clara, objetiva e acessível ao interlocutor; Organizar suas atividades para realizá-las no tempo previsto, possibilitando a continuidade do processo de trabalho.
Sociedade	Direcionar suas ações, levando em consideração os impactos sociais, ambientais e econômicos e os princípios de responsabilidade socioambiental adotados pelo banco.

Figura 1 - Competências fundamentais

Fonte: Universidade Corporativa Banco Alfa – Curso Gestão de Desempenho Por Competências (2009).

Constatar a presença e intensidade com que as competências fundamentais se expressam em cada colaborador deve ser uma das premissas da GDP, já que a habilidade em atender às perspectivas listadas acima é um critério seguro para a distinção do indivíduo em relação a seus pares. Além disso, o apontamento dos funcionários cujo rendimento está abaixo da expectativa no que tange às competências fundamentais é o primeiro passo para que o gestor possa traçar a melhor estratégia para o aperfeiçoamento do grupo.

3.1.2 Competências específicas

A Complexidade das atividades exige uma grande diversidade de competências. Aquele conjunto fixo e imutável de conhecimentos, habilidades e atitudes de que dispunha um profissional tradicional não atende mais as demandas do mercado. Por conta desta realidade, as competências específicas foram customizadas de acordo com a área do funcionário, reconhecendo a especificidade de desempenho de cada área, olhando de forma diferente os diversos papéis ocupacionais desempenhados dentro da empresa. Apresentam-se, no quadro a seguir, alguns exemplos de competências específicas de alguns cargos:

Administradores	Gerentes de conta	Caixas	Atendentes
Identificar as causas dos conflitos com o cliente e adotar ações para evitar novas ocorrências	Idem	Idem	Idem
*	Identificar as reais necessidades dos clientes de sua carteira, adotando postura proativa para prestar atendimento diferenciado.	*	Idem
*	Prestar consultoria sobre produtos e serviços, auxiliando o cliente na escolha daquele mais adequado ao seu perfil.	*	Idem
*	Monitorar e avaliar o pós-venda de produtos e serviços para garantir a satisfação do cliente.	*	Idem
Adotar ações para elevar o índice de satisfação do cliente a partir da análise de diferentes indicadores corporativos	Idem	*	Idem
*	Atualizar o cadastro de clientes, garantindo a confiabilidade das informações registradas.	*	Idem
Orientar e controlar a necessidade, o uso e a manutenção de instalações, recursos materiais e tecnológicos internos	*	*	*
*	*	Manusear numerário e processar papéis corretamente, evitando a ocorrência de diferenças.	*

* competência específica não avaliada neste papel ocupacional

Figura 2 - Competências específicas

Fonte: Universidade Corporativa Banco Alfa – Curso Gestão de Desempenho Por Competências (2009).

Desprende-se desse quadro a necessidade de critérios que justifiquem plenamente a substituição do sistema de avaliação vigente – em detrimento da correção de suas imperfeições – na organização, já que, após a análise das competências fundamentais ter subsidiado o crescimento profissional dos funcionários, se faz lógico e justo o uso de critérios semelhantes nos anos seguintes, ainda que necessariamente mais específicos.

3.1.3 Competências gerenciais

Além das competências fundamentais e específicas, existem as competências que devem ser expressas por todos os gerentes, conforme o quadro abaixo:

Estimular a participação dos funcionários nas decisões da equipe, incentivando o diálogo, a troca de idéias e o compartilhamento de conhecimentos.
Mobilizar os esforços das pessoas para propósitos comuns, estimulando o comportamento com as estratégias, os resultados e os princípios de responsabilidade socioambiental.
Orientar a atuação da equipe, fornecendo as informações necessárias para a realização do trabalho e comunicando as suas expectativas sobre o desempenho das pessoas.
Promover o desenvolvimento profissional dos membros da equipe, valorizando suas competências e oferecendo oportunidades de capacitação e <i>feedback</i> freqüente.
Adotar medidas preventivas e corretivas para melhoria contínua da saúde e qualidade de vida de sua equipe.

Figura 3 - Competências gerenciais

Fonte: Universidade Corporativa Banco Alfa – Curso Gestão de Desempenho Por Competências (2009).

Embora emanadas pelos gerentes, as decisões ligadas a essas competências recaem diretamente sobre os subordinados, produzindo um caráter de dependência mútua entre os funcionários de todos os níveis hierárquicos para que os três tipos de competências sejam exercidos de forma a promover o crescimento da organização e de seus colaboradores.

Assim, a cada novo ciclo da GDP o avaliador deve incluir em seus critérios a preocupação com o reflexo do conceito de cada subordinado sobre sua disposição em contribuir para que as competências gerenciais permaneçam resultando em conquistas para o grupo.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização desta pesquisa foi julgado adequado o método abordagem quantitativa descritiva, com pesquisa *Survey*, com escala tipo *Likert*, cuja coleta de dados fez uso de questionários fechados, elaborados de forma a contemplar o objetivo geral já mencionado. A análise dos dados contidos nos formulários – dados primários - foi embasada nas estratégias que obtiveram melhor desempenho em extrair dados sólidos entre aquelas registradas em livros, artigos e publicações específicas (dados secundários).

Foi utilizado um questionário composto por perguntas objetivas a fim de captar, interpretar e analisar a opinião dos funcionários sobre o modelo de Gestão de Desempenho por Competências utilizado pela empresa. A amostragem pretendida – todos os 50 profissionais da Agência Canoas – foi alcançada com êxito, já que os questionários foram aplicados pessoalmente pelo autor deste trabalho.

O método conhecido como *Survey* permite a obtenção de dados de forma objetiva e a redução do tempo necessário à coleta de informações. De fato, além de permitir uma amostragem mais numerosa, outra vantagem do uso de questionários é a otimização na apuração das respostas, uma vez que as perguntas estão padronizadas.

De posse dos formulários aplicados, foram analisadas as respostas de todos os envolvidos para a estruturação de um panorama geral. Paralelamente, estruturou-se uma análise sob o critério do nível hierárquico ocupado pelos indivíduos questionados, estando escriturários, caixas executivos e assistentes de negócios no grupo hierárquico inferior e gerentes de contas e administradores no grupo hierárquico superior. Por fim, foi possível executar uma análise a respeito da existência e magnitude de discrepâncias observadas entre os dados relativos a um ou mais níveis hierárquicos em particular e a amostragem geral.

À exceção do autor do presente trabalho, o efetivo da Agência Canoas conta, em ordem crescente de nível hierárquico, com:

- 20 Escriturários
- 10 Caixas executivos
- 10 Assistentes de negócios
- 8 Gerentes de Contas

- 2 Administradores

O questionário utilizado como instrumento de coleta de dados foi adaptado do modelo existente em Lucena (2004), já que o autor propõe esse formato para a obtenção de resultados consistentes nos casos em que a avaliação da GDP representasse o objetivo central da pesquisa. Os itens de apreciação considerados referem-se a:

- Entendimento e compreensão do modelo de gestão de desempenho.
- Relacionamento interpessoal, auto-avaliação, existência de conflitos relativos ao processo de avaliação.
- Satisfação com o modelo de avaliação.
- Condução do processo pelos gestores, no que se refere às ações de planejamento, acompanhamento e encerramento das etapas de avaliação.
- *Feedback* fornecido e recebido.

O instrumento de coleta de dados apresenta-se com doze questionamentos e opções de respostas estruturadas em:

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Os itens de apreciação estão relacionados às seguintes questões:

Itens de apreciação	Questões
Conhecimento GDP	1
Condução do processo	2 – 3 - 4
Auto-avaliação e planejamento de carreira	5-8
Relacionamento interpessoal	6 - 11
Aprendizagem organizacional	7
Importância do <i>feedback</i>	9
Tempo para estudo e aperfeiçoamento	10
Satisfação com o atual modelo da GDP	12

Figura 4 – Itens de apreciação relacionados às questões.

Fonte: Elaborada pelo autor a partir do apêndice A

Assim, esta análise quantitativa se mostra adequada aos objetivos propostos, por serem estes possíveis de serem medidos, observados com certa lógica. Ainda que haja em qualquer resultado a influência das escolhas feitas pelo pesquisador, os resultados da abordagem quantitativa propiciam o planejamento de soluções coletivas, já que as populações mais fidedignas costumam ser escolhidas para a tomada de dados.

5 ANÁLISE DOS DADOS

5.1 Perfil dos entrevistados

Com a intenção de se traçar o perfil dos funcionários, questões envolvendo dados pessoais foram feitas a cada colaborador da Agência Canoas no momento que antecedia a aplicação das perguntas voltadas especificamente à GDP, a partir do entendimento de que o perfil dos componentes da amostra sempre pode subsidiar as conclusões obtidas em pesquisas de opinião.

N° absoluto	%	Idade
10	20	Menos de 25 anos de idade
11	22	De 26 a 30 anos
15	30	De 31 a 40 anos
9	18	De 41 a 50 anos
5	10	Acima de 50 anos

Figura 5 – Faixa etária dos colaboradores da Agência Canoas.

Fonte: Elaborada pelo autor a partir do apêndice A

N° absoluto	%	Grau de instrução
10	20	2° grau Completo
8	16	Superior Incompleto
23	46	Superior Completo
3	6	Pós Graduação Incompleta
6	12	Pós Graduação Completa

Figura 6 – Grau de instrução dos colaboradores da Agência Canoas.

Fonte: Elaborada pelo autor a partir do apêndice A

N° absoluto	%	Tempo de Banco
11	22	Até 05 anos
21	42	De 05 a 10 anos
0	0	De 11 a 15 anos
12	24	De 16 a 20 nos
6	12	Acima de 20 anos

Figura 7 – Tempo de incorporação dos colaboradores da Agência Canoas ao Banco Alfa.

Fonte: Elaborada pelo autor a partir do apêndice A

N° absoluto	%	Tempo de Agência
27	54	Até 05 anos
15	30	De 05 a 10 anos
4	8	De 11 a 15 anos
3	6	De 16 a 20 nos
1	2	Acima de 20 anos

Figura 8 – Tempo de incorporação à Agência Canoas dos colaboradores entrevistados.

Fonte: Elaborada pelo autor a partir do apêndice A

Os dados pessoais dos funcionários entrevistados permitem observar padrões que são constantemente alterados pelas mudanças que o quadro de pessoal da Agência Canoas é exposto, em função da progressão funcional direcionada pela GDP e das nomeações dos novos servidores que ocuparão os cargos abertos nos níveis hierárquicos iniciais da carreira.

Conforme se observa na Figura 5, os funcionários distribuem-se de forma homogênea em termos de faixa etária, com o menor índice na faixa acima de 50 anos. Na Figura 6, aparece como destaque a constatação de que 80% dos entrevistados possui ou está cursando o nível superior.

Na Figura 7, nota-se que 64% dos colaboradores trabalham no Banco Alfa a menos de 10 anos e, de acordo com a Figura 8, a taxa de permanência na Agência Canoas durante esse mesmo período engloba 84% dos entrevistados.

Este panorama, mesmo antes da análise do questionário propriamente dito, aponta que a ascensão profissional oportunizada pelo processo de avaliação da empresa implica, com boa frequência, na transferência do colaborador para outra agência na qual existe vaga para o cargo conquistado, e que esse mérito tem forte vínculo com o grau de formação do funcionário.

5.2 Apontamentos do questionário: um panorama generalizado

Os indivíduos envolvidos na pesquisa demonstraram pouca dificuldade para interpretar os questionamentos propostos e colaboraram respondendo todas as questões conforme apresentadas, uma vez cientes de que esta pesquisa poderá ser utilizada para promover melhorias no sistema de avaliação de desempenho por competências dos funcionários da empresa.

1. Tenho conhecimento e entendimento do processo de gestão de desempenho por competências.				
	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
Escriturário		10,0%	80,0%	10,0%
Caixa		30,0%	70,0%	
Assistente de negócios		10,0%	90,0%	
Gerente de Contas			87,5%	12,5%
Administrador			100,0%	
Números absolutos	0	6	41	3

Figura 9 – Conhecimento do sistema de avaliação de desempenho.

Fonte: Elaborada pelo autor a partir do apêndice A

Com base no treinamento recebido pelos funcionários do Banco Alfa no momento de sua incorporação à instituição, que inclui os conceitos da Universidade Corporativa do Banco Alfa (2009), há expectativa de que todos saibam da existência da GDP, seus fundamentos e operacionalização.

O fato de que 6 colaboradores da Agência Canoas declararam discordar de que possuem conhecimento e entendimento do processo de gestão de desempenho por competências, conforme mostra a Figura 9, possivelmente se explica pelo fato de não compreenderem alguns detalhes do processo, já que a presença do termo “entendimento” no enunciado da questão pode ser interpretada como a assimilação do funcionamento do processo em sua totalidade.

A inexistência de funcionários do grupo hierárquico superior com dúvidas em relação ao processo era esperada, uma vez que seus cargos remetem a longas carreiras na instituição e à sua posição como avaliadores, o que promove maior familiaridade com o processo.

2. O meu gestor elabora algum planejamento (pessoalmente ou por meio eletrônico) sobre as expectativas que possuí sobre o meu trabalho.				
	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
Escriturário	30,0%	50,0%	20,0%	
Caixa	40,0%	40,0%	20,0%	
Assistente de negócios	20,0%	30,0%	50,0%	
Gerente de Contas	12,5%	37,5%	37,5%	12,5%
Administrador			50,0%	50,0%
Números absolutos	13	20	15	2

Figura 10 – Etapa de planejamento sobre as expectativas e objetivos.

Fonte: Elaborada pelo autor a partir do apêndice A

À luz da ênfase que Chiavenato (2006) dá à habilidade do executivo de recursos humanos em gerar uma expectativa permanente de aprendizagem e desenvolvimento das pessoas, além do apontamento de Gillen (2000) a respeito do estabelecimento de objetivos desafiadores pelo avaliador, o resultado deste questionamento passa a merecer uma atenção criteriosa.

Na Figura 10, é notável que mais da metade dos funcionários entrevistados não se sente segura da capacidade de seu gestor em elaborar um planejamento sobre as expectativas que possui sobre o trabalho ou, ao menos, em comunicar com clareza quais são os resultados esperados após a execução das tarefas. Nesse ponto, é reforçada a importância da comunicação entre os membros da equipe e seus pares ou chefes imediatos, especialmente em face às respostas dos colaboradores do grupo hierárquico inferior.

3. Durante o período de avaliação é efetuado o acompanhamento do processo (pessoalmente ou por meio eletrônico), com registro de anotações de reconhecimento ou aprimoramento.				
	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
Escriturário	10,0%	40,0%	50,0%	
Caixa	10,0%	50,0%	40,0%	
Assistente de negócios		30,0%	50,0%	20,0%
Gerente de Contas		25,0%	75,0%	
Administrador		50,0%	50,0%	
Números absolutos	3	19	26	2

Figura 11 – Etapa de acompanhamento da GDP.

Fonte: Elaborada pelo autor a partir do apêndice A

As respostas expostas na Figura 11 denunciam não haver uniformidade no método de acompanhamento efetuado pelos gestores durante o período de avaliação, já que estão divididas entre os colaboradores que discordam e os que concordam com a afirmação proposta, e com tal intensidade que a ausência de anotações de reconhecimento e aprimoramento afeta inclusive 3 funcionários do grupo hierárquico superior.

Para Gillen (2000), de modo a evitar preconceitos, o avaliador deve basear a avaliação em registros históricos, ao invés de confiar somente na memória. Assim, temos a identificação de um ponto crítico do processo que necessita de ajuste, já que o registro periódico do desempenho do funcionário é essencial para o resultado final do processo e a GDP pressupõe que todos os colaboradores sejam avaliados sob os mesmos critérios.

4. Quando da finalização do período de avaliação, os <i>feedbacks</i> recebidos estão coerentes com os registros efetuados nas etapas anteriores.				
	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
Escriturário		40,0%	50,0%	10,0%
Caixa	10,0%	40,0%	50,0%	
Assistente de negócios		30,0%	40,0%	30,0%
Gerente de Contas		12,5%	75,0%	12,5%
Administrador			50,0%	50,0%
Números absolutos	1	16	26	7

Figura 12 – Etapa de encerramento da GDP.
 Fonte: Elaborada pelo autor a partir do apêndice A

Em estreita relação com os dados discutidos anteriormente sobre o acompanhamento do processo durante o período de avaliação, pode-se observar na Figura 12 que, quando são gerados registros fidedignos ao longo do processo, os funcionários se sentem avaliados de forma mais precisa. De fato, Hipólito & Reis (2002) afirmam que a utilização de critérios claros de avaliação minimiza a subjetividade do processo.

Para o avaliado, ratificando a literatura (Gillen, 2000; Chiavenato, 2006), o recebimento de um *feedback* que está em concordância com o trabalho realizado e com as orientações recebidas implica em crédito ao avaliador e ao método de avaliação. Na posição de principais fornecedores de *feedback*, os integrantes do grupo hierárquico superior concentraram-se nas respostas positivas, o que já pode ser considerado como uma auto-avaliação.

5. O processo de GDP permite a auto-avaliação e expressar minhas percepções sobre os pares e/ou superiores.				
	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
Escriturário		10,0%	80,0%	10,0%
Caixa		10,0%	70,0%	20,0%
Assistente de negócios		10,0%	40,0%	50,0%
Gerente de Contas			62,5%	37,5%
Administrador			100,0%	
Números absolutos	0	4	34	14

Figura 13 – A GDP gera uma rede de *feedback*.

Fonte: Elaborada pelo autor a partir do apêndice A

Um dos atrativos da avaliação por competências é que ela oportuniza a todos os envolvidos assumir o papel de avaliados e avaliadores ao mesmo tempo, transcendendo a dimensão unidirecional chefe-subordinado (Hipólito & Reis, 2002). De acordo com os dados que compõem a Figura 13, a maioria absoluta dos entrevistados concorda que a GDP permite a auto-avaliação e a expressão de opiniões acerca dos pares e superiores, admitindo a importância desse componente do processo.

Neste ponto, o padrão de respostas sob a ótica da hierarquia difere daquele observado a respeito da coerência entre os registros efetuados e os feedbacks recebidos (questão 4), notando-se um elevado índice de respostas positivas provenientes do grupo hierárquico inferior, o que sugere que esses funcionários também praticam a auto-avaliação.

6. Percebo relações mais próximas sobre as pessoas na empresa em função da transparência proposta pelo processo de GDP.				
	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
Escriturário		50,0%	50,0%	
Caixa		50,0%	50,0%	
Assistente de negócios	10,0%	40,0%	50,0%	
Gerente de Contas		37,5%	62,5%	
Administrador			100,0%	
Números absolutos	1	22	27	0

Figura 14 – A transparência do processo aproxima as pessoas.

Fonte: Elaborada pelo autor a partir do apêndice A

Outra oportunidade em que as opiniões se dividem fortemente está contida na Figura 14, que trata do mérito da GDP em proporcionar relações mais próximas entre as pessoas na empresa. Desta vez, o resultado pode ser explicado pela intensidade com que a teoria se expressa na prática, ou seja, a transparência do processo é a mesma para todos, mas as relações entre as pessoas só serão alteradas se elas estiverem dispostas a assumir o comportamento apontado pela avaliação.

Essa lógica também explica a padronização nas respostas dos dois grupos hierárquicos, mas não isenta os gestores da elaboração de um planejamento para o uso mais adequado da GDP que, segundo Chiavenato (2006), é capaz de resultar em um clima de trabalho de respeito e confiança entre as pessoas.

7. Considero que a GDP é ideal por que estimula o desenvolvimento das competências relacionadas à função, proporcionando ao funcionário um processo contínuo de aprendizagem organizacional.				
	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
Escriturário	20,0%	60,0%	20,0%	
Caixa	30,0%	50,0%	10,0%	
Assistente de negócios	20,0%	50,0%	30,0%	
Gerente de Contas	12,5%	25,0%	62,5%	
Administrador		50,0%	50,0%	
Números absolutos	10	25	15	0

Figura 15 – A GDP impulsiona a aprendizagem organizacional.

Fonte: Elaborada pelo autor a partir do apêndice A

Já que alguns autores (Gillen, 2000; Chiavenato, 2004; Dutra, 2004) reforçam que a apreciação do desempenho de cada indivíduo deve ser feita em função do nível de complexidade das atividades que ele desempenha, um aspecto de vulnerabilidade do programa de GDP adotado pelo banco vem à tona com a análise da Figura 15.

O fato de apenas 15 funcionários concordarem, e com ressalvas, que o processo atinge o objetivo de estimular o desenvolvimento das competências relacionadas à função, levando à contínua aprendizagem organizacional, merece especial atenção por parte dos gestores, sob pena de ficar apenas a cargo dos colaboradores a escolha da estratégia mais adequada para o aprimoramento de suas competências.

Não se observa consenso sequer entre as respostas dos indivíduos pertencentes ao mesmo grau hierárquico.

8. A avaliação estimula o auto-desenvolvimento e o planejamento da carreira, auxiliando o funcionário a estabelecer objetivos em áreas importantes de sua vida.				
	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
Escriturário	10,0%	40,0%	50,0%	
Caixa	10,0%	50,0%	40,0%	
Assistente de negócios	10,0%	20,0%	60,0%	10,0%
Gerente de Contas		25,0%	75,0%	
Administrador			50,0%	50,0%
Números absolutos	4	17	27	2

Figura 16 – A GDP estimula o auto-desenvolvimento e o plano de carreira.

Fonte: Elaborada pelo autor a partir do apêndice A

Os dados da Figura 16 parecem representar uma tendência antagônica quando comparados à análise da questão inerente ao estímulo do desenvolvimento de competências e da contínua aprendizagem organizacional (questão 7), já que desta vez a maioria dos entrevistados afirma que a GDP auxilia seu desenvolvimento profissional, enquanto o problema apontado na Figura 11 tem potencial para afetar o estímulo dos funcionários da Agência Canoas em relação ao seu futuro na instituição.

Assim, um olhar mais detalhado permite supor que a expressão “estabelecer objetivos em áreas importantes de sua vida” tenha sido interpretada em sentido amplo e alheio ao objetivo da avaliação, abrangendo até mesmo um planejamento de futuro profissional em outras instituições. Também aponta neste sentido a ocorrência de apenas um funcionário do grupo hierárquico superior discordando da afirmativa proposta, o que se encaixa na visão de Creazzo (2005) a respeito do papel da avaliação de desempenho para efeitos de remuneração.

9. Considero de vital importância o fornecimento e recebimento de <i>feedback</i> (reconhecimento e aprimoramento), para as melhorias dos processos de trabalho.				
	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
Escriturário			70,0%	30,0%
Caixa		10,0%	50,0%	40,0%
Assistente de negócios			80,0%	20,0%
Gerente de Contas			50,0%	50,0%
Administrador			50,0%	50,0%
Números absolutos	0	1	32	17

Figura 17 – Recebimento e fornecimento de *feedback*.

Fonte: Elaborada pelo autor a partir do apêndice A

Os apontamentos que indicam se a finalização do período de avaliação e os *feedbacks* recebidos pelos funcionários estão coerentes com os registros efetuados nas etapas anteriores (Figura 12) são reforçados pela constatação de que os colaboradores consideram de vital importância o fornecimento e recebimento de *feedback* para as melhorias do processo de trabalho (Figura 17), tal como apontado por Gillen (2000) e Chiavenato (2006).

Enquanto um questionamento anterior referia-se especificamente à qualidade do *feedback* inerente ao processo (Figura 12), aqui a presença deste instrumento manifesta-se como imprescindível. A julgar pela opinião de colaboradores de todos os níveis de hierarquia, é notável a importância do acompanhamento de cada etapa da avaliação de desempenho por todos os profissionais envolvidos, visando evitar um viés autoritário que descaracterizaria a GDP.

10. Disponho de tempo suficiente para implementar as ações de capacitação indicadas pela empresa e gestores.				
	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
Escriturário	20,0%	40,0%	60,0%	
Caixa	40,0%	20,0%	40,0%	
Assistente de negócios		60,0%	40,0%	
Gerente de Contas		50,0%	50,0%	
Administrador			100,0%	
Números absolutos	8	20	22	0

Figura 18 – Tempo para ações de capacitação.
 Fonte: Elaborada pelo autor a partir do apêndice A

O resultado da questão 10 (Figura 18) é um dos mais interessantes, dadas as 28 respostas negativas recebidas em um universo de 50 profissionais. Os gestores devem ter ciência da possibilidade de alcance das melhorias sugeridas antes de planejá-las, visando adequar as propostas de incremento da competência profissional de cada colaborador ao ritmo em que este é capaz de executá-las.

É imperioso destacar que no grupo hierárquico inferior manifesta-se invariavelmente baixo o índice de disponibilidade de tempo para ações de capacitação, já que muitas vezes elas se configuram em cursos que alteram os horários e locais de trabalho.

11. Percebo conflitos no transcorrer do processo de avaliação de desempenho por competências.				
	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
Escriturário		80,0%	20,0%	
Caixa		70,0%	30,0%	
Assistente de negócios		80,0%	20,0%	
Gerente de Contas		75,0%	25,0%	
Administrador		50,0%	50,0%	
Números absolutos	0	38	12	0

Figura 19 – Existência ou não de conflitos na GDP.

Fonte: Elaborada pelo autor a partir do apêndice A

O expressivo número de funcionários que relata não perceber conflitos ao longo do processo (Figura 19) dá margem a três entendimentos essencialmente diferentes, na medida em que dependem da noção que cada entrevistado emprega para a palavra “conflitos”. Predominando a idéia de que esses conflitos representem o conjunto de imperfeições do processo de avaliação, haverá poucos ajustes a serem implementados. Porém, caso uma porcentagem significativa da amostra tenha subestimado os problemas cotidianos ou possua dificuldade em identificá-los, estaremos lidando com um dado distorcido da realidade.

Finalmente, alguns colaboradores podem ter interpretado que são os conflitos interpessoais que estão em questão e, neste caso, temos o testemunho de um ponto muito positivo da GDP tal como aplicada no Banco Alfa. Mais uma vez, o caráter subjetivo de um termo contido na questão presta-se a justificar a homogeneidade das respostas quando considerados os dois grupos hierárquicos.

12. De maneira geral estou satisfeito com o processo de GDP aprovando sua utilidade.				
	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
Escriturário		50,0%	50,0%	
Caixa		60,0%	40,0%	
Assistente de negócios		30,0%	70,0%	
Gerente de Contas		37,5%	62,5%	
Administrador			100,0%	
Números absolutos	0	22	28	0

Figura 20 – Satisfação com o atual modelo de GDP.

Fonte: Elaborada pelo autor a partir do apêndice A

Os resultados deste último questionamento (Figura 20) conduzem a uma reflexão importante. A aprovação da utilidade da GDP divide sobremaneira os colaboradores da Agência Canoas, e deve ser evitada uma análise superficial na busca pelas impressões que motivaram esse resultado. Muitos são os critérios à disposição dos entrevistados para avaliar a GDP como algo satisfatório ou não, além da relevância por certo óbvia de resultados recentes do processo no reconhecimento profissional de cada entrevistado.

Assim, antes de considerar a taxa mediana de satisfação com a GDP como uma tendência e planejar o futuro do processo a partir desta idéia, é preciso considerar que a presente pesquisa teve como amostragem uma equipe em constante aperfeiçoamento, além da permanente perda e aquisição de novos integrantes. Naturalmente, nem todas as vantagens e perspectivas da avaliação de desempenho por competências subsidiaram as respostas dos entrevistados, já que parte da teoria absorvida durante os cursos de capacitação é diluída pela dinâmica do processo vivenciada na prática.

Ficou reforçado o papel do avaliador como responsável por compreender as funções dos avaliados e saber quais são as atribuições de cada um deles em todas as suas dimensões, para que seja capaz de estabelecer objetivos desafiadores a partir deste conhecimento, de forma a estimular o desempenho do grupo e favorecer o aprimoramento dos valores individuais nas tarefas diárias. Neste ponto, é fundamental mencionar uma preocupação adicional dos entrevistados, qual seja a comunicação de objetivos, etapas e impactos do processo em momento oportuno.

Porém, a construção deste plano não deve se restringir à época que antecede o início de cada período de avaliação e sim figurar como responsabilidade permanente dos avaliadores, uma vez que parece livre de contestação o fato de que um desempenho insuficiente na execução das tarefas inerentes a cada cargo pode ser o reflexo de uma má definição e/ou distribuição das atividades. Nessa seara, os registros freqüentes e fidedignos das etapas do processo foram verificados como uma das maiores preocupações dos entrevistados, por entenderem que o que está em jogo é o seu crescimento pessoal e profissional, além da credibilidade do processo.

Em concordância ao que foi observado na teoria (Gillen, 2000; Chiavenato, 2006), a melhoria de desempenho dos colaboradores da Agência Canoas depende do recebimento de um *feedback* que permita não só a eles, mas também a seus gestores, intervir adequadamente nos rumos do serviço executado. O estímulo ao desempenho dos entrevistados e a promoção do sentimento de satisfação em pertencer ao grupo manifestam-se, entre outras formas, pelo reconhecimento freqüente com os resultados positivos.

As respostas dos colaboradores confirmam um outro parâmetro preconizado na literatura: o de que o processo de avaliação de pessoas tem sua subjetividade minimizada pela adoção de uma sistemática estruturada na auto-avaliação com múltiplas fontes em termos de hierarquia, em detrimento da usual relação entre chefe e subordinado (Hipólito & Reis, 2002). Foi possível constatar que, na Agência Canoas, o avaliador evita encarar a GDP como um meio de julgar o avaliado (no sentido da busca por punições), o que suprime o antagonismo de posições entre os envolvidos, já que o avaliado participa ativamente do processo.

A presença desse sentimento de igualdade no grupo pesquisado, onde todos compartilham de um interesse comum em relação aos resultados, exerce também um papel importante na manutenção do bom relacionamento interpessoal apontado pelas respostas do questionário. Os poucos indícios de falta de confiança entre as pessoas relacionaram-se a temores gerados por características dos gestores interpretadas por seus subordinados como deméritos profissionais.

Embora a avaliação de desempenho por competências seja considerada pelos colaboradores da Agência Canoas como um auxílio ao desenvolvimento profissional do colaborador na teoria, o processo parece não cumprir na prática o objetivo de aprimorar as competências de cada cargo, comprometendo a contínua aprendizagem organizacional. Isso afeta continuamente o planejamento de carreira dos colaboradores, à medida que os furta de orientação e estímulo para direcionar suas trajetórias profissionais em médio e longo prazo.

Uma preocupação adicional aos gestores se configura na expressiva quantidade de entrevistados que revelou não dispor do tempo adequado para treinamento, o que pode levar a um desempenho insatisfatório no cumprimento das atividades. Tal prejuízo, por acometer o indivíduo e a instituição, só pode ser contornado pelo conhecimento dos anseios do avaliado e pela segura identificação de suas necessidades.

6 CONCLUSÕES

A Gestão de Desempenho por Competências é um sistema de avaliação que, por sua importância no Banco Alfa, deve ser constantemente aperfeiçoada. Para tal, é imprescindível pesquisar a opinião dos indivíduos que conduzem o processo e são diretamente afetados por ele.

De maneira geral, os colaboradores da Agência Canoas reconheceram a existência e a relevância da GDP enquanto apreciação sistemática de desempenho individual. Além disso, foi elogiada a iniciativa em realizar uma pesquisa que objetivava auferir a qualidade da ferramenta, já que a correção de desvios de propósito pode contribuir para que a GDP cumpra de fato o papel de melhorar a qualidade do trabalho e de vida dentro do Banco Alfa.

Os dados relacionados à condução do processo exigiram uma avaliação criteriosa, que resultou em três apontamentos principais. Em primeiro lugar, foi verificada a insegurança entre os funcionários em relação à capacidade de planejamento dos gestores, um dado preocupante, já que, conforme observado na literatura, um plano formal de avaliação reduz a subjetividade e as distorções do processo.

Em segundo lugar, a precariedade da padronização no método de acompanhamento empregado pelos gestores durante o período de avaliação é um ponto ao qual se deve dedicar alta relevância, pois fere a premissa da utilização de critérios claros e uniformes de avaliação, o que inclui o registro periódico do desempenho do funcionário, de forma a não comprometer o propósito de melhoria contínua dos indivíduos. Em terceiro lugar, ficou destacada a importância do recebimento de um *feedback* positivo que esteja de acordo com o trabalho realizado e com as orientações recebidas, como forma de conectar as pessoas aos resultados.

Na Agência Canoas, a GDP vem estimulando a auto-avaliação e a expressão das opiniões de todos a respeito dos outros membros do grupo, tendo sido observado que especialmente, mas não exclusivamente, os integrantes do grupo hierárquico inferior aproveitam a oportunidade que o processo oferece para praticar sua auto-avaliação.

Em relação ao planejamento de carreira, as respostas recebidas pareceram norteadas pelo papel da avaliação de desempenho como instrumento que pode ser usado para efeitos de remuneração, promoções e processos seletivos mais justos. Apesar disso, a inevitável busca por

melhores posições na instituição não parece afetar o relacionamento pessoal dos colaboradores entrevistados.

Quanto ao mérito do tempo para estudo e aperfeiçoamento, o resultado indica que a forma na qual serão ofertadas as capacitações determinará o grau de desenvolvimento profissional decorrente delas, especialmente em termos de horário e adequação ao cargo do público alvo. O grupo pesquisado parece dotado de iniciativa no que tange ao aperfeiçoamento de competências, de tal forma que basta aos gestores promoverem o aproveitamento desse potencial dentro do Banco Alfa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOUDREAU, John W.; MILKOVICH, George T. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

BRANDÃO, Hugo P.; GUIMARÃES, Tomás A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, Jan./Mar.2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. 8 ed. – 3 reimp. São Paulo: Atlas, 2006.

CREAZZO, Vicente. **Avaliação de desempenho: observações**. São Paulo: RH Central, 2005. Disponível em: <<http://www.via6.com/topico/2381/avaliacao-de-desempenho-observacoes-www-rhcentral-com-br-15-10-05>> Acesso em: 21 out 2010.

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

DUTRA, Joel Souza. **Competências – Conceitos e instrumentos para Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GILLEN, Terry. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Nobel, 2000.

HIPÓLITO, José Antônio Monteiro; REIS, Germano Glufke. **As pessoas na Organização. A avaliação como instrumento de gestão**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz Jose. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento estratégico e gestão de desempenho para resultados**. São Paulo: Atlas, 2004.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO ALFA. **Curso Gestão de Desempenho Por Competências**, Brasília, p. 22-28, Diretoria Gestão de Pessoas, 03-2009.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO ALFA – REVISTA PROFI. **Gestão de Desempenho Por Competências**, Brasília, Ano XII n. 47, p. 15-16, Diretoria Gestão de Pessoas, 06-2009.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO

Prezado (a) Colega;

Estou concluindo o Curso de Graduação em Administração, ministrado pela UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul -, e escolhi o tema Gestão de Desempenho Profissional (GDP) para meu trabalho de conclusão de curso.

Para isso, estou solicitando sua colaboração no sentido de responder o questionário abaixo, que visa conhecer sua opinião, possibilitando identificar os pontos de maior satisfação e insatisfação relacionados com a Gestão do Desempenho Profissional.

É de fundamental importância que você responda todas as questões com sinceridade.

Agradeço sua importante colaboração e disponibilidade.

São Leopoldo, 15 de setembro de 2010.

Felipe Gabriel Dobler Bittencourt

Questões formuladas, com suas respectivas respostas

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO:

Idade: Grau de Instrução:

X	Idade
()	Menos de 25 anos de idade
()	De 26 a 30 anos
()	De 31 a 40 anos
()	De 41 a 50 anos
()	Acima de 50 anos

X	Grau de instrução
()	2° grau Completo
()	Superior Incompleto
()	Superior Completo
()	Pós Graduação Incompleta
()	Pós Graduação Completa

Tempo de Banco: - Tempo de Agência

X	Tempo de Banco
()	Até 05 anos
()	De 05 a 10 anos
()	De 11 a 15 anos
()	De 16 a 20 nos
()	Acima de 20 anos

X	Tempo de Agência
()	Até 05 anos
()	De 05 a 10 anos
()	De 11 a 15 anos
()	De 16 a 20 nos
()	Acima de 20 anos

Grupamento funcional / Cargo exercido / Experiências profissionais anteriores ao Banco

X	Cargo
()	Escriturário
()	Caixa
()	Assistente de negócios
()	Gerente de Contas
()	Administrador

X	Experiências profissionais antes ingressar no Banco
()	Sim
()	Não

1. Tenho conhecimento e entendimento do processo de gestão de desempenho por competências.

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
()	()	()	()

2. O meu gestor elabora algum planejamento (pessoalmente ou por meio eletrônico) sobre as expectativas que possui sobre o meu trabalho.

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
()	()	()	()

3. Durante o período de avaliação e efetuado o acompanhamento do processo (pessoalmente ou por meio eletrônico), com registro de anotações de reconhecimento ou aprimoramento.

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
()	()	()	()

4. Quando da finalização do período de avaliação, os *feedbacks* recebidos estão coerentes com os registros efetuados nas etapas anteriores.

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
()	()	()	()

5. O processo de GDP permite a auto-avaliação e expressar minhas percepções sobre os pares e/ou superiores.

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
()	()	()	()

6. Percebo relações mais próximas sobre as pessoas na empresa em função da transparência proposta pelo processo de GDP.

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
()	()	()	()

7. Considero que a GDP é ideal por que estimula o desenvolvimento das competências relacionadas à função, proporcionando ao funcionário um processo contínuo de aprendizagem organizacional.

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
()	()	()	()

8. A avaliação estimula o auto-desenvolvimento e o planejamento da carreira, auxiliando o funcionário a estabelecer objetivos em áreas importantes de sua vida.

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
()	()	()	()

9. Considero de vital importância o fornecimento e recebimento de *feedback* (reconhecimento e aprimoramento), para as melhorias dos processos de trabalho.

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
()	()	()	()

10. Disponho de tempo suficiente para implementar as ações de capacitação indicadas pela empresa e gestores.

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
()	()	()	()

11. Percebo conflitos no transcorrer do processo de avaliação de desempenho por competências.

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
()	()	()	()

12. De maneira geral estou satisfeito com o processo de GDP aprovando sua utilidade.

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
()	()	()	()