

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

**Everton Soares Mirapalheta**

**A GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS NO BANCO  
DELTA – UM PARALELO ENTRE A TEORIA E A PRÁTICA**

**Porto Alegre**

**2010**

Everton Soares Mirapalheta

**A GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS NO BANCO  
DELTA – UM PARALELO ENTRE A TEORIA E A PRÁTICA**

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.

Professora Orientadora: Profa. Dra. Ângela Beatriz Scheffer Garay

Tutora Orientadora: Deise Antunes Rambo

**Porto Alegre**

**2010**

Everton Soares Mirapalheta

**A GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS NO BANCO  
DELTA – UM PARALELO ENTRE A TEORIA E A PRÁTICA**

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 11 de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

---

Profa. Dra. Ângela Beatriz Scheffer Garay

---

Profa. Dra. Claudia Simone Antonello

## **DEDICATÓRIA**

*Este trabalho é dedicado à Leticia, Breno e Bibiana,  
que são a razão do meu esforço e da minha  
determinação.*

*A compreensão, apoio e carinho que deles recebi, em  
todos os momentos, foram fundamentais para a  
conclusão de mais esta etapa da minha vida.*

## **AGRADECIMENTOS**

Meus agradecimentos àqueles que contribuíram para a realização deste trabalho:

À UAB – Universidade Aberta do Brasil e à UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pela oportunidade de participar de um curso piloto;

À Professora Orientadora Ângela Beatriz Scheffer Garay, pelas orientações precisas;

Às tutoras Alexandra Jochims Krueel, Deize Castioni Novello e Deise Antunes Rambo, que participaram ativamente da construção do trabalho, com quem dividi minhas angústias e de quem recebi todo o apoio necessário;

Aos colegas de curso, que dividiram comigo esta fantástica experiência de construção de conhecimentos e, particularmente, ao colega Santanna pelo companheirismo e auxílio;

Aos funcionários do Banco Delta, que destinaram parte do seu tempo pra me conceder as entrevistas;

Aos meus colegas de trabalho, que me incentivaram a realizar este curso, especialmente ao Antony Lima, ao Neri Rodrigues e ao Carlos Spindler, pelos conselhos que me colocaram nessa caminhada;

Aos meus familiares, que mesmo nos momentos de dificuldades, me mantiveram motivado e confiante na realização deste sonho.

*“Trate as pessoas como se elas fossem o que  
poderiam ser, e você as ajudará a se tornarem  
aquilo que são capazes de ser”*

*(Goethe)*

## RESUMO

Em um panorama empresarial caracterizado pela competitividade e pela instabilidade, a gestão de pessoas desempenha um papel fundamental na gestão estratégica das organizações. A gestão por competências e a avaliação 360 graus são tendências de gestão de pessoas, utilizadas como alternativas para minimizar as dificuldades enfrentadas nas avaliações de desempenho tradicionais e para contribuir com o desenvolvimento dos indivíduos e das organizações. O presente estudo tem como objetivo geral analisar a Gestão de Desempenho por Competências - GDC nas agências do Banco Delta no município de Rio Grande (RS), instituição que utiliza um modelo baseado nestas tendências. Para isso, realizou-se um estudo de caso nas cinco agências do Banco existentes no referido município. A obtenção dos dados para pesquisa, que possui caráter qualitativo, exploratório e descritivo, ocorreu através de entrevistas semi-estruturadas com dez funcionários do Banco, escolhidos por conveniência e por possuírem perfis variados. Além disso, foi analisada a documentação utilizada pela empresa para divulgar a GDC e treinar seus funcionários para o uso da ferramenta. A partir da transcrição do modelo concebido e das entrevistas, foi realizada uma análise do conteúdo e um paralelo entre a teoria sobre o modelo e o que se observou na prática. Os resultados obtidos indicam que o Banco Delta escolheu e utilizou concepções teóricas congruentes com o pensamento científico para desenvolver a GDC. Porém, as percepções dos funcionários sobre a utilização da ferramenta demonstram que existe uma distância entre a teoria e a prática, causando fragilidades no processo que dificultam a obtenção de crescimento das competências organizacionais e o desenvolvimento das pessoas envolvidas.

**Palavras-chave:** gestão de pessoas; avaliação de desempenho; avaliação 360 graus; gestão de competências.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>1 AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO .....</b>	<b>10</b>
<b>2 MODELOS E TENDÊNCIAS DE GESTÃO DE DESEMPENHO.....</b>	<b>11</b>
2.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	11
2.1.1 Competências individuais .....	12
2.1.2 Competências organizacionais.....	13
2.1.3 Gestão de desempenho por competências .....	15
2.2 AVALIAÇÃO 360 GRAUS.....	17
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>19</b>
<b>4 RESULTADOS .....</b>	<b>22</b>
4.1 A GDC DO BANCO DELTA NA TEORIA.....	22
4.1.1 A estrutura da GDC .....	24
4.1.2 As competências na GDC.....	25
4.1.3 A etapa de planejamento da GDC.....	25
4.1.4 A etapa de acompanhamento da GDC .....	26
4.1.5 A etapa de encerramento da GDC .....	26
4.2 A GDC DO BANCO DELTA NA PRÁTICA.....	27
4.2.1 Os objetivos da GDC .....	27
4.2.2 O Acordo de Equipe .....	29
4.2.3 As sessões de feedback e as anotações.....	30
4.2.4 A atribuição de conceitos .....	32
4.2.5 O Plano de Desenvolvimento de Competências- PDC.....	33
4.2.6 As dificuldades para realizar a GDC.....	34
4.2.7 Os benefícios percebidos .....	36
4.2.8 Críticas e sugestões dos entrevistados.....	37
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>40</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>42</b>
<b>ANEXO A – ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO.....</b>	<b>44</b>

## INTRODUÇÃO

Em um cenário empresarial marcado por constantes mudanças e pela instabilidade e imprevisibilidade do ambiente socioeconômico, as organizações que mantêm seu modelo original, sustentadas em comportamento padrão e tarefas repetitivas, vêm perdendo espaço para aquelas que acompanham as mudanças, apresentando uma maior flexibilidade e oferecendo oportunidades de customização de seus produtos e serviços, conforme afirma Ruas (2005). Este diferencial competitivo é obtido pela contribuição definitiva e criativa das pessoas para o desenvolvimento, aperfeiçoamento, produção, comercialização, entrega e manutenção dos bens e serviços ofertados.

Diante disso, a gestão de pessoas possui um papel fundamental na gestão estratégica das organizações. Nesta área, a avaliação de desempenho, de acordo com Bohlander, Snell e Shermann (2005), aparece como uma das ferramentas mais poderosas para a empresa manter e aumentar a produtividade, além de facilitar o cumprimento de metas estratégicas.

Segundo Mascarenhas (2008), as dificuldades observadas nos processos de avaliação de desempenho tradicionais, notadamente pelo desconforto dos avaliadores em emitirem conceitos e enfrentarem conflitos interpessoais e pelo alto grau de subjetividade existente, somadas à necessidade do desenvolvimento das competências organizacionais para enfrentar a competitividade do mercado, abriram espaço para o crescimento da gestão do desempenho por competências e da avaliação 360 graus.

O Banco Delta, instituição em que este trabalho foi realizado, atua em um setor em que os concorrentes apresentam produtos e serviços muito semelhantes em qualidade e preço, característica que torna o diferencial competitivo obtido através das pessoas ainda mais relevante para a obtenção e manutenção da liderança do mercado.

A empresa investe em diversos programas na área de gestão de pessoas, com destaque para a evolução do formato de avaliação de desempenho. É preciso também considerar que o Banco Delta admite seus funcionários através de concurso público e que recruta seus gestores e executivos internamente, o que torna este instrumento fundamental para a identificação, desenvolvimento e retenção de talentos.

A avaliação de desempenho no Banco Delta existe há 50 anos e vem acompanhando a evolução dos estudos sobre o assunto no decorrer deste tempo. A partir do primeiro processo de avaliação, instituído em 1960, foram 38 anos de avaliação comportamental realizada

somente de forma descendente (superior/subordinado). Em 1998, começou a reformulação deste processo que foi finalmente aprimorado em 2005, com a implantação da Gestão de Desempenho por Competências – GDC, utilizando conceitos e tendências dos anos 2000, como a avaliação 360 graus.

Porém, mesmo sendo aderente às tendências em termos teóricos, verifica-se através da vivência e da experiência sentida que a GDC não vem sendo utilizada da forma ideal no Delta, já que muitos funcionários realizam algumas das etapas do processo apenas para cumprimento de tarefas e prazos.

Portanto, este trabalho busca responder: **Qual a percepção dos funcionários acerca da Gestão de Desempenho por Competências do Banco Delta?**

Desse modo, o objetivo geral é analisar a Gestão de Desempenho por Competências nas agências do Banco Delta no município de Rio Grande (RS). Para isso, os objetivos específicos são: compreender o modelo desenvolvido pela empresa; investigar a forma como o processo é conduzido; identificar a percepção dos atores com relação ao programa; e fornecer sugestões, se for o caso, para aprimorar o modelo utilizado pela empresa.

Este trabalho deverá contribuir para a análise de pesquisadores e profissionais da área de Gestão de Pessoas sobre a aplicação de algumas teorias e modelos de gestão de desempenho, a partir do estudo das práticas de uma empresa de grande porte, que utiliza o sistema de Gestão de Desempenho por Competências e a avaliação de 360 graus. Da mesma forma, fornecerá informações ao Banco Delta sobre a efetividade na utilização do sistema que escolheu e implantou.

O trabalho está estruturado em cinco capítulos. Nesta introdução foram apresentados o problema e a questão de pesquisa, os objetivos, as justificativas e a estrutura do trabalho. Os dois primeiros capítulos do trabalho apresentam o referencial teórico, discorrendo sobre Avaliação e Gestão de Desempenho e sobre Modelos e Tendências de Gestão de Desempenho.

O terceiro capítulo trata dos procedimentos metodológicos e o quarto capítulo apresenta os resultados do trabalho e as análises realizadas com base nestes resultados. Por último, são apresentadas as considerações finais, incluindo as limitações de pesquisa e as conclusões obtidas.

## 1 AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

Os programas de avaliação de desempenho tradicionais, focados na atribuição de conceitos a partir da observação dos resultados quantitativos do trabalho individual, tornaram-se insuficientes para atender às necessidades das organizações em um ambiente cada vez mais competitivo, evoluindo, desta forma, para um processo mais abrangente de gestão de desempenho (BOHLANDER, SNELL e SHERMANN, 2005). Bergamini e Beraldo (1988) afirmam que a avaliação do desempenho humano no trabalho, embora seja o instrumental que oferece a melhor informação à organização sobre ela mesma, necessita de um aprimoramento contínuo em função da complexidade do ser humano.

Segundo Dutra (2001), a avaliação de desempenho ocorre em três dimensões: desenvolvimento; esforço; e comportamento, e cada uma deve ser tratada de forma diferente; porém, as empresas, em geral, têm misturado as três dimensões dando mais ênfase ao esforço e ao comportamento, ainda que no momento atual, o desenvolvimento seja a dimensão mais importante e mereça atenção diferenciada. De acordo com Bergamini e Beraldo (1988), os sistemas de avaliação vêm deixando de serem veículos de pressão, se configurando como oportunidades de desenvolvimento, implicando em menos questões técnicas e mais questões de atitude.

A avaliação de desempenho deve ser compreendida dentro do que se chama de gestão de desempenho, considerada como um sistema amplo de administração que busca integrar o desempenho das pessoas, grupos e áreas funcionais aos objetivos e às metas empresariais (MASCARENHAS, 2008). Segundo Brandão e Guimarães (2001), a gestão de desempenho é fundamental para as organizações, devido ao papel estratégico no processo de seleção, desenvolvimento e retenção das pessoas responsáveis pela geração de valor e obtenção de resultados.

Conforme Brandão *et al.* (2008), as distorções e subjetividades inerentes a muitos instrumentos de gestão de desempenho contrapõem-se às necessidades de avaliação de resultados. Além disso, instrumentos de gestão de desempenho capazes de integrar estratégia, aprendizagem, competências e indicadores quantitativos e qualitativos são muito almejados, mas dificilmente descobertos. Buscando alternativas para suprir esta lacuna, diversos estudos e pesquisas sobre o tema são realizados, surgindo instrumentos e modelos como a Gestão por Competências e a Avaliação 360°.

## 2 MODELOS E TENDÊNCIAS DE GESTÃO DE DESEMPENHO

A Gestão por Competências e a Avaliação 360 graus vêm sendo utilizadas como alternativas para a gestão de desempenho, diante de um contexto caracterizado por constantes transformações no ambiente empresarial. Nesse cenário, são comuns as tentativas de buscar modelos mais eficazes, fontes de vantagem competitiva e mecanismos de desenvolvimento organizacional sustentado (CARBONE *et al.*, 2005).

### 2.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

O conceito de competência vem sendo incorporado ao ambiente empresarial a partir do surgimento de diversos modelos de gestão com base nessa característica. Conforme Brandão e Guimarães (2001), essa incorporação vem acontecendo de forma fragmentada, provocando a existência de diversas conotações para o significado de competência e gestão por competências.

Segundo Ruas (2005), os três fatores que tornam a noção de competência mais atrativa para o ambiente organizacional são: o uso da competência como representação de uma ação efetiva e legitimada no ambiente de trabalho; a flexibilidade e adaptabilidade das competências frente à tendência de customização dos produtos e serviços no atual ambiente de negócios; e a condição de atuar como referência conceitual homogênea nas diversas instâncias organizacionais.

Conforme Zarifian (2001) existem três mutações principais ocorridas na lógica do trabalho, que justificam o modelo de gestão por competências: a noção do incidente, o acontecimento imprevisto que perturba o desenvolvimento normal de um sistema de produção e exige que as competências estejam além das definições das tarefas, sendo mobilizadas pelas pessoas; a noção de comunicação, que exige um maior conhecimento e compartilhamento de objetivos e informações; e a noção de serviços, que passou a dominar as relações entre clientes internos e externos. A partir destas alterações, o trabalho deixa de ser o conjunto de tarefas associadas ao cargo, para se tornar o prolongamento das competências que o indivíduo mobiliza para enfrentar os imprevistos.

Dutra (2002, p.23) sustenta a idéia da co-existência de competências organizacionais e individuais, pavimentando o caminho para a gestão de desempenho por competência:

Ao colocarmos organização e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na organização, quer fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para organização seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios.

### **2.1.1 Competências individuais**

Embora a existência de diversas definições para competência individual, causadas pela fragmentação da teoria citada anteriormente, Dutra (2004) afirma que existem duas correntes principais. A primeira, representada principalmente pelos autores norte-americanos (Boyatzis, 1982; e McClelland, 1973, por exemplo), que caracteriza competência como um conjunto de qualificações ou características subjacentes à pessoa, que permitem a ela lidar com uma dada situação ou realizar determinado trabalho. A segunda, dominada por autores franceses como Zarifian (1999) e Le Boterf (1999), associa a competência não a um conjunto de atributos da pessoa, mas sim às suas realizações em determinado contexto, ou seja, aquilo que o indivíduo produz ou realiza no trabalho.

O conceito de evento, instituído por Zarifian (2001), como sendo o imprevisto que ocorre em um sistema de produção, ou uma situação nova e inesperada proporcionada pelo ambiente de trabalho, sustenta a definição daquele autor de que a competência não pode ser mais estabelecida como predefinições de um cargo, mas que o trabalho é a ação competente, auto-mobilizada por um indivíduo, frente a um evento ocorrido em uma situação profissional. Segundo o autor, a competência não é uma negação à qualificação, pelo contrário, representa o pleno reconhecimento do valor da qualificação para o retorno do trabalho à competência do indivíduo que o exerce.

Le Boterf (2000), na mesma direção de pensamento, afirma que o fato da pessoa deter as qualificações necessárias para determinado cargo, não garante que ela entregue aquilo que a organização espera. Para o autor, competência é colocar em prática o que se sabe, em determinado contexto profissional, agregando valor ao patrimônio de conhecimentos da empresa.

Fleury (2000) também se refere à geração de valor quando define as competências individuais como: “Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

O conceito de Carbone *et al.* (2005), faz parte de uma terceira vertente que vem obtendo destaque por unir as concepções das vertentes anteriores, definindo competências humanas ou profissionais como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações.

O conhecimento é construído a partir da articulação das informações que temos contato durante a relação que constituímos com as pessoas e coisas ao nosso redor. È o resultado do processamento cognitivo dessas informações. Conhecer é saber o que fazer e compreender por que fazê-lo.

A habilidade, que está ligada à capacidade de aplicar o conhecimento no trabalho, refere-se a saber como fazer alguma coisa. Já a atitude, está relacionada aos aspectos sociais e afetivos relacionados às ações no trabalho. Refere-se ao sentimento ou predisposição que influencia a conduta do indivíduo em relação ao outro, ao trabalho ou a situações. Significa querer fazer algo.

### **2.1.2 Competências organizacionais**

As competências organizacionais são consideradas as características que diferenciam a empresa de seus concorrentes, estando diretamente ligadas à sua estratégia, servindo de base para um planejamento mais eficaz, tornando a organização mais competitiva e participativa no mercado (CRAIDE; ANTUNES, 2004).

Segundo Green (1999, p.28 *apud* CRAIDE; ANTUNES, 2004):

Uma competência essencial é um conjunto peculiar de *know-how* técnico que é o centro do propósito organizacional. Ela está presente nas múltiplas divisões da organização e nos diferentes produtos e serviços. As competências essenciais fornecem uma vantagem competitiva peculiar, resultando em valor percebido pelos clientes, e são difíceis de serem imitadas.

Conforme Dutra (2004), as organizações possuem um conjunto próprio de competências, concretizado pelo seu patrimônio de conhecimentos e alimentado a partir de um ciclo contínuo de interação entre as competências dos indivíduos que a constituem e as suas próprias competências. Segundo o autor, os indivíduos, ao utilizarem este conjunto de conhecimentos, irão concretizar as competências organizacionais e adequá-las ao contexto, promovendo as alterações necessárias para aprimorá-las, uma vez que existe a necessidade de desenvolver competências organizacionais específicas para cada estratégia escolhida para competir no mercado.

Le Boterf (2000) defende que as competências coletivas são mais do que o resultado da soma de competências individuais, são resultantes de uma sinergia entre estas, compondo uma rede de combinações específicas que os concorrentes têm dificuldade de copiar e que perduram mesmo após a saída dos indivíduos que contribuíram para sua criação, sendo reconstruídas pelas pessoas que chegam. O autor define que é possível observar as competências coletivas quando existem: um saber elaborar representações compartilhadas, compostas por normas, valores coletivos, prioridades, sistemas de interpretação e referência, favorecendo a convergência das ações individuais; um saber comunicar-se, manifestado pela linguagem operativa comum, por um dialeto particular da equipe; um saber cooperar, representado pelo compartilhamento de conhecimentos para coagir e co-produzir; e um saber aprender coletivamente da experiência, quando se tira lições do que acontece.

Prahalad e Hamel (1990), após observarem as estratégias de empresas com desempenhos excepcionais, afirmaram que todas apresentavam uma *Core Competence*, definida como: “conjunto de habilidades e tecnologias que resultam por apartar um diferencial fundamental para a competitividade da empresa”. Tal conceito tornou-se a principal referência sobre a noção de competências no âmbito organizacional (Ruas; 2005)

Ainda segundo os autores, para se constituir em uma *Core Competence*, a competência organizacional deve: contribuir decisivamente para o valor agregado aos produtos e serviços que são percebidos em termos de preço, qualidade disponibilidade ou ainda seletividade; oferecer acesso potencial a uma ampla variedade de mercados, negócios e produtos; e ser de difícil imitação, prorrogando a vantagem da empresa por um tempo maior. (PRAHALAD; HAMEL, 1995 apud RUAS, 2005)

### 2.1.3 Gestão de desempenho por competências

Segundo Dutra (2001), o termo “Gestão do Desempenho por Competências” vem sendo utilizado pelas organizações para se referir ao conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas, que busca articular as estratégias de negócio à estrutura da organização, e correlacionar a contribuição de cada indivíduo ao sucesso da empresa.

Além de afirmarem que a gestão de desempenho e a gestão de competências são instrumentos de um mesmo construto, Brandão e Guimarães (2001, p.3) defendem que seja utilizado o termo gestão de desempenho por competências, caracterizando a complementaridade e interdependência entre os dois conceitos: “Parece necessário integrar, em um único modelo de gestão, as atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho, a partir de um diagnóstico das competências essenciais à organização, desde o nível corporativo até o individual”

Dutra (2004) afirma que há uma relação íntima entre as competências organizacionais e as competências individuais. O estabelecimento da busca por competências individuais deve estar diretamente ligado à definição das competências organizacionais necessárias.

Conforme Leme (2006), além de contribuir para a empresa alinhar seus colaboradores à estratégia organizacional, a gestão de desempenho por competências traz para os colaboradores a possibilidade de ver com critérios e forma lógica o verdadeiro resultado de seu esforço. É a possibilidade da justa avaliação, onde ele não fica nem sub nem tão pouco super avaliado por um destaque que ele tenha ou não, pois permite a extração e a mensuração da realidade, gerando argumentos e base científica e matemática dos caminhos corretos e serenos para definir o quanto o colaborador vale ou representa através de sua entrega.

Dutra (2004) afirma que é comum encontrar definições muito vagas e de difícil observação para estabelecer as entregas desejadas em cada competência. O autor sustenta que as descrições de competências a serem avaliadas devem retratar as entregas de forma a serem observadas com facilidade tanto pela pessoa, quanto pelos responsáveis pelo seu acompanhamento e orientação, uma vez que existe um forte componente de subjetividade na interpretação de algumas descrições. Por isso, indica que: as expectativas da empresa sejam expressas de forma clara; as definições sejam construídas coletivamente, expressando o vocabulário e os costumes da organização; exista um alinhamento entre as competências definidas; e as competências sejam graduadas em função da complexidade da entrega, para que se acompanhe a evolução dos indivíduos no processo.

A questão da complexidade também é tratada por Le Boterf (2000, p.37), quando defende que os conceitos de competência e de profissional andam na mesma direção e define o profissional como “aquele que sabe administrar uma situação profissional complexa”.

Dutra (2004) inclui a complexidade como um dos elementos que devem ser considerados em conjunto com a competência para a compreensão de sistemas de gestão de pessoas, dentre eles a gestão de desempenho. Segundo o autor, é alta a correlação entre a complexidade das atribuições e responsabilidades de um indivíduo e o valor que geram para a empresa. O outro elemento a ser considerado é o espaço que o indivíduo ocupa na organização, caracterizado como o conjunto dessas atribuições e responsabilidades e que pode ser ampliado sem a mudança de cargo ou posição, a partir de duas variáveis: as necessidades da empresa, do negócio ou do meio e a competência para conduzir situações cada vez mais complexas.

Segundo Brandão e Guimarães (2001, p.2), para que se configurem como práticas de gestão inovadoras, tanto a gestão de competências quanto a de desempenho devem ter como objetivo maior o desenvolvimento das pessoas, pois somente assim a competência e o desempenho representariam um valor econômico e social tanto para a organização quanto para o indivíduo. Os autores afirmam que “O desafio é fazer que a empresa seja não apenas “qualificada”, do ponto de vista da competitividade, mas também “qualificante”, no sentido de oferecer diversas oportunidades de crescimento a seus membros”.

A gestão de desempenho por competências é a responsável por planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização, as competências necessárias à consecução de seus objetivos, conforme explicam Brandão e Guimarães (2001). Segundo esses autores, a gestão de desempenho por competências constitui um processo contínuo, que tem como etapa inicial a formulação da estratégia organizacional, seguida pela definição dos indicadores de desempenho no nível corporativo e metas, e pela identificação das competências necessárias para concretizar o desempenho esperado.

Após essas definições, por meio de instrumentos de gestão do desempenho como a *avaliação 360°*, a organização pode identificar o seu *gap* ou lacuna de competências, isto é, a discrepância entre as competências individuais e organizacionais necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências disponíveis internamente. A partir desse diagnóstico, a organização pode planejar ações para captar e desenvolver as competências que necessita, bem como estabelecer planos de trabalho e de gestão de pessoas que serão avaliados posteriormente, gerando informações para retroalimentar o processo.

## 2.2 AVALIAÇÃO 360 GRAUS

A principal discussão acerca do processo de avaliação de desempenho encontra-se no elevado grau de subjetividade existente. Segundo Bergamini e Beraldo (1988), a avaliação, que é realizada por sujeitos, por si só já implica essa subjetividade e, é a aceitação natural dessa realidade que provocará uma convivência pacífica com ela, contribuindo para o aprimoramento do processo.

O ato de avaliar é influenciado por fatores de ordem individual, a partir de características intrínsecas à personalidade do avaliador, dependendo do nível mental, do nível cultural, da maturidade emocional e da motivação e interesse pelo processo (BERGAMINI; BERALDO, 1988).

Além disso, segundo Lucena (1994), existe alguns erros de avaliação comumente cometidos, chamados “vícios de avaliação”, resultantes de percepções equivocadas:

- a) Proximidade – tendência de avaliar melhor os avaliados mais conhecidos ou que estão mais próximos, em detrimento dos outros;
- b) Efeito Halo – tendência a avaliar a pessoa pelas suas características mais marcantes, em detrimento de outras igualmente relevantes, passando esse julgamento aos demais indicadores de desempenho;
- c) Leniência – tendência de atribuir apenas conceitos altos aos avaliados;
- d) Severidade – tendência de atribuir apenas conceitos baixos aos avaliados;
- e) Tendência Central – tendência de avaliar todos avaliados em torno da média, sem preocupação com as diferenças individuais;
- f) Função – tendência de avaliar pela função que o avaliado ocupa e não pelo seu desempenho;
- g) Falta de Memória – tendência de considerar apenas fatos recentes, esquecendo-se de outros acontecimentos importantes ocorridos durante o período avaliatório.

Segundo Craide e Antunes (2004), o sistema de Avaliação 360° surge para suprir as carências deixadas pelos métodos tradicionais de avaliação “*top-down*”, nos quais a tarefa de avaliar o desempenho do empregado recaía somente sobre o superior imediato. A avaliação por múltiplas fontes, como também é chamada, consiste em combinar as análises feitas pelo superior, pares e/ou clientes e subordinados, contrastando com uma auto-avaliação do empregado.

Desta forma, o aumento do número de respondentes pode garantir maior credibilidade aos resultados, pois, conforme afirma Pontes (*apud* CRAIDE; ANTUNES, 2004, p.5), pelo fato das respostas virem de várias fontes, ele é enriquecido, tornando mais fidedignas as informações em relação ao desempenho do avaliado.

Outra vantagem deste sistema é a tendência do aumento do comprometimento dos avaliados pela realização da auto-avaliação, por terem também tornado-se avaliadores dos seus pares e do seu superior, e pela existência de diversas pessoas envolvidas no processo. Entre as desvantagens observadas na avaliação 360 graus, é possível mencionar a complexidade operacional do modelo (pela ampliação do número de avaliadores) e a possibilidade de, na auto-avaliação, os funcionários se super avaliarem em benefício próprio (EDWARDS; EWEN, 1996 *apud* BRANDÃO *et al.*, 2008, p.10).

Reis (2000, p.55) aponta as três premissas principais que têm orientado as experiências e estudos sobre a avaliação de múltiplas fontes:

- a) O *feedback* estruturado, claro e cuidadoso pode ser um instrumento efetivo de aprendizagem e desenvolvimento de atributos de liderança;
- b) O fato de os *feedbacks* originarem-se em diferentes fontes permite compreensão mais completa e clara dos impactos dos próprios comportamentos no ambiente organizacional. Ou, como ressaltam Yukl e Lepsinger (195, p.45): “Quando as pessoas recebem *feedbacks* honestos e específicos de seus superiores, colegas e subordinados, elas passam a compreender como seus comportamentos afetam as outras pessoas e percebem a necessidade de mudar alguns desses comportamentos”;
- c) Os resultados comportamentais dependerão de: diferenças individuais, de empenho pessoal e de um ambiente organizacional favorável à mudança.

Ao analisar as condições para que os resultados da avaliação 360 graus sejam efetivos, Reis (2000) afirma os avaliados devem estar comprometidos com o processo. Conforme o autor, tal comprometimento é obtido através de um conjunto de percepções que incluem: a competência das fontes para emitirem opiniões sobre o desempenho do avaliado; a relevância das competências avaliadas para a empresa e para o desenvolvimento profissional e pessoal do avaliado; e a real possibilidade de expressar as competências requeridas, sem depender de outras variáveis organizacionais que o avaliado não domina.

Após descrever o referencial teórico utilizado, tratando de avaliação e gestão de desempenho e dos modelos e tendências em gestão de desempenho como Gestão por Competências e Avaliação 360 Graus, a seguir, são apresentados os procedimentos metodológicos empregados na realização deste trabalho.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O trabalho, realizado em cinco agências do Banco Delta, busca responder como o atual sistema de gestão de desempenho desta empresa está sendo utilizado na prática de cada agência. Para isso, foi realizado um estudo de caso do tipo explanatório.

Segundo Yin (2001), o estudo de caso é indicado quando o tipo de questão de pesquisa é da forma “como” e “por que”. Quando o controle que o investigador tem sobre os eventos é muito reduzido; ou quando o foco temporal está em fenômenos contemporâneos dentro do contexto de vida real. A essência de um estudo de caso, ou a tendência central de todos os tipos de estudo de caso é que eles tentam esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: por que elas foram tomadas, como elas foram implementadas e quais os resultados alcançados.

Para a consecução desta pesquisa, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, do tipo focal, que buscaram obter as percepções de funcionários do Banco Delta, de diversos cargos, sobre a Gestão de Desempenho por Competências e procuraram alcançar respostas para oferecer um vasto material subjetivo, com poucas idéias pré-concebidas, proporcionando uma intensa exploração. De acordo com Yin (2001), as entrevistas do tipo focal são espontâneas e assumem o caráter de uma conversa informal, porém seguem um conjunto de perguntas estabelecidas no projeto de pesquisa.

A entrevista foi utilizada como instrumento de coleta com uma abordagem qualitativa, trazendo as opiniões sobre o modelo de Gestão de Desempenho por Competências, a forma como vem sendo utilizado e os resultados que obtém. Além da entrevista, foi realizada a análise documental do material remetido aos funcionários, pela empresa, para divulgar e incentivar o uso desse sistema. Um dos pontos fortes do estudo de caso é a possibilidade de se utilizar diversas fontes para a obtenção de evidências (YIN, 2001).

Inicialmente, aplicou-se pré-testes, realizando a entrevista com três funcionários, um de cada nível organizacional (escriturário, gerência média e administração), para examinar se as questões estavam bem formuladas e podiam ser entendidas claramente, sem dúvidas.

Para realizar a entrevista, foi utilizado o roteiro constante no Anexo A. Inicialmente, foi apresentado o projeto de pesquisa aos administradores das dependências e solicitada autorização para a realização das entrevistas.

Para dar início a cada entrevista, foi esclarecido aos entrevistados o problema, a questão de pesquisa, os objetivos, a relevância do trabalho e a importância da sua

contribuição. Salientou-se que seria garantido o anonimato, buscando criar um clima de cooperação e confiança.

Os sujeitos da entrevista, que foi realizada pessoalmente pelo pesquisador, no ambiente de trabalho dos entrevistados, foram dez funcionários lotados nas cinco agências do Banco Delta em Rio Grande (RS). As agências foram escolhidas por conveniência e por apresentarem características diversas de mercado e tamanho. Os entrevistados, que tiveram sua identidade preservada, foram escolhidos também por conveniência, procurando manter-se um equilíbrio de perfis, conforme apresentado na Figura 1.

<b>Entre – vistado</b>	<b>Sexo</b>	<b>Faixa Etária (anos)</b>	<b>Estado Civil</b>	<b>Grau de Instrução</b>	<b>Tempo de empresa (anos)</b>	<b>Função</b>
A	masculino	mais de 40	casado	pós-graduado	mais de 30	administrador
B	feminino	de 23 a 30	solteira	pós-graduada	de 6 a 10	escriturária
C	feminino	mais de 40	casada	pós-graduada	de 21 a 30	administradora
D	masculino	mais de 40	casado	pós-graduado	de 21 a 30	gerência média
E	feminino	de 31 a 40	solteira	graduada	de 6 a 10	administradora
F	masculino	mais de 40	casado	pós-graduado	de 21 a 30	gerência média
G	masculino	de 31 a 40	casado	médio	de 1 a 5	gerência média
H	masculino	mais de 40	casado	pós-graduado	de 21 a 30	gerência média
I	feminino	de 23 a 30	união estável	graduada	menos de 1	escriturária
J	feminino	de 18 a 22	solteira	médio	de 1 a 5	escriturária

**Figura 1 – Perfil dos entrevistados**

Fonte: Elaborada pelo autor

Foram observadas na execução da entrevista, entre outras, as seguintes orientações de Brandão (1999, *apud* Lodi, 1991):

- a) Evitar projetar no interlocutor suas idéias e sentimentos;

- b) Procurar conhecer previamente o perfil do entrevistado, buscando informações que permitam planejar e estabelecer a melhor forma de abordagem;
- c) Ajudar o entrevistado a perceber a importância da pesquisa, de sua participação e sua responsabilidade pelos fatos;
- d) Entender claramente o objetivo da pesquisa e estar preparado para esclarecer quaisquer dúvidas relacionadas a ela;
- e) Garantir que a entrevista seja privada;
- f) Ajudar o entrevistado a se sentir à vontade e com disposição para falar;
- g) Ser cordial e franco;
- h) Fazer uma pergunta de cada vez, procurando seguir o roteiro;
- i) Frasear as perguntas com precisão de modo que sejam facilmente entendidas;
- j) Permitir que o entrevistado exponha os fatos a seu modo, ajudando-o a preencher omissões;
- k) Deixar o entrevistado à vontade quanto ao tempo para as respostas;
- l) Demonstrar interesse pelo que o entrevistado está dizendo;
- m) Não se mostrar ansioso nem ocioso;
- n) Observar atentamente as manifestações do entrevistado, suas percepções, idéias, pensamentos e atitudes, buscando o significado de cada afirmação;
- o) Registrar os dados no momento ou na primeira oportunidade;
- p) Manter o foco no assunto objeto da entrevista;
- q) Manter o controle da entrevista; e
- r) No final da entrevista, manter-se atento para informações adicionais ou novas pistas nas observações casuais do entrevistado.

Para analisar os resultados obtidos, utilizou-se a estratégia geral proposta por Yin (2001), de seguir e tomar como base comparativa as proposições teóricas que levaram ao estudo de caso, criando, através do método de “construção da explanação”, uma análise cruzada das informações de cada uma das entrevistas. Foi realizada, portanto, uma interpretação das respostas das entrevistas e uma comparação delas com as premissas, procedimentos e características desejadas da GDC, obtidas na análise da documentação disponível, e com o referencial teórico utilizado. Na construção da explanação, as evidências foram examinadas, os posicionamentos teóricos revisados e as evidências examinadas novamente de uma nova perspectiva sendo replicadas ou contrapostas. Os resultados da pesquisa, bem como a análise e interpretação dos dados, serão apresentados no próximo capítulo.

## 4 RESULTADOS

Para apresentar os dados obtidos na pesquisa, assim como sua análise, divide-se este capítulo em duas partes. A primeira parte apresenta os resultados da análise da documentação disponível, demonstrando como a GDC está estruturada na teoria. Na segunda parte, apresentam-se as opiniões obtidas nas entrevistas, evidenciando as respostas consideradas relevantes para o estudo e dividindo em blocos, para permitir uma melhor compreensão da forma como o processo ocorre na prática.

### 4.1 A GDC DO BANCO DELTA NA TEORIA

A partir da análise da documentação disponível, evidencia-se a concepção teórica que a empresa atribuiu ao processo de Gestão de Desempenho por Competências e disseminou entre seus funcionários através de cartilhas, treinamentos auto-instrucionais e oficinas.

O Banco Delta, que é a maior instituição financeira da América Latina, possui mais de cinco mil agências e supera cento e trinta mil funcionários, avalia o desempenho de seus funcionários desde a década de 60. São 50 anos aprimorando constantemente o sistema de avaliação de desempenho.

Os primeiros processos, denominados Boletim de Informações 42 pontos e Ficha individual de Avaliação, tinham caráter apenas informativo e analisava apenas o comportamento do funcionário. Em 1982, com a implantação da ADF – Avaliação de Desempenho Funcional ocorreu à primeira transformação no processo, que se tornou mais aberto e participativo, agregando um caráter formativo, já que possibilitava orientar a capacitação do funcionário, mas ainda focado em comportamento.

A GDP – Gestão do Desempenho Profissional, implantada em 1998, passou a incorporar a avaliação da contribuição do funcionário para a obtenção dos resultados de sua unidade e da empresa. O modelo teórico que embasou a GDP foi o *Balanced Scorecard*, que permite o balanceamento do desempenho entre metas e fatores nas diferentes perspectivas.

Durante o IV Fórum de Gestão de Pessoas e Responsabilidade Socioambiental do Banco Delta, realizado em 2003, surgiram críticas e sugestões feitas à GDP, buscando um

modelo mais democrático e que contribuísse para o desenvolvimento das pessoas, conforme citam Brandão *et al.* (2008, p.13):

- Caráter unilateral e descendente da avaliação, na dimensão fatores, e consequente utilização do instrumento, por parte de alguns gestores, para o exercício de pressão e controle psicossocial do trabalho;
- Ausência de acompanhamento e de *feedback* por parte de gestores;
- Processo pouco participativo e pouco democrático;
- Falta de consequência prática da eventual discordância do avaliado em relação às indicações ou aos conceitos que lhe eram atribuídos;
- Caráter muito genérico das 13 competências avaliadas (na dimensão fatores), que se aplicavam a todos os funcionários, independentemente de sua área de atuação ou da função exercida;
- Conflitos entre avaliados e avaliadores e a utilização do instrumento para o exercício de práticas de poder, em decorrência da necessidade de indicação do gestor para que seus subordinados pudessem concorrer ao exercício de cargos comissionados.

Segundo os autores, a partir desta demanda, foram realizadas algumas modificações no processo para a criação da GDC – Gestão de Desempenho por Competências, em 2005. As mudanças mais importantes, dentre as relatadas por Brandão *et al.* (2008, p.14) foram as seguintes:

- Substituição das 13 competências genéricas, avaliadas na dimensão fatores, por competências de caráter mais objetivo e específico;
- Adoção da avaliação por múltiplas fontes (superior, subordinados, pares e auto-avaliação), na dimensão fatores, em substituição à avaliação feita só pelo gestor, visando minimizar vieses, ampliar a participação, e melhorar a precisão das avaliações e a percepção de justiça e equidade, como sugerem Silva (2001) e Reis (2000);
- Adoção de mecanismos e instrumentos para estimular o acompanhamento contínuo (*feedback* e *coaching*), como recomendado por Reis (2000), e a utilização do sistema para promover a melhoria do desempenho e o desenvolvimento profissional dos funcionários, como sugerem Brandão e Guimarães (2001).

Conforme o Caderno 01 do Curso Gestão de Desempenho por Competências (UNIDELTA, 2005, p.10), disponibilizado aos funcionários pelo Banco Delta, são:

- a) Objetivos da GDP por Competências: orientar o processo de desenvolvimento profissional; contribuir para o planejamento da carreira; facilitar a consecução dos objetivos organizacionais; e subsidiar outros subsistemas e programas de gestão de pessoas.
- b) Premissas da GDP por Competências:
  - O processo de gestão de desempenho deve contribuir para a empresa cumprir sua missão e atingir os objetivos definidos em sua estratégia;
  - Para cumprir sua missão e ajustar-se às mudanças estratégicas demandadas pelo mercado, o Banco necessita de competências diversas;
  - As diversas competências dos funcionários do Banco devem ser desenvolvidas e aprimoradas em um processo orientado e contínuo;
  - A exigência quanto ao desempenho do funcionário deve ser diferente, de acordo com seu papel ocupacional e com a responsabilidade do cargo que ocupa;
  - A avaliação será mais rica e fidedigna se oferecer informações originadas de múltiplas fontes;

- O sistema de avaliação deve buscar a integração sistêmica de indicadores financeiros e não financeiros; de objetivos de curto e longo prazo; de ocorrências (presente) e tendências (futuro); do desempenho individual e do coletivo; da visão interna (funcionários) e da externa (clientes);
  - Um sistema de avaliação formal é uma ferramenta fundamental na gestão de pessoas e de resultados. Não constitui instrumento de ameaça, coerção ou punição.
- c) Resultados esperados com a GDP por Competências:
- Contribuir para a melhoria dos resultados organizacionais;
  - Possibilitar a melhoria permanente do atendimento ao cliente;
  - Contribuir para o desenvolvimento profissional;
  - Estimular o desempenho excelente;
  - Vincular os objetivos de desempenho e de crescimento na carreira do funcionário aos objetivos de sua unidade e do Banco;
  - Permitir o acompanhamento da evolução do desempenho individual e coletivo;
  - Possibilitar a auto-análise e estimular o auto-desenvolvimento;
  - Auxiliar o gestor no gerenciamento do desempenho de sua equipe;
  - Gerar informações que subsidiem outros sistemas e processos de gestão de pessoas.

#### 4.1.1 A estrutura da GDC

O desempenho do funcionário é acompanhado e avaliado pelas competências e pelos resultados gerados com a aplicação dessas competências em sua atuação profissional. A avaliação é realizada a partir de cinco perspectivas: financeira, clientes, processos internos, comportamento organizacional e sociedade, correspondentes aos focos de interesse da organização, quatro delas inerentes às definidas por Kaplan e Norton (1997) na criação do *Balanced Scorecard - BSC*.

Conforme se verifica no caderno de textos da Oficina GDC, produzido pela UNIDELTA (2005), as perspectivas são mensuradas com base em duas dimensões: competências (avaliação individual) e metas (avaliação coletiva). As informações passam por uma matriz de balanceamento que reflete a priorização de cada perspectiva nas duas dimensões, de acordo com a estratégia organizacional e com o cargo exercido pelo funcionário, produzindo ao final seu placar de desempenho.

O caderno de textos descreve o período avaliatório como semestral (de janeiro a junho e de julho a dezembro), coincidindo com o ciclo de negócios do Banco. O ciclo avaliatório é contínuo e composto de três etapas: planejamento; acompanhamento; e encerramento, que se sucedem, interagem e se complementam (UNIDELTA, 2005).

A avaliação da dimensão competências é realizada por múltiplas fontes, identificadas como: auto-avaliação: atribuição de conceitos pelo próprio funcionário; superior: atribuição de conceitos pelo gestor da equipe para os subordinados; subordinados: atribuição de conceitos ao gestor da equipe pelos subordinados; e pares: atribuição de conceitos por funcionários de um mesmo nível e da mesma equipe (UNIDELTA, 2005).

Como a dimensão metas tem origem no desempenho da dependência em que o funcionário está lotado, este trabalho irá tratar somente da avaliação sob o foco da dimensão competências.

#### **4.1.2 As competências na GDC**

O Banco utiliza a definição de Carbone *et al.* (2005) de que competências humanas ou profissionais são combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações.

As competências avaliadas na GDC foram mapeadas previamente e descritas segundo as recomendações metodológicas de Carbone *et al.* (2005). Na GDC, as competências profissionais foram classificadas como: Fundamentais - aquelas relevantes e atribuídas a todos os funcionários do Banco, num total de nove, distribuídas nas cinco perspectivas; Gerenciais - aquelas relevantes para os funcionários do segmento gerencial, num total de sete, distribuídas nas quatro perspectivas com exceção da perspectiva Sociedade; e Específicas - aquelas relevantes para cada funcionário de acordo com seu papel e área de atuação, num total máximo de oito, distribuídas nas cinco perspectivas (UNIDELTA, 2005).

#### **4.1.3 A etapa de planejamento da GDC**

Os cadernos 04 e 05 do curso auto-instrucional GDC (UNIDELTA, 2005) apresentam as etapas do processo. A etapa de planejamento inicia o processo avaliatório, coincidindo com o encerramento do período anterior. Nessa etapa, que acontece no início de cada semestre, são

selecionados os componentes de cada equipe, definidas as competências específicas de cada um e realizado e registrado o “Acordo de Equipe”.

O registro do Acordo de Equipe no sistema é precedido de uma reunião para discutir, orientar e acordar o desempenho esperado de cada funcionário da equipe quanto à expressão das competências avaliáveis. Nesse momento, é possível equalizar o entendimento da equipe sobre cada uma das competências, definir quais as competências específicas de cada indivíduo e planejar o calendário de ausências para participação em eventos que contribuam para o desenvolvimento do grupo (cursos, seminários, entre outros) (UNIDELTA, 2005).

#### **4.1.4 A etapa de acompanhamento da GDC**

A UNIDELTA (2005), no caderno 04 do curso GDC, afirma que a etapa de acompanhamento deve ocorrer durante todo o semestre e servir para que os avaliadores observem o quanto seus avaliados expressam as competências requeridas. Durante esta etapa, os avaliadores e avaliados devem registrar no sistema anotações que podem contemplar tanto comentários de valorização quando o avaliado se destaca em alguma competência, quanto comentários acerca da expressão insuficiente ou inadequada de alguma competência, com as respectivas indicações de ações de aprimoramento. Além disso, indica que ocorram momentos em que sejam realizadas sessões de *feedback* e orientação, a partir das observações e anotações realizadas.

Segundo a UNIDELTA (2005) não podem ser realizadas anotações sobre desvios de conduta ou atingimento de metas.

#### **4.1.5 A etapa de encerramento da GDC**

Conforme a UNIDELTA (2005), a etapa de encerramento é a última etapa do processo, coincidindo com o planejamento do próximo período. Nessa etapa, os avaliadores, a partir das observações que realizaram durante todo semestre e, com base nas anotações registradas, atribuem conceitos numéricos a cada uma das competências de seus avaliados.

Ainda segundo a Universidade Corporativa, os conceitos são atribuídos seguindo a seguinte escala:

- 1 – Não expressou a competência requerida;
- 2 – Expressou pouco a competência (muito abaixo do esperado);
- 3 – Expressou moderadamente a competência (pouco abaixo do esperado);
- 4 – Expressou muito a competência (desempenho esperado);
- 5 – Expressou a competência de forma exemplar (acima do esperado);
- X – Não foi possível observar a demonstração desta competência;
- Y – As atividades exercidas pelo funcionário não requerem esta competência.

A atribuição de conceitos 1, 2 e 5 requerem justificativa do avaliador.

O modelo é semelhante ao estabelecido por Reis (2000), quando afirma que as empresas devem selecionar o questionário que melhor se adéqua a seus objetivos.

A partir da divulgação dos conceitos atribuídos pelos diversos avaliadores, o funcionário pode fazer o seu PDC – Plano de Desenvolvimento de Competências. Esse instrumento, que é facultativo, tem a finalidade de auxiliar o funcionário em seu desenvolvimento profissional, no planejamento de sua carreira e na orientação de sua trajetória, partindo do pressuposto de que o indivíduo é o agente do seu desenvolvimento e decide quando, quantas e quais ações de aprimoramento deseja obter, respeitando as limitações da empresa (UNIDELTA, 2005).

Quando o funcionário possui um desempenho abaixo do esperado em alguma competência, o sistema da GDC disponibiliza um questionário para identificar as possíveis causas da lacuna de desempenho e sugerir ações de aprimoramento. No PDC, o funcionário consegue planejar e solicitar ações de capacitação, além de analisar as competências exigidas nas demais áreas, podendo repensar sua trajetória profissional (UNIDELTA, 2005).

## 4.2 A GDC DO BANCO DELTA NA PRÁTICA

### 4.2.1 Os objetivos da GDC

Buscando obter uma percepção do entendimento dos entrevistados acerca dos objetivos e da relevância da GDC, a primeira questão das entrevistas tratou deste aspecto. As

respostas apresentam um direcionamento semelhante, mostrando-se distantes do que foi estabelecido pela empresa.

Há quem entenda que o objetivo é estabelecer metas e auferir resultados:

O objetivo da GDP caracteriza-se pela condução proativa e reativa. Pró-ativa quando tu estabelece as metas dizendo para o funcionário o que se espera dele e reativa na aferição dos resultados auferidos dentro das carteiras e pelo trabalho do funcionário em si (Entrevistado A).

Outros percebem a GDC apenas como um procedimento “pró-forma”:

Sinceramente, pela prática, ela não tá funcionando pro que ela se propõe, pra crescimento profissional, e não tá sendo usado como parâmetro para promoção ou pra regressão, então pra mim, a GDP é apenas um sistema pró-forma (Entrevistado E).

Do jeito que é feita, serve apenas para se dizer que faz, só pra dizer que tem avaliação duas vezes por ano e colocar isso no sistema (Entrevistado I).

Para a maioria dos entrevistados, o objetivo é avaliar o desempenho:

Acredito que GDP seja pra avaliar o trabalho do funcionário em diversos ângulos, mas acho que funciona mais do superior para o subordinado (Entrevistado B).

No meu entendimento, ela ocorre pra mensurar o desempenho da equipe de funcionários, em todas as suas dimensões, não só o desempenho na parte negocial, mas no todo, como atendimento, a ambiência da agência, o aspecto segurança, e a participação do funcionário também na parte social. Avalia todos os aspectos e dimensões para o funcionamento de uma agência e a visão dela perante a sociedade (Entrevistado C).

É para mensurar e avaliar o desempenho do funcionário, a qualidade do serviço dele, em diversos aspectos, ao longo do tempo. Não é uma coisa estanque, periódica (Entrevistado G).

Percebe-se que, apesar das seguidas mudanças que o Banco promoveu no seu sistema de gestão de desempenho, a GDC ainda é tratada apenas como um processo para avaliar o desempenho. O termo avaliação e o nome GDP, utilizado pelo modelo anterior, estão presentes na maioria das entrevistas. Por outro lado, nada foi falado sobre gestão ou desenvolvimento de competências e de carreira.

Mascarenhas (2008) corrobora com isso ao comparar os dois modelos de avaliação. Segundo o autor, enquanto quem utiliza a avaliação tradicional de desempenho enfatiza a “avaliação” e o “controle” dos funcionários, quem faz a avaliação por competências destaca a “análise” e a promoção do “desenvolvimento”.

A realidade mostra-se incongruente com o que Dutra (2004) indica para que a implantação de um modelo de gestão de competências seja bem sucedida. Ele sugere que a empresa absorva os conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional e que todas as pessoas se apropriem do novo sistema e da nova filosofia.

#### 4.2.2 O Acordo de Equipe

Para começar a explorar a prática do processo da GDP, trata-se da primeira fase, o planejamento, discutindo sobre o Acordo de Equipe.

Observa-se nas entrevistas que os acordos não são realizados da forma como a empresa idealizou. Alguns relatos afirmam que o acordo é construído de forma “*top-down*”:

A construção do acordo é um pouco desvirtuada, pois deveria ser construída em cima de parâmetros e conjuntamente. Este conjunto praticamente não existe, ela é estabelecida de cima pra baixo, com tarefas e determinações a serem cumpridas (Entrevistado A).

Eu não o percebo como um acordo, ele vem de cima pra baixo, sem uma construção conjunta. Eu espero o meu chefe estabelecer o meu acordo e de acordo com o que ele estabeleceu pra mim eu faço o da minha equipe (Entrevistado E).

Ele não é feito como acordo, não é discutido. Na verdade o que se coloca no acordo é cumprir as metas, porque é isso que é cobrado e é isso que o banco quer (entrevistado F).

Apenas um entrevistado afirma que existe a participação da equipe, porém somente para realizar ajustes depois do acordo ter sido estabelecido pelo gerente:

È feito um acordo estadual, regional e a nível de agência, seguindo as diretrizes. Normalmente o gerente da equipe faz, colocando o que é esperado de cada setor, aí coloca no papel, aí a equipe da uma olhada pra ver se muda alguma coisa ou se acrescenta algo (Entrevistado C).

Nota-se que os acordos de equipe não são realizados “em equipe” e, embora sejam construídos de acordo com a estratégia da empresa, apresentam praticamente os mesmos objetivos do Acordo de Trabalho, instrumento utilizado para medir o desempenho das agências nas metas objetivas. Contrariando o indicado pela filosofia do modelo da GDC, os acordos de equipe feitos “de cima para baixo” não abordam as competências necessárias para o atingimento dos objetivos, a necessidade de desenvolvê-las e a forma com que a equipe irá realizar isso, nem a maneira como tudo será medido. Como não são realizadas as reuniões para discussão do acordo de equipe, os funcionários não têm a oportunidade de refletir sobre as competências requeridas pela empresa para a função que exercem.

Alguns entrevistados percebem que é feita uma cópia do acordo de períodos anteriores:

Repete de um ano pro outro. Faz uma vez e vai repetindo nos próximos semestres (Entrevistado B).

Todo semestre é a mesma coisa. Acho que o gerente até copia de um semestre pro outro. É, deve ser copiado mesmo, por que não me lembro de nada diferente nos últimos acordos. (Entrevistado J).

Tudo mundo diz que faz certo, que constrói, mas na realidade acabam colocando a mesma coisa do semestre passado. Eu não sou hipócrita, também faço isso (Entrevistado G).

A repetição de acordos não é aderente ao defendido por Zarifian (2001) de que, para gerir competências deve haver um compromisso firmado de forma clara, entre a gerência e os funcionários, levando em conta a estratégia da empresa para o período e a necessidade de desenvolvimento dos avaliados, definindo quais os comportamentos esperados e quais as implicações de uma ação local no resultado global. Segundo o autor “Ser competente é, sem dúvida, agir localmente, tendo a preocupação e a visão dos efeitos globais” (ZARIFIAN, 2001 p.93).

O entrevistado “G” também reclama da falta de clareza nos acordos:

[...] e a clareza das coisas não é tão explícita, é uma coisa que fica muito subentendida, não é tão divulgada a todos, e depois na hora de avaliar tu avalia em cima de um caso real, mas tu pecas em não dizer o que tu espera das pessoas.

Segundo Carbone *et al.* (2005), os comportamentos descritos para representar as competências devem ser objetivos e passíveis de observação no trabalho, indicando às pessoas o desempenho esperado, pois quando a descrição não é clara nem objetiva, as pessoas tendem a dar a cada competência a interpretação que melhor lhes convém.

Dutra (2004) afirma que a caracterização das entregas esperadas ao longo da carreira deve ser observável, expressa de forma clara, com o vocabulário e a cultura da comunidade, construída coletivamente, guardando coerência entre as competências exigidas para uma mesma pessoa, em função do nível de complexidade.

#### **4.2.3 As sessões de *feedback* e as anotações**

Assim como no acordo de equipe, os relatos sobre o acompanhamento da GDC demonstram que os entrevistados percebem a importância da etapa, mas sua realização depende muito de quem é o avaliador, e a maioria não realiza as sessões de *feedback* de forma estruturada:

O acompanhamento deveria ser mais constante, ou seja, trabalhar muito com o *feedback*, trabalhar situações e, via de regra, nós não estamos fazendo isso [...] fica ainda a desejar o lado *feedback*, o lado conversa o lado acordo inicial a ser cumprido até o final (Entrevistado A).

Como eu tenho só uma avaliada, eu procuro acompanhar o que ela está fazendo, porque eu sei o que ela faz e procuro avaliar pelo que eu percebo, o *feedback* eu costumo fazer no dia, não existe um momento especial (Entrevistado E).

O acompanhamento é empírico. Tu não consegues nem sentar com o subordinado, imagina com os pares e o superior. O correto seria que tu como gestor de uma equipe não executasse tanto, se tu conseguisses coordenar mais a tua equipe, tu poderias chamar o teu funcionário e discutir o desempenho dele. Tu não consegues fazer isso [...] aí chega ao fim do semestre e tu tens que fazer a GDP, sem ter acompanhado. Ai tu faz a avaliação e coloca uma nota ruim sem ter dito nada pro cara durante todo semestre. O processo até deve ser bom, mas se vive dentro da agência uma realidade diferente (Entrevistado F).

As respostas estão congruentes com as pesquisas realizadas por Lucena (1992), citadas por Mascarenhas (2008), que afirmam que os gerentes enfrentam dificuldades ao terem que julgar seus avaliados e comunicá-los a respeito de suas conclusões. A autora entende que a avaliação de desempenho é negligenciada e preterida por que os avaliadores se sentem indispostos ou despreparados para enfrentar situações de elevada carga emocional e que podem interferir no dia-a-dia da equipe.

Com relação às anotações, os entrevistados também reconhecem a importância do procedimento, porém, assim como os *feedbacks*, a maioria não tem o costume de fazê-las:

Anotações também não são feitas. O ideal é se fazer anotações de alguma coisa que tenha a melhorar ou algum aspecto positivo que se queira destacar. É interessante anotar até se o funcionário está desenvolvendo aquilo que dele é esperado, mas ninguém tem feito (Entrevistado D).

Eu não costumo escrever e fazer anotações, eventualmente até faço, mas muito raramente (Entrevistado E).

Eu faço algumas anotações, até não tenho recebido muitas, mas eu faço anotações. Geralmente nas positivas, pois nas negativas eu prefiro chegar e falar pra pessoa. A positiva eu prefiro registrar. Por que a idéia é ser construtiva (Entrevistado G).

A UNIDELTA (2005, *apud* Kunda, 1999), reforça a necessidade da realização de registros como forma de garantir uma avaliação de desempenho mais fidedigna e factual. Segundo a autora quando não são realizadas anotações, a avaliação passa a ser baseada na memória, que foi reconstruída no decorrer dos tempos, atribuindo novos valores a fatos passados com base nos fatos presentes, ou baseada somente na memória recente, que não representa de forma significativa o desempenho do avaliado durante todo o semestre.

Percebe-se também um desconforto em acompanhar e avaliar algumas das fontes da avaliação 360 graus:

O lateral eu não sei se cabe *feedback*. Pro superior eu sei que cabe, mas pro lateral acho complicado (Entrevistado I).

Acompanhar pares então é impossível, mal dá pra fazer o dos subordinados. E quem é o maluco que vai fazer anotações para o superior de críticas? (Entrevistado A).

Eu mal consigo fazer o meu trabalho, como vou ter tempo de acompanhar os meus pares. Além disso, acho até meio antiético tu ficar cuidando o que os outros iguais a ti fazem (Entrevistado J).

No caso específico da avaliação realizada por pares, as opiniões demonstram que as pessoas não se sentem à vontade para realizar este tipo de avaliação. Conforme Reis (2000), para que os receptores estejam comprometidos com o processo é necessário que percebam que as fontes têm competência para emitir feedbacks, o que não se verifica nas avaliações dos pares desta pesquisa.

#### **4.2.4 A atribuição de conceitos**

Com relação à atribuição de conceitos, primeira fase da etapa de encerramento da GDC, as opiniões obtidas, descritas a seguir, demonstram que existe um reflexo direto dos acordos de equipe frágeis e da falta de acompanhamento, que dificulta a realização da tarefa de forma correta, transformando em mais um procedimento formal:

Normalmente o que se vê é apenas e tão somente o fato de atingiu ou não atingiu, não é feita uma leitura do período em si. Se faz alguma coisa como conta de chegada [...] (Entrevistado A).

Não se usa a GDC como um instrumento de melhora, mas mais como uma rotina que se deve executar, então tu bota a nota padrão pra não te incomodar e não ter que justificar, e vai usar o teu tempo pra atingir as metas (Entrevistado D).

Também depende de quem tá avaliando, já tive experiência de receber um “3” sem nenhuma explicação. Tem pessoas que são responsáveis e sabem o que tão fazendo, agora têm outras que botam conceitos por que acham que devem e pra se livrar do encargo. Não te dão uma explicação, não tentam conversar contigo (Entrevistado B).

A partir das respostas, verifica-se que a realidade vai ao encontro do que Mascarenhas (2008) define como a prática de um sistema de avaliação do modelo tradicional, onde os avaliadores enfrentam dificuldades em atribuir conceitos, por não se recordarem dos detalhes do desempenho do avaliado no decorrer do semestre e por não terem incorporado os critérios previamente estabelecidos, baseando suas opiniões em inclinações pessoais e estereótipos. Segundo o autor, a data estipulada para a atribuição de conceitos é vista como desagradável - algo como “o dia do acerto de contas” - e se configura como o cumprimento de mera formalidade.

Percebe-se também que, além dos problemas causados pela má condução das fases anteriores do processo e da subjetividade, na atribuição de conceitos, ocorrem com frequência

erros de julgamento que, de acordo com Reis (2000) devem ser evitados, pois podem causar desmotivação e deslegitimar o processo. Tais erros, citados também por Lucena (1994) são verificados nas entrevistas, pela existência de avaliadores com tendências a serem muito rigorosos, outros muito benevolentes, e ainda uma maioria que utiliza a alternativa padrão da escala, evitando assumir algum posicionamento:

Quando eu vou atribuir conceitos, procuro não me queimar com ninguém, então dou no mínimo “4” (Entrevistado B).

[...] se atribui nota “4” pra se ver livre e não ter que justificar, deixando pro último dia, sem uma conversa. Eu acredito que 80 a 90% são feitas dessa forma (Entrevistado C).

Se busca uma acomodação, uma nota padrão pra não criar conflitos. Eu já levei e já dei notas acima e abaixo do padrão, mas acho que há uma tendência à acomodação (Entrevistado D).

Tem casos em que se coloca nota “4” pra todo mundo pra ganhar tempo, não avalia, só se livra da incumbência. Tem o tal “pacto de mediocridade” em que todo mundo dá “5” pra todo mundo e todo mundo fica feliz. E punir alguém que tu não gosta, só por que tu não gostas não dá, mas acontece. Acho que tem que ser o mais justo possível, claro que calcado em cima da questão do acompanhamento. Eu não posso chegar com uma nota “3” ou “2” pra alguém se eu nunca tiver dito que naquele quesito não tá indo bem, é preciso que a coisa tenha uma continuidade. Tem gente que é muito tendenciosa e tem gente que é condescendente demais (Entrevistado G).

Mais uma vez, com relação à avaliação 360 graus, a avaliação dos pares foi tratada como algo indesejável por alguns entrevistados, no entanto, as manifestações positivas sobre a auto-avaliação estão congruentes com as idéias de Reis (2000) e Craide e Antunes (2004) de que, a possibilidade de refletir sobre o próprio desempenho e comparar com o que os demais avaliadores pensam, enriquece o processo:

Com relação aos pares, é difícil, porque tu não tens como acompanhar, tu não vê como é que tá o trabalho do colega. Tem que ter tempo pra tu fazer isso, e durante o horário de trabalho não dá tempo (Entrevistado B).

Pra mim o mais importante é a auto-avaliação. É nessa hora que a gente para um pouco pra ver o que o Banco esperava da gente e ver se tu agisses de acordo. De resto, é só pra cumprir com a tarefa e não perder pontos no placar (Entrevistado J).

#### **4.2.5 O Plano de Desenvolvimento de Competências- PDC**

A última etapa do processo de um semestre, que será implantada no semestre seguinte é o Plano de Desenvolvimento de Competências - PDC. Este instrumento, instituído pela empresa no atual modelo de gestão de desempenho é a ferramenta indicada para o funcionário fazer uma reflexão das suas competências e do quanto precisa desenvolvê-las e elaborar um

plano para isso. Como observado nas etapas anteriores, a partir das respostas obtidas, verificou-se que, na prática, o PDC também não é utilizado:

O PDC que é feito, é mais como um desengano de obrigações, porque normalmente quem faz, faz pedidos que normalmente não estão em conformidade com a sua linha de trabalho, esses pedidos não estão direcionados para seu universo de tarefas e trabalho a ser executado no decorrer daquele período. É feito um pedido muito mais pra preencher o requisito do que efetivamente pra obter resultados no trabalho futuro no próximo semestre. Mas como é optativo, quase ninguém faz (Entrevistado A).

Esse plano depende de quem tá a fim de fazer ou não, na prática a maioria dos funcionários não faz por que não é obrigado (Entrevistado B).

Ninguém faz por que não tem meta. Se tivesse uma meta de PDC todo mundo fazia (Entrevistado F).

Conforme Dutra (2004), para que a gestão de competências seja efetiva, a partir da observação da capacidade do funcionário é possível detectar o porquê do não atingimento dos objetivos: deficiências no nível de informação, em conhecimentos ou em habilidades; problemas comportamentais; problemas de orientação ou desenvolvimento; falta de formação básica; entre outros. A partir disso, o autor orienta a estabelecer um plano de ação para o desenvolvimento do funcionário, obtendo a cumplicidade entre avaliador e avaliado e aumentando a chance de sucesso.

Em alguns depoimentos, percebe-se também que os critérios para oferecer treinamentos e capacitação são definidos com base nos produtos cujas metas precisam ser atingidas, sem analisar a necessidade de desenvolvimento das competências:

Os PDCs não têm sido realizados. Na prática não tem acontecido [...] A gente não usa o PDC, mas pede alguns cursos auto-instrucionais e reúne as equipes pra discutir seguidamente sobre algum item de importância em que a meta não tá atingida (Entrevistado C).

Os PDCs não são realizados. Eu nunca fiz. Deve ser uma coisa boa. Nunca me orientaram a fazer. Preferimos usar o tempo para estudar os produtos e elaborar estratégias para atingir as metas (Entrevistado D).

Uma vez eu fiz e não adiantou nada. O gerente não autorizou os cursos que eu pedi e me deu outros cursos para fazer na agência e atingir a meta de treinamentos (Entrevistado I).

#### **4.2.6 As dificuldades para realizar a GDC**

Quando questionados sobre as dificuldades para realizar o processo da GDC, os entrevistados centraram suas opiniões em quatro aspectos.

Há quem veja dificuldades na subjetividade do processo:

A maior dificuldade é a subjetividade do processo, uma vez que cada um estabelece parâmetros seus. Não existe uma uniformidade e em não existindo essa uniformidade, a grande maioria das GDCs entra em conflito em itens que credenciam o avaliado para um novo posto. A GDC não tem servido pra isso. Serve mais pra desclassificar do que pra classificar (Entrevistado A).

Uma grande dificuldade é que às vezes tu tens que avaliar pessoas que estão em níveis diferentes de desempenho ou em setores diferentes e perdes a comparação. É muito subjetivo (Entrevistado H).

Com relação à subjetividade, Reis (2000) confirma que ela sempre vai existir, uma vez que quem avalia são sujeitos, que se empenham em um processo cognitivo em que ponderam um conjunto de variáveis e modelos mentais para emitir sua opinião. Por outro lado, Dutra (2001), afirma que a subjetividade é um “mal necessário” para que se consiga diferenciar o nível de desenvolvimento de cada avaliado e determinar sua expectativa de desempenho.

Alguns depoimentos indicam que as dificuldades estão na falta de tempo:

Falta tempo, é muito corrido, tem muita coisa pra fazer. Teríamos que nos organizar melhor [...] Normalmente no final do semestre é aquela correria, tem que fazer a GDP (Entrevistado D).

O nosso sistema de trabalho não te dá tempo pra organizar as coisas, tem as demandas dos clientes, e acaba não tendo tempo pra fazer esse tipo de coisa. Pra isso, tu tens que ter dois tempos, o do avaliador e o do avaliado e os dois tem que fechar. Tu tens que sentar, conversar e construir e isso não é feito (Entrevistado F).

Quando o funcionário chega abre a agência ele vai atender. Quando termina o horário de atendimento, terminou também o do funcionário e ele vai embora. Não temos tempo pra conversar, sem ter um cliente na frente (Entrevistado G).

Há quem afirme que as dificuldades estão na falta de priorização e incentivo:

Eu acredito que uma das coisas que dificulta é não ter sido priorizada. Tu priorizas todas as outras coisas. Tu só fazes nos últimos dias porque o Banco não prioriza, não dá importância ou pelo menos não demonstra que dê (Entrevistado C).

Basicamente por que a gente não consegue juntar a questão das metas com o crescimento profissional, e as pessoas só estão preocupadas com as metas, não com desenvolver seus funcionários. Os resultados têm que ser imediatos. Pro futuro ninguém olha (Entrevistado E).

Teria que vir de cima, uma determinação gerencial para que se parasse uma hora pra fazer isso aí. Geralmente eles te pedem pra cumprir metas, mas não te pedem pra fazer GDP (Entrevistado D).

O distanciamento entre quem elaborou – a Diretoria de Gestão de Pessoas - e quem utiliza a GDC aparece como quarto aspecto citado:

A empresa é muito grande e as pessoas que idealizam as coisas têm um pensamento lá em cima na diretoria, mas quando chega aqui em baixo não chega da mesma maneira. Elas não sabem da realidade, talvez em uma empresa menor a coisa funcione melhor (Entrevistado E).

Eu acho que o sistema não foi divulgado direito. A gente faz por que sabe que tem que fazer, mas não tem uma noção clara do que o Banco quer com isso. E é difícil tu encarar com seriedade uma coisa se tu não sabes pra que vai ser usada ou se vai ser usada (Entrevistado J).

A falta de incentivo e prioridade, a falta de tempo (também causada por priorizar-se o atingimento de metas) e o distanciamento entre as áreas, estão diretamente ligados à percepção dos funcionários da rede de agências sobre os processos de Recursos Humanos – RH. Segundo Mascarenhas (2008), a maioria dos gestores não se compromete com a avaliação por não acreditar na sua relevância e na efetiva utilização pelo RH nos outros processos, como a gestão de carreiras e promoções.

#### 4.2.7 Os benefícios percebidos

Os entrevistados foram unânimes em afirmar que da forma como GDC vem sendo realizada, os benefícios são quase imperceptíveis:

Na forma como ela está hoje, ela é muito mais uma receita de bolo do que efetivamente um método de mensuração do trabalho. Faz-se no final do semestre pra dizer, olha, você foi avaliado, não se tem um parâmetro, o próprio Banco não utiliza a GDC pra fazer promoções (Entrevistado A).

Deveria ser um processo de crescimento, se fosse feito da forma como deve ser, mas da forma como tá não tá servindo direito. A percepção é que a avaliação só é feita uma vez a cada seis meses, aí já se passou o semestre sem mudanças (Entrevistado D).

Os benefícios são muito pequenos. Acredito que o Banco ganha mais pelas provas de certificação interna de conhecimentos, quando faz o pessoal estudar e se preparar, do que pela GDC (Entrevistado E).

O benefício percebido, mais uma vez, aparece na oportunidade de reflexão através da auto-avaliação.

Os benefícios principais ocorrem quando a gente faz a auto-avaliação, é um momento de reflexão, de lembrar o que a empresa espera da gente (Entrevistado G).

A única coisa que eu aproveito é a minha auto-avaliação. É bom parar, mesmo que seja só um dia por semestre, pra pensar no que tu tá fazendo e no que tu tens que melhorar (Entrevistado I).

Segundo Dutra (2004), quando os instrumentos de gestão de recursos humanos são mal utilizados, favorece a ocorrência do descrédito e da insegurança, uma vez que há a pressão para solucionar os problemas, sem uma clara compreensão da realidade organizacional. O autor afirma que: “Isso conduz, muitas vezes, à busca de modismos ou

propostas “modernas” de gestão, sem que se obtenham os resultados esperados pela organização e pelas pessoas” (DUTRA, 2004 p.19).

Alguns entrevistados concordam que, se a GDC for realizada da forma como foi concebida, servirá como instrumento de desenvolvimento e motivação.

Quando a avaliação é bem feita, contribui pra ti saber o que tu tem que melhorar ou o que tu tá no caminho para continuar, mas só quando a pessoa que tá te avaliando está comprometida com o que tá fazendo (Entrevistado B).

Se for bem feita ela serve pra me motivar, do contrário só me desmotiva. E é o que tem ocorrido ultimamente (Entrevistado C).

#### 4.2.8 Críticas e sugestões dos entrevistados

Apenas cinco entrevistados fizeram sugestões, baseadas em críticas que se apresentam condizentes com as fragilidades do processo verificadas neste estudo.

As três primeiras sugestões vão ao encontro do que Dutra (2004) defende ao afirmar que é preciso o envolvimento de todas as pessoas, nos diversos níveis, para que o conceito de competências seja apropriado pela organização e para que a gestão de desempenho tenha sucesso:

Que desde o topo da pirâmide até a base, fosse um processo melhor encarado, ou seja, levado a sério, porque, em grande parte das vezes, preenchemos ao final do semestre para dizer: fiz a tarefa que eu devia ter feito, agora, se a fiz direito, isso a gente não mede (Entrevistado A).

O interessante seria se as pessoas estudassem mais o processo pra ter uma melhor noção do que ele representa, acaba que tu recebes um correio te incitando a fazer e tu deixas pra fazer no ultimo dia. O Banco deveria incentivar um pouco mais e divulgar um pouco mais, não somente no final do período. Porque, por exemplo, o escriturário que entrou agora tem cada vez menos comprometimento com o processo (Entrevistado G).

Minha sugestão é que se dê mais importância pra GDC. Que a gente tenha mais tempo pra discutir. O Banco precisa colocar esse assunto na pauta dos Gerentes e Superintendentes, se não, vamos continuar só tratando de atingir metas (Entrevistado D).

A quarta sugestão guarda coerência com a proposta de Van Velsor (1998) citado por Reis (2000), de que os emissores de *feedback* sejam escolhidos pelos próprios receptores:

Acho que para que a avaliação dos pares seja legítima, teríamos que poder escolher as pessoas que tenham melhores condições de acompanhar nosso desempenho. Caso contrário, acho até antiético avaliar alguém que faz a mesma coisa que tu, mas não junto contigo, e não tem tanta interferência no teu trabalho (Entrevistado B).

A última sugestão recebida é congruente com as idéias de Zarifian (2001) e Dutra (2004), pois defende que a avaliação seja realizada não pela atividade ou função que o avaliado exerce, mas pela complexidade das suas responsabilidades e pelas contribuições que oferece à organização:

Acho que o sistema podia servir pra valorizar mais quem não trabalha em vendas, mas dá a sua contribuição. Hoje, quem não trabalha em vendas não se destaca (Entrevistado F).

Os resultados descritos neste capítulo demonstram haver um distanciamento entre a concepção teórica da GDC e as percepções dos funcionários sobre a forma como é utilizada. A figura 2 apresenta um resumo sobre o processo da GDC, realizando um comparativo entre os dois enfoques.

<b>O PROCESSO DA GDC</b>		
<b>ETAPA</b>	<b>NA TEORIA</b>	<b>NA PRÁTICA</b>
ACORDO DE EQUIPE	Reunião da equipe; Conhecer competências; Formatar desenvolvimento; Definir Acompanhamento.	Não é feito "em equipe"; Feito de cima para baixo; Cópias de outros períodos; Metas e não competências.
FEEDBACK	Sessões de <i>feedback</i> estruturado.	A maioria não realiza; <i>Feedback</i> instantâneo.
ANOTAÇÕES	Anotar carências para correção; Não anotar conduta e metas; Reconhecer destaques.	A maioria não faz anotações; Atingimento de metas; Anotações de reconhecimento.
ATRIBUIÇÃO DE CONCEITOS	Atribuir conceitos de 1 a 5; Conceito "4" é o padrão; Justificar "1", "2" ou "5".	Erros de avaliação; Tendência ao padrão; Evitar desgaste; Não ter que justificar.
PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS	Plano para próximo semestre; Outras carreiras; Leituras e treinamentos.	A maioria não faz; Quando é feito, não é cumprido; Treinamentos para atingir metas.

**Figura 2 – O processo da GDC**

Fonte: Elaborada pelo autor

O próximo capítulo apresenta as considerações finais, contendo as conclusões, limitações e contribuições do presente estudo, bem como sugestões para a empresa e para futuras pesquisas acadêmicas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho analisou a Gestão de Desempenho por Competências nas agências do Banco Delta no município de Rio Grande, buscando identificar a percepção dos funcionários acerca deste instrumento de gestão.

Para identificar a percepção dos atores com relação ao programa e investigar como o processo é conduzido, foram realizadas entrevistas com dez funcionários das cinco agências do município. Buscando compreender como o modelo foi desenvolvido pela empresa, realizou-se uma análise da documentação oferecida aos funcionários para divulgação e treinamento do sistema. Dessa forma, foi possível traçar um paralelo entre a teoria e a prática.

A concepção teórica do modelo desenvolvido pelo Banco Delta está de acordo com as idéias de Gestão de Competências defendidas por autores como Zarifian (2001), Le Boterf (2000), Dutra (2004), Mascarenhas (2008), Brandão e Guimarães (2001), Carbone *et al* (2005) e Ruas (2005). O modelo de avaliação por múltiplas fontes vai ao encontro dos princípios defendidos por autores como Reis (2000) e Craide e Antunes (2004). No entanto, existe uma distância visível entre o que foi idealizado e o que é realizado.

A partir das opiniões recebidas durante as entrevistas, percebe-se que, em todas as fases do processo, nas cinco agências pesquisadas, a prática da GDC está distante da teoria. Os funcionários sabem como utilizar o programa disponível no sistema corporativo e conhecem as fases do processo, mas encaram a ferramenta como sendo mais um dos vários instrumentos de avaliação de desempenho já experimentados pela empresa. O conceito de competências não foi apropriado pelos funcionários, nem absorvido pela empresa. Conforme Dutra (2004, p.35):

A apropriação, por parte das pessoas, dos conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional é fundamental para seu contínuo aprimoramento. Quando as pessoas não compreendem os conceitos e não os utilizam para pensar o próprio desenvolvimento, reduzem os instrumentos e processos derivados desses conceitos a rituais burocráticos.

Percebe-se um distanciamento entre a relevância dada ao processo pela área de gestão de pessoas da empresa e pelos gestores da diretoria responsável pela rede de agências. O material desenvolvido pela diretoria de gestão de pessoas para divulgar o processo, os treinamentos oferecidos e os incentivos realizados através de mensagens pessoais demonstram a preocupação desta área com a “boa” utilização da ferramenta. Por outro lado, a diretoria responsável pela rede de agências direciona seu foco para a melhoria da qualidade do

atendimento e para o atingimento de metas desafiadoras, demandando todo o tempo dos funcionários para a execução destes processos, sem preocupar-se em desenvolver as pessoas para realizá-los. Além disso, a ferramenta não é utilizada pelos gestores da rede como referência para outros processos de RH como a gestão de carreira e as promoções.

Depara-se com uma gestão de desempenho por competências que parte de acordos de equipe frágeis, passa por acompanhamentos insuficientes e resulta em competências mal dimensionadas, cujos planos para desenvolvê-las não são realizados. Através desta realidade, entende-se que o processo não está atingindo seus objetivos e a empresa não está viabilizando a redução da sua lacuna de competências para manter sua vantagem competitiva.

Esta pesquisa deve contribuir para que a empresa estudada perceba a necessidade de melhorias no processo de gestão de desempenho atual, obtendo alguns subsídios para isso. Portanto, sugere-se ao Banco Delta, que a GDC seja colocada na pauta das diversas diretorias e que ocorra um programa de revitalização do instrumento, com estratégias para comunicar, principalmente, a filosofia e a relevância do processo.

O estudo limitou-se pela abrangência reduzida da pesquisa, que ocorreu em cinco agências de uma empresa que possui mais de cinco mil dependências e por obter opiniões de apenas uma das áreas do Banco: a rede de agências de varejo. Além disso, o período de realização do estudo não foi coincidente com um ciclo avaliatório, o que proporcionaria uma pesquisa mais precisa de cada uma das fases da GDC.

A partir dos resultados da pesquisa, a contribuição acadêmica deste trabalho é de ratificar diversos entendimentos teóricos sobre gestão de competências e avaliação 360 graus, principalmente sobre as dificuldades na implantação e na utilização desses novos sistemas de gestão de pessoas. Dessa forma, o estudo corroborou com o entendimento de Ruas (2005) de que em quase todas as empresas a abordagem do conceito de competência ainda está em construção e vem sendo fortemente relacionada a uma lógica de orientação para resultados, predominantemente veiculada no sentido *top-down*, sustentada mais pelo discurso e pela atribuição de metas do que por ações sistemáticas.

Sugere-se a realização de pesquisas complementares a esta, com o objetivo de identificar e construir métodos eficientes para a implantação e condução de processos como a GDC e de pesquisas similares a esta em outras áreas da instituição e em outras organizações do mesmo ramo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERGAMINI, Cecília; BERALDO, Deobel. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. São Paulo: Atlas. 1988
- BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMANN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- BOYETT, Joseph; BOYETT, Jimmie. **O guia dos gurus**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- BRANDÃO, Hugo Pena et al. **Desempenho por competências: integrando a avaliação 360 graus, o Balanced Scorecard e a Gestão por Competências** In: Encontro de Associação Nacional de Pós-Graduação e pesquisa em Administração – ENANPAD XXIX. Brasília, DF. 2005.p. 1-17.
- BRANDÃO, Hugo Pena et al. Gestão de desempenho por competências: Integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro. Volume 42, nº 5, (set./out. 2008), disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a04v42n5.pdf>, consultado em 09 de julho de 2010.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **ERA – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, p. 8-15, 2001.
- CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- CRAIDE, Aline; ANTUNES, Elaine Di Diego. Avaliação de competências 360º: os impactos na gestão de pessoas. **REAd: Revista Eletrônica de Administração**. Porto Alegre. Edição 40, vol. 10, n. 4 (jul./ago. 2004), consultada em 09/07/2010, disponível em <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/19878/000448753.pdf?sequence=1..>
- DUTRA, Joel (Org.). **Gestão por Competência**. São Paulo: Editora Gente, 2001.
- DUTRA, Joel. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2004.
- DUTRA, Joel. **Gestão de Pessoas: Modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2002.
- EDWARDS, Mark; EWEN, A. **360° feedback: the powerful model for employee assessment and performance improvement**. New York: AMA, 1996.
- FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.
- GREEN, Paul C. **Desenvolvendo Competências consistentes: Como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999

- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Alinhamento: usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- KUNDA, Ziva. **Social Cognition: Making sense of people**. Cambridge; MIT Press, 1999.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. rev. e ampl. Porto Alegre: Artmed, 2000.
- LEME, Rogério. Entrevista ao site **RH.com.br**, por BISPO, Patrícia. Consultada em 30/07/2010, Disponível em <http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Entrevista/4511/livro-mostra-elo-entre-desempenho-competencias-e-remuneracao.html>
- LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1994.
- MASCARENHAS, André O. **Gestão Estratégica de Pessoas**. São Paulo: Cengage Learning, 2008
- PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de Desempenho: Métodos de Avaliação individual e de equipes**. 8. Ed ver. São Paulo: LTR, 2002.
- PRAHALAD, C. K., & HAMEL, G. The Core Competence of corporation. **Harvard Business Review**, 68 (3), 79-93, 1990
- REIS, Germano G. **Avaliação 360 Graus: instrumento de desenvolvimento gerencial**. São Paulo: Atlas. 2000.
- RUAS, Roberto; ANTONELLO, Cláudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005
- 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: Multimpresos, 2001.
- UNIDELTA – UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DELTA. **Curso Gestão de Desempenho por Competências**, cadernos 1-5, 2005.
- UNIDELTA – UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DELTA. **Curso Oficina GDP**, caderno de textos, 2005.
- VAN VELSOR, Ellen. **Choosing 360: A Guide To Evaluating Multi-Rater Feedback Instruments For Management Development**. São Francisco: Centre for Creative Leadership, 1998.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso**. Porto Alegre; Bookman-Artmed, 2001
- ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

## ANEXO A – ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO

Inicialmente, apresentar o projeto de pesquisa aos administradores das dependências e solicitar autorização para a realização das entrevistas.

Para dar início a cada entrevista, esclarecer aos entrevistados o problema, a questão de pesquisa, os objetivos, a relevância do trabalho e a importância da sua contribuição. Salientar que será garantido o anonimato, buscando criar um clima de cooperação e confiança.

Após a apresentação inicial, abordar o perfil dos entrevistados:

### 1. Sexo:

Masculino       Feminino

### 2. Faixa etária:

18 a 22 anos       23 a 30 anos       31 a 40 anos       mais de 40 anos

### 3. Estado civil:

Casado       Solteiro       Companheiro       Viúvo       Separado

### 4. Grau de instrução:

ensino médio       superior       pós-graduado

### 5. Tempo de empresa:

1 a 12 meses       1 a 2 anos       3 a 5 anos       6 a 10 anos  
 11 a 20 anos       21 a 30 anos       acima de 30 anos

### 6. Área de atuação na empresa:

Administrativo/Serviços       Gerência/Negócios

### 7. Carreira

Antes de 1998       Pós 1998

### 8. Função

Administrador       Gerência Média       Escriturário

No terceiro bloco da entrevista, que trata do tema em pesquisa, utilizar as seguintes questões balizadoras:

- a) Na tua opinião, quais são os objetivos da GDC?
- b) Como percebes que o acordo de equipe da GDC acontece na prática?
- c) E o acompanhamento, como ocorre?
- d) Com relação à forma como é realizada a atribuição de conceitos, qual a tua percepção?
- e) E os Planos de Desenvolvimento de Competências, na tua opinião, como são realizados?
- f) No teu entendimento, quais as principais dificuldades para se realizar a GDC?
- g) Na tua visão, quais têm sido as contribuições da GDC:
- h) Você gostaria de acrescentar algo? Tem alguma crítica ou sugestão sobre a GDC?