

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

Adriana Carrano Ramos

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

**Ponta Grossa
2012**

Adriana Carrano Ramos

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

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 parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Orientador: Prof. Dr. Cesar Augusto De Ré

Ponta Grossa
2012

Adriana Carrano Ramos

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

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 2012.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.

Prof.

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo central realizar um estudo de caso sobre a avaliação de desempenho por competências, enfocando a avaliação como um fator estratégico para o crescimento e desenvolvimento das organizações. A pesquisa bibliográfica permitiu apresentar os conceitos envolvidos na gestão de desempenho por competências, seus pontos positivos e negativos. Foi realizado um estudo de caso, abordando uma empresa que possui modelo próprio de avaliação de desempenho. O método do estudo pautou-se pela pesquisa qualitativa, que deu subsídios para perceber as vantagens de uma sistematização na avaliação de desempenho e que a gestão de pessoas necessita de ações estratégicas para manter os recursos humanos em sintonia com os objetivos e metas que as organizações estabelecem para o seu desenvolvimento no mercado. No resultado final da abordagem junto aos funcionários da instituição bancária pesquisada constatou-se que a complexidade da Gestão de Desempenho por Competências (GDC) torna necessário um aprofundamento das verdadeiras finalidades do alcance das metas e dos objetivos por todos os funcionários da organização, para que não haja interpretações errôneas do processo realizado para a avaliação. Também foi percebida a necessidade de um planejamento que organize períodos adequados para a realização das avaliações, pois parece ser este o ponto contundente das interpretações errôneas e da insatisfação com a avaliação pela GDC.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho. Competências. Gestão de pessoas.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	5
1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	9
1.1 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA	9
1.2 INSTRUMENTO DA COLETA DE DADOS	10
1.3 ITENS INCLUÍDOS NO INSTRUMENTO DA PESQUISA.....	11
1.4 ESTRUTURA DA ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS	12
2 COMPETÊNCIA E DESEMPENHO	13
2.1 COMPETÊNCIA – CONCEITO RELACIONADO AO VALOR ECONÔMICO E VALOR INDIVIDUAL	13
2.2 DESEMPENHO - DEFINIÇÃO E SISTEMA DE AVALIAÇÃO	16
2.2.1 Definição de desempenho.....	16
2.2.2 Avaliação de desempenho	17
2.2.3 Pontos negativos da avaliação de desempenho	20
3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS (GDC) NA AGÊNCIA B21	
3.1 DESCRIÇÃO DA GDC	21
3.2 ESTRUTURA DA GDC.....	23
4 PRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	26
4.1 DADOS PESSOAIS	26
4.2 OPINIÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE A GDC APLICADA NA AGÊNCIA	28
4.3 OUTROS TIPOS DE AVALIAÇÃO	29
4.4 DIFERENÇAS SIGNIFICATIVAS ENTRE A GDC E OUTROS SISTEMAS	30
4.5 ASPECTOS RELEVANTES OBSERVADOS NA GDC	31
4.6 CONTRIBUIÇÃO DA GDC PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS E AUMENTO DE PRODUTIVIDADE DA AGÊNCIA.....	31
4.7 CANAL DISPONÍVEL PARA OPINAR SOBRE RESULTADO DA AVALIAÇÃO	32
4.8 IMPORTÂNCIA DO FEEDBACK.....	32
4.9 DEFICIÊNCIAS NA GDC	33
4.10 SUGESTÕES PARA APRIMORAR A GDC	34
CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
REFERÊNCIAS	39
APÊNDICE	41
APÊNDICE 1 - INSTRUMENTO DA PESQUISA	42

INTRODUÇÃO

Com o despertar da administração científica, que trouxe uma revolução na produtividade, iniciou-se um processo de medir, julgar, comparar e avaliar as produções humanas. Foi Frederick Taylor, consagrado o pai da administração científica, quem sugeriu aplicar nas organizações um método de eficiência como forma de melhor administrar e controlar os recursos humanos para que, assim, os funcionários contribuíssem para o aumento da produtividade.

Institucionalizaram-se, dessa forma, as primeiras noções sobre avaliação de desempenho no sentido de controlar a produtividade pelo desempenho dos trabalhadores. Consagrou-se, nessa época, uma associação de desempenho com produtividade, o que dava uma visão restrita de avaliação, relacionando-a apenas com produção, no sentido de produzir em maior quantidade. Hoje, já não é mais possível compreender a avaliação de desempenho sob este enfoque, pois segundo ensina Barbosa (2006), na época do taylorismo o mundo era estritamente industrial e empresarial, e visava a uma intensificação de produtividade que não tinha limites, assim só interessava ao empreendedor saber se os funcionários produziam ou não.

Na década de 1920, adentram no mundo empresarial as filosofias da Escola das Relações Humanas que tinha uma ideologia essencialmente humanista, abominando a avaliação de desempenho que tinha como finalidade punir e controlar o serviço do trabalhador. Substituiu-se o homem-economia pelo homem-social, o qual responde melhor a incentivos sociais e simbólicos. Assim, a filosofia empresarial inicia os primeiros passos para fazer da avaliação de desempenho uma forma de elevar o potencial dos trabalhadores, de relevar sua competência, não há apenas a preocupação com a produtividade, mas também o bem-estar do trabalhador para assim ele saber utilizar todo seu potencial (BARBOSA, 2006).

Desde a década de 20 foi acontecendo uma evolução dos sistemas avaliativos nas organizações, essencialmente porque, paralelamente houve mudanças muito rápidas e imprevistas no sistema produtivo. Após a segunda guerra mundial, muitos países passaram por um processo de reconstrução e outros cresceram significativamente, o que contribuiu para o desenvolvimento de muitas indústrias e, conseqüentemente, uma reformulação na administração dos recursos humanos. A literatura científica da administração passou a considerar a departamentalização um entrave para o desenvolvimento das indústrias que sentiam

necessidade de uma articulação maior entre os departamentos, pois atingir a meta para o alcance do sucesso dependia de maior produtividade (BARBOSA, 2006).

Na década de 90, com o avanço acelerado da globalização, as mudanças empresariais foram extremas, com alterações de conceitos administrativos pois as empresas necessitam acompanhar o avanço tecnológico, absorver informações rapidamente, os funcionários passam a colaboradores, sendo cada vez mais urgente que esses funcionários sejam suficientemente informados para terem uma visão geral dos processos organizacionais. Os recursos humanos passaram a ser o diferencial para vencer a competitividade, enfim a gestão de pessoas tornou-se elo importante da gerência administrativa. Hoje, conhecimentos e habilidades acerca das competências negociais, gerenciais, técnicas e comportamentais torna-se essencial para aqueles que desejam exercer funções de gerência dentro da organização. Com isso, torna-se imprescindível que os administradores desenvolvam estudos sobre estas ferramentas gerenciais, como por exemplo a avaliação das competências (BARBOSA, 2006).

Por outro lado, a avaliação de desempenho neste cenário administrativo foi considerada pelos estudiosos, sobre gestão administrativa, como por exemplo Gramigna (2007) entre outro, como o termômetro das necessidades e das realizações das organizações e das pessoas.

Sob esses pressupostos observa-se que nas organizações a gestão de pessoas utiliza a avaliação de desempenho por competências como instrumento essencial para alcançar objetivos e metas. No entanto, também é possível observar que, apesar de extremamente necessário, o referido instrumento apresenta pontos negativos sendo em muitos casos rejeitado, pois se não for aplicado adequadamente, verificando as necessidades e especificidades de cada organização, pode trazer consequências negativas para o desenvolvimento organizacional.

A literatura aponta diversos possíveis pontos negativos em consequência da avaliação, como, por exemplo, o descontentamento com os salários; inibição do desenvolvimento criativo do potencial humano; exclusão dos interesses da organização daqueles funcionários que não são envolvidos diretamente na avaliação; dificuldades em manter avaliações periódicas, entre outras (GRAMIGNA, 2007).

É possível que para existirem os pontos negativos, a avaliação de desempenho por competência não esteja bem estruturada, não sendo realizada de acordo com as especificidades da organização, os aplicadores não estão bem treinados ou com conhecimento suficiente. Enfim, vários fatores contribuem para tornar a avaliação de desempenho um processo negativo, sendo por isto, importante que estudos e pesquisas sejam debatidos, levantando as causas que fazem isto acontecer. Considera-se fundamental as empresas possuírem um modelo de avaliação de desempenho por competências bem estruturado, para que os objetivos da empresa sejam alcançados com excelência (GRAMIGNA, 2007).

Justifica-se, assim, a realização do presente trabalho, que pretende fazer um estudo pesquisando uma organização que, a partir das constantes mudanças organizacionais por que já passou e ainda está passando, busca gerenciar as pessoas a partir da gestão por competências.

A escolha da organização recaiu sobre uma agência do Banco B, pela oportunidade de estudo dentro de uma organização em que as atividades são extremamente complexas. Cada posição necessita de pessoas com habilidades e conhecimentos diretamente ligados à função ocupada, e a avaliação de desempenho por competências auxilia na valorização dos pontos positivos, eliminação de pontos negativos e distribuição de funções de acordo com cada competência.

Haja vista a importância da necessidade do estudo de métodos e estratégias eficazes para a implantação da gestão por competências nas organizações visando às competências individuais e organizacionais, este trabalho ganha relevância.

Busca-se responder, com o estudo realizado, a problemática levantada como norteadora da pesquisa: quais os pontos positivos que a avaliação de desempenho por competência aplicada na agência do Banco B apresenta para entendê-la como uma ferramenta que contribui para uma gestão de pessoas que identifica as especificidades da organização?

Para buscar a resposta à problemática, o objetivo geral estabelecido é: investigar se o processo de avaliação de desempenho por competências na agência do Banco B é compatível com suas necessidades e especificidades organizacionais.

Para o alcance deste objetivo foram traçados os objetivos específicos: apresentar a avaliação de desempenho como instrumento da gestão de pessoas;

identificar pontos positivos da avaliação de desempenho; relatar o processo de avaliação de desempenho por competências realizado em uma agência do Banco B.

1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Barros e Lehfed (1986), pesquisar é um fato natural e necessário a todos os indivíduos. Contemporaneamente a pesquisa tornou-se uma atividade comum não só entre os cientistas, mas para todas aquelas pessoas atuantes na sociedade. Por exemplo, o administrador de empresas utiliza-se da pesquisa para aprimorar seus métodos de produção, nível de organização e lucratividade das empresas. O caminho metodológico escolhido buscou direcionar a pesquisa para o alcance do objetivo proposto de uma forma organizada e adequada às condições que o ambiente pesquisado oferecia.

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados, abrangendo o método e o instrumento de pesquisa e a estrutura da análise dos dados coletados.

1.1 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA

A pesquisa foi realizada em uma agência do Banco B, localizada em um dos bairros do município de Ponta Grossa. A forma de abordagem do problema é qualitativa, sendo caracterizada como um estudo de caso. Considerou-se nesta opção de procedimentos técnicos a opinião de Gil (2002) para quem o estudo de caso envolve o estudo profundo e exaustivo de um objeto de maneira que se pode detalhar o conhecimento obtido na pesquisa.

O estudo de caso permite utilizar várias estratégias e instrumentos porque, segundo Rodrigo (2008), ele não precisa ser meramente descritivo, podendo ter alcance analítico, interrogar a situação, confrontar a situação com outras já conhecidas e com as teorias existentes; e ajudar a gerar novas teorias e novas questões para futura investigação.

Por outro lado, em virtude do presente trabalho ter como finalidade propor melhorias a partir do resultado verificado após a coleta de dados, a forma da abordagem do problema mais indicada foi a pesquisa qualitativa.

Neste trabalho, a pertinência da técnica de estudo de caso se dá pelo fato de que se insere como um dos tipos de pesquisa qualitativa que se concretiza em

nortear a pesquisa buscando os “como” e os “porquês” da entidade abordada, identificando sua unidade e identidade (RODRIGO, 2008).

1.2 INSTRUMENTO DA COLETA DE DADOS

O presente estudo investigou, na agência do Banco B, como se processava a avaliação de desempenho por competências, iniciando pela análise dos documentos que nortearam o processo avaliativo da organização. Foram verificadas as instruções recebidas da direção-geral do Banco, os normativos que regem os comportamentos dos avaliadores e dos avaliados, as datas previsíveis para avaliação, a forma de adotar os métodos e os sistemas de resultados.

Em seguida explorou-se o processo avaliativo, focando a agência escolhida para a pesquisa, confrontando a ação prática com as determinações dos normativos e instruções da direção-geral.

Os dados foram coletados por meio de um questionário (Apêndice 1), composto por nove perguntas abertas e uma única pergunta fechada sobre os dados pessoais. A entrevista foi realizada pela pesquisadora com os funcionários, seguindo um roteiro semi-estruturado, dando-se liberdade ao entrevistado de expor livremente sua opinião e, se quisesse, fazer comentários pertinentes ao conteúdo de cada questão.

Buscou-se, pela entrevista, a participação livre dos entrevistados em relatar suas experiências, dificuldades, satisfação e impressões sobre o sistema de avaliação a que são submetidos.

A abordagem ocorreu junto aos 18 (dezoito) funcionários lotados no Banco B, tendo eles tanto a condição de avaliadores como de avaliados quando das avaliações realizadas na agência para verificar o desempenho por competências. O fato de a entrevista ter sido presencial (pesquisadora e entrevistados) tornou possível pontuar os aspectos positivos e negativos que mais se destacam no sistema de avaliação por desempenho realizado na agência, e ainda melhor analisar as respostas discutidas e comentadas livremente pelo entrevistado. Houve interação entre as partes no sentido de garantir a formalidade do tema proposto e obediência dos critérios, sendo eles: conjunto de motivos para a realização da pesquisa,

motivos da escolha do tema, justificativa da escolha do entrevistado, garantia de manter anônimos e sigilosos quaisquer comentários.

1.3 ITENS INCLUÍDOS NO INSTRUMENTO DA PESQUISA

As nove questões relacionadas no instrumento de coleta de dados (questionário) tiveram significação especial não só para a avaliação do posicionamento dos entrevistados, como também para verificar a coerência da investigação com os conceitos apresentados no referencial teórico.

A questão que retrata o perfil dos entrevistados foi importante para caracterizar o grupo de funcionários, considerando as variáveis idade, tempo de trabalho e sexo. Um funcionário do sexo feminino, com pouco tempo de atuação profissional, em tese é mais descontraído, ainda não entrou no mesmo nível de preocupação com a ascensão profissional que um profissional do sexo masculino com idade avançada. Conforme comenta Chiavenato (2005), o fator tempo em uma carreira profissional tem muita influência nos posicionamentos adotados pelos funcionários.

A pergunta sobre o tempo de serviço tem a finalidade de verificar a relação do tempo de serviço com a opinião do servidor sobre o processo de avaliação de desempenho. Provavelmente o funcionário com maior tempo de exercício foi avaliado mais vezes tendo, em tese, maior probabilidade de discernir sobre as diferenças mais significativas entre os diferentes processos avaliação.

É importante avaliar as referidas diferenças porque são elas que mostraram como os entrevistados receberam as mudanças ocasionadas pelo novo sistema de avaliação de desempenho.

As questões 5, 7 e 8 foram essenciais para verificar os aspectos positivos e negativos que a GDC apresenta na agência pesquisada.

Quando o entrevistado manifesta descontentamento ou aprovação sobre o sistema de avaliação de desempenho pode oportunizar um processo de aprimoramento que no futuro tornará o sistema de avaliação uma ferramenta imperiosa para contribuir no desenvolvimento da empresa e no desenvolvimento pessoal do funcionário.

1.4 ESTRUTURA DA ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Os dados obtidos nas entrevistas foram organizados de acordo com as variáveis de consistência, coerência e originalidade das respostas, buscando-se detalhar o posicionamento dos funcionários a partir das perguntas realizadas. Para a representação dos dados coletados utilizaram-se gráficos em forma de pizza que enfatizaram os resultados mais significativos.

Destaca-se que os gráficos foram usados para as questões fechadas do questionário. Quanto ao critério de análise para as questões abertas foi utilizado o método de análise textual de forma a que fosse dada uma descrição objetiva da investigação

As respostas dos entrevistados deram condições de perceber que o sistema de avaliação utilizado na Agência B precisa ser amplamente conhecido pelos avaliadores e avaliados, de forma que todos entendam qual a finalidade da aplicação deste sistema e como ele pode contribuir para que haja ou não uma integração entre os funcionários da agência.

2 COMPETÊNCIA E DESEMPENHO

Este capítulo busca na literatura especializada noções básicas sobre competência e desempenho considerando-os como temas relevantes para que o gerenciamento de recursos humanos nas organizações contribua para o aumento da produtividade.

O direcionamento da pesquisa é colocar a avaliação de desempenho por competências como um processo sistemático e necessário para as organizações que consideram a gestão de pessoas instrumento essencial para a produtividade de seus negócios, tornando-se funcional, orientador, integral e realizado em função de objetivos estabelecidos para o crescimento organizacional.

2.1 COMPETÊNCIA – CONCEITO RELACIONADO AO VALOR ECONÔMICO E VALOR INDIVIDUAL

O termo competência foi por muito tempo considerado essencialmente jurídico, significando a capacidade de alguém ou de uma instituição para julgar questões. Com as mudanças nas organizações e a necessidade de pessoal capacitado cada vez mais crescente, a competência passou a ser interpretada sob o enfoque das habilidades, atitudes e conhecimentos do indivíduo. Na interpretação de Fleury e Fleury (2001, p. 32) competência significa “saber agir de maneira responsável”. Esta ação refere-se a que o indivíduo tenha capacidade de mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, saber usar os recursos em volta de si, ter e saber fazer proveito de habilidades, enfim, que esta competência agregue “valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY e FLEURY, 2001, p. 23).

Desde o momento em que a competência passou a ser definida como o conjunto de requisitos que possam contribuir para o desenvolvimento das organizações, seu conceito foi sendo analisado e direcionado para o aspecto comportamental do trabalhador. Zarifian (2001) comenta que a competência é percebida pelo comportamento do indivíduo frente às situações profissionais; ao surgir um impasse que precise de novas ideias, de ações estratégicas, a competência do indivíduo é colocada à prova.

Gramigna (2007, p. 21) cita Levy Leboyer para definir competência como “repertórios de comportamentos e capacitações que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, tornando-as eficazes em determinada situação.” Esta definição feita por um doutor em psicologia e comportamento humano, como o é Levy Leboyer, direciona o conceito de competência para o valor econômico para a organização e valor individual para o trabalhador.

Para Chiavenato (2005), a competência verifica-se pelas características dos indivíduos que formulam ideias e comportamentos para sustentar as vantagens competitivas relacionadas ao trabalho gerencial e profissional. É a competência dos empregadores e empregados que ajuda a organização a alcançar os objetivos do negócio. (É singular porque se refere à competência.)

Importante destacar que os autores que conceituam competência destacam que ser competente não é necessariamente saber realizar suas tarefas, ter conhecimento daquilo que faz, mas sim, ter “capacidade de mobilizar e aplicar esses conhecimentos e capacidade numa condição particular, onde se colocam recursos e restrições próprias à situação específica”. (RUAS, 1999, p.4)

A maioria dos autores como Fleury e Fleury (2001); Gramigna (2007), Chiavenato (2005), Ruas (1999), entre outros, consideram que as habilidades, as atitudes e os conhecimentos de um indivíduo são partes integrantes de sua competência. Por relação, também determinam que uma organização torna-se competente quando sabe utilizar o potencial dos recursos humanos para vencer a competitividade.

Green (2000) afirma que existem duas dimensões de competências: as competências organizacionais e as competências individuais. As competências organizacionais, que o autor também chama de competências essenciais, são conjuntos únicos de conhecimentos técnicos e habilidades que fornecem uma vantagem competitiva no mercado, resultando em valor percebido pelos clientes. A competência individual é um conjunto de habilidades, atitudes e conhecimentos que um indivíduo possui sobre determinado assunto que, quando interligados, permitem a essa pessoa atingir objetivos e exercer plenamente suas tarefas, desenvolvendo-se tanto profissionalmente quanto socialmente.

Na área administrativa, segundo Gramigna (2007, p. 25), deve haver um desdobramento de competências para uma organização usufruí-las adequadamente como estratégia competitiva. Neste desdobramento inserem-se as competências de

suporte, “aquelas que dão sustentação às competências técnicas exigidas para cumprir funções específicas”, sendo elas: as competências diferenciais, as essenciais e as básicas:

- *Diferenciais*: consideradas estratégicas, estabelecem a vantagem competitiva da empresa. São identificadas no estabelecimento da missão empresarial e descritas de forma genérica. São constituídas por um conjunto de capacitações que auxiliam a empresa a alcançar seus resultados a fazer o diferencial no mercado.
- *Essenciais*: são as identificadas e definidas como as mais importantes para o sucesso do negócio e devem ser percebidas pelos clientes.
- *Básicas*: necessárias para manter a organização funcionando. São percebidas no ambiente interno; estimulam e alicerçam o clima de produtividade (GRAMIGNA, 2007, p. 25).

Sem desmerecimento da importância das outras duas, as competências essenciais são consideradas como as mais importantes. Para Gramigna (2007) essas competências são as de maior influência para a organização alcançar sucesso em seus negócios, considerando que elas são percebidas pelos clientes. Se os clientes percebem competência na realização do produto ou no serviço prestado, então a organização está apresentando uma vantagem competitiva.

Ruano (2003, p. 22) destaca esta importância citando o conceito formado por Hamel e Prahalad (1995) sobre competências essenciais:

Conjunto de habilidades e tecnologias que resultam por aportar diferencial fundamental para a competitividade da empresa [...] conjunto único de conhecimentos técnicos e habilidades que causam impacto em produtos e serviços em uma organização e fornecem uma vantagem competitiva no mercado. (RUANO, 2003, p. 22)

Nas competências essenciais, há a junção das competências da organização com a competência individual de cada funcionário, e Ruano (2003) afirma que as competências essenciais devem ser analisadas em duas etapas: a primeira analisa a competência da organização e a segunda analisa a competência individual. “Para que as organizações tenham sucesso em seus objetivos estratégicos [...] as competências individuais devem refletir as principais vertentes do diagnóstico das competências empresariais, o qual deve ser realizado em primeiro plano” (RUANO, 2003, p. 23).

Com estas palavras, o autor deixa explícito que o sucesso de uma organização depende do trabalho em conjunto que utiliza tanto a competência do funcionário quanto a competência da organização, ou seja, o sucesso obtido pela

estratégia de usar a competência é o executivo ser competente para aproveitar a competência de seus funcionários de forma a haver um desempenho excelente nas tarefas que realizam.

2.2 DESEMPENHO - DEFINIÇÃO E SISTEMA DE AVALIAÇÃO

2.2.1 Definição de desempenho

No passado, o desempenho em uma organização significava executar com precisão determinada tarefa, avaliando positivamente se esta tarefa era executada de forma mecânica e sistematizada. Desempenhar, na realidade, consistia em executar uma tarefa simplesmente, fazer aquilo que foi determinado para ser feito, colocando todos os funcionários em grau de igualdade, ou seja, desde que cumprida a tarefa, todos demonstraram desempenho (BARBOSA, 2003).

No momento, com a inserção da competência como instrumento de alavancagem e garantia de sucesso em uma organização, o desempenho tem um significado mais amplo. Chiavenato (2005, p. 247) afirma que, na área administrativa, o termo “desempenho” “significa cumprir uma tarefa ou obrigação, exercer uma função ou um papel na organização, cumprimento, exercício, atuação, execução.” Todos esses itens que dão significado ao desempenho em uma organização demonstram que o desempenho esperado nas organizações constitui-se em:

...uma complexidade de fatores que atuam interagindo entre si de maneira extremamente dinâmica. Em uma situação na qual os objetivos e as metas que desenvolvem foram devidamente explicitados, a tarefa foi desenhada e redesenhada sob medida para a pessoa. Se ela está motivada para executá-la e para atingir os objetivos propostos certamente dedicará um determinado esforço individual proporcional à sua motivação. Esse esforço pessoal é eficaz na medida em que a pessoa possua as habilidades adequadas para a execução da tarefa e as condições ambientais não lhe provoquem restrições ou limitações (CHIAVENATO, 2005, p. 247).

Percebe-se, pelo registro anterior, que o desempenho não significa apenas executar uma tarefa designada, mas sim que esta execução vá acima do esperado, que vença desafios para atingir objetivos dos mais altos padrões possíveis.

Chiavenato (2005) explica que são os desafios e a capacidade de superar que demonstram o desempenho de cada funcionário.

Barbosa (2003, p. 69) comenta que “todas as pessoas são consideradas iguais e que a única coisa a diferenciá-los, para fins de ordenação social, em termos de *status*, poder econômico e político, é o desempenho de cada um.” Para a autora, o desempenho é importante ferramenta de comparação entre uma ou outra pessoa,

... pois o único tipo de hierarquia desejável e legítima é a que classifica as pessoas exclusivamente por seus talentos e capacidades individuais demonstrados no desempenho de determinadas tarefas e funções. Isso significa que as pessoas são comparadas e classificadas tomando-se como base o desempenho relativo de cada uma, e que nenhum outro fator (relações pessoais e consangüíneas, poder econômico e político) pode ser levado em conta nesse processo classificatório, sob pena de invalidar a filosofia central de todo o sistema. A estes são atribuídos reconhecimento público e formal sob a forma de cargos, salários, privilégios, *status* e prestígio (Barbosa (2003, p. 69).

Por essas constatações, pode-se afirmar que o parâmetro das organizações para compor a hierarquia do seu quadro funcional é comparando o desempenho de seus funcionários, o que leva à necessidade de sistematizar a avaliação de desempenho.

2.2.2 Avaliação de desempenho

A principal característica da avaliação baseada em competências é que ela permite à empresa administrar seus funcionários conforme o nível de capacitação alcançado de acordo com as competências necessárias para cada cargo e atividade envolvida dentro da instituição. Então, além de orientar as ações da organização, também é sinalizado para o funcionário em quais aspectos ele pode melhorar, ou seja, no seu plano de carreira (CHIAVENATO, 2005).

Na área administrativa, Chiavenato (2005, p. 246) considera que,

...a avaliação de desempenho é uma responsabilidade gerencial que procura monitorar o trabalho da equipe e de cada membro e os resultados alcançados para compará-los com os resultados esperados. Preocupa-se com a eficiência e com a eficácia, com a qualidade e com a produtividade.

Entende-se, assim, que a avaliação de desempenho é a forma dos gerentes compararem as competências dos funcionários para que realizem um serviço adequado com os objetivos e metas traçados pela organização. Esta atitude empresarial, segundo Chiavenato (2005, p. 265) contribui para o desenvolvimento da produtividade, pois buscar o aumento da produtividade significa “a busca de melhores resultados: fazer mais e melhor com cada vez menos.”

No estudo sobre avaliação de desempenho realizado por Resende (1996, p. 78), destaca-se como principal contribuição da avaliação de desempenho o alcance de metas organizacionais, considerando que ela proporciona:

- a) decisões administrativas relacionadas a desligamentos, planos de cargos e salários, promoções, entre outros, que podem ter o seu desempenho vinculado ao reconhecimento, baseado na teoria da expectativa;
- b) retro informação e desenvolvimento: possibilita aos funcionários terem conhecimentos sobre seu desempenho em relação às expectativas da organização em que os resultados são usados para verificar as reais necessidades de melhorias, dando aos gestores a possibilidade de preparar seu funcionário para a execução de suas atividades ou ministrando novos treinamentos de aperfeiçoamento;
- c) avaliação das políticas de recursos humanos: compreensão da forma como as políticas e os programas de recursos humanos estão influenciando as pessoas no trabalho. (RESENDE, 1996, p. 78)

Na mesma linha de pensamento, Lucena (1992, p. 26) considera que na avaliação de desempenho há a preocupação dos dirigentes da organização em verificar a “atuação da força de trabalho na produção de resultados.” Para a autora, a avaliação de desempenho ocorre em função de metas estabelecidas pela organização, incluindo a excelência dos recursos humanos.

Vilas Boas e Andrade (2009, p. 165) comentam que a avaliação de desempenho pode ser “vista como uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela realiza, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento”. Os autores destacam a importância da avaliação de desempenho para os dirigentes de uma organização porque é a forma de eles conhecerem seus funcionários em relação à sua cooperação com o desenvolvimento da empresa.

Araújo e Garcia (2010) são mais radicais ao falarem que é vital avaliar desempenhos para que não aconteça que pessoas medíocres, no sentido pejorativo, alcancem remunerações e posições de algum relevo em detrimento de outras

peças que, se avaliadas corretamente, poderiam atender melhor à organização e dar a sua contribuição para os resultados globais.

Para Vilas Boas e Andrade (2009), a avaliação de desempenho deve proporcionar um julgamento sistemático para fundamentar aumentos salariais, promoções, transferências e, muitas vezes, demissões de funcionários. Ela deve servir também para comunicar aos funcionários como eles estão indo no seu trabalho, sugerindo mudanças no comportamento, atitudes, habilidades e conhecimentos, e deve permitir que os subordinados conheçam aquilo que o chefe pensa a seu respeito.

Araújo e Garcia (2010) apontam alguns motivos para a utilização da avaliação: alicerçar a ação do gestor; nortear e mensurar o processo de treinamento e desenvolvimento; facilitar o *feedback* das pessoas; facilitar o progresso das organizações.

Conforme Araújo e Garcia (2010), dentre os objetivos da avaliação de desempenho pode-se destacar a busca de melhoria nos resultados dos recursos humanos da organização e instrumentalizar a gestão do desempenho. Como objetivos secundários: melhoria das relações interpessoais e da comunicação entre gestor e equipe, e entre todos os membros da equipe; o auto-desenvolvimento do profissional; o estímulo à maior produtividade; a remuneração variável; a oportunidade de conhecimento dos padrões de desempenho da organização; o *feedback* dos resultados da avaliação aos avaliados; a formação de um Banco de Talentos (criação e manutenção de um potencial de funcionários habilitados com vistas ao seu aproveitamento futuro – oportunidade de fazer carreira na organização); a localização de problemas de ordem pessoal (conduta, atrasos, ausências, indisciplina, baixa produtividade, etc.); a identificação de necessidades de treinamento e reciclagem; a adequação do profissional ao cargo; e a realocação ou, em última instância, desligamento de pessoas.

Chiavenato (2005) resume os fatores essenciais que são decididos pelos dirigentes da organização com a avaliação de desempenho: promoções; treinamento; aumento salarial sob a forma de incentivos; estímulo para maior produtividade; transferências, demissões e outras sanções ou promoções para os funcionários. Além disso, os dirigentes conseguem medir o grau de competência e potencial do seu quadro de recursos humanos; administrar os recursos humanos considerando-os como recursos básicos da organização; permitir o crescimento

individual do funcionário; tornar seus funcionários participantes na obtenção dos objetivos e metas da organização.

Verifica-se, nestas colocações, que a avaliação de desempenho é uma ferramenta essencial para as organizações se capacitarem a utilizar o potencial de seus funcionários objetivando o desenvolvimento organizacional. É importante que esta estratégia organizacional possa contribuir para sanar algumas insatisfações e não prejudique o desenvolvimento organizacional, pois apresenta alguns pontos negativos como está descrito na seção seguinte.

2.2.3 Pontos negativos da avaliação de desempenho

Os aspectos negativos da avaliação de desempenho podem ser constatados pela afirmação de Vilas Boas e Andrade (2009) quando dizem que ela pode ser percebida como uma situação de recompensa ou punição pelo desempenho passado, e isso pode gerar descontentamento nas pessoas. As pessoas avaliadas podem perceber o processo como injusto ou tendencioso e se posicionarem de forma negativa em uma próxima avaliação.

Araújo e Garcia (2010) apontam como ponto negativo da avaliação de desempenho a escolha inadequada de sistema de avaliação, pois o resultado final pode mostrar ser um processo vulnerável, dada a tendência de exclusão dos envolvidos diretamente; há também a dificuldade de manter as avaliações periódicas.

Para evitar os aspectos negativos é importante que as organizações elaborem um projeto de avaliação; estabeleçam seus objetivos e metas com bastante antecedência, identifiquem quais os quesitos que serão avaliados e principalmente estabeleçam um sistema adequado para a organização. Na seção que segue apresenta-se o sistema de avaliação estabelecido pelos dirigentes do Banco B, analisando se o sistema é adequado para a organização.

3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS (GDC) NA AGÊNCIA B

Neste capítulo será descrito o sistema de avaliação denominado Gestão de Desempenho por Competências – GDC implantado na Agência B.

3.1 DESCRIÇÃO DA GDC

Embora a organização Banco do Brasil avalie formalmente o desempenho dos seus funcionários desde a década de 1960, a avaliação de desempenho, nos moldes como hoje é entendida, teve início em 1982. O avanço atribuído a este período é a criação de um processo mais aberto e participativo em relação aos sistemas anteriores, o que abriu caminho para a concepção de que a avaliação de desempenho deve orientar a capacitação e o desenvolvimento do funcionário de maneira articulada.

Essa concepção foi legitimada em 1998, com a criação da Gestão de Desempenho Profissional - GDP. O modelo teórico que embasou a criação da GDC foi o *Balanced Score Card* - BSC¹, e a GDP incorporou na avaliação do funcionário, a contribuição de cada um para o alcance dos resultados da unidade e da organização como um todo, foi um modelo de avaliação medido de forma descendente do ponto de vista hierárquico mediante metas quantitativas e fatores comportamentais.

Nesta ocasião, para que o processo de avaliação fosse democrático o Banco criou a Pesquisa de Clima Organizacional, que não era vinculada a GDP, mas constituiu-se em uma forma dos funcionários revelarem descontentamento ou satisfação com a avaliação.

¹ *Balanced Score Card* - BSC – é um sistema gerencial desenvolvido pelos professores economistas Robert S. Kaplan da Harvard Business School, e por David P. Norton do Instituto de Pesquisa da Nolan Norton. Ele traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema medição e gestão estratégica, ou seja, um sistema gerencial capaz de canalizar as energias, habilidades e os conhecimentos específicos de indivíduos dos mais diversos setores da organização em busca da realização de metas estratégicas de longo prazo. Seu principal diferencial é o de reconhecer que os indicadores financeiros, por si só, não são suficientes, uma vez que só mostram os resultados dos investimentos e das atividades, não contemplando os impulsionadores de rentabilidade a longo prazo. O BSC complementa as medições financeiras com avaliações sobre o cliente, identifica os processos internos que devem ser aprimorados e analisa as possibilidades de aprendizado e crescimento, assim como os investimentos em recursos humanos, sistemas e capacitação que poderão mudar substancialmente todas as atividades administrativas (KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. **A estratégia em ação**. São Paulo: Campus, 1997. p. 2).

Com aproveitamento de alguns quesitos da GDP, no ano de 2005, foi implantado no Banco do Brasil um novo modelo de avaliação – a Gestão de Desempenho por Competências – GDC, como resultado de mais uma etapa de aprimoramento do sistema.

Ainda sob o enfoque teórico do *Balanced Scored* para medir resultados, esse novo modelo deslocou o foco da avaliação para o desenvolvimento de competências e o planejamento de carreira, substituindo a matriz de fatores pela matriz de competências. As competências que compõem o modelo estão categorizadas em: fundamentais, gerenciais e específicas. Elas são mapeadas levando-se em consideração as estratégias corporativas e contemplam desde princípios éticos e valores humanos universais até o domínio de processos, todos necessários à atuação da Empresa. O atual sistema também incorporou a perspectiva Sociedade, antes não existente, sinalizando a preocupação do Banco não só com o negócio propriamente dito, mas também com o meio ambiente e a sociedade em que a Empresa está inserida (KAPLAN e NORTON, 1997)

A GDC tem por finalidade valorizar os conhecimentos, as habilidades e as atitudes dos profissionais de maneira articulada à contribuição que trazem para os resultados da sua unidade e, conseqüentemente, para o cumprimento da missão da Empresa.

Se, por um lado, a avaliação é objetiva, pois é definida pelos resultados alcançados pela unidade, por outro está permeada pela subjetividade percebida na avaliação das competências. Essa lógica justifica a opção por um modelo com múltiplas fontes de avaliação – superior hierárquico, pares (colegas), subordinados e auto-avaliação. Com esta opção buscou-se uma avaliação participativa, cada funcionário situa-se na condição de avaliado e de avaliador, ele avalia e é avaliado pelo superior hierárquico, avalia e é avaliado pelos pares e ainda faz sua auto-avaliação. Entendida como uma avaliação de múltiplas fontes, a GDC se torna mais objetiva, considerando a descrição de competências avaliadas, e mais fidedigna, considerando as percepções das múltiplas fontes.

A partir da formalização da avaliação, a modelagem da GDC disponibiliza o Plano de Desenvolvimento de Competências – PDC. Trata-se de um sistema pelo qual o funcionário identifica ações de desenvolvimento – cursos, vídeos, bibliografias, etc. - que estão relacionadas às eventuais competências cujo

desenvolvimento ou aprimoramento seja considerado necessário (CURSO GDC, s.n.d.).

Embora a elaboração do PDC não seja obrigatória, é recomendado que o funcionário o faça, orientado inclusive pelo seu gestor. Um dos principais objetivos do processo é disponibilizar aos funcionários um sistema de diagnóstico e orientação para sua trajetória profissional, na medida em que indica possíveis lacunas de desempenho e auxilia o planejamento das ações de desenvolvimento (CURSO GDC, s.n.d.).

3.2 ESTRUTURA DA GDC

A GDC foi idealizada para avaliar competências expressas nas ações do trabalho realizado pelo funcionário e a contribuição que estas ações trazem para os resultados positivos da unidade de trabalho. Para tanto ela é realizada a partir de três objetivos: condução participativa, foco no desenvolvimento e instrumento de gestão (CURSO GDC, s.n.d.).

Pela condução participativa, o modelo prevê a participação ativa e efetiva de todos os funcionários no processo e, por consequência, no desenvolvimento profissional de cada um. Todas as fontes avaliatórias são responsáveis pelo planejamento, acompanhamento e resultado final da avaliação.

Pelo foco no desenvolvimento, a gestão do desempenho possibilita auto-análise, de forma a estimular e contribuir para o aprimoramento pessoal e profissional. Não constitui instrumento de coerção ou punição.

Pelo instrumento de gestão, as informações obtidas a partir da avaliação auxiliam o gestor no gerenciamento do desempenho de sua equipe e subsidiam outros sistemas e processos de gestão de pessoas.

Estes objetivos são propostos em três etapas: planejamento, acompanhamento e avaliação. No planejamento são selecionados os avaliados e por meio de uma reunião define-se o Acordo de Equipe para determinar quais desempenhos são esperados de cada avaliado. Nesta etapa há o sorteio dos pares que o funcionário irá avaliar, sendo que a avaliação dos pares é anônima (GUIMARÃES, 2001).

A etapa de acompanhamento é considerada a mais importante, e segundo Brandão e Guimarães (2001, p. 9) ela tem por finalidade

...assegurar que a execução corresponda ao que foi planejado, o que pressupõe a necessidade de identificar desvios que porventura ocorram na execução das atividades planejadas, estabelecer alternativas de solução e implementar ações para corrigir as falhas detectadas.(BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001, p. 9)

Dada sua importância para o processo de avaliação, a atenção do avaliador na etapa do acompanhamento é essencial para a eficiência da GDC. No Banco do Brasil o processo de acompanhamento é realizado por *feedbacks* que, na opinião de Fritzen (1991), é um instrumento corretivo para quem deseja aprender sobre a afinidade existente entre a sua conduta e suas intenções. No caso da GDC, o *feedback* tem por finalidade modificar comportamento mediante esforço pessoal no sentido de corrigir algum desvio apontado no processo avaliativo. Destaca-se que o *feedback* não tem intenção de criticar, censurar ou reprovar algum comportamento, mas sim de contribuir para melhorias.

A terceira e última etapa é a de encerramento quando cada avaliador formaliza o processo de avaliação, registrando os conceitos numéricos atribuídos aos avaliados, coincidindo com a etapa de planejamento do semestre seguinte.

As competências avaliadas na GDC correspondem a cinco perspectivas de desempenho: financeira, clientes, processos internos, comportamento organizacional e sociedade (GUIMARÃES, 2001).

Na financeira, é esperado que o funcionário realize suas atividades de trabalho, demonstrando conhecimento dos produtos, dos serviços ofertados, dos processos e aplicativos de informática relacionados à sua área de atuação.

Em relação aos clientes verifica-se se o avaliado presta atendimento com cortesia e agilidade, disponibilizando soluções adequadas às expectativas do cliente (interno ou externo) e às orientações do Banco.

Nos processos internos, espera-se do avaliado que ele se comunique com o interlocutor de forma clara, objetiva e acessível.

No comportamento organizacional é esperado que o avaliado tenha um relacionamento com os colegas caracterizado pela cordialidade e pelo profissionalismo, promovendo um bom clima de trabalho.

Em relação à perspectiva sociedade, verifica-se se o avaliado direciona suas ações levando em conta os impactos sociais, ambientais e econômicos, seguindo os princípios de responsabilidade socioambiental do Banco.

Com esta estrutura o Banco do Brasil busca, por meio da GDC, desenvolver um sistema de avaliação que contribua para o alcance de constante eficiência. Para verificar se o GDC realmente atende as expectativas do Banco são necessários estudos e análises que identifiquem se há incentivo entre os avaliados e os avaliadores para aprimorarem suas competências profissionais após tomarem conhecimento do resultado da avaliação recebida.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para avaliar como a GDC é recepcionada pelos funcionários da Agência B, foi realizada entrevista com 18 (dezoito) dos 25 funcionários existentes na instituição, ou seja, a abordagem envolveu 75% do quadro funcional. Destaca-se que o motivo de não ter sido realizada a entrevista com 100% dos funcionários ocorreu pela não presença no momento da abordagem, por vários motivos: férias, viagem, e outros. O percentual que correspondeu aos entrevistados envolveu todos os níveis hierárquicos. O instrumento de investigação foi um questionário com 10 perguntas abertas (Apêndice 1).

Os dados pessoais dos entrevistados foram preservados por uma questão de ética, e para maior liberdade da exposição da opinião de cada um.

4.1 DADOS PESSOAIS

Todos o funcionários entrevistados estão atuando profissionalmente no banco há mais de 5 anos, tendo inclusive um funcionário que já trabalha há 31 anos, mas a maioria está trabalhando no banco na faixa de 6 a 10 anos.

Em relação ao sexo, a maioria é do sexo masculino, contudo a diferença entre homens e mulheres é de apenas 2 homens.

Quanto à idade, todos os funcionários têm acima de 30 anos, sendo que a maioria está na faixa de 30 a 35 anos e a minoria na faixa acima de 46 anos.

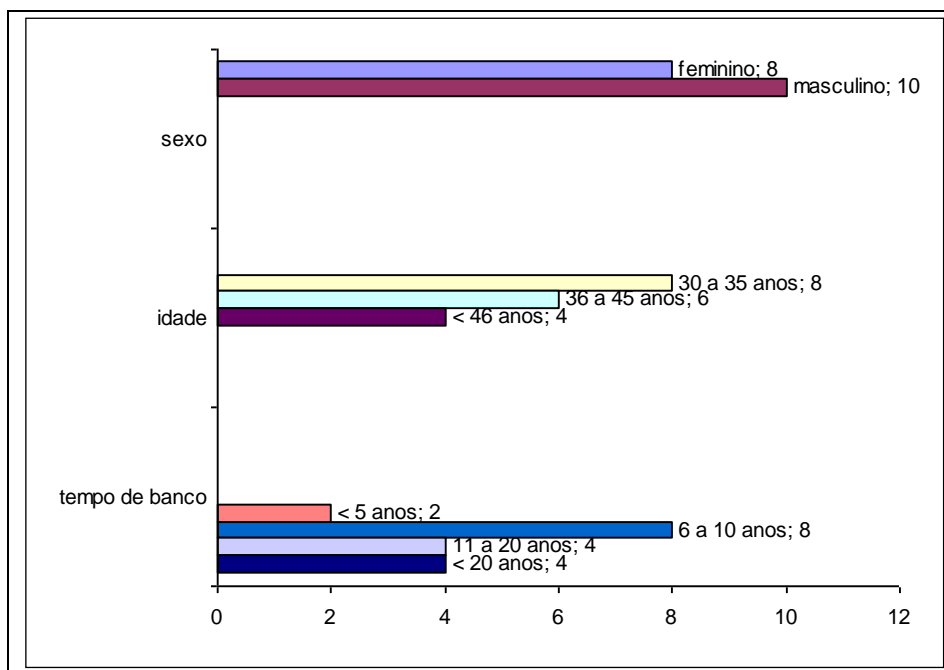


Gráfico 1 – Perfil dos entrevistados
 Fonte: Elaborado pela autora

Os resultados apresentados no Gráfico 1 revelam que a agência conta com profissionais amadurecidos e experientes na profissão, pois são funcionários já com tempo hábil de adaptação aos cargos que exercem.

Estes dados são relevantes, pois segundo Vilas Boas e Andrade (2009, p. 133), funcionários experientes estão sempre abertos a compartilhar aquilo que sabem e têm uma postura de respeito com as mudanças e inovações, sendo importante fonte de informações sobre aquilo que ocorre na empresa.

Assim, considerando que a maioria dos entrevistados já atua há mais de 5 anos, muitos deles aproximando-se dos 20 anos, pode-se considerar que os dados coletados sobre a eficácia e eficiência da GDC têm maior credibilidade, pois a avaliação de competência é realizada com profissionais já estabilizados na organização. Quanto maior o tempo de atuação na mesma empresa significa que há interesse em constituir carreira e para isto desenvolver mais sua competência..

4.2 OPINIÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE A GDC APLICADA NA AGÊNCIA

A maioria dos entrevistados considerou falho o sistema de avaliação aplicado na agência. Apesar de entre esta maioria, alguns terem apontado como um sistema bom e importante, outros apontaram falhas na aplicação, por motivo de ser aplicado sem que seja reservado um momento adequado para a avaliação, e outros ainda porque não consideraram o avaliador adequadamente preparado, ou seja, não faz o uso específico de uma avaliação de desempenho, não tira proveito eficaz do objetivo da avaliação ou faz uso da parcialidade na avaliação, beneficiando alguns funcionários e prejudicando outros. Estas falhas encontradas na GDC levaram a uma minoria considerar importante ou justo a GDC.

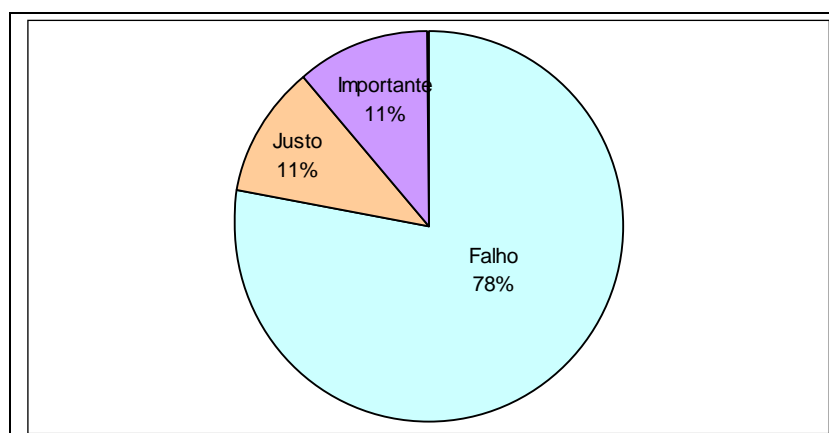


Gráfico 2 – Opinião sobre a GDC
Fonte: Elaborado pela autora

Essas observações são coerentes com as orientações de Araújo e Garcia (2010) quando falam dos cuidados que se deve ter na avaliação de desempenho,

...é importante dedicar certa atenção ao se falar em cuidados quanto aos processos de AD, pois consiste em mensurar o não mensurável, por assim dizer. Então, é fundamental que algumas precauções sejam consideradas neste processo. (ARAÚJO E GARCIA, 2010, p. 43)

Entre as precauções, os autores citam que o processo de avaliação não pode ser considerado injusto, as pessoas não podem enxergá-lo como uma iniquidade contra si, pois assim “não acreditarão na avaliação, podendo fazer com que todo o esforço da empresa ‘caia por água abaixo” (ARAÚJO e GARCIA, 2010, p. 123).

Da mesma forma, a parcialidade não pode acontecer, pois “uma avaliação tendenciosa pode englobar diversos tipos de cuidados como, por exemplo, evitar os obstáculos interpessoais’, que ocorrem quando o avaliador se deixa levar por simpatias ou antipatias pessoais” (ARAÚJO e GARCIA, 2010, p. 123).

Quanto a considerar a avaliação sem eficácia por falta de preparo do avaliador, Araújo e Garcia (2010) comentam que a avaliação deve ter consistências. Os avaliadores devem ter noção de que uma avaliação deve estar baseada em fatores bem definidos, pois sem esta definição, não conduz a nada, e não agrega valor a ninguém, é uma avaliação inócua.

Em outras palavras, o processo deve, necessariamente agregar valor àqueles envolvidos. De nada adianta a empresa se propor a tal esforço se estiver alicerçada a valores que não a conduzirão a lugar nenhum (ARAÚJO e GARCIA, 2010, p. 124).

O fator pressa que foi utilizado pelos entrevistados como motivo de não ser possível formar uma opinião sobre a GDC é considerado por Araújo e Garcia (2010) como uma grande falha na administração da empresa, pois esta deve dedicar a uma avaliação de desempenho a mesma atenção que dedica a qualquer outra atividade importante para o desenvolvimento da empresa, como por exemplo, as vendas. Alguns funcionários alegaram que não havia tempo específico para sua realização, por isto ser feita às pressas, o que denotou não haver na organização um cronograma específico e adequado para a avaliação tanto para que ela fosse realizada com a atenção que merece, quanto para que houvesse reflexão sobre o processo antecipadamente, de forma que na sua realização as finalidades almejadas fossem alcançadas.

4.3 OUTROS TIPOS DE AVALIAÇÃO

Apenas três funcionários de todos os entrevistados relataram que não passaram por outro tipo de avaliação, e estes são aqueles que estão atuando no banco há menos de 10 anos, porque sempre houve algum tipo de avaliação na empresa.

Desde a década de 60 houve algum tipo de avaliação, observando-se que a empresa mostra-se empenhada em inovar e aplicar a avaliação como um processo de desenvolvimento e inovação para o seu crescimento.

Da mesma forma, pode-se constatar que os entrevistados têm condições de comparar se o atual método de avaliação é de maior ou menor eficácia, conforme se verifica na pergunta que segue.

4.4 DIFERENÇAS SIGNIFICATIVAS ENTRE A GDC E OUTROS SISTEMAS

Somente os três funcionários que não haviam passado por outras avaliações não apontaram diferenças entre o atual método e os antigos.

As diferenças mais significativas apontadas foram: sistema atual é mais abrangente em seus objetivos; mais seguro para os avaliados na questão de reconhecimento de seu desempenho; maior tempestividade; com objetivos convergentes com as finalidades da avaliação; existe maior democracia visto que a avaliação é feita pelos superiores, pelos pares e pelo próprio avaliado (auto avaliação).

Pelas respostas verificou-se que a GDC é perfeitamente compreendida pelos funcionários, que a entendem como um instrumento que auxilia na “construção e manutenção de um clima saudável e motivador na equipe que deve ser compartilhada por todos” (CURSO GDC, s.n.d, p. 18).

O que mais foi destacado como diferença do atual sistema com os anteriores foi a participação ativa de todos na avaliação: do superior, dos pares e a auto avaliação. Segundo o objetivo da GDC implantada no Banco, busca-se retirar o antigo preceito de que o gerente manda e os subordinados obedecem; o que se busca é um trabalho compartilhado, em que todos se sintam responsáveis pelo desenvolvimento da agência. Assim, neste novo método avaliativo implantado pela empresa, a finalidade é que o acompanhamento avaliativo não seja atribuição apenas dos avaliadores, mas também que os avaliados tenham participação ativa, observando seu desempenho, comparando sua percepção com a dos seus avaliadores, refletindo sobre os feedbacks recebidos (CURSO GDC, s.n.d, p. 19).

4.5 ASPECTOS RELEVANTES OBSERVADOS NA GDC

Todos os funcionários entrevistados apontaram aspectos relevantes da GDC, tanto positivos quanto negativos.

Em relação aos positivos, os de maior expressividade apontados foram: a contribuição para a formação profissional; a intenção de participação ativa dos funcionários em geral; os objetivos de valorizar o funcionário; o direcionamento para revelar competências necessárias para determinadas finalidades; atuação correta dos avaliadores; conhecimento da opinião dos outros funcionários sobre a atuação do avaliado; contribuição para a segurança, sobriedade e comprometimento com os objetivos da empresa; existência de diretrizes para desenvolver uma orientação de qualidade.

Como pontos negativos, os funcionários consideraram que é um método de caráter normativo sem gerar um processo completo de formação profissional, não consegue inserir-se como algo prático que vai dar resultado; e também que é um método que até agora não foi valorizado adequadamente pelos funcionários, tanto na condição de avaliador como avaliado.

Observa-se, nestas respostas, que a GDC ainda está em processo de adaptação, apesar de reconhecidamente ser um método adequado às necessidades da agência para atingir seus objetivos.

4.6 CONTRIBUIÇÃO DA GDC PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS E AUMENTO DE PRODUTIVIDADE DA AGÊNCIA

A maioria dos funcionários concordou com a contribuição da GDC para desenvolver competências profissionais e aumentar a produtividade da empresa, contudo todos eles colocam ressalvas como: se utilizada adequadamente; se for praticada com sobriedade e responsabilidade profissional; se der margem para expor as dificuldades profissionais principalmente em relação ao autoconhecimento; desde que os envolvidos no processo busquem melhorar os problemas detectados na avaliação; se valorizadas e bem direcionadas as competências.

Dois funcionários não concordaram que haja contribuição da GDC. Um deles concordou parcialmente por entender que não é a avaliação que capacita um funcionário, mas sim as oportunidades surgidas no dia-a-dia. O outro foi taxativo em dizer que não concordava porque a avaliação ocorre mais como pressão psicológica do que instrumento de qualificação para o funcionário.

As considerações negativas é que tornam importante a implantação de um método de avaliação de desempenho que possa observar as lições de Vilas Boas e Andrade (2009, p. 170) que destacam como ponto positivo da avaliação de desempenho realizá-la de forma “mais ampla e incorporar aspectos mais qualitativos no intuito de avaliar o processo produtivo e os demais processos, em vez de avaliar apenas os resultados, como preconizam os estudos mais recentes de pesquisas realizadas junto às empresas sobre o tema em questão”.

4.7 CANAL DISPONÍVEL PARA OPINAR SOBRE RESULTADO DA AVALIAÇÃO

A maioria dos funcionários entrevistados afirmou que ainda não tiveram uma avaliação com a qual discordassem, mas acharam importante existir um canal de comunicação, sendo apontado, como um dos mais importantes, o diálogo e a idéia já discutida na agência, de realizar uma reunião antes do período de avaliação para esclarecer alguns pontos necessários para a avaliação ser justa e produtiva.

Outros funcionários sugeriram que se mantivesse na agência uma equipe de funcionários que teria como função coordenar o sistema de avaliação, resolvendo os problemas de tempo adequado para as avaliações, de parcialidades do avaliador, de tirar dúvidas, porque muitos erros cometidos são por falta de melhor entendimento dos objetivos da GDC.

4.8 IMPORTÂNCIA DO *FEEDBACK*

Todos os funcionários concordaram que o *feedback* é um excelente recurso para melhor desempenho profissional e desenvolvimento da competência. Alguns funcionários, inclusive, consideram como uma necessidade para melhorar o ambiente de trabalho.

Vilas Boas e Andrade (2009, p. 139) consideram que o *feedback* “pode contribuir de forma decisiva para o desenvolvimento pessoal e profissional”, tornando-se um grande desafio para as empresas incorporarem em seu cotidiano este processo. No entanto, é necessário que sejam realizados treinamentos que expliquem e estimulem o uso de *feedback* no ambiente de trabalho.

4.9 DEFICIÊNCIAS NA GDC

Somente dois funcionários não encontraram deficiências na avaliação, afirmando estarem satisfeitos com a forma como ela se processa. No entanto, o restante apontaram variadas deficiências que, sintetizadas, são as seguintes: falta de sinceridade na avaliação do subordinado ao superior com medo de represálias e/ou respeito à hierarquia; pouco valor atribuído às discussões sobre os verdadeiros objetivos da GDC, contribuindo para que ela não seja devidamente aproveitada; receio de ser usada como punição por avaliadores sem ética; falta de *feedback* durante o processo da avaliação; incoerência da avaliação por falta de tempo para ser realizada, todos os avaliados ganham nota quatro² em todos os quesitos, o que prejudica na verificação do que deve ser realizado para desenvolver o desempenho.

Conforme já foi observado, estas respostas denotam que a GDC na agência ainda é um processo que precisa ser melhor estruturado, ter um planejamento, haver treinamentos entre os funcionários para entendê-lo em seus verdadeiros objetivos e sua real finalidade.

² A GDC adota conceitos na Avaliação de Competências da seguinte forma 1- não expressou a competência requerida; 2 – expressou pouco a competência (muito abaixo do esperado); 3 – expressou moderadamente a competência (pouco abaixo do esperado); 4 – expressou muito a competência (desempenho esperado pelo Banco); 5 – expressou a competência de forma exemplar (acima do esperado). Além dos 5 pontos na escala, o avaliador pode assinalar X ou Y nas seguintes hipóteses: a) X = não foi possível observar a demonstração da competência. Não pode ser utilizado: I- na auto avaliação; II – nas competências fundamentais, a avaliação do superior para o subordinado. b) Y = as atividades exercidas pelo funcionário não requerem esta competência específica. Não pode ser atribuído para as competências fundamentais e gerenciais, em qualquer fonte. C) na hipótese de não ser atribuído nenhum conceito, o sistema assumirá N (conceito não atribuído). Na Avaliação de Metas é da seguinte forma: 1- resultado insuficiente; 2 – resultado abaixo do esperado; 3 – resultado pouco abaixo do esperado. 4 – resultado esperado. 5 – resultado acima do esperado. (CURSO GDC, s.n.d, p. 19).

4.10 SUGESTÕES PARA APRIMORAR A GDC

As sugestões só foram apresentadas por metade dos funcionários entrevistados, a outra metade não apontou nenhuma sugestão.

Sintetizando as sugestões apresentadas, apontam-se: utilizar critérios mais objetivos e empregá-los efetivamente como instrumento de aprimoramento; realizar *feedbacks* quinzenalmente; retirar o caráter normativo e direcionar a avaliação para que os funcionários sejam motivados a participar dela ativamente e darem maior valor para a sua importância; retirar o caráter de urgência com que têm sido marcadas as avaliações nos últimos tempos pela agência, a não reserva de data específica, um calendário direcionado para a realização das avaliações não ocorrer de forma apressada, somente para cumprir o tempo determinado pela direção-geral, o que tem contribuído para desvalorizar e até mesmo omitir os verdadeiros objetivos da GDC; e enfim todos os funcionários realizarem leituras de obras especializadas em autoconhecimento, sendo tais obras sugeridas pela administração.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos na pesquisa realizada na agência B demonstraram que o processo sistematizado da avaliação de desempenho por competências somente estaria de acordo com uma gestão de pessoas que identifica as especificidades da organização se a GDC implantada fosse inteiramente assimilada por todos os funcionários da agência.

Não está sendo colocado aqui que os funcionários entrevistados estão contra o sistema de avaliação, pelo contrário, aqueles que já passaram por outros tipos de avaliações revelaram que este método avaliativo é melhor. Mas, avaliando as respostas como um conjunto, percebe-se que a verdadeira finalidade ainda não está perfeitamente assimilada, falta coerência entre o que os funcionários pensam a respeito da avaliação e os objetivos e finalidade da GDC. Em nenhum momento foi mencionado que houve uma contribuição efetiva.

Mediante a abordagem dos funcionários, foi percebido que a GDC na agência B não tem sido entendida em sua verdadeira acepção de instrumento para aprimorar o desempenho dos funcionários de uma maneira ampla e geral no cumprimento de metas e atingimento de resultados a partir de uma estratégia corporativa.

Verificou-se que após 6 anos de seu lançamento (a GDC foi implementada na agência B em 2005) ainda há muito a fazer para atingir este resultado. Observa-se um distanciamento de um processo de desenvolvimento profissional, dado posicionamento de alguns entrevistados que ainda reconhecem a avaliação como instrumento de coerção e pressão psicológica, e outros ainda não valorizam sua importância, utilizando-a apenas como cumprimento de ordens superiores.

Nas questões feitas aos entrevistados que oportunizaram expressar a eficiência e eficácia da GDC para contribuir na ascensão de carreira, nenhum funcionário entrevistado mencionou-a como instrumento ideal para contribuir no planejamento de carreira, o que seria um dos objetivos da GDC implantados na agência. Da mesma forma, mesmo apontando-a como um método bom e melhor do que aqueles praticados no passado, não houve menção de que facilita a consecução dos objetivos organizacionais.

As respostas dos funcionários giram em torno de uma avaliação com ênfase nos efeitos de fiscalizar o trabalho que realizam na agência, do que propriamente contribuir para melhorar o desempenho.

Destaque-se que no manual do Curso GDC (s.n.d., p. 11) a GDC foi implantada na agência B com a finalidade de promover “uma integração sistêmica de indicadores financeiros e não financeiros; de objetivos de curto e longo prazo; de ocorrências (presente) e tendências (futuro), do desempenho individual e do coletivo; da visão interna (funcionários) e da externa (clientes)”. Contudo esta finalidade parece estar distante da visão dos funcionários quando são avaliados, parece que os processos de avaliação estão se tornando uma rotina que desvirtua a verdadeira finalidade. Este fato inclusive é apontado pelos funcionários entrevistados.

Há inclusive sugestão de realizar *feedbacks* em prazos curtos e constantes (houve sugestão de se realizar quinzenalmente), isto sem dúvida iria contribuir para retirar a subjetividade que pode acontecer em um sistema de avaliação não dinâmico. Segundo Chiavenato (2005) os funcionários são seres humanos e como tais não são perfeitos e por isto mesmo não podem ser 100% objetivos e pensarem sempre com objetividade. Segundo registros no Curso GDC (s.n.d.) a elaboração da GDC foi uma proposta para pessoas comuns que têm sua própria história de vida, seu comportamento específico, seus desejos e ambições próprios, por isto que o *feedback*, pode contribuir significativamente, pois ele vai auxiliar para a harmonia das subjetividades existentes dentro da empresa, e com isso facilitar para uma avaliação mais confiável.

Observa-se também, que apesar de agência pesquisada não ser uma agência de grande porte, com número reduzido de funcionários, há alguma animosidade em relação aos procedimentos da avaliação. Ainda que a GDC seja totalmente diferenciada, havendo mais de um avaliador para cada funcionário, existe ainda o sentimento de “avaliar para perseguir, para retaliar, para denunciar” ou até mesmo para “pressão psicológica.” Nota-se a falta de aprimoramento do sistema de avaliação, pois a GDC tem como meta justamente retirar esta impressão da avaliação, e se constituir apenas como ferramenta de contribuição para o desenvolvimento da competência para que a empresa alcance resultados positivos nos seus objetivos e metas.

Sob esses pressupostos, parece que a GDC, para os entrevistados, corresponde apenas a uma tarefa a ser cumprida, cada funcionário está desenvolvendo sua função independente dos resultados das avaliações. Parece estar sendo um processo mal interpretado sem uma finalidade importante para o desempenho de cada funcionário ou o desempenho da agência. Ao mesmo tempo em que há alegação de que alguns avaliadores valem-se da GDC para pressão psicológica ou perseguição, ou ainda para mostrar-se parcial, houve alegações de que por “falta de tempo” de realizar as avaliações, todos os funcionários ganham média 4, o que é o resultado esperado na GDC.

A literatura dedicada a gestão administrativa e competência dos funcionários, como Chiavenato (2005), Green (2000); Lucena (1995) Ruano (2003); Vilas Boas e Andrade (2009); Zafirian (2001), entre outros, é enfática em afirmar que qualquer sistema de avaliação tem um apelo fortemente negativo, a tendência é sempre imaginar que é uma forma de ser vigiado, perseguido e sujeito à vontade do chefe, ou até mesmo uma forma de manipular os funcionários. Por isto a necessidade de que na realização de um processo de avaliação sejam pormenorizados todos os percalços que podem vir, e a administração deve agir com precaução para que os resultados não sejam negativos.

Assim, conclui-se que a investigação para verificar se o processo de avaliação de desempenho por competências na agência B é compatível com as necessidades e especificidades organizacionais, resultaram em levantar alguns problemas a serem sanados. Ou seja, as falhas e lacunas detectadas nas respostas dos entrevistados denotaram que ainda há algumas providências que precisam ser tomadas pelos administradores para que realmente a GDC seja eficiente e eficaz.

Avaliando os resultados das entrevistas, pode-se concluir que há necessidade de a agência promover treinamento, lembrando aos funcionários como funciona a GDC, estabelecer um cronograma adequado para as avaliações não ocorrerem em período de pico dos serviços de cada departamento, escalonando as avaliações em épocas em que não coincidam com acúmulo de serviço. Sugere-se também a necessidade de um canal que permita diálogo, ainda que indireto, entre os gestores e os funcionários em geral, para que realmente a GDC seja formada dentro de uma corporação em que todos participem ativamente. Este canal pode ser provisório, até que todos os funcionários tenham compreendido realmente o processo de avaliação pela GDC.

Ainda como sugestão, e considerada a de maior relevância pela pesquisadora, é a realização constante e em períodos curtos do *feedback*, considerando que existe uma expectativa dos funcionários que o diálogo, a troca de idéias e a espontaneidade de exprimir o que sente, possam ser levantadas no *feedback*.

Se a avaliação não tem sentido punitivo e sim qualitativo, não é no momento da avaliação que o funcionário vai saber que seu serviço não está a contento. Pelo *feedback*, os problemas serão levantados com plenas condições de serem solucionados antes de ocorrer prejuízos para a agência e para o próprio funcionário.

Como indicação para um próximo trabalho, aponta-se um projeto de treinamento a todos os funcionários para maior compreensão do que é GDC, sua finalidade, meta e objetivo.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos de graduação/** Maria Margarida de Andrade. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999
- ARAÚJO, Luis César G. de. GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas.** São Paulo. Atlas, 2010.
- BARBOSA, L. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? **Revista do Serviço Público - RSP.** Brasília, ano 47, v. 120, n. 3, set./dez., 2003. Disponível em: < [www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/.../96-Barbosa,Livia47\(3\).pd...](http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/.../96-Barbosa,Livia47(3).pd...) > Acesso em: 10 ago. 2011.
- BARROS, A. J. P. de; LEHFELD, N. A. de S. **Um guia para a inicialização científica.** São Paulo: McGraw-Hill, 1986.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **ERA – Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, 2001, p. 8-15.
- CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. de P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** Rio de Janeiro: Fgv, 2009.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as Pessoas** – Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CURSO GDC. **Curso Gestão de Desempenho por Competências.** Brasília: Universidade Corporativa Banco do Brasil, s.n.d. 5 volumes.
- DUTRA, J. **Gestão por competências** – um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.
- FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia.** 4 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências** – um quebra-cabeças caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.
- FRITZEN, S. J. **Janela de Johari** – exercícios vivenciais de dinâmica de grupo – reações humanas e de sensibilidade. Petrópolis: Vozes, 1991.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos.** 2. ed. São Paulo: Pearson – Prentice Hall, 2007.
- GREEN, P. C. **Desenvolvendo competências consistentes** – como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. **A estratégia em ação**. São Paulo: Campus, 1997.

LUCENA, M. D. de S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1995.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento** - pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1999.

RABAGLIO, M. O. **Seleção por competências**. 2. ed. São Paulo: Educator, 2001.

RESENDE, E. **O Livro das Competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

RUANO, A. M. **Gestão por Competências: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark; São Paulo: ABRH Nacional, 2003.

RUAS, R. L. A. A problemática do desenvolvimento de competências e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Anais**. Seminário Internacional . Competitividade baseada no conhecimento., São Paulo, ago. 1999.

VILAS BOAS, A. A.; ANDRADE, R. O. B. de. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2009.

ZAFIRIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE

APÊNDICE 1 - INSTRUMENTO DA PESQUISA

Caro colega,

Para obter o grau de Especialista em Gestão de Negócios Financeiro do Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, é necessário que eu, Adriana Carrano Ramos, apresente o Trabalho de Conclusão do Curso que corresponde a uma pesquisa sobre o processo de avaliação por desempenho desenvolvido pelo Banco do Brasil junto aos seus funcionários.

Considerando que o Banco do Brasil, desde a década de 1960, realiza avaliação dos seus funcionários com a intenção de promover uma estratégia que contribua para atingir seus objetivos e metas com maior eficácia, e por isto demonstra uma preocupação constante em aprimorar seus processos de avaliação, o tema torna-se de relevância para uma pesquisa científica direcionada à gestão de negócios. No momento, o sistema de avaliação é desenvolvido pela Gestão de Desempenho Profissional - GDC, que dá as diretrizes para a realização da avaliação dos funcionários, valendo-se da Gestão de Desempenho por Competências – GDC, a qual se tornou o foco desta pesquisa.

Para que a pesquisa seja completa e atenda os requisitos necessários para um trabalho científico é imprescindível conhecer o posicionamento dos avaliados e avaliadores no processo GDC, por isto solicito o favor de que responda as perguntas descritas no questionário anexo.

Torne-se ciente de que não há necessidade de identificação de quem está respondendo o questionário, preservando-se o sigilo da opinião desvelada. A intenção da pesquisa é somente avaliar o entendimento do quadro funcional quanto ao sistema aplicado e sua validade para as pretensões do Banco. Ademais as informações coletadas serão analisadas estatisticamente, preservando o sigilo de opiniões individuais.

Agradeço a sua participação,

Adriana Carrano Ramos

QUESTIONÁRIO

1) Dados pessoais:

- Há quanto tempo trabalha no Banco?

- Sexo: _____

- Idade: _____

2) Como você considera o processo de avaliação dos funcionários?

3) Desde que trabalha no Banco, já passou por sistema avaliativos diferente do GDC?

4) Nota diferenças significativas no atual sistema de avaliação realizado no Banco?
Quais? _____

5) Quais aspectos relevantes que observa na avaliação pelo GDC?

6) Concorda que o GDC na prática tem contribuído para o desenvolvimento de competências profissionais e conseqüente aumento de produtividade para os negócios do Banco? Por quê?

7) Se não concorda com a avaliação recebida, encontra canais disponíveis que avalia essa discordância ponderando seu ponto de vista? Em caso afirmativo quais seriam estes canais? Em caso negativo dê a sugestão de como poderia ser este canal?

8) Concorda que o *feedback* contribui para melhor seu desempenho profissional e desenvolvimento de sua competência? Por quê?

9) Detecta alguma deficiência na aplicação do GDC? Quais?

10) Tem alguma sugestão para aprimorar o processo de avaliação desenvolvido pelo GDC? Quais?