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

Jaqueline de Castro Paula

FEEDBACK 360º: ANÁLISE DA PRÁTICA ADOTADA PELO BANCO ALFA S.A. - AGÊNCIA DA CIDADE DE CONDOR – RS

Porto Alegre
2010

Jaqueline de Castro Paula

FEEDBACK 360º: ANÁLISE DA PRÁTICA ADOTADA PELO BANCO ALFA S.A. - AGÊNCIA DA CIDADE DE CONDOR – RS

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

Orientadora: Profª. Elaine Di Diego Antunes
Tutora Orientadora: Nádia Brunetta

Porto Alegre
2010

Jaqueline de Castro Paula

FEEDBACK 360º: ANÁLISE DA PRÁTICA ADOTADA PELO BANCO ALFA S.A. - AGÊNCIA DA CIDADE DE CONDOR – RS

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

Aprovado em de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

_____

Prof.

_____

Prof.

AGRADECIMENTOS

Á minha orientadora Nádia Brunetta, por sua dedicação, paciência e por não ter poupado críticas quanto à qualidade deste trabalho.

Ao gestor da unidade do Banco Alfa S.A. da cidade de Condor-RS, que oportunizou a realização deste estudo.

Aos meus pais, pelo incentivo.

Aos meus amados filhos, pela compreensão, nos inúmeros momentos de ausência.

RESUMO

O objetivo principal do presente estudo foi analisar o processo de *feedback* após o ciclo avaliatório do primeiro semestre de 2010 da GDP existente dentro da agência do Banco Alfa de Condor – RS , na busca de subsídios necessários a fim de identificar a viabilidade da implantação de uma sistemática de *feedback* nesta unidade. Para tanto, optou-se por realizar um estudo de caso com os cinco funcionários da agência, onde, através da análise das respostas a entrevista aplicada, conclui-se que embora haja uma sistemática de *feedback* formalmente instituída e utilizada na agencia desde o ano de 2005, esta não atinge os objetivos propostos pela organização e o anseio dos funcionários, uma vez que a maioria dos integrantes do processo vê com descrédito a forma como o mesmo é realizado, não vêem aplicabilidade dos seus resultados, alguns desconhecem completamente ou descrevem equivocadamente os principais termos necessários a compreensão da sistemática e, finalmente, dentro da unidade não são cumpridas todas as etapas necessárias a realização da avaliação de desempenho por competências, conforme instruído pela organização. Por outro lado, todos os participantes manifestaram conhecer os pontos positivos da aplicação da avaliação de desempenho dentro da unidade e percebeu-se que há grande vontade, entre os colaboradores, de que haja uma aplicação efetiva do mesmo.

PALAVRAS-CHAVE: GESTÃO DE PESSOAS. GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA. AVALIAÇÃO 360º GRAUS. *FEEDBACK.*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 6
2 QUADRO TEÓRICO 9
2.1 GESTÃO DE PESSOAS 9
2.2 GESTÃO DE DESEMPENHO 11
2.3 GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS 14
2.4 FEEDBACK 360 GRAUS OU AVALIAÇÃO 360 GRAUS 16
2.5 GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS DO BANCO ALFA 18
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 21
4 RESULTADOS 23
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 32
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 34
APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA 36

1 INTRODUÇÃO

O atual cenário organizacional é marcado por intensas mudanças decorrentes de uma nova realidade mundial que, em virtude da globalização fez com que as organizações buscassem alternativas de gestão adequadas, a fim de desenvolver ao máximo seu potencial estrutural e humano e, dessa forma buscar um lugar de destaque ou mesmo sobreviver no ambiente extremamente competitivo em que estão inseridas.

Neste sentido, o papel das pessoas nas organizações tem-se mostrado cada vez mais um diferencial competitivo, que, se bem conduzido, pelos setores de recursos humanos, transforma-se em resultados financeiros para a organização, maior harmonia nas equipes de trabalho e fator de auto-realização para o indivíduo.

Assim, o foco no colaborador e suas competências, tem sido preocupação crescente nas organizações, assim como estudos, técnicas de gestão e mecanismos de avaliação, que possibilitem analisar o perfil funcional e competências do indivíduo frente à perspectiva estratégica das organizações e ao desenvolvimento profissional, fator determinante ao alcance da excelência administrativa.

Segundo Marcarenhas (2008, p.177) “o conceito de competência vem sendo utilizado como base para a construção de uma abordagem alternativa às metodologias tradicionais de gestão de desempenho - a gestão das competências.”

Fleury e Fleury (2000, p. 188) definiram competência 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.”

Dessa forma busca-se integrar o conceito de competência individual ao conceito de competência organizacional, deixando de administrar os comportamentos na organização com base na posição hierárquica, atividades e funções esperadas, para fazê-lo segundo critérios como a complexidade das responsabilidades e contribuições efetivas do indivíduo ou grupo e ao desenvolvimento organizacional.

Conforme Dutra (2002), o indivíduo é parte fundamental da organização, pois ela é formada por eles e sua contribuição no desenvolvimento e desempenho das atividades da empresa, mas, para que essa contribuição seja efetiva é necessário que os colaboradores sintam-se motivados ao aperfeiçoamento de suas competências e tenham liberdade de expor suas opiniões.

Por isso, a organização foco do presente estudo é o Banco Alfa S.A, uma tradicional instituição financeira, com mais de 200 anos de atuação, presente em todo o Brasil e com algumas unidades no exterior, nela, o sistema de avaliação de desempenho iniciou-se formalmente na década de 60, tendo de lá para cá, passado por várias transformações e adequações, sendo que nos moldes de hoje ela vem sendo aplicada desde 1982, quando se chamava ADF – Avaliação do Desempenho Funcional. O processo modernizou-se e foi lançada a GDP – Gestão de Desempenho Profissional em 1998, tendo como objetivo aprimorar o desempenho dos funcionários para o cumprimento de metas e o alcance dos resultados. Esperava-se, através deste mecanismo, sincronizar as informações de comportamento no ambiente de trabalho e os resultados financeiros esperados pela instituição.

No ano de 2005, foi lançada, pela instituição, a GDP por competências, o método segue as premissas da GDP anteriormente aplicada, porém com foco na análise e desenvolvimento das competências funcionais determinadas pela avaliação 360 graus ou feedback 360 graus, método atualmente utilizado por um grande numero de organizações e que possibilita uma avaliação mais abrangente e menos tendenciosa, por conter a percepção de um maior numero de pessoas sobre um determinado individuo.

O *feedback*, como pretende ser analisado neste estudo, diz respeito a todo o processo de avaliação, tanto a etapa de abastecimento de informações via aplicativo específico *online*, como a etapa pós avaliação, pois entende-se que através de um processo de *feedback* bem elaborado, estruturado e conduzido, obtém-se informações valiosas quanto ao desempenho funcional e subsídios necessários para se aprimorar processos, investir em treinamento direcionado e em especial capacitar cada colaborador para seu auto desenvolvimento, e, como conseqüência buscar melhores resultados para a instituição.

A Avaliação 360 graus, como um mecanismo de analise e desenvolvimento de competências, torna-se essencial para a percepção do indivíduo a cerca de seu desempenho e cumpre, neste caso, ao individuo e a equipe da qual faz parte, buscar uma avaliação justa que possa contribuir com o grupo e organização, e reflita a realidade realmente encontrada.

Diante disso, pretende-se, através deste estudo, buscar subsídios necessários a fim de analisar o processo de *feedback* dentro da agência do Banco do Alfa, na cidade de Condor – RS, com base no resultado da GDP – Gestão de Desenvolvimento de Competências, realizada no primeiro semestre de 2010 e busca responder a seguinte pergunta: é viável a implantação de uma sistemática de *feedback* na agência do Banco Alfa da cidade de Condor – RS?

Sendo assim, foi definido como objetivo principal deste estudo: analisar o processo de *feedback* após o ciclo avaliatório do primeiro semestre de 2010 da GDP existente dentro da

agência do Banco Alfa de Condor – RS, objetivando ainda, buscar a percepção dos colaboradores acerca da metodologia praticada na unidade, nível de conhecimento dos colaboradores sobre assuntos relacionados ao tema, e possíveis melhorias no processo de *feedback* na referida agência.

Este estudo está estruturado da seguinte forma: no primeiro capítulo, será descrita a definição do problema, dos objetivos gerais e específicos e a justificativa sobre a necessidade de estudo do tema. No segundo capítulo, com base na literatura pesquisada, será realizado um aprofundamento nos temas relacionados, incluindo as definições de gestão de desempenho, competência, gestão de competências, avaliação 360 graus, processo de *feedback*. No terceiro capítulo, será especificada a metodologia a ser empregada a fim de se atingir os objetivos propostos, definição do método de pesquisa a ser utilizado e o detalhamento da técnica utilizada, assim como as justificativas para a escolha do mesmo. O quarto capítulo será destinado à apresentação dos resultados obtidos através da aplicação do método definido e a análise dos resultados encontrados, e a seguir, no quinto capítulo serão apresentadas as considerações finais, onde serão confrontados os resultados obtidos e os aspectos teóricos analisados na bibliografia pesquisada, buscando traçar uma análise conclusiva sobre o tema, demais considerações e possíveis sugestões para futuras pesquisas.

2 QUADRO TEÓRICO

Neste capítulo, serão aprofundadas as definições a cerca dos principais aspectos teórico presentes neste estudo como gestão de pessoas, gestão de desempenho, gestão de desempenho por competências, avaliação 360º graus ou *feedback* 360 graus e o feedback e a gestão de desempenho por competências dentro do Banco Alfa S.A.. A revisão bibliográfica destes assuntos é elemento fundamental para o desenvolvimento do tema proposto e sua compreensão.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Atualmente os setores de recursos humanos ampliaram sua atuação dentro das organizações, e passaram de simples recrutadores de pessoal destinado ao preenchimento de vagas, para, além desta função, criar programas que possibilitem alinhar o desempenho funcional de seus funcionários a estratégia de resultados da empresa, aliando programas de qualidade de vida no trabalho, de capacitação e de ascensão profissional que atendam às reivindicações dos funcionários e que ao mesmo tempo colaborem para a conquista dos resultados operacionais esperados pela organização.

Assim, a terminologia “recursos humanos” deu lugar, em muitas organizações, à gestão de pessoas, um conceito mais moderno e amplo por entender-se o indivíduo, dentro da organização, não mais como um mero recurso ou patrimônio da organização, mas como parceiro ou colaborador no alcance dos resultados organizacionais (DUTRA, 2002).

Isto deve-se às mudanças que afetaram as empresas, fazendo com que tenham que responder às demandas do mercado competitivo, que tem se caracterizado, pelo estabelecimento de estruturas mais flexíveis, processos decisórios descentralizados, transformações dinâmicas de tecnologia, envolvimento de todos os setores da organização na busca por resultados, além de formas mais integradas e dinâmicas das relações de trabalho (NAKAMURA et al, 2008).

Para implementar essas transformações, os modelos de gestão precisaram também ser modificados, destacando-se que a gestão dos recursos humanos passa a ser orientada por

novas premissas, como refere Dutra (2002, p.16-17) ao abordar o novo conceito de gestão de pessoas:

> [...] a gestão de pessoas deve ser integrada, e o conjunto de políticas e práticas que a formam deve, a um só tempo, atender aos interesses e expectativas da empresa e das pessoas. Somente dessa maneira será possível dar sustentação a uma relação produtiva entre ambas. A conciliação de expectativas está relacionada ao compartilhamento de responsabilidades entre a empresa e a pessoa. À empresa cabe o papel de estimular e dar o suporte necessário para que as pessoas possam entregar o que têm de melhor, ao mesmo tempo em que recebe o que a organização tem de melhor a oferecer-lhes.

Dutra (2002) esclarece que, nesta perspectiva, percebe-se uma tendência no sentido de que as pessoas não sejam mais vistas como insumos ou recursos a serem controlados pela empresa para a ela servirem sem o envolvimento real e interesse com o trabalho, mas como parceiros diante de um objetivo comum na busca por resultados, que venha também, atender suas necessidades e interesses individuais e profissionais.

Para Bittencourt (2003, p. 21) a gestão de pessoas é "um conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos focados na mobilização de talentos, potenciais, experiências e competências do quadro de funcionários de uma organização."

De acordo com Lacombe (2005, p. 19) "ao decidir a política de Recursos Humanos a ser adotada, a empresa também deve deixar claros o posicionamento e o tratamento dado às pessoas que nela trabalham, principalmente nos aspectos gestacionais." Os setores de Recursos Humanos são, atualmente, definidos como setores estratégicos, pois além serem responsáveis por recrutar, formar, integrar e aperfeiçoar um grupo de pessoas para trabalhar na empresa como uma verdadeira equipe, precisam encontrar formas de gerir esta equipe de forma que o funcionário sinta-se motivado ao exercício das suas atribuições e que ao mesmo tempo esta motivação reflita-se nos resultados esperados pela empresa, organização ou instituição.

A gestão de pessoas e os recursos humanos devem conduzir de maneira sistêmica e coordenada as equipes, de forma que todos sejam envolvidos no equacionamento dos problemas e não apenas uma pessoa ou departamento responsável, neste sentido, a "parte" e o "todo" se complementam e se sobrepõe uma a outra isoladamente. A gestão de pessoas tem um papel de grande importância no ambiente da empresa, pois deve trabalhar sempre objetivando alcançar as metas traçadas pela organização, utilizando de forma saudável os Recursos Humanos disponíveis (NAKAMURA et. al. (2008).

Para Lacombe (2005, p. 20) “as pessoas, cada vez mais são avaliadas pelas contribuições que fornecem ao patrimônio de conhecimento da empresa, ou seja, pela sua entrega à organização.” Conhecimento e habilidades nem sempre são suficientes para que o profissional possa agregar valor à instituição.

Nakamura et al (2008) complementam que a gestão de pessoas e os recursos humanos são peças principais para a construção do quebra-cabeça que constitui as empresas e o mercado consumidor, ambos inseridos em uma dinâmica complexidade que exige dos administradores, a vivacidade e o interesse total pelo desempenho de sua profissão.

Para que essa situação se concretize, as organizações tem sistematicamente investido em programas de incentivo aos seus funcionários, seja por programas de qualidade de vida no trabalho, investimento no aperfeiçoamento e dinâmicas que tornem o ambiente operacional mais acolhedor e propicio ao exercício das atividades laborais. Fazendo com que o empregado sinta-se valorizado e apto para desenvolver suas funções com destreza e eficácia, obtém-se um melhor desempenho, e com isso a empresa obtém sucesso neste mercado competitivo (BOOG e BOOG, 2006).

Dutra (2002) demonstra a importância da Gestão de Pessoas, no sentido de atribuir ao indivíduo o gerenciamento de sua carreira, criando programas que possibilitem que isso ocorra.

Cada vez mais o individuo é chamado a ser agente de transformação de si e do ambiente em que vive, neste sentido a gestão de desempenho vem corroborar, proporcionando os mecanismos necessários á determinação das fragilidades organizacionais e formas de agir frente a essas fragilidades.

2.2 GESTÃO DE DESEMPENHO

A gestão do desempenho tem demandado dos setores de pessoal, formas de avaliação que demonstrem objetivamente a lacuna existente entre o desempenho real e o desempenho esperado dentro das empresas e com isso buscar elementos suficientes que determinem avaliar o indivíduo gerando reflexos na organização como um todo.

Se o desempenho da organização, por sua vez, tem relação direta com o desempenho dos seus funcionários, a estreita relação entre desempenho dos indivíduos em situações de

trabalho e desempenho das organizações tem se associado à permanente preocupação com o desempenho humano no trabalho, levando as organizações a adotarem práticas de gerenciamento da força de trabalho com vistas ao aumento de sua produtividade (IVANCEVICH, 2008).

Segundo Dutra (2002, p.69): “na área de gestão de pessoas, todavia, as definições de desempenho e de como medi-lo são cruciais”, o mesmo autor define, ainda, o desempenho sob três óticas: desenvolvimento, esforço e comportamento e determina que o mesmo ocorra mediante às contribuições do indivíduo à empresa.

Ainda, na concepção do autor, entende-se gestão de desempenho como um conjunto de habilidades, conhecimentos, atitudes, capacidade, inteligência, acumulados ao longo de experiências pessoais do indivíduo, e relacionadas ao saber fazer. Segundo Lucena (*apud* Brandão e Guimarães,2001, p. 12):

> A gestão de desempenho tem como conceito alternativo às técnicas tradicionalmente utilizadas para a avaliação de desempenho. Avaliar significa, em síntese, comparar os resultados alcançados com os esperados (planejados), de forma que apenas o trabalho previamente planejado deve ser objeto de avaliação. Isso pressupõe não só a comparação entre o que se espera do indivíduo em termos de realização (resultado esperado) e a sua atuação efetiva (trabalho realizado), mas também a existência de algum mecanismo de acompanhamento que permita corrigir desvios para assegurar que a execução corresponda ao que foi planejado.

Ainda, segundo Brandão e Guimarães, a gestão de desempenho faz parte de um processo maior de gestão organizacional, uma vez que permite rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de recursos humanos, entre outros, objetivando a correção de desvios e dando sentido de continuidade e sustentabilidade à organização.

A gestão de desempenho humano consiste numa atividade contínua de avaliação e aconselhamento, caracterizada pela interação entre gestor e colaborador, que visa direcionar o desempenho do colaborador e do gestor no sentido de alavancar resultados de desempenho de ambos e, conseqüentemente, a *performance* interna e externa da organização (LIMA, 2010).

Por isso, a gestão de desempenho passa a ter como referência o compromisso entre avaliadores e avaliados, decorrente da negociação e do compartilhamento de informações, com o objetivo de atingir os resultados desejados. Além disso, a gestão do desempenho abrange não só o sistema gestacional, mas o desempenho de todos os funcionários, numa abordagem que integra a estratégia corporativa à gestão de pessoas (HANASCHIRO, TEIXEIRA e ZACARRELI, 2006).

Como componente da gestão de desempenho destaca-se a avaliação de desempenho, a qual Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998, p. 301) conceituam como "um processo que o empregador usa para determinar o grau de eficácia na realização do trabalho." Através do processo de avaliação, a empresa poderá observar: as qualidades pessoais que levam os comportamentos no trabalho, que por sua vez dão origem ao desempenho no trabalho. Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 207) comentam que:

> A avaliação de desempenho pode ser considerada um dos mais importantes instrumentos de que dispõe a administração de uma empresa para analisar os resultados à luz da atuação de sua força de trabalho e para prever posicionamentos futuros, considerando o potencial humano disponível em seus quadros.

Ainda, quanto ao desempenho Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 207) definem: "Como instrumento complementar a administração salarial, serve não apenas para apreciar o desempenho do indivíduo no exercício das funções inerentes ao seu cargo, mas também para situá-lo na escala impessoal de salários criada por aquela administração"

A composição dos dados coletados na avaliação desempenho permite ao administrador ou gestor conhecer o capital humano que dispõe e criar um plano de ação que permita a empresa extrair o melhor daquele grupo ou individuo. A melhoria no desempenho real não resulta tanto das avaliações como das discussões dos administradores com os empregados para explicar a avaliação e a ação (BOOG e BOOG, 2006). Sobre avaliação de desempenho Lima (2010) considera:

> A avaliação de desempenho é um processo que permite o acompanhamento sistemático da atuação dos profissionais, focado na apreciação de resultados, na definição de objetivos e metas e na qualidade do trabalho, e ainda, voltado para o desenvolvimento pessoal e profissional através do exercício do "*feedback*" sistemático e das múltiplas percepções dos integrantes das equipes de trabalho.

Para Lacombe (2005) a gestão de desempenho baseada nesta avaliação sistêmica leva a uma percepção consistente do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que precisam ser desenvolvidas na empresa como um todo. A gestão de desempenho baseia-se nas competências organizacionais que influenciam diretamente as competências individuais necessárias à realização das tarefas e dos processos internos e que são percebidos pelas avaliações de desempenho.

Embora a criação de mecanismos que possibilitem a avaliação do desempenho dos funcionários, deva ser fortemente marcada pela objetividade é preciso que nos demos conta do quão subjetivo é o ato de avaliar, e de como as percepções do individuo a cerca do que lhe cerca é particular e peculiar, portanto gerir desempenho torna-se uma atividade por vezes complexa, mas necessária ao desenvolvimento das equipes.

2.3 GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

A gestão do desempenho tem buscado foco na administração das competências dos indivíduos dentro das organizações e tem o propósito de alinhar competências individuais e organizacionais, de forma a contribuir com o desenvolvimento do indivíduo e colaborar com as estratégias da organização.

De acordo com Dutra (2002), o conceito de competência foi proposto de forma estruturada pela primeira vez em 1973, por David McClelland, na busca de uma abordagem mais efetiva que os testes de inteligência nos processos de escolha de pessoas para as organizações. O conceito foi rapidamente ampliado para dar suporte a processos de avaliação e para orientar ações de desenvolvimento profissional.

Fleury e Fleury (2000) mencionam que a palavra competência vem assumindo diversos significados, alguns mais ligados às características da pessoa: conhecimentos, habilidades, atitudes e outros ligados às tarefas e aos resultados. Os mesmos autores (2000, p.169) destacam ainda que entre os profissionais de Recursos Humanos, uma definição comumente utilizada é a seguinte: “conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho; a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvida por meio do treinamento.”

Segundo Dutra (2002) 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. São reveladas quando as pessoas agem ante as situações profissionais com as quais se deparam e servem como ligação entre as condutas individuais e a estratégia da organização.

Brandão e Guimarães (2001) descrevem as competências humanas sob a forma de referenciais de desempenho, de forma que a pessoa demonstraria deter uma dada competência

por meio da adoção de certos comportamentos observáveis no trabalho, ligando um com o outro.

A Gestão de Desempenho por Competências surgiu como uma alternativa aos modelos existentes de gestão e traz diversas contribuições sobre o real significado do trabalho. Gradativamente as organizações voltam a sua atenção à necessidade de encontrar novas formas de gestão, baseadas nas competências identificadas em seus profissionais e na explicitação de suas atividades e processos, com o intuito de garantir o desempenho (DUTRA, 2002).

Brandão e Guimarães (2001, p. 11) destacam que "a Gestão de Desempenho por Competências propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização, individual, grupal e organizacional, as competências necessárias à consecução de seus objetivos."

Dutra (2002) frisa que a Gestão do Desempenho por Competências vem sendo freqüentemente utilizada pelas organizações, em especial, para se referir ao conjunto de políticas e de práticas de gestão de pessoas que busca articular as estratégias do negócio à estrutura da organização e correlacionar a contribuição de cada indivíduo ao sucesso da empresa. Além disso, Gestão do Desempenho por Competências enfoca essencialmente, o desenvolvimento humano, o que as pessoas serão capazes de fazer no futuro, considerando a integração entre estratégia, sistema de trabalho e cultura organizacional.

A gestão de desempenho de competência numa organização propicia aos colaboradores alto envolvimento com a organização, capaz de sustentar o nível de desempenho nas funções. Esse envolvimento dos segmentos dentro das responsabilidades é que viabilizará a condução satisfatória da escolha correta de um candidato à vaga disponibilizada, possibilitando a constante integração entre os colaboradores e sua crescente *performance* em eficiência e eficácia no desenvolvimento das capacidades (FLEURY e FLEURY, 2000).

Dutra (2002) salienta que a Gestão de Desempenho por Competências objetiva estabelecer, em linhas gerais, as competências imprescindíveis para as organizações, e identificar aquelas que já existem, tornando-as mensuráveis.

Buscar, amplamente, estabelecer o que é, de fato, determinante para a organização, estabelecendo conexões entre as informações adquiridas no meio organizacional e transformando-as em resultados mostra a importância crescente da Gestão de Desempenho por Competências dentro das empresas.

2.4 FEEDBACK 360 GRAUS OU AVALIAÇÃO 360 GRAUS

Por conta das pressões advindas da competitividade nas últimas décadas, várias empresas têm buscado alternativas ou modelos de avaliação de desempenho mais adequados às atuais necessidades organizacionais e do público interno, o *feedback* 360 graus, torna-se, neste sentido, um canal pelo qual se avalia o desempenho pessoal e profissional, bem como a habilidade e o comportamento do pessoal na empresa (ALMEIDA, 1999).

De acordo com Reis (2000, p. 11) "o *feedback* é uma característica marcante deste processo de avaliação de desempenho, além de contribuir a comunicação procedida de forma objetiva e freqüente sobre o desempenho de uma pessoa."

Marras (2000) destaca que o instrumento mais utilizado, ultimamente, nas organizações modernas, seja a avaliação 360 graus ou alguma combinação de métodos que contemple este último. Segundo o mesmo autor (2000, p. 178) a avaliação de 360 graus "trata-se de um modelo no qual o avaliado recebe *feedback* de diferentes atores organizacionais (subordinados, superiores, pares, fornecedores, clientes internos e externos) e se auto avalia". Ou seja, esse processo de avaliação recebe o nome de 360 graus exatamente pela dimensão que assume o campo de *feedback.*

De acordo com Reis (2000, p.11) "a avaliação 360 graus constitui uma técnica na qual os participantes do programa recebem simultaneamente feedbacks estruturados de seus superiores, pares, subordinados e outros *stakeholders*". Além disso, a avaliação 360 graus tem como objetivo contribuir para o desenvolvimento de comportamentos e habilidades de liderança demandados pela organização que os utilizam.

Este processo é de suma importância em todo o processo de avaliação de desempenho, uma vez que é um momento de reflexão ou mesmo construção de soluções caso haja um desempenho aquém do esperado pelo avaliado (ALMEIDA,1999).

Craide e Antunes (2004) comentam que a avaliação 360 graus passou a ser uma prática constante em empresas de todo o mundo com o intuito de verificar o desempenho dos empregados, auxiliando no desenvolvimento de lideranças. Além disso, avaliação 360 graus também pode oferecer benefícios às empresas como a oportunidade de conhecer o estágio atual das competências empresariais e da equipe, verificando quais os valores que devem ser praticados.

Avaliação 360 graus ou *feedback* 360 graus é um mecanismo de gestão de desempenho baseado na avaliação por múltiplas fontes, todos são avaliados por todos; superiores são avaliados por subordinados e os avaliam também, pares avaliam-se entre si e também seus superiores ou subordinados se houver, o próprio sujeito avalia seu desempenho, enfim, é um sistema de avaliação completo que busca reunir o máximo de informações sobre uma pessoa de acordo com a avaliação de varias outras, possibilitando assim uma maior fidelidade de informações e reduzindo consideravelmente o impacto de avaliações tendenciosas (BRANDÃO et al, 2008).

Segundo Craide e Antunes (2004) a avaliação 360 graus ou *feedback* 360 graus também pode ser ligada diretamente à gestão estratégica da organização, bem como, no processo de Gestão por Competências, pois possibilitam o foco nas ações e contribuem para a formação das pessoas, buscando agregar valor para a organização.

Entre os vários métodos de avaliação de desempenho, o *feedback* 360 graus é o que reúne a melhor avaliação entre os profissionais na área de gestão de pessoas, seja por apresentar-se como o método mais rico e completo por reunir várias percepções de varias fontes, que melhora consideravelmente a qualidade das informações, seja por suavizar avaliações tendenciosas ou mesmo por seu feedback contribuir para o crescimento e desempenho do funcionário (BRANDÃO et al, 2008).

De acordo com Reis (2000) a Avaliação de Desempenho 360 graus pressupõe uma comparação entre a percepção dos pares no trabalho, do superior imediato, dos subordinados diretos, clientes, fornecedores, e a percepção que o ocupante do cargo tem de si mesmo, no exercício das atividades, fechando, assim, um círculo de 360 graus.

Craide e Antunes (2004) comentam que o *feedback* 360 graus pode fornecer uma metodologia valiosa á avaliação de desempenho e competência dos colaboradores, porém, o sucesso como qualquer técnica de avaliação, depende de como os gestores usam as informações e do tratamento justo dado ao funcionário.

Dessa forma tem sido a avaliação 360 graus, importante ferramenta de avaliação de desempenho nas organizações, pois através dela pode-se chegar a percepção de um maior numero de pessoas acerca do desempenho de determinado indivíduo, e, sua contribuição, está, efetivamente condicionada ao planejamento da sistemática de forma adequada, participação dos gestores na condução do processo, mas especialmente a relevância que tem para cada membro da equipe e como esta equipe percebe e administra o processo.

2.5 GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS DENTRO DO BANCO ALFA

O Banco Alfa, é uma empresa voltada ao ramo financeiro e buscou, ao longo dos anos, mecanismos eficazes de avaliação de desempenho que servissem de suporte ao alcance de melhores resultados e viessem ao encontro do que os funcionários aspiravam, a seguir será descrito um breve histórico sobre esse processo e mais adiante será comentada a metodologia utilizada na organização atualmente.

Em 1960, o Banco Alfa aplicava para avaliação de seus funcionários um Boletim de Informações, o qual focava o comportamento organizacional. Em 1972 essa nomenclatura foi alterada para FIA – Ficha Individual de Avaliação, que também avaliava o comportamento dos colaboradores na época. Em 1982, surgiu a ADF - Avaliação do Desempenho Funcional, embora seu foco continuasse sendo o comportamento do funcionário, representou uma grande evolução em relação aos sistemas anteriores (Boletim de Informações e Ficha Individual de Avaliação) pois a avaliação passou a ser traduzida como um processo mais aberto e participativo, o que possibilitava orientar a capacitação do funcionário, para que o mesmo melhorasse o seu o desempenho (CURSO INSTITUCIONAL BB, 2005).

Conforme o Curso Institucional do Banco do Brasil (2005), embora tenha sempre buscado mecanismos de avaliação do desempenho funcional, foi a partir de 1998 que buscou-se atrelar o desempenho dos funcionários aos resultados estratégicos propostos e definidos pela empresa, esse novo modelo foi criado a partir de conceitos de *Balanced Scored*, o qual Marcarenhas (2008) definiu como um método de gestão onde busca-se um alinhamento entre as o desempenho das pessoas e o resultado estratégico buscado pela organização.

No ano de 2005 o Banco Alfa lançou o curso auto instrucional “Gestão de Desempenho por Competências”, com o objetivo de dar treinamento a todos os funcionários a cerca da nova metodologia de avaliação de desempenho a ser implantada na organização a partir do segundo semestre de 2005. O curso é composto por cinco módulos que versam sobre o tema e objetiva familiarizar o treinando com alguns conceitos e diretrizes para operacionalização da nova sistemática (CURSO INSTITUCIONAL BB, 2005).

Todo sistema vincula o desempenho funcional ao resultado operacional, contribuindo para o desenvolvimento das competências, conforme o Curso Institucional do Banco do Brasil (2005, p. 21), define como: “Competências representam combinações sinérgicas de

conhecimentos, habilidades e atitudes, expressadas no desempenho profissional, dentro de determinado contexto ou estratégia organizacional”

Para o Banco Alfa a competência constitui-se de conhecimento, habilidade e atitude, onde conhecimento refere-se ao saber o que fazer e compreender porque fazer, habilidade refere-se ao saber fazer e atitude ao querer fazer.

Segundo Curso Institucional do Banco do Brasil (2005, p. 18) definiu-se avaliar desempenho como: “utilizar um padrão proposto pela Organização, compará-lo com o comportamento observado e emitir conceito a respeito da aproximação ou do afastamento entre esse padrão e comportamento observado.” Isto predispõe que o avaliador conheça as competências exigidas para determinada função para poder atribuir uma pontuação com base na aproximação ou afastamento do que se definiu como sendo o padrão aceitável.

Segundo o material disponibilizado pela empresa, a função da GDP- Gestão de Desempenho Profissional por competências foi ajudar o funcionário a ter conhecimento sobre seu desempenho a cerca das expectativas da empresa. As competências a serem avaliadas são definidas dentro da organização como fundamentais, específicas e gerencias, onde as fundamentais dizem respeito às competências exigidas a todos os funcionários, especificas variariam de acordo com a função desenvolvida pelo funcionário e gerenciais as competências requeridas e que devem ser expressas pelos gerentes.

O processo, propriamente dito, constitui-se das seguintes etapas: planejamento, acompanhamento e encerramento. Na etapa do planejamento estabelece-se as características de cada cargo ou função e as competências a serem atribuídas a eles de acordo com o que já foi definido como ponto estratégico para aquele período de seis meses (as avaliações acontecem a cada semestre), posteriormente abre-se o período para atribuição *on line* dos conceitos à superiores, pares, subordinados e a auto avaliação,onde o sistema atribui pontuação a cada conceito emitido e tabula esses dados gerando um placar GDP. Conhecendo o resultado do placar, é a hora de dar o feedback ao avaliado, ou seja, dar conhecimento ao avaliado sobre as conclusões de sua avaliação (CURSO INSTITUCIONAL BB, 2005), o chamado feedback, e oportunizar que o mesmo elabore seu PDC (plano de desenvolvimento de competências), que visa direcionar o funcionário ao elemento mais adequado para seu aprimoramento, seja através da disponibilização de cursos relacionados ou leituras adequadas que possibilitem o desenvolvimento dos pontos considerados deficientes em seu desempenho.

O Curso Institucional do Banco do Brasil (2005, p. 22) define: “feedback é o nome que damos a esse momento especial em que deliberadamente expomos ao colega nossa percepção sobre determinada competência dele.” Na teoria da comunicação, porém, feedback

não configura apenas uma etapa específica, pontual, de nossos relacionamentos, mas uma instância do processo comunicativo que acontece a todo o momento.

Além disso, o Curso Institucional do Banco do Brasil (2005, p. 15) destaca que, dentro do sistema estudado há dois tipos de *feedback*: o de aprimoramento e o de reconhecimento. "O *feedback* de aprimoramento permite as pessoas aprenderem com o que não fizeram certo e o feedback de reconhecimento permite as pessoas aprenderem com o que fizeram certo".

Portanto, o poder nas organizações se manifesta nos processos comunicacionais, por isso, os gestores de pessoas devem ter consciência da repercussão de seus feedbacks entre os funcionários, pois as palavras carregam o peso institucional de quem as expressa.

Finalmente concluímos que todos os elementos constituintes das organizações: as pessoas, os métodos e a cultura devem estar interligados, e cabe aos gestores buscar os mecanismos adequados, extraindo o melhor das pessoas, provocando nelas uma mudança de postura e de atitude, estimulando-as a evoluir e fazer o grupo e a organização evoluir, este é o principio básico através do qual essa organização pode apresentar o diferencial no ambiente organizacional.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Buscando alcançar os objetivos deste estudo, utilizou-se como método de análise qualitativa, o estudo de caso, do tipo descritivo e de única fonte, pois pretendeu-se avaliar a percepção dos integrantes de um grupo de cinco funcionários a cerca do processo de avaliação de desempenho ou feedback 360 graus dentro de uma unidade de pequeno porte do Banco Alfa S.A. na cidade de Condor-RS.

Para Collis e Hussey (2005. Pg. 26) um estudo qualitativo possibilita uma análise subjetiva e envolve reflexão e percepção da situação estudada.

Segundo Vergara (2007, pg.) o estudo de caso é adequado ao analisar-se uma ou poucas unidades, pois proporciona condições de analisar-se profunda e detalhadamente determinado fenômeno ou população, ainda segundo o mesmo autor na pesquisa descritiva são expostas características de determinada população ou fenômeno.

Yin (2005 pg. 21) frisa "Como esforço de pesquisa, o estudo de caso contribui, de forma inigualável para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos.

A população estudada caracteriza-se por cinco funcionários da agencia do Banco Alfa da cidade de Condor – RS, desde um gerente geral, passando por um gerente de módulo, dois assistentes e um caixa executivo, para atingir o objetivo deste estudo foi estabelecido como método de coleta de dados a entrevista estruturada com questões abertas, aplicadas após a elaboração de um protocolo de pesquisa que possibilitou organizar as questões de forma a extrair as informações necessárias para a realização deste estudo. Segundo Yin (2005) uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso são as entrevistas, especialmente quando precedido de um protocolo consegue-se aumentar sua confiabilidade.

As entrevistas foram aplicadas na própria agência no mês de outubro de 2010, e após a coleta das informações, procedeu-se a análise do conteúdo das mesmas, posteriormente retomou-se os objetivos, tanto geral como específicos, dando ênfase à descrição dos trechos que contribuíssem para a resposta aos objetivos.

Para Roesch "a citação direta permite captar o nível e emoção dos respondentes, a maneira como organizam o mundo, seus pensamentos sobre o que esta acontecendo, suas experiências e percepções básicas." A seguir será apresentado um quadro onde pode-se

visualizar os objetivos propostos e as questões relacionadas aos mesmos, o que permitiu uma maior clareza na análise do conteúdo das entrevistas.

Objetivos				Questionamentos
Objetivo Geral	Analisar o processo de feedback após o ciclo avaliatório da GDP dentro da agência do Banco Alfa de Condor - RS	**Objetivo Especifico I**	Buscar a percepção dos colaboradores a cerca da metodologia de feedback utilizada pela agencia do Banco Alfa de Condor - RS	Explique o que é a Gestão de Desempenho por Competência que o Banco Alfa S.A. implantou? Como está sendo desenvolvida a Gestão de Desempenho por Competência no Banco Alfa da cidade de Condor – RS? O que mudou com a implantação da GDP por competência no Banco Alfa de Condor – RS, quanto às respectivas áreas: desempenho, qualificação, motivação, crescimento profissional, clientes, área financeira, processos internos, comportamento organizacional e gestão de pessoas? Como você descreve o sistema de avaliação do Banco Alfa quanto os elementos constitutivos da competência: conhecimento, habilidade e atitude? A GDP por competência, é composta por três etapas: planejamento, acompanhamento e encerramento. Explique como a gestão de desempenho por competência do Banco Alfa de Condor está desenvolvendo essas etapas? Explique como o Banco Alfa de Condor – RS está realizando o *feedback* 360 graus: Você pode fazer colocações sobre comportamentos sem sentir receios ou ser alvo de críticas? Como os resultados da GDP ajudam no crescimento profissional do funcionário? Você acredita que esses dados sejam analisados quando do surgimento de uma oportunidade de ascensão profissional dentro do Banco Alfa S.A? Você já elaborou o seu PDC? Você costuma receber *feedbacks*? Como reage a eles? Você costuma dar *feedbacks* a seus avaliados? Como você avalia a estrutura disponível para a avaliação dentro da GDP? Costuma refletir sobre as avaliações recebidas? Se respondeu sim a pergunta anterior responda: você costuma dar *feedbacks* tanto de reconhecimento como de aprimoramento? Por quê?
		Objetivo Específico II	Definir o nível de conhecimento dos colaboradores acerca de assuntos pertinentes ao tema	O que você entende por competência? Quais são as competências fundamentais para todos os funcionários do Banco Alfa S.A.? Você sabe dizer o que é o *feedback* 360 graus, *explique:* O que você entende por PDC (Plano de Desenvolvimento de Competências)?
		Objetivo Especifico III	Buscar, junto aos colaboradores, sugestões de possíveis melhorias no processo de feedback desenvolvido na agencia do Banco Alfa de Condor - RS	Mencione as ações de melhorias que podem ser atribuídas ao *feedback* 360 graus: Se há falhas no processo de *feedback*, onde você as identifica? Quais sugestões daria para a melhoria do processo de *feedback* dentro da GDP da agencia?

Quadro 1 – Quadro de objetivos

4 RESULTADOS

Neste capítulo, destaca-se a análise dos resultados obtidos por meio de estudo de caso com cinco funcionários que atuam no Banco Alfa da cidade de Condor – RS, considerando primeiramente o perfil dos participantes e após, as questões relacionadas com o tema, como: competência, desempenho, Gestão de Desempenho por Competência que o Banco Alfa S.A. implantou, sistema de avaliação, *feedback* 360 graus, Plano de Desenvolvimento de Competências, bem como a estrutura disponível para efetivação das avaliações (tempo, local, aplicativo disponível), todas estas questões são relevantes a fim de se responder ao objetivo principal deste estudo, que é a avaliar a percepção dos funcionários vinculados a agencia do Banco Alfa de Condor – RS e assim estabelecer a necessidade ou não da implantação de uma sistemática de *feedback* na unidade, questão a ser respondida através deste estudo.

Para a manutenção do sigilo dos entrevistados optou-se por identificá-los através de nomes fictícios sendo Ana, João, Jose, Antonio e Roque, os quais estão caracterizados no quadro abaixo:

	Idade	Cargo	Tempo de Banco	Grau de Instrução
Ana	30 anos	Assistente de Negócios	10 anos	Pós graduado
João	58 anos	Gerente de Módulo	30 anos	Pós graduado
José	30 anos	Assistente de Negócios	5,5 anos	Superior incompleto
Antonio	32 anos	Caixa Executivo	10 anos	Superior Incompleto
Roque	41anos	Gerente Geral	26 anos	Pós graduado

Quadro 2 – Descrição dos sujeitos pesquisados

Primeiramente, destaca-se o perfil dos participantes da pesquisa, que por meio da entrevista, pode-se constatar que a equipe é composta por 04 (quatro) participantes do sexo masculino, um desempenha função de gerente geral, outro gerente de módulo, um assistente de negócios e um caixa executivo, e 01 (um) do sexo feminino, que desempenha o cargo de assistente de negócios. Observou-se que os colaboradores têm entre 30 a 58 anos de idade; quanto ao grau de instrução 03(três) participantes tem pós-graduação e 02(dois) ensino superior incompleto. Com relação ao tempo de serviço dentro da instituição, identificou-se

que os funcionários participantes da pesquisa têm entre 5,5 anos a 30 anos de tempo de trabalho na organização, tendo, 04 (quatro) participantes, acompanhado todo o processo de implantação deste novo modelo de avaliação de desempenho no ano de 2005, o que, desde já, demonstra, que os participantes conhecem em profundidade a realidade existente na agência objeto deste estudo.

Na segunda parte desta análise destacam-se as questões relacionadas aos objetivos geral e específicos, na qual as questões propostas aos entrevistados foram elencadas e vinculadas a um objetivo especifico, conduzindo, desta forma, a análise do conteúdo das respostas.

No objetivo específico I, buscou-se identificar a percepção dos colaboradores a cerca da sistemática de *feedback* utilizada na agência do Banco Alfa de Condor RS, onde podemos destacar algumas colocações quando perguntados: "Como está sendo desenvolvida a Gestão de Desempenho por Competência no Banco?"

> [..] apesar de existir o desejo de todos para que a GDP cumpra os seus objetivos, ainda há variáveis, como a falta de tempo para o efetivo acompanhamento do avaliado e a falta de credibilidade de alguns funcionários quanto a sua eficácia e outras que influenciam para que a nossa GDP não seja plena, e há necessidade de melhorarmos a sua aplicação, mas acredito que a GDP tem contribuído nas relações de trabalho nas agências do BB. (Roque)

> A Gestão de Desempenho é disseminada entre os funcionários e sua importância ressaltada pelos setores competentes, com o estabelecimento de prazos para a conclusão de cada etapa de avaliação. O Banco incentiva a realização de feedbacks escritos entre os avaliados durante todo o processo avaliatório para a construção de um processo mais realista, democrático e justo. (Ana)

Quando solicitado que explicassem como o Banco Alfa de Condor – RS está realizando o *feedback* 360 graus:

> Sob meu ponto de vista, o feedback 360 graus é feito apenas no papel, por imposição. Na prática, não há feedback em nenhum nível (Ana)

> Prá falar a verdade, eu não percebo o feedback 360 graus, ocorre sim, um constante retorno entre aos funcionários, mas não há o mesmo fluxo nos sentidos de cima para baixo e de baixo para cima, a meu ver, pela falta de disposição ao dialogo, muitas vezes entendido, inclusive, como uma "perda de tempo" frente ao grande volume de trabalho.

> Também há aqueles colegas que muito ouvem, pouco se manifestam, sendo ótimos recebedores de feedback, mas não transferem estes para a sua rotina de trabalho, criando um universo de duas extremidades: a de ‘como deveria fazer’, e a de ‘como faço.(Jose)

Um entrevistado não soube esclarecer o que é *feedback* 360 graus e outro considera que o mesmo ainda não foi implantado efetivamente.

Para Megginson, Mosley e Pietri J. (1998) o desempenho é o processo que o empregador usa para determinar o grau de eficácia na realização do trabalho. Através do processo de avaliação, a empresa poderá observar: as qualidades pessoais que levam os comportamentos no trabalho, que por sua vez dão origem ao desempenho no trabalho (MEGGINSON, MOSLEY e PIETRI JR, 1998, p. 301).

A gestão de Desempenho por Competências faz parte de um sistema maior de gestão organizacional, trata-se de um processo contínuo que toma como referência a estratégia da empresa e direciona suas ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira, avaliação de desempenho e formalização de alianças estratégicas, entre outras, para captação e desenvolvimento das competências necessárias ao atingimento de seus objetivos (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

Quando solicitado que os colaboradores respondessem ao seguinte questionamento: “Como os resultados da GDP ajudam no crescimento profissional do funcionário? Você acredita que esses dados sejam analisados quando do surgimento de uma oportunidade de ascensão profissional dentro do Banco?”

> Se o processo for bem construído, da maneira como foi desenhado e projetado, há crescimento na medida em que o funcionário tem a oportunidade de perceber como está sendo visto pelos demais colegas e como o seu desempenho está sendo observado e também saber as lacunas que foram detectadas em seu desempenho profissional, tendo então a oportunidade (ou a chance) de preencher as lacunas, desenvolvendo métodos de desenvolvimento de competências e habilidades de acordo com aquilo que é esperado. Acredito que a única análise que é feita em uma oportunidade de ascensão é o número final (a nota) pura e simplesmente.(Ana)

> .Acredito que em alguns casos pode até ser, mas na última experiência que participei de comissionamento de funcionários, a GDP não foi sequer citada. (Jose)

Diante da análise dos questionamentos específicos a cerca do processo e da metodologia de GDP utilizada na organização e que deve ser seguida por todas as unidades a

ela vinculadas, percebeu-se que a maioria dos colaboradores pode destacar as vantagens e objetivos do programa, vinculando os resultados obtidos como agente de auto desenvolvimento e obtenção de melhores resultados por parte da instituição. Há porem um fator desestimulante quando se analisa a contribuição da GDP como fator objetivo e decisivo para a ascensão profissional, tendo um dos funcionários citado que os resultados da GDP "sequer foi citada", quando da última seleção para ascensão profissional. Evidentemente que subjetivamente os resultados obtidos contribuem para o crescimento profissional, uma vez que o processo bem conduzido detecta lacunas de *performance,* fornecendo oportunidade de aprimoramento, porém os participantes não conseguiram perceber essa fonte de pesquisa como decisiva em um processo de ascensão profissional. A avaliação 360 graus por sua vez foi amplamente criticada na medida em que não ocorre na prática de acordo com o determinado pelo programa, segundo os colaboradores os feedbacks são pouco freqüentes de ambas as partes: pares, superiores e subordinados, um dos entrevistados declarou não saber o que é e outro acredita que o mesmo ainda não foi implantado na agência, embora segundo material amplamente distribuído pela organização e curso ministrado pela mesma faça referências constantes ao tema, neste sentido conclui-se que não há uma prática estabelecida de *feedback* dentro da agência, embora as avaliações realizadas via aplicativo para a determinação da pontuação seja uma espécie de feedback, uma vez que o avaliado tem acesso às avaliações recebidas e pode manifestar-se através de anotações aos avaliados, o processo ganha pouca aplicabilidade prática, e sugere uma simples rotina obrigatória, sem análise em profundidade e conseqüentemente sem resultados práticos. Pequenas unidades como a de Condor, com equipes pequenas, a aproximação demasiada gera um maior grau de intimidade entre os funcionários, fator que pode inibir, em especial feedbacks de aprimoramento, cujo conteúdo pode ser mal interpretado pelo avaliado, comprometendo algumas vezes o clima organizacional. É preciso que a equipe esteja madura o suficiente para considerar os feedbacks como um ponto de partida para o crescimento pessoal e do grupo como um todo, neste sentido a organização precisa reforçar freqüentemente a importância de tal pratica, o que não ocorreu na organização, que ministrou um curso a respeito no ano de 2005, quando da implantação do programa sem maiores reflexões após esse período.

À medida que as novas tecnologias se difundiram, que novas formas de organização do trabalho engendraram respostas racionalizadoras para um mercado cada vez mais competitivo, novas habilidades foram acrescidas ao saber profissional na construção do bancário "competente", capaz de atender, de se comunicar com diferentes tipos de clientes, com colegas que pertençam à mesma equipe (polivalente), com seus subalternos ou superiores

hierárquicos. Desta forma, a qualificação para o trabalho resulta da capacidade individual de relacionar os conhecimentos necessários para o desempenho profissional com sua capacidade pessoal de comunicar-se com clientes, colegas, chefias, funcionários, de modo eficaz, todas as vezes que se deparar com o imprevisto ou o improvável nas relações de trabalho (SEGNINI, 1998).

Em relação ao objetivo especifico II, onde buscou-se definir o nível de conhecimento dos colaboradores acerca de assuntos pertinentes ao tema, definição de nomenclaturas presentes nas avaliações entre outros, observou-se que quando questionados sobre o que entendem por competência informaram:

> Entendo que são habilidades combinadas com atitudes que temos que expressar no ambiente de trabalho para o bom desempenho profissional. (Ana)

> Acredito que competência pode ser entendida como aquilo que se espera do funcionário e que julgamos que seja possível que o mesmo realize de acordo com as condições de trabalho a ele oferecidas. Na Gestão de Desempenho por Competências do banco estas competências são estabelecidas de forma que se adéqüem a cada cargo, permitindo que os funcionários sejam avaliados por aquilo que está no seu dia a dia, ficando mais próxima da realidade dos mesmos. (José)

> É a habilidade e o conhecimento que cada funcionário possui para o desempenho de suas atividades dentro do Banco. (Antonio)

Foi perguntado ao grupo o que eles entendiam por *feedback*:

> Entendo que feedback é aquele “toque” que um colega dá ao outro a respeito de como está desenvolvendo seu trabalho (ou suas competências), podendo tanto ser um elogio, para que a pessoa saiba que está seguindo pelo caminho certo ou esperado, como um “puxão de orelhas”, para esclarecer que a pessoa não está agindo da maneira esperada ou da maneira mais adequada.(Ana)

> São comentários feitos a uma pessoa sobre suas realizações ou comportamentos considerados incorretos, inadequados, imprecisos, impertinentes e inconvenientes. (João)

Quanto ao *feedback* 360 graus três entrevistados descreveram a sistemática conforme desenhada originalmente

> É a avaliação de todo processo desenvolvido e dos resultados alcançados, é o planejamento das medidas para superar as dificuldades encontradas. (João)

Um entrevistado não soube responder.

Almeida (1999) afirma que "a avaliação 360º é um processo no qual o indivíduo é avaliado por seu superior, pelos pares, por si próprio (auto-avaliação) e, algumas vezes, ate por clientes." Assim, pode-se entender esse processo como sendo uma forma de delineamento ou mapeamento do desempenho do empregado, que recebe, simultaneamente, *feedback* estruturado de várias pessoas da empresa.

O *feedback* 360º é um processo de avaliação de desempenho, fundamentando em bases consistentes e que direciona a organização para um novo patamar de desempenho. Entretanto, é necessário definir e criar planos de desenvolvimento organizacional, acima dos tradicionais planos individuais de desempenho. A quase totalidade das empresas que aderiram a esse novo método de avaliação não se arrepende, pois tem certeza que conseguiram mais do que uma simples informação de desempenho (individual e grupal), uma eficaz ferramenta de motivação, seleção e desenvolvimento de pessoas (ALMEIDA, 1999).

Quando solicitado que explicassem o que é PDC (plano de desenvolvimento de competências):

> O PDC é uma forma de o funcionário detectar as lacunas em seu desempenho profissional, principalmente com relação ao conhecimento, através de respostas a um questionário existente no sistema que, ao final, sugere cursos e leituras a serem realizadas, com a autorização do superior hierárquico. (Ana)

> É um plano a ser elaborado pelo funcionário em conjunto com seus superiores para identificar treinamentos e ferramentas para melhorar o desenvolvimento profissional do funcionário. (Jose)

Dois entrevistados não souberam responder.

O conteúdo das respostas mostra um grupo com níveis de conhecimentos bastante distintos, três funcionários mostram conhecimentos básicos sobre os temas questionados enquanto os outros dois tenham se omitido a responder a algumas questões ou feito colocações distantes do que se espera para integrantes e agentes de um processo implantado já há cinco anos.

Destaca-se também o fato de que mesmo os funcionários que tinham conhecimento sobre o tema questionado, admitiram, no caso do PDC, saber do que se trata, mas não ter elaborado o mesmo:

> Já tentei. Mas ao final me desestimulei por necessitar da aprovação do superior e por não haver nenhuma indicação para as lacunas detectadas. (Ana)

> Tenho que confessar que não, o PDC é obrigatório para funcionários que obtiveram média inferior a 3,5 pontos – em uma escala de 1 a 5 – em determinada competência na GDP, mas é possível que todos os funcionários o façam de forma espontânea, porém, eu ainda não o fiz (Jose)

O PDC é importante ferramenta de complementação do processo de GDP, é o momento de se avaliar as deficiências observadas e se buscar aprimoramento, através de cursos e leituras apropriadas.

Observou-se também, com referência ao PDC como em outras questões que, embora a instituição tenha implantado um sistema de avaliação de desempenho, os funcionários esperam do gestor local a coordenação do processo e mais ênfase quanto à explicitação do processo, o que não vem ocorrendo.

A maioria dos respondentes não tem conhecimento sobre as competências fundamentais a todos os funcionários a serem avaliadas.

Leme (2005) explica que tradicionalmente a definição das competências organizacionais são elaboradas em reuniões com a direção e gerência e o consenso das idéias ali discutidas, através da análise da missão, visão, valores e estratégias da empresa, e dos erros e acertos da mesma nos últimos anos. Ele ressalta que esta é uma forma válida, mas por ser um método subjetivo, sua técnica e comprovação são difíceis de serem documentados. Desta forma, considera que esta não é uma etapa fácil e por isso requer grande experiência e responsabilidade do condutor ou da coordenação do projeto, que é muitas vezes um consultor externo.

Na análise do objetivo especifico III, foram formuladas questões a fim de identificar junto aos colaboradores possíveis melhorias no processo da GDP dentro da agência de Condor- RS, neste sentido foi perguntado: “Se há falhas no processo de *feedback*, onde você as identifica?”

> Para começar, na ausência de explicitação das competências, habilidade e atitudes esperadas da equipe. Depois, não há atualmente a realização de feedback em nenhum nível. Os subordinados não se sentem a vontade para dar feedback a seus superior, na medida em que também não o recebem.(Ana)

Gil (2001, pg 151) já havia relatado: recomenda-se que as chefias participem mais ativamente do processo, inclusive no estabelecimento de parâmetros de avaliação. E que as informações referentes a avaliação de desempenho sejam analisadas e utilizadas pela gerencia e não apenas pela área de recursos humanos.

Para os demais as falhas concentram-se especialmente na falta da realização efetiva do mesmo, o que demonstra grande descontentamento com a sistemática hoje utilizada, ou da forma como é utilizada.

Quando perguntados sobre: "Como você avalia a estrutura disponível para a avaliação dentro da GDP? Avalie clareza dos itens a serem avaliados, tempo dispensado para a realização da avaliação e o sistema operacional disponibilizado pela empresa a fim de se efetuar o processo."

> O sistema de GDP é muito bem estruturado, a distribuição e o direcionamento de competências de acordo com o local de trabalho e o cargo do avaliado, o ciclo de avaliação, o sistema operacional, tudo contribui positivamente para o processo, o que precisa ser melhorado e o comportamento do avaliador e do avaliado para extrair desse sistema todo o seu potencial. (Roque)

> Acho que o desenho do processo é muito bem feito. O que falta é seriedade na execução e envolvimento e comprometimento da equipe como um todo. (Ana)

Para os demais a estrutura disponibilizada está adequada.

Foi também solicitado que os respondentes sugerissem melhorias no sistema atual, ao qual Roque respondeu:

> Acredito que temos de criar momentos especiais dedicados ao processo de avaliação, principalmente no acompanhamento onde deve ocorrer a maior parte dos feedbacks. (Roque)

> Acredito que seria interessante haver uma reunião da equipe no começo de cada ciclo, para definição das competências esperadas e para que todos tomem conhecimento do que é esperado de cada um. Seria também interessante que todos

> fizessem/executassem todas as etapas do processo, de acordo como ele é desenhado/projetado. (Ana)

> Olha, primeiramente, seria a abertura de um maior espaço para a circulação deste feedback, para que isso ocorra de forma constante, e não somente na forma de nota na GDP; a valorização do diálogo entre a equipe, com troca de experiências; Também poderia ser criada uma ferramenta, ou um canal, que transformasse em parte da rotina o reconhecimento de ações desempenhadas de forma exemplar pelos funcionários para servirem de espelho aos demais.(Jose)

Pode-se concluir com base na análise das respostas que a estrutura disponível para a realização das avaliações esta bastante adequada às necessidades dos funcionários, porém a execução das etapas apresenta deficiências, os funcionários citaram que não recebem feedbacks e, portanto, não se sentem estimulados a fornecê-los também, não há, por parte da gerência a realização de reuniões periódicas para a análise do processo e discussão de situações relevantes, por outro lado os funcionários, embora identifiquem a importância do processo como um todo, não conseguem concretizá-lo pois não vêem o processo com clareza ou não se sentem estimulados a fazê-lo e entre o grupo nenhum dos entrevistados cumpriu todas as etapas descritas no processo inicial, contribuindo assim, para que a GDP da agência de Condor não tenha uma análise em profundidade que sirva aos objetivos a que se propõe.

Pode-se dizer que a GDP é um diferencial competitivo no mundo corporativo e pode estar diretamente relacionado ao conhecimento gerado entre os colaboradores da organização. Nesse sentido, o processo do *feedback* após o ciclo avaliatório da GDP pode ser reconhecido como sistema de geração do conhecimento, incentivando e proporcionando o desenvolvimento das equipes de trabalho. As organizações podem se beneficiar com os resultados desta prática como ferramenta de gestão quando integrada de forma dinâmica com os objetivos estratégicos, considerando a adaptação do modelo de gestão por competências proposto conforme o segmento, porte e outras características do negócio

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos últimos anos, a Gestão de Desempenho por Competências vem se destacando nas pesquisas acadêmicas e vem crescendo o seu uso como ferramenta de gestão pelas empresas, utilizando o processo do *feedback* de 360 graus para avaliar a competência dos funcionários.

O Banco Alfa S.A. vem se alinhando ao processo de reestruturação organizacional, a avaliação de desempenho de seus trabalhadores, embora seja prática de longa data, só mais recentemente vem se realizando sob a cobertura de um sistema de gestão por competência. Devido a isso, este estudo, além do objetivo principal, buscou como pergunta de pesquisa se é viável a implantação de uma sistemática de *feedback* na agência do Banco Alfa da cidade de Condor – RS, para tanto foi definido como objetivo principal analisar o processo de *feedback* após o ciclo avaliatório da GDP nesta unidade, e objetivos específicos buscar a percepção dos colaboradores acerca da metodologia praticada na unidade, nível de conhecimento dos colaboradores acerca de assuntos pertinentes ao tema, e possíveis melhorias no processo de *feedback* na referida agência.

Considerando a análise efetuada, percebeu-se que o objetivo principal foi atingido, uma vez que, com as questões propostas, pode-se extrair elementos para se avaliar o processo de *feedback* dentro da unidade, também foi conclusivo com relação a buscar o nível de conhecimento dos entrevistados acerca de conceitos relacionados ao tema, foi possível provocar nos entrevistados uma analise tal, de modo que os mesmo pudessem se manifestar sobre possíveis melhorias a serem implantadas no mecanismo.

Concluído o estudo, identificou-se que o processo foi bem desenhado inicialmente, com atributos elogiáveis do ponto de vista administrativo-organizacionais, que, se bem conduzido traria com certeza muitos benefícios a unidade, à organização e aos funcionários, porém tornou-se um processo automatizado de avaliação, sem análise efetiva, embora seja esta uma reivindicação da maioria dos entrevistados. Percebe-se que essa situação acontece por alguns motivos: os funcionários não são estimulados a efetivamente fazê-lo, não há, por parte da organização um reforço constante nos conceitos relacionados ao tema e sua sistemática, os funcionários não vêem o processo como uma forma de ascensão profissional, os colaboradores vêem o processo de avaliação de desempenho vinculado ao atingimento de metas, e não como um processo de aprimoramento profissional que conseqüentemente gerará resultados financeiros.

No entanto, observou através dos depoimentos dos participantes da pesquisa que alguns tem dificuldades de entender o processo de avaliação do o *feedback* de 360 graus da GDP. Por isso, sugere-se que o Banco Alfa de Condor – RS prepare uma pessoa ou um grupo de pessoas que se responsabilize por conduzir o processo de avaliação do *feedback* de 360 graus da GDP que explique e incentive os funcionários a contribuir buscar aprimorar o desempenho de suas competências.

Respondendo a questão de pesquisa, conclui-se que é viável a implantação de uma sistemática de *feedback* dentro da agencia do Banco Alfa da cidade de Condor – RS, pois percebeu-se que há, por parte dos colaboradores uma vontade de que o processo seja efetivamente implantado, há também uma necessidade de se reforçar constantemente os conceitos ligados a GDP. Dar conhecimento aos integrantes do processo é fundamental para que estes possam se posicionar adequadamente, por outro lado é de essencial importância que o placar GDP seja efetivamente utilizado nos programas de ascensão profissional, para que os resultados da mesma possam ser materializados em retorno financeiro para os funcionários

Seria importante que a organização realizasse freqüentemente uma análise do processo, dando a oportunidade dos funcionários se manifestarem a respeito da sistemática utilizada, e possibilitando a construção da metodologia por todos os integrantes da GDP.

Sugere-se, como tema de futuras pesquisas, que seja efetuada a análise de um maior número de unidades do Banco Alfa S.A. a fim de se confirmar ou não os resultados obtidos no presente estudo, pois não se pode atribuir o resultado desta pesquisa a totalidade das unidades do Banco Alfa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Renilda Ouro de. Avaliação 360 Graus: A Melhor Intervenções de Recursos Humanos, Será? Publicado na Revista Gestão Plus/RH em Síntese Setembro/Outubro 1999. Disponível em: http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=dfqoqzi9o. Acesso em agosto de 2010.

BITTENCOURT, Claudia (org.). Gestão Contemporânea de Pessoas. Porto Alegre: Editora Boockman 2003.

BOOG, Gustavo.; BOOG, Magdalena. Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Gestão e Estratégias. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

BRANDÃO, Hugo P.; GUIMARÃES, Tomás A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001. Disponível em: http://www16.fgv.br/rae/artigos/151.pdf. Acesso em agosto de 2010.

BRANDÃO, Hugo Pena.; ZIMMER, Marco Vinício.; PEREIRA, Carolina Guarçoni.; MARQUES, Fernanda.; COSTA, Helder Viana.; CARBONE, Pedro Paulo.; ALMADA, Valéria Ferreira de. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. RAP — Rio de Janeiro 42(5):875-98, set/out. 2008. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a04v42n5.pdf.Acesso em agosto de 2010.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de Craide, Aline.; ANTUNES, Elaine Di Diego. Avaliação de Competências 360º: os impactos na gestão de pessoas. Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Escola de Administração – PPGA/EA- REAd – Edição 40 Vol. 10 No. 4, jul-ago 2004. Disponível em: http://www.seer.ufrgs.br/index.php/read/article/viewFile/15412/9112. Acesso em agosto de 2010.

CURSO INSTITUCIONAL BB. Curso Gestão de Desempenho por Competências. Caderno 1 a 5. Universidade Corporativa Banco do Brasil. 2005.

DUTRA, J. Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Estratégias empresariais e formação de competências. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antonio Carlos: Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais – São Paulo: Atlas, 2001 graduação e pós-graduação. 2 ed. Porto Alegre:Bookman, 2005.

HANASCHIRO, D.; TEIXEIRA, M.L.; ZACARRELI, L. Gestão do Fator Humano. São Paulo : Saraiva, 2006.

IVANCEVICH, John M. Gestão de Recursos Humanos. São Paulo : McGraw-Hill. 2008.
LACOMBE, Francisco. Recursos Humanos: Princípios e Tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LIMA, Marcos Antonio Martins. Gestão e Desempenho Tópicos sobre Gestão do Desempenho Humano. Parceiro UNICA.br. Disponível em: http://www.fiec.org.br/unica/artigos/gestao_desempenho.pdf.Acesso em agosto de 2010.
MARCARENHAS, André Ofenhejm. Gestão Estratégica de Pessoas. São Paulo: Cengage Learning. 2008.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. 3º ed. São Paulo: Futura, 2000.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JR. Administração: Conceitos e Aplicações. 4 ed. São Paulo: Editora Harbra Ltda, 1998.
NAKAMURA, Ricardo.; VALERO, Adriana Martello.; GOMES, Kátia Marcos.; PERINI, Luís Cláudio.; DINIZ, Paulo Ricardo Torres. Gestão de Pessoas e da Informação. Londrina: Universidade Norte do Paraná, 2008.

REIS, G. G. Avaliação 360 graus: um instrumento de desenvolvimento gerencial. São Paulo: Atlas, 2000.

ROESCH, Sylvia M. A. Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1999.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antonio Alfredo Mello. Gestão de pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2 ed. São Paulo, Ed. FGV, 2001.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookmam, 2005.

APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA

Este roteiro representa uma pesquisa acadêmica sobre a possibilidade analisar o processo de avaliação 360º após o ciclo avaliatório da GDP existente dentro da agência do Banco Alfa de Condor – RS. Não é necessário identificar-se. Leia e responda com atenção. Desde já, agradecemos sua colaboração.

1 PERFIL DO PARTICIPANTE

Sexo: _____ Idade:_____
Grau de Instrução:_____
Tempo de Serviço na Agência:_____
Cargo que desempenha:_____

2 QUESTÕES PERTINENTES AO TEMA

O que você entende por competência?

_____

_____

Explique o que é a Gestão de Desempenho por Competência que o Banco Alfa S.A. implantou:

_____

_____

Como está sendo desenvolvida a Gestão de Desempenho por Competência no Banco Alfa da cidade de Condor – RS?

_____

_____

Quais são as competências fundamentais para todos os funcionários do Banco Alfa S.A.?

_____

_____

O que mudou com a implantação da GDP por competência no Banco Alfa de Condor – RS, quanto às respectivas áreas: desempenho, qualificação, motivação, crescimento profissional, clientes, área financeira, processos internos, comportamento organizacional e gestão de pessoas.

_____

_____

Como você descreve o sistema de avaliação do Banco Alfa quanto os elementos constitutivos da competência: conhecimento, habilidade e atitude?

_____

_____

A GDP por competência, é composta por 3 etapas: planejamento, acompanhamento e encerramento. Explique como a gestão de desempenho por competência do Banco Alfa de Condor está desenvolvendo essas etapas:

_____

_____

Você sabe dizer o que é o *feedback* 360 graus, explique:_____

_____

Explique como o Banco Alfa de Condor – RS está realizando o *feedback* 360 graus:
_____
_____

Mencione as ações de melhorias que podem ser atribuídas ao *feedback* 360 graus:
_____
_____

Você pode fazer colocações sobre comportamentos sem sentir receios ou ser alvo de críticas?
_____
_____
_____

Como os resultados da GDP ajudam no crescimento profissional do funcionário? Você acredita que esses dados sejam analisados quando do surgimento de uma oportunidade de ascensão profissional dentro do Banco Alfa S.A?

O que você entende por PDC (Plano de Desenvolvimento de Competências)?
_____

Você já elaborou o seu PDC?_____

Se há falhas no processo de *feedback*, onde você as identifica?
_____

Você costuma receber *feedbacks*? Como reage a eles?_____

Você costuma dar *feedbacks* a seus avaliados? _____

Se respondeu sim a pergunta anterior responda: você costuma dar *feedbacks* tanto de reconhecimento como de aprimoramento? Por quê?
_____

Costuma refletir sobre as avaliações recebidas?_____

Como você avalia a estrutura disponível para a avaliação dentro da GDP?
_____

Quais sugestões daria para a melhoria do processo de *feedback* dentro da GDP da agencia?
_____