

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS
FINANCEIROS

Ana Caroline Teixeira da Silva Colodzeiski

**A INFLUÊNCIA DO MODELO DE GESTÃO DE DESEMPENHO POR
COMPETÊNCIAS NO DESENVOLVIMENTO DE PROFISSIONAIS
DA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA GAMA**

Porto Alegre

2011

Ana Caroline Teixeira da Silva Colodzeiski

**A INFLUÊNCIA DO MODELO DE GESTÃO DE DESEMPENHO POR
COMPETÊNCIAS NO DESENVOLVIMENTO DE PROFISSIONAIS
DA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA *GAMA***

Trabalho de conclusão de curso de Especialização, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Orientador: Professor Pedro Almeida Costa

Porto Alegre

2011

Ana Caroline Teixeira da Silva Colodzeiski

**A INFLUÊNCIA DO MODELO DE GESTÃO DE DESEMPENHO POR
COMPETÊNCIAS NO DESENVOLVIMENTO DE PROFISSIONAIS
DA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA GAMA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Aprovado em _____ de _____ de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. (colocar nome do professor integrante da banca)

Prof. (colocar nome do professor integrante da banca)

Dedico este trabalho a todos os colegas do curso que, no decorrer de dois anos, conciliaram suas atividades profissionais, pessoais a acadêmicas.

AGRADECIMENTOS

Ao Banco do Brasil, pela oportunidade de desenvolvimento profissional, através da disponibilização da bolsa de estudos;

Ao meu tutor-orientador, pela disponibilidade e incentivo;

Ao meu esposo, Gustavo, pela paciência e compreensão.

RESUMO

O modelo de gestão de pessoas por competências apresenta uma visão alternativa aos critérios tradicionais de recursos humanos, caracterizando-se pela dinâmica e volatilidade das relações de trabalho. O presente estudo tinha como objetivo geral contribuir para um melhor entendimento acerca do modelo de gestão por competências e sua influência no desenvolvimento dos funcionários da instituição *Gama*. Os objetivos específicos da pesquisa foram: (1) Conhecer o perfil profissional dos funcionários da instituição *Gama*; (2) Compreender os métodos de gestão de pessoas por competências adotadas pela instituição pesquisada; (3) Avaliar os benefícios e deficiências deste modelo de gestão para o desenvolvimento profissional dos funcionários da instituição *Gama*. Para realização do estudo, foi realizada pesquisa qualitativa e quantitativa utilizando-se o método de estudo de caso e *survey*. Os resultados obtidos demonstraram que a empresa *Gama* possui boa aceitação do modelo de gestão de desempenho por competências aplicado na instituição. Por outro lado, ficou evidente que a organização necessita fortalecer os laços com seus funcionários de modo, que, desde sua admissão, os colaboradores internalizem os objetivos da empresa e, principalmente, compreendam o seu papel e importância na organização.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Competência. Desenvolvimento.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS.....	11
Figura 2: FORÇAS DEFINIDORAS DO ESPAÇO OCUPACIONAL.....	13
Gráfico 1: TEMPO DE BANCO.....	19
Gráfico 2: PERCPEÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE APLICAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS.....	20
Gráfico 3: MODELO DE GDP X DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL.....	20
Gráfico 4: INFLUÊNCIA DO MODELO GDP NA EXECUÇÃO DE TAREFAS.....	21
Gráfico 5: CLAREZA NAS PERSPECTIVAS DO MODELO GDP.....	22
Gráfico 6: GDP X PLANEJAMENO DA CARREIRA.....	22
Gráfico 7: GDP X ASCENSÃO PROFISSIONAL.....	23
Gráfico 8: GDP X AUSÊNCIA DE BENEFÍCIOS NA CARREIRA.....	24
Gráfico 9: IDENTIFICAÇÃO DE PERFIL GERENCIAL.....	24

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	08
2 GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES.....	10
2.1 O NOVO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS.....	12
2.2 CONCEITO DE COMPETÊNCIAS.....	12
2.3 A GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS.....	14
2.4 DESEMPENHO X DESENVOLVIMENTO.....	14
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	16
3.1 MÉTODO E JUSTIFICATIVA.....	16
3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	16
3.3 AMOSTRA DOS RESPONDENTES DO INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	17
3.4 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	17
3.5 ANÁLISE DE DADOS.....	17
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	19
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	26
REFERÊNCIAS.....	29
ANEXO I: QUESTIONÁRIO.....	30

1 INTRODUÇÃO

A instabilidade econômica, política, e as transformações sociais do mundo contemporâneo, apresentam um grande desafio para os gestores de pessoas que, neste cenário de mudanças, necessitam adequar-se ao surgimento do recurso econômico baseado no conhecimento. Neste contexto, os profissionais devem demonstrar capacidade de adaptação a mudanças, busca pelo aprendizado e constante atualização no seu âmbito de atuação. O tema da presente pesquisa trata do modelo de gestão de desempenho por competências e sua influência no desenvolvimento dos profissionais da instituição financeira *Gama*.

O modelo de gestão de pessoas por competências apresenta uma visão alternativa aos critérios tradicionais de recursos humanos, caracterizando-se pela dinâmica e volatilidade das relações de trabalho. Desta forma, torna-se cada vez mais necessário a busca por referências para o desenvolvimento das pessoas e da empresa. Autores como DUTRA (2011) e MASCARENHAS (2008), consideram que o desenvolvimento humano está cada vez mais associado à complexidade. Sendo assim, é possível definir o desenvolvimento da pessoa como a “capacidade de assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade.” (DUTRA 2011, pg. 101). Já o desenvolvimento profissional pode ser compreendido como o aumento da capacidade do funcionário em agregar valor para a empresa.

A utilização de um modelo de avaliação baseado no desempenho requer a utilização de um padrão proposto pela organização, no qual será comparado com um comportamento ou resultado observado ao longo de um ciclo, emitindo-se conceito a respeito da aproximação ou afastamento entre o padrão e o resultado observado. Com base na problemática apresentada, a pesquisa apresenta a seguinte questão: Como o modelo de gestão de desempenho por competências pode influenciar no desenvolvimento dos profissionais da instituição *GAMA*?

O estudo tem como objetivo geral contribuir para um melhor entendimento acerca do modelo de gestão por competências e sua influência no desenvolvimento dos funcionários da instituição pesquisada. Os objetivos específicos são:

- Conhecer o perfil profissional dos funcionários da instituição *Gama*;
- Compreender os métodos de gestão de pessoas por competências adotadas pela instituição pesquisada;
- Avaliar os benefícios e deficiências deste modelo de gestão para o desenvolvimento profissional dos funcionários da instituição *Gama*.

Os estudos sobre o tema apontam para uma nova tendência no modelo de gestão de pessoas, voltado cada vez mais para a questão da competência. Com base nas contribuições teóricas pesquisadas, são apontadas duas hipóteses para este estudo: 1) O modelo de gestão de pessoas por competências favorece o desenvolvimento profissional dos colaboradores; 2) Quanto maior o desenvolvimento profissional do funcionário, maior será seu desenvolvimento pessoal, ou seja, quanto maior seu valor agregado para empresa, maior será sua capacidade de receber atribuições em níveis crescentes de complexidade.

O presente estudo foi estruturado em cinco capítulos, sendo o primeiro dedicado à apresentação da pesquisa, dos seus objetivos, gerais e específicos, hipóteses e justificativa. No segundo capítulo realizou-se uma abordagem conceitual sobre o modelo de gestão pessoas e das transformações promovidas pelo novo modelo de gestão baseado na avaliação do desempenho por competências. No terceiro capítulo são apresentados os métodos utilizados para realização da pesquisa, os instrumentos de coleta de dados a definição da amostra de respondentes. No capítulo seguinte foram apresentados os resultados da pesquisa de campo bem como análise dos dados obtidos. Por fim, no último capítulo, foram expostas a conclusões e recomendações da pesquisa. Espera-se que o estudo tenha proporcionado resultados relevantes para as discussões acerca da representatividade da gestão de desempenho por competências na instituição financeira pesquisada.

2 GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

As empresas que colocam em prática estratégias de gestão de pessoas bem-sucedidas geralmente apresentam resultados satisfatórios no âmbito negocial, dado o alinhamento estabelecido entre gestores e equipes. No entanto, para alcançar a sinergia e engajamento dos funcionários, é necessário que as organizações encontrem a maneira mais adequada de transmitir seus objetivos e metas.

O processo de evolução na área de gestão de pessoas vem atravessando constantes transformações. Para compreender a atual fase em que se encontra a empresa objeto desta pesquisa, é necessário realizar um breve apanhado da evolução histórica da administração de recursos humanos até a adoção do termo “gestão de pessoas”. Para autores como Gil (2007), a gestão de pessoas nas organizações pode ser considerada uma evolução de áreas denominadas Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos. Dutra (2011) considera que a gestão de pessoas passou a ser estruturada no movimento de Administração Científica, a partir do século XX. De acordo com o autor:

“A administração Científica mostrou ao mundo que o estudo sistemático científico do trabalho podia levar a melhor eficiência. Seus argumentos em prol da especialização e treinamento fomentaram a necessidade de um departamento de pessoal. Estimuladas pelos desenvolvimentos da administração científica e dos primeiros sindicatos, as décadas iniciais deste século presenciaram os primitivos departamentos de pessoal substituindo os secretários de bem-estar” (Werther, 1983 *apud* Dutra, 2011 p.28.).

Os princípios da Administração Científica que nortearam o modelo de organização de gestão de pessoas fundamentaram-se no paradigma fordista, baseado na racionalização do trabalho e na produção em massa de bens padronizados. Este modelo passou a apresentar os primeiros problemas na década de 60 tendo em vista que esta fase foi marcada pela operacionalização de captação, também conhecida como fase operacional. Na década seguinte este modelo foi fortemente criticado e substituído pela fase gerencial caracterizada pela integração entre a área de gestão de pessoas e os demais processos da organização. Os anos 80 foram marcados pela ausência de referências em gestão de pessoas o que obrigou pesquisadores e profissionais a buscarem novas bases e teorias sobre o assunto. (DUTRA 2011 p.29) Nos anos 90 foi possível identificar novas propostas e experiências que contribuíram significativamente para o processo evolutivo da área de gestão de pessoas.

2.1 O NOVO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS

Autores como FICHER, 1992 *apud* DUTRA, 2011 apontam para as transformações pelas quais as organizações vêm passando atualmente. De acordo com o autor, estas mudanças decorrem de pressões externas e internas. Sendo assim, as transformações sofridas pelas empresas não estão limitadas apenas ao contexto organizacional, mas estão sofrendo cada vez mais influência dos padrões comportamentais, culturais e políticos, além das constantes alterações nas relações de trabalho. Para DUTRA (2011 p.25), “*as empresas passaram, a partir de então, a depender cada vez mais do grau de envolvimento e comprometimento das pessoas com seus objetivos estratégicos e negócios*”. Esse envolvimento e comprometimento passaram a ser vital para:

- Produtividade e nível de qualidade dos produtos e serviços;
- Velocidade na internalização de novas tecnologias;
- Otimização da capacidade instalada;
- Criação de oportunidades para aplicação das competências organizacionais;
- Velocidade de respostas para o ambiente.

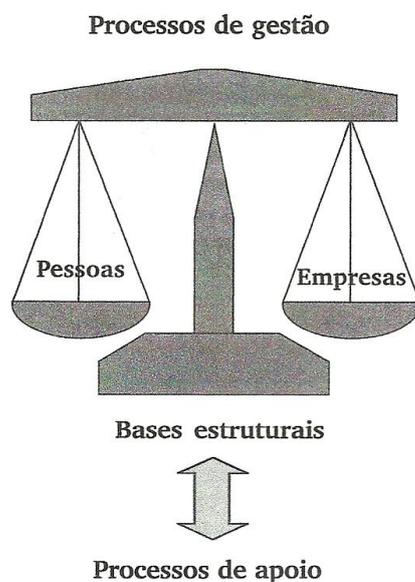


FIGURA 1: MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS DUTRA, 2011 p. 47

Na figura 1, Dutra(2011) representa o equilíbrio contínuo que deve ocorrer entre as empresas e seus funcionários. Segundo o autor, os processos de gestão de pessoas não são suficientes para garantir o equilíbrio da balança. É necessário que haja um conjunto de políticas e práticas que sirvam de base de sustentação da balança. De acordo com a corrente defendida por Dutra (2011), para que as empresas possam enfrentar a dinâmica do mercado frente às pressões internas e externas, estas necessitam adequar-se ao novo modelo de gestão de pessoas, que deve conciliar as expectativas da empresa e as aspirações dos funcionários. Neste processo de transformações a gestão de desempenho por competências vêm ganhado cada vez mais espaço nas organizações. Para compreender melhor como este processo vêm ocorrendo, é fundamental um breve levantamento conceitual sobre competência e gestão de desempenho por competências.

2.2 CONCEITO DE COMPETÊNCIAS

O desenvolvimento de competências assume fundamental importância dentro das organizações. Para Mascarenhas (2008) há uma nova ênfase nas qualidades dos profissionais, os chamados “trabalhadores do conhecimento”, com capacidade para explorar os recursos disponíveis no ambiente organizacional. O autor reforça que o “*desenvolvimento de competências organizacionais seria um processo não só dependente de capital social e confiança, mas também promotor de sua construção*” Mascarenhas (2008p. 141). Para Dutra (2011 p.131), o conceito de competências passa por quatro fases:

1. Competência com base para seleção e desenvolvimento de pessoas: Fase marcada pela aplicação da caracterização da competência a todas as pessoas, indistintivamente.
2. Competência diferenciada por nível de complexidade: De acordo com o autor, esta fase foi bastante criticada, uma vez que não havia vinculação entre as competências e os objetivos estratégicos da empresa.
3. Competência como conceito integrador da gestão de pessoas e desta com objetivos estratégicos da empresa: fase de integração entre os conceitos de

competência e complexidade. A crítica principal nesta fase ocorre em torno ao entendimento dos conceitos de competência pelos funcionários e a forma de orientação do seu desenvolvimento.

4. Apropriação pelas pessoas dos conceitos de competência: Para Dutra (2011), esta fase foi alcançada por poucas empresas, pois fundamenta-se no aprimoramento do modelo de gestão de pessoas, onde os colaboradores são estimulados a construir seus projetos de carreira e desenvolvimento profissional.

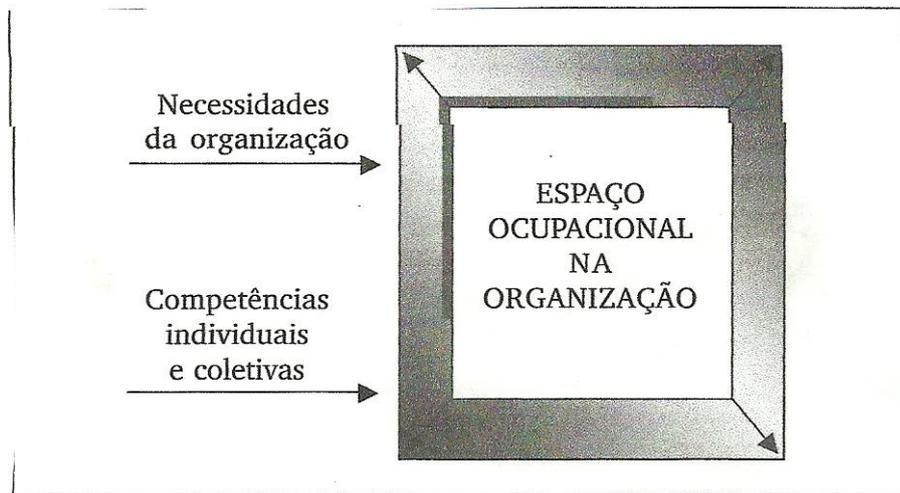


FIGURA 2: FORÇAS DEFINIDORES DO ESPAÇO OCUPACIONAL. DUTRA (2011 p.55)

Na figura 2, Dutra (2011) retrata as forças definidoras do espaço ocupacional. De acordo com o autor, existe uma correlação entre complexidade e entrega. Este conceito pressupõe que quanto maior o nível de complexidade nas tarefas assumidas pelo indivíduo, maior será seu valor agregado para empresa. Desta forma, a ampliação do espaço ocupacional ocorre quando o funcionário apresenta competências capazes de atender às necessidades da empresa.

As competências representam, portanto, combinações de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas no desempenho profissional, dentro de um determinado contexto ou estratégia organizacional. Constituem comportamentos passíveis de observação no ambiente

de trabalho, que servem como padrão ou referência para orientar atuação ou desempenho profissional dos funcionários.

2.3 A GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

O cenário de competitividade entre as instituições financeiras têm incentivado as organizações a buscar ferramentas de gestão de desempenho capazes de unir estratégia, aprendizagem e competências a fim de maximizar resultados através do desenvolvimento de capital humano. Desta forma, os modelos de gestão de desempenho por competências vêm apresentando-se como uma moderna alternativa de gestão de pessoas. Brandão (2001, p.10) destaca que a *“gestão de competências pode ser visualizada como uma tecnologia derivada da Resource- Based Management Theory”*. Segundo o referido autor, trata-se de uma teoria que defende que certos atributos organizacionais são condicionantes do sucesso da empresa em relação à concorrência, ou seja, através do domínio de recursos raros a organização passa a apresentar vantagem competitiva.

Para Mascarenhas (2008, p.196), o conceito de gestão de pessoas por competências *“trata-se de uma sistemática alternativa à análise e à gestão da atuação, dos relacionamentos e da contribuição dos indivíduos à organização, segundo critérios de desempenho com base no conceito de competência”*. O autor reforça que o sistema de gestão de pessoas por competências têm elevado a preocupação das organizações com o desenvolvimento das competências, devido à articulação entre as competências organizacionais e as competências individuais. Sendo assim, torna-se cada vez mais necessário investigar a relação entre o desempenho e o desenvolvimento profissional.

2.4 DESEMPENHO X DESENVOLVIMENTO

Para Dutra (2011), as pressões do contexto externo e interno sofrido pelas organizações determinaram a necessidade de mudanças acerca da gestão de pessoas com um

deslocamento do foco no controle das pessoas para o foco em seu desenvolvimento. “*Desse modo a pessoa deixa de ser um paciente do processo de gestão para ser um agente do processo e passa, portanto a assumir papel importante na gestão de seu próprio desenvolvimento e de sua competitividade profissional*”, (DUTRA2011, p.26). Ao relacionar desempenho e desenvolvimento, o autor reforça a ideia de que quanto maior o nível de complexidade assumido pelo indivíduo na sua carreira atual, maior será sua bagagem pessoal, portanto, o valor que este funcionário está agregando para a empresa, o acompanhará por toda sua vida, mesmo que em outra carreira.

A avaliação de desempenho dos funcionários deve ser realizada através de um sistema tecnicamente elaborado, a fim de alcançar maior nível de profundidade, possibilitando estabelecer perspectivas com a participação do avaliado. Um sistema de avaliação adequado também deve exercer a função de realimentação, sendo mais que o um mecanismo de controle, mas sendo um meio de aumentar a competência (GIL 2007). Ao apresentar o desempenho esperado pela organização, o indivíduo está agregando competências individuais, possibilitando o seu próprio desenvolvimento e ascensão profissional.

No capítulo seguinte, serão apresentados os procedimentos metodológico: os instrumentos de coleta de dados, a amostra dos respondentes e os métodos de análise dos resultados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 MÉTODO E JUSTIFICATIVA

Para realização do estudo, foi realizada pesquisa qualitativa e quantitativa utilizando-se o método de estudo de caso e *survey*. De acordo com Yin (2001), o estudo de caso contribui para compreensão de fenômenos organizacionais, sociais e políticos. Além disso, possibilita trabalhar com diversas fontes de evidências, além de preservar o contexto em que o fenômeno ocorre. O estudo foi baseado em dados quantitativos e qualitativos, através da aplicação de questionários em funcionários da empresa GAMA.

A abordagem qualitativa favoreceu a compreensão das particularidades do público entrevistado, bem como contribuiu para conhecer a percepção dos funcionários em relação ao modelo de gestão de desempenho por competências. Por outro lado, considerou-se importante o levantamento de dados quantitativos a fim de apresentar resultados objetivos que complementaram o apanhado realizado na pesquisa qualitativa.

3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A técnica de coleta de dados definida para a pesquisa foi aplicação de questionário. Este instrumento apresenta vantagens tais como agilidade na aplicação e maior precisão dos resultados obtidos. O questionário contemplou questões diretamente relacionadas à gestão de desempenho por competências, conforme anexo 1. As primeiras questões serviram para identificar o perfil profissional dos respondentes. Na sequência foram apresentadas questões, também fechadas, onde os respondentes tiveram oportunidade de indicar sua percepção sobre a questão indicando uma opção de acordo com a seguinte escala:

- Concordo totalmente
- Concordo
- Sem opinião
- Discordo

Discordo totalmente

Por fim, foi disponibilizado campo próprio para observações a critério livre dos respondentes.

3.3 AMOSTRA DOS RESPONDENTES DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

A amostra utilizada na pesquisa estava composta por funcionários do banco *Gama*, lotados em agências localizadas na região metropolitana de Porto Alegre. Optou-se por entrevistar funcionários de três níveis hierárquicos diferentes, distribuídos da seguinte forma: 1) Gerentes de contas- 10 entrevistados; 2)Assistentes de negócios - 10 entrevistados; 3)Escriturários – 10 entrevistados. A escolha ocorreu de maneira aleatória de modo a atingir o número esperado de respondentes de cada cargo. Considerou-se relevante para pesquisa a busca do número mínimo de entrevistados pertencentes a cada função mencionada a fim avaliar a opinião dos funcionários em diferentes níveis hierárquicos o que agregou maior valor à pesquisa, tendo em vista que os respondentes apresentavam em diferentes momentos da carreira na empresa.

3.4 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

Os questionários foram aplicados pessoalmente e por e-mail. Consideraram-se fundamentais essas duas formas de aplicação para que a fim de obter retorno com maior agilidade o que garantiu que o número exato de entrevistados tenha sido atingido.

3.5 ANÁLISE DE DADOS

Os dados coletados foram analisados por meio de gráficos obtidos através da distribuição de frequência associada à estatística descritiva de porcentagem, resultantes do levantamento quantitativo. Além disso, a análise qualitativa levou em consideração as percepções e observações manifestadas pelos respondentes, juntamente com o apanhado teórico realizado sobre o tema. Sendo assim, ao final da pesquisa espera-se contribuir para um melhor entendimento acerca do modelo de gestão por competências e sua influência no desenvolvimento dos funcionários da instituição pesquisada além de: 1) conhecer o perfil dos

funcionários da instituição *Gama*; 2) compreender os métodos de gestão de pessoas por competências adotadas pelo banco pesquisado; 3) Avaliar os benefícios e deficiências deste modelo de gestão para o desenvolvimento profissional dos funcionários de instituições financeiras.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados e análise dos dados obtidos através da aplicação dos questionários em funcionários da instituição *GAMA*. Para a presente análise considerou-se um total de trinta questionários, sendo dez escriturários, dez assistentes e dez gerentes de contas. Cada questionário continha de dez questões, sendo uma delas para identificar a que cargo o funcionário pertencia. As demais foram retratadas através de gráficos que seguem com as respectivas análises e comentários sobre o tema estudado.

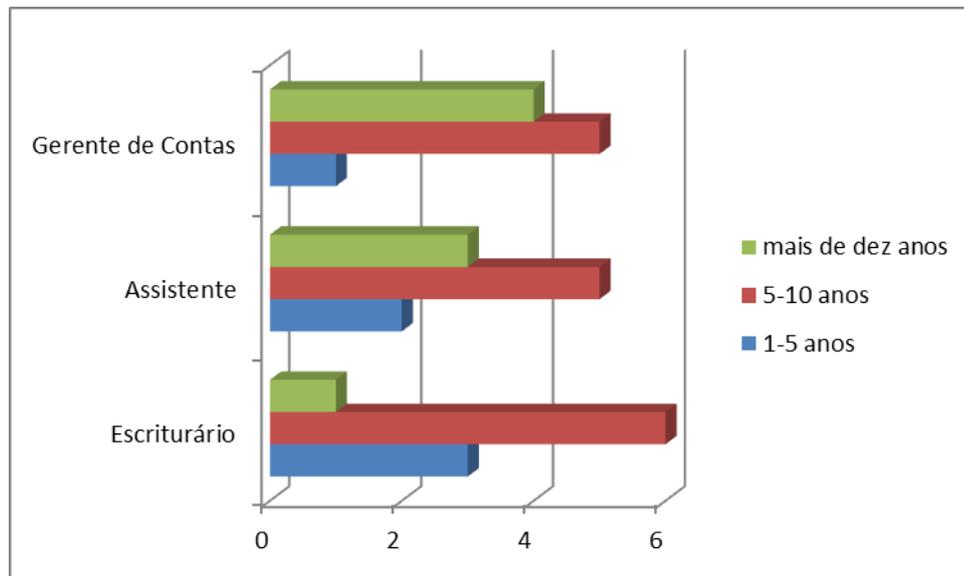


GRÁFICO 1: TEMPO DE BANCO

O gráfico 1 aponta que a maioria dos escriturários possui até cinco anos de empresa. Enquanto isso, grande parte dos assistentes e gerentes de contas possuem mais de cinco anos de banco. O questionamento sobre o tempo de empresa foi importante para identificar o perfil dos profissionais das instituições *GAMA*. Constatou-se que os cargos comissionados (Assistentes e Gerentes de Contas) são ocupados, em sua maioria, por profissionais com mais de cinco anos de empresa. Por outro lado, foi possível verificar que, apesar de aparecer em número reduzido, há incidência de comissionamento de funcionários com menos cinco anos de banco, principalmente para o cargo de assistente.

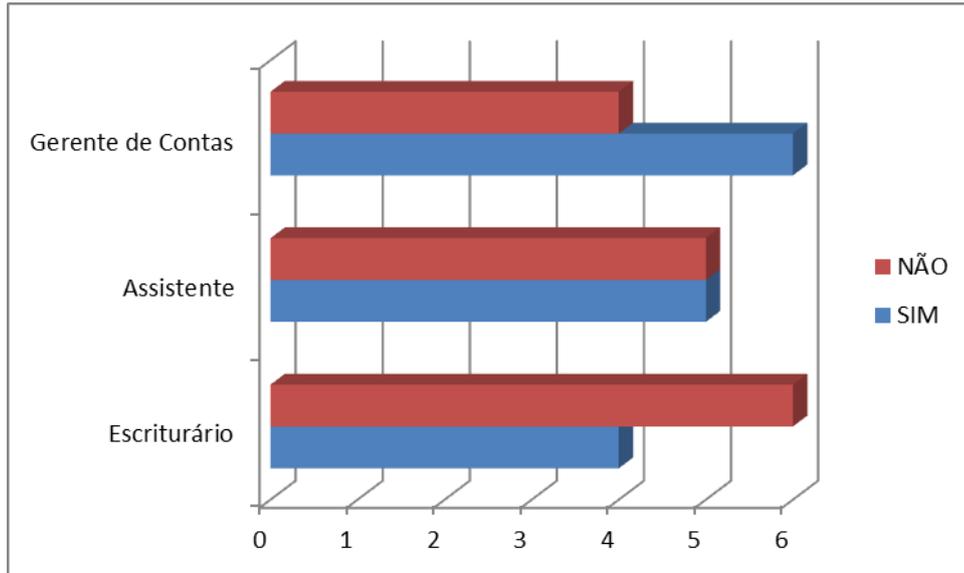


GRÁFICO 2: PERSEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE APLICAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

Quando questionados sobre aplicação do modelo de gestão de desempenho por competências, na empresa, os funcionários apresentaram percepções bem diversas. Os resultados demonstraram claramente que esta percepção pode estar ligada com o cargo exercido. Entre os escriturários a maioria dos respondentes entende que, na prática a instituição não utiliza o modelo de gestão de desempenho por competências. Já entre os assistentes há uma divisão de opiniões bastante linear. Os gerentes de contas, em sua maioria, assimilam mais o modelo GDP aplicado pela empresa.

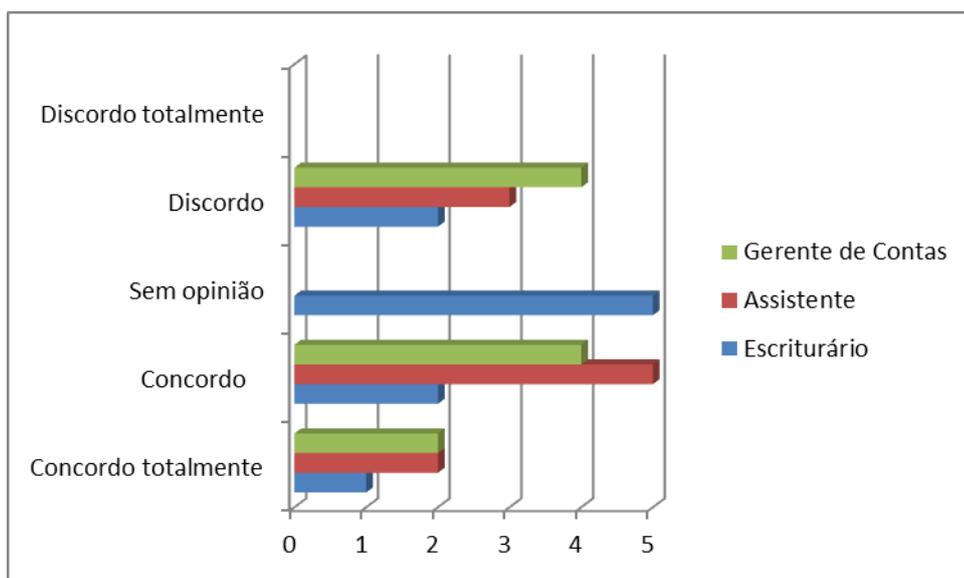


GRÁFICO 3: MODELO DE GDP X DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

O gráfico 3 relaciona o modelo de gestão de desempenho por competências e desenvolvimento profissional. A metade dos escriturários não apresentaram opinião sobre a questão. Os assistentes, em sua maioria, concordaram que o modelo GDP auxilia do desenvolvimento profissional. Já entre os gerentes de contas houve uma divisão significativa de repostas. Enquanto 20% destes concordam totalmente, 40% concordam e 40% discordam. O resultado sugere que há, neste público, a possibilidade de desapontamento com relação ao modelo.

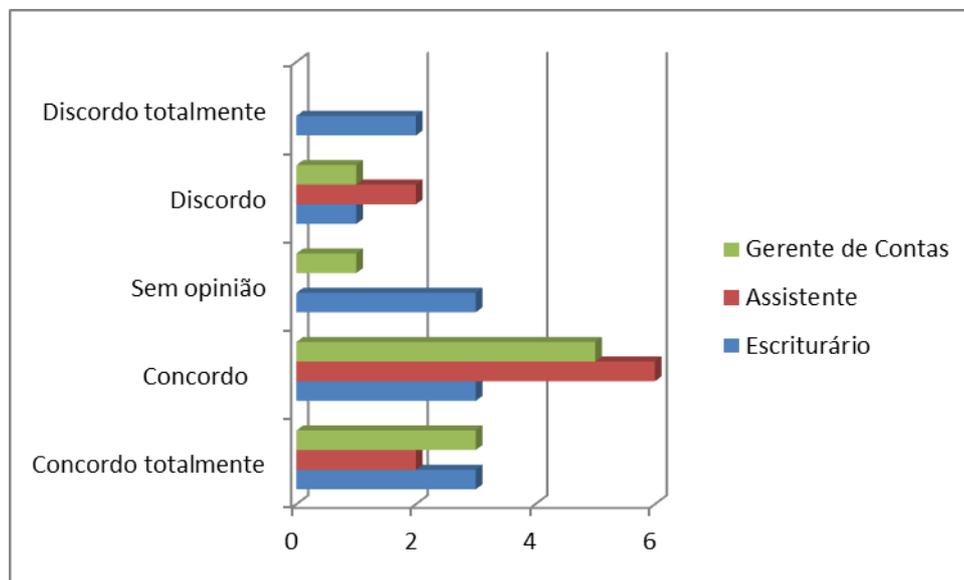


GRÁFICO 4: INFLUÊNCIA DO MODELO GDP NA EXECUÇÃO DE TAREFAS

Quando questionados se o modelo GDP implementado pela empresa facilita nas execução das tarefas, constatou-se que os escriturários abstiveram-se em menor número que nas respostas anteriores. Por outro lado, percebeu-se que houve diversificação nas respostas deste público evidenciando mais uma vez que, neste cargo, o modelo GDP ainda não está totalmente absorvido. Já entre os assistentes e gerentes de contas foi possível observar que há maior conexão entre o modelo de gestão desenvolvimento por competências e a execução das tarefas diárias.

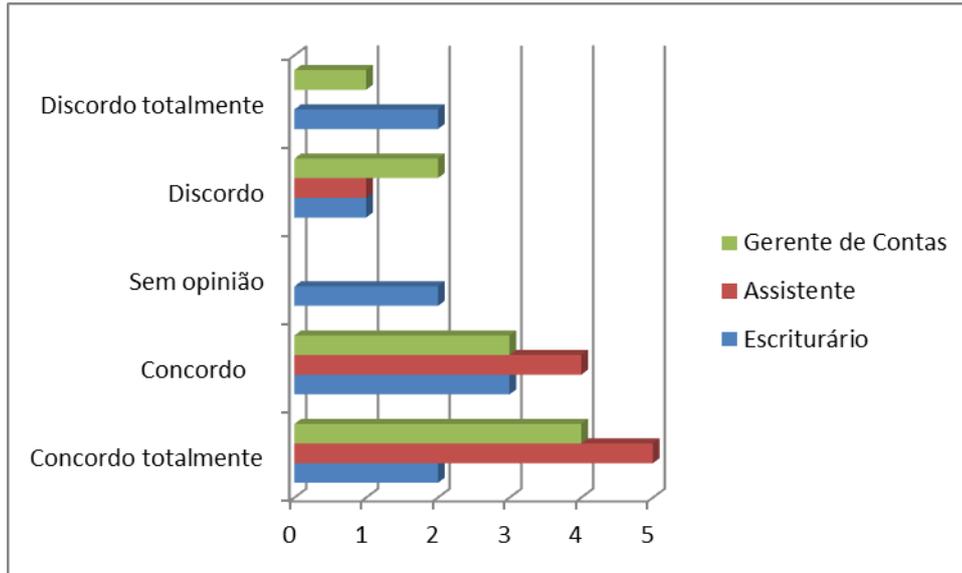


GRÁFICO 5: CLAREZA NAS PERSPECTIVAS DO MODELO GDP

Com relação à clareza nas perspectivas esperadas pela empresa e a coerência com as atividades exercidas pelos funcionários, foi possível verificar que 50% dos escriturários concordam ou concordam totalmente, porém os demais ainda não têm opinião ou discordam da questão. Já os assistentes e gerentes de contas, em sua maioria, entendem que as perspectivas esperadas pela empresa no modelo de gestão de desempenho por competências estão alinhadas e são coerentes com as tarefas executadas no cotidiano.

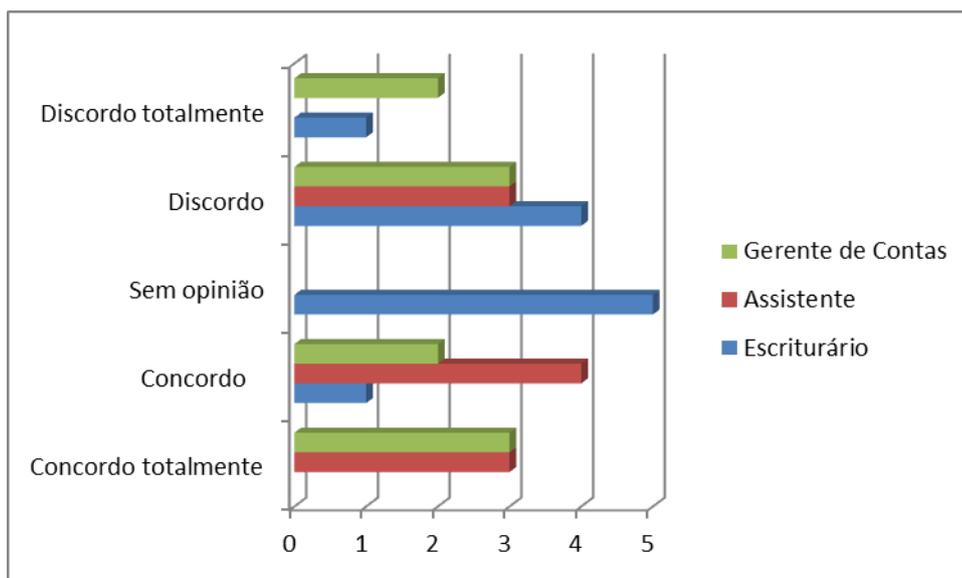


GRÁFICO 6: GDP X PLANEJAMENTO DA CARREIRA

Na abordagem sobre ascensão profissional, os respondentes foram questionados sobre a influência do modelo de gestão de desempenho por competência no planejamento da carreira. Os dados obtidos apontaram que 70% dos gerentes de contas concordam ou concordam totalmente que o modelo GDP contribui para o planejamento adequado de suas carreiras. Entre os assistentes este número cai para 50% demonstrando que, neste cargo, ainda não é evidente que o referido modelo contribui efetivamente para o planejamento da carreira. Já entre os escriturários novamente os dados evidenciaram baixa relação dos profissionais com o modelo GDP. Mais de 90% dos entrevistados, escriturários discordam ou não apresentam opinião sobre a questão.

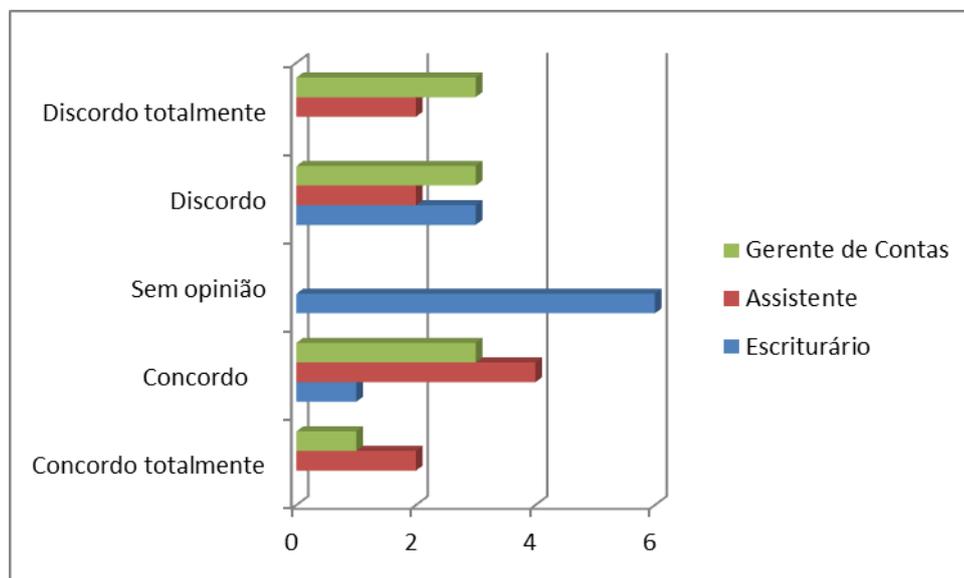


GRÁFICO 7: GDP X ASCENSÃO PROFISSIONAL

A ascensão profissional é, sem dúvida, um dos principais objetivos na carreira de grande parte dos profissionais do sistema financeiro. Dada a importância do modelo de gestão de desempenho por competências, os respondentes foram questionados se o processo de avaliação de desempenho por competências auxilia na ascensão profissional. Embora 40% dos gerentes de contas tenham concordado com a questão, verificou-se que entre os assistentes e escriturários houve elevado número de discordância, evidenciando que entre as classes não há muita expectativa de ascensão baseada nas avaliações obtidas através do modelo GDP.

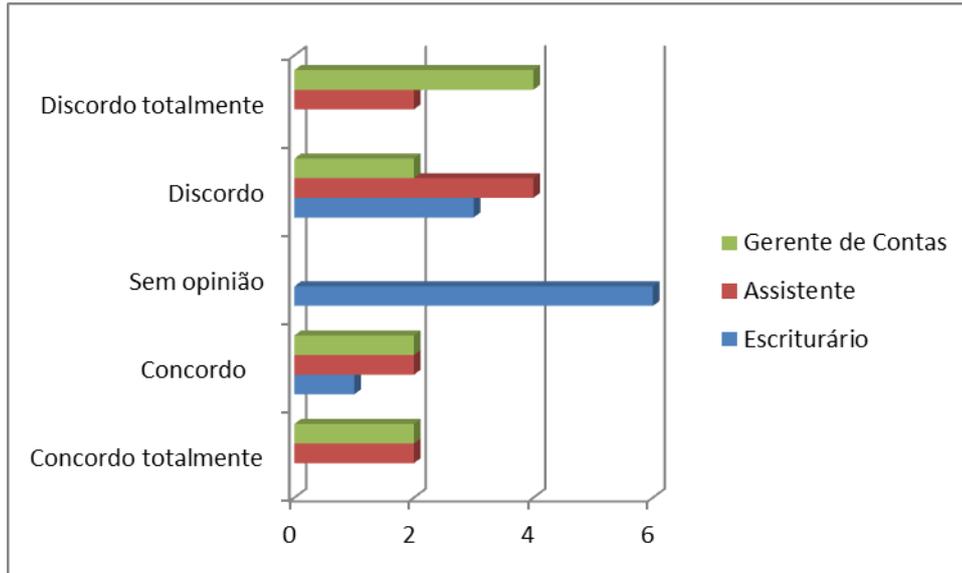


GRÁFICO 8: GDP X AUSÊNCIA DE BENEFÍCIOS NA CARREIRA

Quando questionados se o modelo de gestão de desempenho por competências praticado pela empresa não refletiu em benefícios na carreira, constatou-se que as respostas mantiveram-se coerentes com a questão anterior. Dos escriturários, 60% mantiveram-se sem opinião. Já entre assistentes e gerentes de contas, verificou-se que 40% concordam com a assertiva apresentada e 60% discordam ou discordam totalmente.

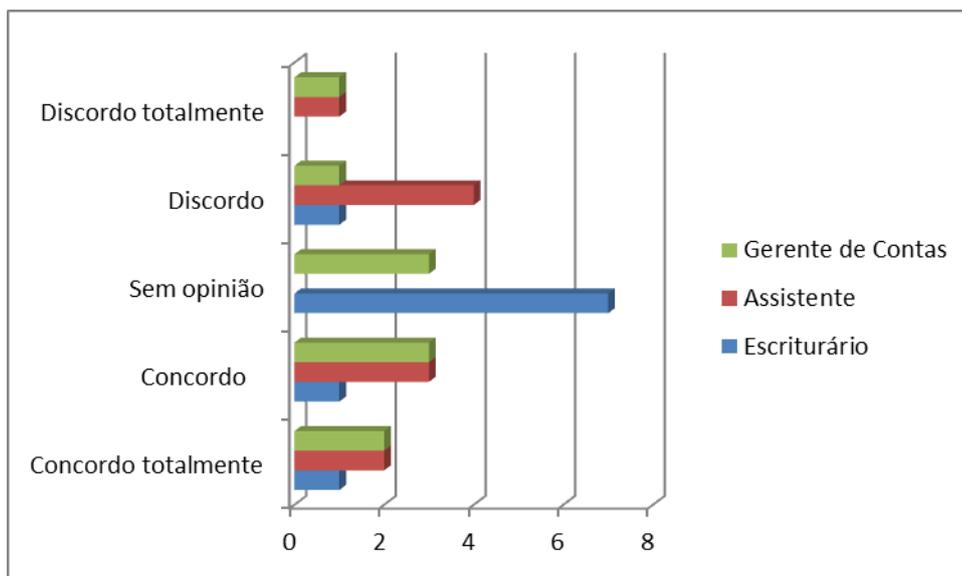


GRÁFICO 9: IDENTIFICAÇÃO DE PERFIL GERENCIAL

Por fim, questionou-se sobre a eficiência da ferramenta de avaliação de desempenho por competências na identificação de profissionais com perfil gerencial. O gráfico 9 retrata as

opiniões dos respondentes que, neste caso, foram bastante diversificadas. Os escriturários em sua maioria não apresentaram opinião sobre a questão, provavelmente dado ao cargo que ocupam e, ainda, seu baixo envolvimento e conhecimentos sobre as questões de ascensão na empresa. Dos assistentes, a maioria discorda da questão, enquanto que, entre os gerentes de contas, verificou-se que 30% mantiveram-se neutros, enquanto os demais dividiram-se entre as demais repostas, prevalecendo os que concordam com a questão.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A evolução das práticas de gestão de pessoas tem resultado em maior engajamento dos funcionários e, conseqüentemente, maior produtividade nas organizações. Considera-se que o objetivo geral deste estudo foi atingido. A pesquisa possibilitou compreender a influência do modelo de gestão baseado na avaliação de desempenho por competências no desenvolvimento dos funcionários da instituição *Gama*. Os objetivos específicos foram alcançados quase totalmente, apesar das limitações encontradas no decorrer do estudo.

Considera-se que os instrumentos de coleta de dados definidos na elaboração da pesquisa tenham sido suficientes para o alcance dos objetivos propostos, tendo em vista que as questões que compõe o questionário evidenciaram a percepção dos respondentes em relação ao modelo de gestão de pessoas por competência utilizada pela instituição pesquisada, complementados pelos estudos já existentes sobre o tema, apresentados no referencial teórico.

Os profissionais participantes da pesquisa foram definidos de acordo com o cargo de atuação na tentativa de obter percepções em diferentes estágios da carreira. Foram objetos do estudo: escriturários, assistentes e gerentes de contas. O levantamento do perfil dos funcionários pesquisados apontou que a maioria do grupo possui entre cinco e dez anos de empresa. Através destes dados foi possível verificar que os funcionários, com tempo razoável na instituição, apresentaram maior facilidade em emitir conceito em relação às práticas de gestão de pessoas da organização, possivelmente porque já passaram por diversos ciclos de avaliação de desempenho por competências. Por outro lado, funcionários com menos de cinco anos de banco apresentaram-se, em diversas questões, indiferentes, provavelmente porque ainda não tiveram oportunidade de perceber os benefícios ou dificuldades deste modelo no seu desenvolvimento profissional.

Outro objetivo específico do estudo foi compreender os métodos de gestão de pessoas por competências adotadas pela instituição pesquisada. Para tanto, foi necessário buscar contribuições teóricas relacionadas ao tema. Autores como DUTRA (2011), GIL (2007) e MASCARENHAS (2008) apresentam, em suas obras conceitos sobre os novos modelos de gestão de pessoas baseado em competências. De acordo com estes autores a

gestão de pessoas deve conciliar os objetivos da empresa e as expectativas dos funcionários a fim de adequar a organização à dinâmica do mercado e às pressões internas e externas. O estudo de caso evidenciou que a empresa *Gama* necessita fortalecer os laços com seus funcionários de modo, que desde sua admissão, o colaborador internalize os objetivos da empresa e, principalmente, compreenda qual o seu papel e importância na organização.

Uma das hipóteses definidas para o estudo presumia que o modelo de gestão de pessoas por competências favoreceria o desenvolvimento profissional dos colaboradores. Esta proposição não foi totalmente confirmada no âmbito da empresa estudada, tendo em vista que alguns respondentes não consideraram que o referido modelo tem influência positiva no seu desenvolvimento profissional. Por outro lado, foi possível verificar que um expressivo número de funcionários percebem os benefícios deste tipo de gestão, ou seja, consideram que a gestão de desempenho por competências pode beneficiar seu próprio desenvolvimento. Mais uma vez ficou evidente que funcionários com menos tempo de empresa e, no cargo de escriturário, não absorveram a gestão praticada pela empresa e, por este, motivo, isentaram-se de emitir conceito sobre a questão.

Na segunda hipótese da pesquisa considerou-se que, quanto maior o desenvolvimento profissional do funcionário, maior será seu desenvolvimento pessoal, ou seja, quanto maior seu valor agregado para empresa, maior será sua capacidade de receber atribuições em níveis crescentes de competitividade. Os resultados indicam que há relação entre o cargo exercido e a percepção do funcionário no que diz respeito ao seu valor para empresa. Ficou evidente que, em cargos mais altos os funcionários parecem compreender melhor a questão do desenvolvimento profissional. De acordo com as respostas destes colaboradores, o modelo de gestão de desempenho por competências, praticado pela instituição é compatível com as tarefas do cotidiano. Ainda segundo os respondentes, há clareza nas perspectivas do modelo o que permite melhor planejamento da carreira.

Com relação às limitações do estudo de caso, cabe ressaltar a questão da disponibilidade dos respondentes. Foi oferecido, no questionário, espaço para observações, no entanto este não foi utilizado pela maioria dos respondentes. Certamente, a pesquisa seria enriquecida, caso os funcionários pudessem dispor de mais tempo na elaboração das suas observações. Também pode ser considerado um obstáculo à pesquisa o fato de a empresa *Gama* não autorizar a publicação dos parâmetros de avaliação de desempenho por

competências praticadas pela instituição. Contudo, considera-se que o estudo foi válido tendo em vista o alcance dos objetivos propostos. Além disso, por tratar-se de área em constante transformação, acredita-se que estudos neste campo não esgotarão o tema, já que um número crescente de organizações vem colocando em prática as teorias sobre o novo modelo de gestão de pessoas, pois têm percebido que a evolução nas relações de trabalho tem influenciado positivamente na produtividade das empresas.

Para a empresa *Gama*, sugere-se uma reavaliação do modelo de gestão de desempenho por competências praticado pela organização. Embora tenha sido constatado que os funcionários, em grande parte, tenham apontado satisfação com este tipo de gestão, é preciso internalizar esta cultura desde a admissão, a fim de engajar o maior número de funcionários possível. Desta forma haverá maior sinergia entre empregador e empregados e, conseqüentemente maior produtividade para empresa e para seus funcionários, favorecendo o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRANDÃO, Hugo Pena. **Gestão de Competências e Gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto.** São Paulo: RAE-Revista de Administração de Empresas, V.41. N.1 P.8-15,2001.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2007.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 3.ed. São Paulo: Futura, 2000.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas: evolução teoria e crítica.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre,2001.

ANEXO: QUESTIONÁRIO

1. Há quanto tempo você está vinculado a instituição Gama?

- 1 a 5 anos
- 5 a 10 anos
- mais de 10 anos

2. Que cargo exerce atualmente?

- escriturário
- Assistente
- Gerente

3. Sua empresa utiliza, na prática, modelo de gestão de desempenho por competências?

- sim
- não

4. O modelo de gestão de desempenho por competências auxilia no processo de desenvolvimento profissional.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Sem opinião
- Discordo
- Discordo totalmente

5. O modelo de gestão de desempenho por competências facilita na compressão e execução das tarefas da empresa.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Sem opinião
- Discordo
- Discordo totalmente

6. As perspectivas de desempenho esperadas pela minha empresa são claras e coerentes com as atividades exercidas.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Sem opinião
- Discordo
- Discordo totalmente

7. O processo de avaliação de desempenho por competências contribui com o planejamento da minha carreira.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Sem opinião
- Discordo
- Discordo totalmente

8. As avaliações de desempenho auxiliaram para o desenvolvimento de competências fundamentais para ascensão profissional.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Sem opinião
- Discordo
- Discordo totalmente

9. O modelo de gestão de desempenho por competências praticado pela empresa não refletiu em benefícios na minha carreira.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Sem opinião
- Discordo
- Discordo totalmente

10. Percebo que minha empresa utiliza a ferramenta de avaliação de desempenho por competências para identificar funcionários com perfis gerenciais.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Sem opinião
- Discordo
- Discordo totalmente

OBSERVAÇÕES: _____

