

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

Dilma Schvarstzhaupt Martins

**GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS E O
DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL**

Porto Alegre

2011

Dilma Schvarstzhaupt Martins

GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS E O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

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: Prof^a. Dra. Elaine Di Diego Antunes

Tutor-orientador: Anne Griza

Porto Alegre

2011

Dilma Schvarstzhaupt Martins

GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS E O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

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 XX de (colocar mês) de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. (colocar nome do professor integrante da banca)

Prof. (colocar nome do professor integrante da banca)

Prof. (colocar nome do professor integrante da banca)

Orientador - Prof. (colocar nome do professor integrante da banca)

AGRADECIMENTOS

A Deus por todas as bênçãos na minha vida.

Às minhas filhas Márcia, Miriam e Deise por estarem sempre tão próximas e por acreditarem em meus propósitos. À Márcia meu agradecimento especial pela sua ajuda e assessoria técnica que foi fundamental para a conclusão desta monografia.

Aos meus netos Michelle, João Pedro, Fernandinho e Carol, só alegrias na minha vida.

À Anne Griza, minha tutora-orientadora, pela paciência, compreensão e contribuição para a construção desta monografia.

Ao colega Hugo Pena Brandão pelas suas sugestões e contribuições importantes para a elaboração deste trabalho.

Aos meus colegas que gentilmente responderam a pesquisa colaborando para sua realização.

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo principal investigar e analisar a percepção dos funcionários sobre a utilização e acompanhamento do Sistema de Avaliação de Desempenho do Nosso Banco como instrumento de desenvolvimento profissional e aprimoramento do desempenho. O método escolhido é o estudo de caso e a pesquisa é de natureza descritiva e abordagem quantitativa. Para a coleta de dados foram utilizados questionários estruturados e os dados analisados estatisticamente. Os sujeitos desta pesquisa foram os funcionários, em número de 50, que participaram da Oficina de capacitação para gestores realizada pelo Nosso Banco nos últimos três semestres. A pesquisa apresenta a fundamentação teórica com relação a avaliação de desempenho, competências, gestão por competências e gestão de desempenho por competências. Este modelo tem como uma de suas premissas o foco no desenvolvimento profissional conferindo muitas oportunidades de aprimoramento, integrando opções de capacitação vinculadas às competências avaliadas. Os resultados da aplicação da pesquisa mostraram que o nível de percepção e comprometimento dos funcionários sobre a utilização da ferramenta GDP como instrumento de desenvolvimento e aprimoramento teve uma diferença significativa em relação aos mesmos fatores, antes e depois da participação no curso Oficina GDP para gestores demonstrando que estão mais qualificados para a aplicação dos princípios da GDP por competências no desempenho das equipes.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho, Gestão por Competências, Desenvolvimento Profissional.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	Histórico dos Sistemas Funcionais de Avaliação	23
Figura 2 -	Competências Fundamentais	26
Figura 3 -	Competências Gerenciais	27

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Caracterização da Amostra	37
Tabela 2 - Médias das percepções sobre o modelo GDP	39
Tabela 3 - Médias de frequência das ações práticas do Gestor de Equipe	40

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	9
1.1	OBJETO E PROBLEMA DE PESQUISA	10
1.2	OBJETIVOS	10
1.2.1	Objetivo Geral	11
1.2.2	Objetivos Específicos	11
1.3	JUSTIFICATIVA	11
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1	HISTÓRICO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	13
2.2	CONCEITO DE COMPETÊNCIA: SURGIMENTO E EVOLUÇÃO	15
2.3	GESTÃO DE DESEMPENHO E GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	17
3.	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	21
3.1	A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO NOSSO BANCO	21
3.2	O MODELO DE GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS DO NOSSO BANCO	23
3.2.1	Objetivos da GDP por competências	24
3.2.2	Estrutura da GDP por competências	24
3.2.2.1	Avaliação por múltiplas fontes	28
3.2.2.2	Etapas da GDP	29

3.2.2.3	Desenvolvimento profissional	31
4.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	34
5.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	37
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
	REFERÊNCIAS	45
	APÊNDICE	47

1. INTRODUÇÃO

Em nossa sociedade, de um modo geral, as transformações sociais, culturais, políticas e econômicas têm ocorrido de forma intensa. Nesse ambiente em que a competitividade arrojada e a alta velocidade das mudanças são presenças constantes, convivem as organizações, com necessidades de inovação e novas técnicas de gestão que possibilitem maior eficiência e melhores resultados.

O ambiente das organizações é caracterizado pelas inovações constantes, quer sejam em produtos, serviços ou modelos de gestão, quer sejam em face da necessidade do aprimoramento contínuo de seu desempenho.

Todas essas mudanças exigem das empresas capacidade de adaptação e atualização diante de um cenário competitivo e um mercado cada vez mais exigente, buscando alternativas para o equilíbrio das ações empresariais e os interesses corporativos.

Nesse contexto, na busca de modelos gerenciais mais eficazes, a gestão por competências figura como alternativa aos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados pelas organizações (CARBONE, 2009).

A concepção de avaliação, no seu sentido genérico, é tão antiga quanto o próprio homem (LUCENA, 1992).

Como sistema formal, a avaliação de desempenho profissional surgiu, praticamente, ao mesmo tempo em que a gestão das organizações começou a ser teoricamente elaborada e sistematizada. Assim como, as mudanças teóricas que ocorreram sobre gestão organizacional, Caetano (1996) relata que também sobre o sistema de avaliação de desempenho assistiu-se a diversas formulações teóricas, amparadas por centenas de pesquisas.

No contexto atual das organizações, as sistemáticas de avaliação de desempenho têm sofrido mudanças significativas. Integrar todas as áreas da empresa, inclusive a de gestão de pessoas, de forma a proporcionar o desenvolvimento dos funcionários de acordo com as competências priorizadas e

alinhadas à estratégia corporativa, constitui-se num constante desafio para a organização (CARBONE et al.,2009).

1.1 OBJETO E PROBLEMA DE PESQUISA

O tema desta monografia é gestão de desempenho por competências e o desenvolvimento profissional, enquanto seu objeto de pesquisa e análise é a percepção dos funcionários sobre sua utilização como instrumento de desenvolvimento profissional.

A partir do tema escolhido e da contextualização do problema, chegou-se à seguinte questão de pesquisa: Qual é a percepção dos funcionários do segmento gerencial do Nosso Banco, em relação à aplicação e efetividade do Sistema de Avaliação de Desempenho – GDP, como instrumento de desenvolvimento e aprimoramento profissional dos funcionários?

A escolha do tema da pesquisa está relacionada à importância da adequada condução do processo de gestão de desempenho pelos gestores e ao seu comprometimento com essa prática, após sua participação na Oficina GDP para Gestores. Treinamento que tem por objetivo capacitar os gestores para aplicação adequada dos princípios da GDP por Competências no gerenciamento do desempenho de suas equipes.

O atual modelo de gestão do desempenho adotado pelo Nosso Banco tem suas práticas e instrumentos de gestão, muitas vezes, reconhecidas como referências no mercado, mas isso só é possível se ocorre a adequada condução do processo pelos seus gestores, daí a importância de pesquisar e conhecer a atuação destes e a sua percepção após a participação no curso.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Investigar e analisar a percepção dos funcionários sobre a utilização e acompanhamento do Sistema de Avaliação de Desempenho-GDP do Nosso Banco como instrumento de desenvolvimento profissional e aprimoramento do desempenho.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Conhecer o modelo de Gestão de Desempenho por Competências – GDP do Nosso Banco.
- Identificar a percepção dos funcionários em relação aos objetivos da GDP e utilização deste instrumento como oportunidade de desenvolvimento profissional.
- Identificar a importância do papel dos gestores de equipe, como gerentes desenvolvedores de pessoas, na legitimação do modelo de gestão adotado pelo Banco.
- Identificar a percepção dos gestores após a capacitação através da Oficina GDP para Gestores e a efetividade na utilização deste instrumento de gestão no desenvolvimento da equipe.

1.3 JUSTIFICATIVA

As transformações ocorridas no mundo do trabalho nas últimas décadas contribuíram para a necessidade de novos modelos de gestão mais participativos, descentralizados, que propiciem condições à capacitação de seus funcionários para realização de tarefas diversificadas, estimulando o aprendizado contínuo e a conseqüente melhoria do desempenho organizacional. A área de Gestão de

Pessoas se reveste de caráter estratégico que lhe é conferido pela gestão por competências ao adotar como premissa o desenvolvimento profissional.

O modelo de gestão de desempenho adotado pelo Nosso Banco tem suas práticas e instrumentos de gestão reconhecidas como referências no mercado, mas isso só é possível com a adequada condução do processo pelos seus gestores. Daí a importância de pesquisar e conhecer a atuação dos gestores na condução do processo de gestão do desempenho, em relação ao alinhamento dessas práticas com a estratégia e os objetivos organizacionais.

O resultado da pesquisa pode se constituir numa excelente fonte de sugestões que poderão subsidiar eventuais reformulações dos treinamentos, caso não se verifique mudanças significativas na percepção dos gestores em razão de sua participação no curso. Ressalta-se, ainda, a importância da identificação do papel dos gestores para dar maior efetividade ao papel gerencial na condução da GDP.

Esta monografia está estruturada em cinco capítulos, sendo o primeiro reservado a esta introdução, onde é abordado o tema e o problema de pesquisa, sua contextualização, objetivos, justificativa e metodologia. Os capítulos dois e três apresentam um referencial teórico trazendo uma perspectiva histórica da evolução e da nova abordagem da avaliação e gestão de desempenho, conceito de competência e gestão por competências. Traz também o modelo de Gestão de Desempenho por Competências – GDP do Nosso Banco. No capítulo quatro são abordados os métodos e procedimentos da pesquisa e no capítulo cinco são apresentados os resultados e análise dos dados e informações obtidas na aplicação do questionário. E por fim, o capítulo seis com as considerações finais onde se discute as conclusões a partir da revisão e análise dos resultados obtidos e possíveis sugestões de melhorias na aplicação e acompanhamento do sistema GDP do Nosso Banco.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Gestão por competências, Gestão de desempenho, competências no trabalho e nas organizações, são abordagens que apresentam-se em evidência crescente nos meios acadêmicos e empresariais e no ambiente corporativo, nestas últimas décadas.

Em uma visão ampla, a gestão de desempenho para Souza et al. (2009), é um processo construído para integrar o universo corporativo interligando unidades de negócios, indivíduos e equipes por meio de um planejamento sob um enfoque sistêmico.

Nesse contexto caracterizado por constantes transformações, a gestão por competências, para Brandão e Guimarães (2001), figura como alternativa aos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados pelas organizações.

Esta revisão teórica traz um referencial sobre avaliação de desempenho, questões conceituais e perspectiva histórica do surgimento e evolução de competência, gestão de desempenho e gestão por competências.

2.1 HISTÓRICO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Embora mecanismos de avaliação de desempenho tenham sido utilizados para o controle dos trabalhadores desde a Antiguidade, foi com o surgimento do capitalismo e das grandes indústrias que a avaliação do desempenho humano ganhou maior significado (BRANDÃO & GUIMARÃES, 2001). No decorrer do século XX, os processos de gestão e as concepções sobre as organizações sofreram mudanças teóricas profundas, também na área da avaliação surgiram diversas formulações teóricas amparadas por um grande número de pesquisas.

Conforme Lucena (1992), os métodos mais utilizados em avaliação de desempenho são basicamente originários de experiências desenvolvidas por instituições que antecederam a organização econômica moderna, que exerceram forte influência na concepção nas organizações administrativas empresariais.

Assim, ao mesmo tempo em que a gestão das organizações começou a ser teoricamente sistematizada, surgiu também a avaliação do desempenho profissional como sistema formal de apreciação do trabalho dos colaboradores de uma organização, (CAETANO, 1996).

A avaliação de desempenho e suas práticas, segundo Brandão e Guimarães (2001), evoluíram de iniciativas que envolviam somente avaliações episódicas, em geral baseadas na comparação entre o resultado esperado e o resultado efetivo, para processos mais sistematizados com algum mecanismo de acompanhamento contínuo do desempenho no trabalho. Para Lucena (1992), o desempenho é objeto de acompanhamento contínuo, indicando as ações necessárias para corrigir desvios ou evitar que eles aconteçam.

Para tentar explicitar o percurso teórico da avaliação de desempenho, Caetano (1996), utiliza algumas metáforas, a exemplo do que se verifica em outras áreas de pesquisas, a seguir abordadas resumidamente.

A metáfora do teste que acreditava validar sem ambigüidades a avaliação efetuada através da utilização de instrumentos bem construídos orientou as pesquisas por muito tempo. Diante do insucesso da metáfora do teste, Caetano (1996) refere que a partir dos anos 80, a pesquisa sobre avaliação do desempenho importou a metáfora do processamento da informação, orientada pela abordagem da cognição social. Essa abordagem deixou de lado elementos fundamentais como os fatores contextuais, clima organizacional e fatores socioeconômicos e políticos, entre outros. Os resultados obtidos foram escassos, tanto do ponto de vista teórico, como do ponto de vista prático. Na sequência surge a abordagem da avaliação do desempenho segundo a metáfora política, cuja avaliação passa a ser entendida como um processo social e político que ocorre na gestão organizacional. O impacto dos aspectos políticos na avaliação não é positivo na medida em que fatores não relacionados com o desempenho real do colaborador influenciam na avaliação do desempenho.

Ainda, segundo Caetano (1996), nesta linha de investigação, novos estudos surgiram procurando romper com as abordagens tradicionais, conceituando a avaliação de desempenho como um processo social e de comunicação que se verifica nas relações desenvolvidas nas organizações. Esses resultados permitiram

que se avançasse teoricamente na reformulação da avaliação de desempenho enquanto processo de comunicação e negociação.

O referido autor destaca que os resultados dos estudos apontaram que a validade do conceito se constrói em três dimensões: legitimidade do conceito, conteúdo específico do conceito e práticas processuais. São dimensões que estão subordinadas a fatores sócio-normativos, cognitivos, contextuais, mas, sobretudo, a presença ou ausência de processos de negociação do conceito emitido é fator fundamental para a validade do conceito e o sucesso da avaliação.

2.2 CONCEITO DE COMPETÊNCIA: SURGIMENTO E EVOLUÇÃO

A busca pela origem do termo competência remete ao final da Idade Média quando estava associado essencialmente à linguagem jurídica e dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Por extensão, o termo competência passou a traduzir o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de determinado assunto, conforme relatam Brandão e Guimarães (2001).

No início do século passado, conforme Carbone et al.(2009), o termo competência foi incorporado à linguagem organizacional, sendo utilizado para qualificar alguém capaz de desempenhar de forma eficiente, determinada função ou papel. A partir da década de 70, ainda segundo o referido autor, o interesse pelo assunto estimulou o debate teórico e a realização de pesquisas. Relatam, também, Brandão e Guimarães (2001), que a frequência com que o termo competência passou a ser utilizado no campo da gestão organizacional se intensificou, permitindo uma variedade de interpretações e abrindo um vasto campo de possibilidades de aplicação.

Nas últimas duas décadas, vários teóricos vêm-se dedicando ao desafio de conceituar competências. Nas organizações, a palavra competência está relacionada à pessoa – seus conhecimentos, habilidade, atitudes – e à tarefa, associada a resultados (ROCHA-PINTO et al., 2007, p. 38).

Para Brandão e Guimarães (2001), as pressões sociais e a complexidade das relações de trabalho levaram as organizações a considerar, no processo de desenvolvimento profissional de seus funcionários, não só conhecimentos e habilidades, mas também aspectos sociais e comportamentais relacionados ao trabalho.

Afirmam Fleury e Fleury (2010) que a competência não se limita a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos adquiridos pelo indivíduo, nem se encontra encapsulada na tarefa. Citam, ainda, os autores que as competências são sempre contextualizadas e que os conhecimentos não adquirem *status* de competência a não ser que sejam comunicados e trocados.

Na definição de Fleury e Fleury (2010, p.30), competência é:

Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Dentro de uma concepção mais ampla, Carbone et al.(2009, p.43), entendem competências humanas como:

Combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações.

Nessa perspectiva, para Carbone et al.(2009), competência é resultado da mobilização de recursos e insumos, por parte do indivíduo, e que é expressa quando gera resultado para o trabalho, como decorrência da combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes que representam as três dimensões da competência.

De acordo com Carbone et al.(2009), o conhecimento corresponde a informações reconhecidas e integradas pelo indivíduo em sua memória, influenciando seu julgamento ou comportamento. Refere-se ao saber que a pessoa acumulou ao longo da vida. A habilidade, por sua vez, segundo os mesmos autores, está relacionada ao saber como fazer algo ou à aplicação produtiva do conhecimento. A atitude, terceira dimensão da competência, segue Carbone et al.(2009), refere-se a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho. Diz respeito à predisposição da pessoa que influencia sua conduta em relação aos outros, ao trabalho ou a situações.

Brandão e Guimarães (2001) consideram que tais dimensões, conhecimentos, habilidades e atitudes, são interdependentes na medida em que, para demonstrar uma habilidade o indivíduo conheça princípios e técnicas específicos e, da mesma forma, a adoção de um comportamento no trabalho, exige não apenas conhecimento, mas também habilidades e atitudes apropriadas. Para os referidos autores, concepções como essa parecem possuir aceitação mais ampla, tanto no meio acadêmico como no ambiente organizacional, na medida em que consideram as diversas dimensões do trabalho.

É possível, então, classificar as competências como humanas – também denominadas individuais ou profissionais, aquelas relacionadas ao indivíduo ou à equipe de trabalho – ou organizacionais – aquelas que dizem respeito a atributos ou capacidades da organização como um todo, cabendo salientar que as competências humanas influenciam as competências organizacionais e ao mesmo tempo recebem influências destas (BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001).

Em razão do uso que se pretende dar à descrição, segundo Carbone et al.(2009), costuma-se adotar um ou outro critério para descrever competências. Por exemplo, quando utilizadas para avaliação de desempenho, as competências são descritas sob a forma de comportamentos passíveis de observação pelo avaliador (referenciais de desempenho) possibilitando a mensuração do desempenho do avaliado a partir do comportamento por ele adotado no trabalho. Quando sua utilização ocorrer como ações de treinamento, segue Carbone et al.(2009), então se faz necessário descrever, além dos comportamentos desejados que constituirão os objetivos instrucionais do treinamento, também os conhecimentos, habilidades e atitudes que são os conteúdos educacionais a serem ministrados.

Abordagens mais recentes buscam não só considerar os diversos aspectos do trabalho, mas também associar a competência ao desempenho profissional. Dessa forma, Rocha-Pinto et al.(2007, p. 38), afirmam que: “O desenvolvimento de competências é uma condição imprescindível para que se atinjam os resultados organizacionais”.

2.3 GESTÃO DE DESEMPENHO E GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A gestão do desempenho humano é uma prática gerencial que, vem adquirindo grande importância, sobretudo nos últimos 30 anos. Para Gil (2001), o espaço privilegiado deste processo de gerenciamento na ação organizacional decorre do fato de a força humana ser a fonte de vantagem competitiva, mais decisiva na atualidade.

Mudanças que mobilizam esforços organizacionais para atender às pressões de uma concorrência global e aos avanços da tecnologia exigem contribuições em patamares de excelência e implicam, segundo Souza et al.(2009), desempenhos capazes de atender às necessidades do cliente, assegurando simultaneamente o aumento da qualidade e da inovação, a redução de custos e a prontidão de atendimento.

Diversos têm sido os mecanismos utilizados pelas organizações para avaliação do desempenho humano no trabalho, cada qual procurando desenvolver metodologias adequadas às suas necessidades e finalidades, conforme relatam Brandão & Guimarães (2001), pois as organizações modernas necessitam de mecanismos de avaliação de desempenho em seus diversos níveis, desde o corporativo até o individual.

O primeiro marco de estruturação e formalização dos sistemas de gestão de pessoal, afirma Fleury e Fleury (2010), aconteceu com a introdução do taylorismo-fordismo nas empresas, quando foram definidos alguns princípios para a gestão de pessoas.

Durante muito tempo, por influência da lógica mecanicista, prevaleceu a prática da avaliação de desempenho, com o objetivo de verificar a adaptação do homem ao trabalho previamente definido (SOUZA et.al., 2009). Nesse sentido, algum tipo de avaliação era realizado pelas empresas, mesmo que informal.

Segundo Fleury e Fleury (2010), na década de 90, com a crescente competitividade e globalização das atividades, ocorreu o alinhamento das políticas de gestão de pessoas às estratégias empresariais, incorporando à prática organizacional o conceito de competência, como base do modelo para gerenciar pessoas. Nesse mesmo contexto em que as pessoas passaram a ser o ativo

estratégico mais relevante, Souza et al, (2009) cita que os novos modelos passaram a exigir transformações nas práticas de gestão do desempenho, substituindo o controle pelo envolvimento.

Ainda, sob essa perspectiva de mudanças, segue Souza et al, (2009), o *feedback* foi valorizado e passou a ser percebido como fonte fidedigna para o aperfeiçoamento de políticas de RH. Assim, as informações geradas pela avaliação de desempenho ganharam importância nos processos de gerenciamento dos recursos humanos.

Conforme descrito por Brandão & Guimarães (2001), a gestão de desempenho faz parte de um processo maior de gestão dentro da organização, permitindo rever estratégias, objetivos e política de recursos humanos, entre outros, visando a correção de desvios, possibilitando a continuidade e sustentabilidade da empresa.

As duas tecnologias de gestão de desempenho e por competências, segundo Brandão e Guimarães (2001), propõem integrar os subsistemas de recursos humanos e a estratégia organizacional. Além disso, ambas as tecnologias podem utilizar indicadores tanto relacionados ao resultado do trabalho quanto ao comportamento adotado para alcançá-lo, percebendo-se a relação de interdependência e complementaridade entre competência e desempenho.

Muitas empresas têm adotado a gestão por competências como modelo de gestão, segundo Carbone et al. (2009), com o objetivo de orientar seus esforços para planejar, desenvolver e avaliar as competências necessárias à consecução de seus objetivos, nos diferentes níveis (individual, grupal e organizacional).

Na avaliação de Brandão e Guimarães (2001), essas tecnologias de gestão partem de um mesmo pressuposto: a competência ou o desempenho do indivíduo exercem influência sobre a competência ou o desempenho da organização e ao mesmo tempo são influenciados por esta.

Para se configurarem como práticas gerenciais inovadoras, Brandão e Guimarães (2001), afirmam que:

É possível inferir que a gestão de competências e a de desempenho devam ter como objetivo maior não somente a melhoria das *performances* profissional e organizacional, mas, principalmente, o desenvolvimento das pessoas em um sentido mais amplo. Somente assim a competência e o desempenho representariam, ao mesmo tempo, um valor econômico para a organização e um valor social para o indivíduo.

3. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO¹

A prática da avaliação, em seu sentido genérico, é inerente à natureza humana (ROCHA-PINTO et al., 2007, p.79). É a base para a apreciação de um fato, de uma ideia, de um objetivo ou de um resultado, e para a tomada de decisão sobre qualquer situação que envolve uma escolha (LUCENA, 1992, p.35).

3.1 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO NOSSO BANCO

As profundas mudanças no mundo do trabalho, na Gestão das Organizações, a competitividade acirrada no mercado financeiro, fazem com que as empresas tenham que adequar-se às exigências dessa evolução. Nos sistemas de avaliação de desempenho também foi necessário acompanhar essas mudanças.

O Nosso Banco adota sistemas formais de avaliação de desempenho de seus funcionários desde a década de 60 (Figura 01). Portanto, a Instituição vem investindo há mais de 40 anos no desenvolvimento de um sistema adequado, justo e produtivo para a empresa e para o funcionário.

O sistema de avaliação de desempenho no Nosso Banco, como o entendemos atualmente, teve início em 1982 e se chamava ADF – Avaliação do Desempenho Funcional. A adoção deste modelo representou uma grande evolução em relação aos sistemas anteriores (Boletim de Informações 42 Pontos e Ficha Individual de Avaliação). Embora com foco apenas no comportamento do funcionário, a ADF passou a ser um processo mais aberto e participativo e de caráter formativo e informativo.

Mas foi a partir de 1998, que a empresa aperfeiçoou esse processo, implementando um modelo denominado gestão do desempenho profissional – GDP.

¹ O conteúdo exposto na seção 3 Avaliação de Desempenho, que não contém a fonte de referência, foi obtido por meio de análise documental de material didático de curso autoinstrucional e curso presencial sobre gestão de desempenho promovido pela organização estudada. Evitou-se incluir estes documentos nas referências bibliográficas, pela necessidade de preservar a identidade da empresa.

Instrumento que trazia como objetivo alinhar os desempenhos individuais e organizacionais de acordo com parâmetros definidos pela estratégia corporativa, ou seja, continuava a avaliar o comportamento do funcionário, mas passou a considerar a avaliação de sua contribuição para a consecução dos resultados da sua unidade e da Empresa. Visava também minimizar as distorções e subjetividades no processo de avaliação até então utilizado.

O modelo teórico que embasou a criação da GDP foi o *Balanced Scorecard* (BSC), instrumento de Gestão Desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton (EUA – 1992), que visa estabelecer, demonstrar e balizar, por meio de indicadores financeiros e não-financeiros, a orientação estratégica da organização.

A utilização do *Balanced Scorecard* foi reconhecida pelo mercado como um dos pontos fortes do sistema, pois permite o balanceamento de desempenho entre metas e fatores, entre diferentes perspectivas, e torna visível que, tanto os aspectos quantitativos (metas) quanto o aspecto comportamental das pessoas no cumprimento dessas metas (fatores) são considerados importantes pela empresa para o desempenho profissional. Há de se destacar, ainda, a flexibilidade do modelo que em determinados segmentos profissionais as metas podem ter peso maior que os fatores e em outros essa relação pode se inverter, pois em determinado momento uma perspectiva pode ter maior relevância que outras, de acordo com a estratégia organizacional, e receber maior peso que as demais.

A partir de críticas e sugestões do funcionalismo recebidas através do 4º Fórum de Gestão de Pessoas e Responsabilidade Socioambiental, realizado em 2003, foi desenvolvida a nova GDP. Para atender a essas demandas, a Diretoria Gestão de Pessoas procedeu a uma revisão no sistema de avaliação, pesquisou o que havia de mais atualizado no mercado e entendeu que era necessário melhorar alguns aspectos para atuar positivamente na vida dos profissionais que exercem suas atividades em diferentes áreas da empresa e ao mesmo tempo concluiu que era preciso manter o que havia de bom e que já estava integrado aos objetivos do novo modelo.

Para que a nova GDP, como ferramenta gerencial, passasse a integrar desenvolvimento profissional, desempenho e participação, foram revistos alguns aspectos do modelo. Entre estes, quatro aspectos são especialmente relevantes à

GDP por Competências: alteração na matriz de competências, que antes era denominada matriz de fatores; utilização de múltiplas fontes de avaliação; utilização da GDP como instrumento de desenvolvimento profissional; e alteração nas perspectivas de desempenho.

Nesse novo modelo desenvolvido através dessa reformulação, visando corrigir distorções verificadas em modelos anteriores, foi possível integrar em um sistema dinâmico e estratégico, modernas práticas de gestão, referenciadas pela literatura, como a gestão por competências, o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus ou avaliação por múltiplas fontes.

Ano	Sistema	Foco da avaliação	Sentido da avaliação	Ciclo
1960	Boletim de informações – 42 Pontos	Comportamento	Descendente	Anual
1972	FIA – Ficha Individual de Avaliação	Comportamento	Descendente	Anual
1983	ADF – Avaliação de Desempenho Funcional	Comportamento	Descendente	Anual, com acompanhamento trimestral
1998	GDP – Gestão do Desempenho Profissional	Desempenho = atingimento de resultados por meio do cumprimento de metas + fatores comportamentais	Descendente e Ascendente (Pesquisa de Clima)	Semestral
2005	GDP por Competências	Desempenho = atingimento de resultados por meio do cumprimento de metas + desenvolvimento de competências e planejamento de carreira	Múltiplas Fontes: - Descendente - Ascendente - Lateral - Auto-avaliação	Semestral

Figura 1 - Histórico dos Sistemas Funcionais de Avaliação

3.2. O MODELO DE GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS DO NOSSO BANCO

A Gestão de Desempenho por Competências – GDP é o sistema de avaliação de desempenho adotado pelo Nosso Banco. Toda a sistematização e estruturação do modelo está de acordo com os normativos da organização.

3.2.1 Objetivos da GDP por competências

A GDP por competências tem como seus principais objetivos:

- a) orientar o processo de desenvolvimento profissional;
- b) contribuir com o planejamento de carreira;
- c) facilitar a consecução dos objetivos organizacionais;
- d) subsidiar outros subsistemas e programas de gestão de pessoas tais como programa de ascensão profissional, processos seletivos, processos de recrutamento e comissionamento e remoção de funcionários.

3.2.2 Estrutura da GDP por competências

A GDP por competências, nos moldes em que foi estruturada e adotada como modelo pelo Nosso Banco, considera que o desempenho de seus funcionários é constituído por suas competências e pelos resultados gerados com a expressão dessas competências em sua atuação profissional. A avaliação consiste em observar e identificar em que nível ocorre a expressão dessas competências nas situações de trabalho e quais as contribuições dessas ações para os resultados de sua unidade.

Esse modelo de avaliação é constituído por um conjunto de competências mapeadas e definidas pelo Nosso Banco, consideradas necessárias para sua atuação em um mercado competitivo e cumprimento dos seus compromissos como Empresa.

O modelo de avaliação está estruturado a partir de cinco perspectivas que correspondem aos focos de interesse do Banco e que precisam de acompanhamento constante: Financeira, Clientes, Processos Internos, Comportamento Organizacional e Sociedade. As dimensões metas e competências são a base de mensuração dessas perspectivas. A priorização de cada perspectiva nas duas dimensões é definida de acordo com a estratégia corporativa e o tipo de cargo exercido pelo funcionário.

Na dimensão metas, a pontuação que vai compor o placar de desempenho provém de informações através de sistemas administrativos do Banco e de pesquisas de satisfação dos clientes e outras, a partir da aplicação de réguas de dispersão, que calculam o atingimento das metas.

As metas são estabelecidas no Acordo de Trabalho, que está diretamente relacionado com o direcionamento estratégico dos resultados que devem ser alcançados pela unidade.

A dimensão competências recebe a pontuação das avaliações feitas pelas diversas fontes: superior, pares, subordinados e autoavaliação, a partir da observação das ações e do comportamento do avaliado, nas situações de trabalho.

Enquanto a dimensão metas gera avaliações objetivas que são definidas pelos resultados alcançados pela unidade ou pela organização, a dimensão competências apresenta avaliações permeadas pela subjetividade, mas harmonizadas por serem originadas de múltiplas fontes.

Essas duas dimensões passam por uma matriz de balanceamento e dão origem ao placar de desempenho dos funcionários.

Como já conceituadas no capítulo anterior e referidas nos normativos do Banco, as competências constituem comportamentos passíveis de observação no

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

O Nosso Banco definiu, a partir de sua estratégia e com a participação de diversas áreas, um conjunto de competências profissionais que devem ser expressas pelos seus funcionários. Isso significa que as competências demandadas pela empresa são passíveis de mudanças.

As competências profissionais são classificadas em fundamentais, gerenciais e específicas.

Fundamentais são as competências relevantes a todos os funcionários, num total de nove e distribuídas nas cinco perspectivas de desempenho. São automaticamente atribuídas a todos os funcionários do Banco que sejam avaliáveis no período (Figura 02).

Perspectivas	Competências Fundamentais
Financeira	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realiza suas atividades de trabalho, demonstrando conhecimento de produtos, serviços, processos e aplicativos de informática relacionados à sua área de atuação. 2. Identifica e aproveita oportunidades para o Banco, analisando o ambiente interno e externo.
Clientes	<ol style="list-style-type: none"> 3. Presta atendimento com cortesia e agilidade, disponibilizando soluções adequadas às expectativas do cliente (interno ou externo) e às orientações do Banco
Comportamento Organizacional	<ol style="list-style-type: none"> 4. Relaciona-se com colegas, de forma cordial e profissional, a fim de promover um bom clima de trabalho. 5. Implementa ações voltadas para o seu desenvolvimento profissional.
Processos Internos	<ol style="list-style-type: none"> 6. Comunica-se (por escrito e oralmente) de forma clara, objetiva e acessível ao interlocutor. 7. Identifica riscos na realização das atividades sob sua responsabilidade e implementa ações adequadas. 8. Desenvolve suas atividades de forma organizada, para concluí-las com qualidade e no tempo previsto, possibilitando a continuidade do processo de trabalho.
Sociedade	<ol style="list-style-type: none"> 9. Direciona suas ações, levando em consideração os impactos sociais, ambientais e econômicos e os princípios de responsabilidade socioambiental do Banco.

Figura 2 - Competências Fundamentais

Gerenciais são as competências atribuídas aos funcionários do segmento gerencial, num total de sete, distribuídas entre todas as perspectivas de desempenho, exceto na perspectiva sociedade (Figura 03).

Perspectivas	Competências Gerenciais
Comportamento Organizacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estimula e valoriza a participação dos funcionários nas decisões, incentivando o diálogo, a troca de idéias e o compartilhamento de conhecimentos. 2. Orienta a atuação da equipe com foco nas estratégias, resultados e princípios de responsabilidade socioambiental do Banco, compartilhando informações necessárias para a realização do trabalho. 3. Promove o desenvolvimento da equipe, comunicando suas expectativas sobre o desempenho das pessoas, fornecendo feedback freqüente para aprimoramento e oferecendo oportunidades de capacitação. 4. Implementa, em conjunto com a equipe, ações voltadas para o bem-estar no trabalho e melhoria contínua da qualidade de vida.
Clientes	<ol style="list-style-type: none"> 5. Negocia com clientes (internos ou externos), de forma transparente, buscando estabelecer acordos que atendam aos interesses das partes.
Financeira	<ol style="list-style-type: none"> 6. Toma decisões adequadas, em tempo hábil, analisando o contexto e os objetivos da Unidade.
Processos Internos	<ol style="list-style-type: none"> 7. Coordena os processos da sua equipe, identificando desvios e implementando ações de melhoria.

Figura 3 - Competências Gerenciais

As competências **específicas** são aquelas relevantes para cada funcionário de acordo com seu papel e área de atuação, num total máximo de oito, distribuídas nas cinco perspectivas de desempenho.

O período avaliatório é semestral (janeiro a junho e julho a dezembro) e coincide com o ciclo de negócios do Banco. O ciclo avaliatório é contínuo e composto por três etapas: planejamento, acompanhamento e encerramento.

Participam do processo de gestão de desempenho todos os funcionários lotados no Banco e é avaliável todo o funcionário que, dentro do período avaliatório, trabalhar no mínimo 90 dias intercalados ou não, independentemente da localização ou cargo exercido.

3.2.2.1 Avaliação por múltiplas fontes

No modelo de avaliação 360 graus ou avaliação por múltiplas fontes, o funcionário é avaliado pelo superior hierárquico e, também, por outros sujeitos que interagem com ele no seu trabalho, como colegas de equipe e subordinados, além de realizar sua autoavaliação.

O princípio desse sistema de avaliação é a participação ativa e efetiva de todos os funcionários no processo e, por consequência, no desenvolvimento e ascensão profissional de cada um.

De acordo com as instruções normativas do Nosso Banco, na dimensão competências, a avaliação é feita por múltiplas fontes identificadas no sistema como:

- a) Autoavaliação: atribuição de conceitos pelo funcionário para o próprio desempenho;
- b) Superior: atribuição de conceitos pelo gestor da equipe para os subordinados;
- c) Subordinados: atribuição de conceitos pelos subordinados para o gestor da equipe;
- d) Pares: atribuição de conceitos pelos funcionários de uma mesma equipe, para o desempenho de seus colegas.

Aos gestores de equipe é atribuída a obrigatoriedade do registro de conceitos para todos os seus subordinados. Para as demais fontes de avaliação é opcional a atribuição de conceitos.

Destaca-se que a autoavaliação é um rico exercício de autocrítica, considerado como oportunidade para refletir sobre cada uma das competências que a Empresa espera que o funcionário expresse em seu trabalho e atribua a si um conceito.

Ainda, segundo os normativos, sendo a GDP por competências um sistema de avaliação por múltiplas fontes, não há necessidade do avaliado manifestar sua concordância. Na prática, a manifestação ocorre por meio das anotações e

conceitos registrados na autoavaliação, que influencia diretamente no placar individual.

Todas as fontes de avaliação têm pesos idênticos na composição do resultado da avaliação do desempenho.

Para Brandão (2008), a avaliação realizada por diversos atores é mais rica e fidedigna do que aquela feita por uma única pessoa, sobretudo porque os envolvidos passam a compartilhar a responsabilidade pelo processo e eventuais distorções na percepção de um dos avaliadores se diluem nas avaliações realizadas pelos demais.

A avaliação por múltiplas fontes torna o processo mais participativo e democrático, minimizando a subjetividade.

3.2.2.2 Etapas da GDP

A GDP por competências é um processo contínuo composto de três etapas: planejamento, acompanhamento e encerramento, que se sucedem, interagem e se complementam.

Na etapa de planejamento ocorre a seleção dos avaliados, a atribuição dos perfis de competências específicas e o registro do acordo de equipe. Ainda nessa etapa deve ser feita a seleção de competências não requeridas e o registro do ciente no PDC.

O acordo de equipe tem natureza qualitativa. É um espaço institucional para dialogar e equalizar as orientações sobre o desempenho esperado de cada funcionário da equipe quanto à expressão das competências avaliáveis e necessárias para atingir os resultados esperados. Deve ser registrado resumidamente no sistema GDP.

O acordo de equipe deve estar articulado com as estratégias organizacionais e com as expectativas das pessoas quanto ao seu desenvolvimento profissional, de forma a ganhar legitimidade e credibilidade e agregar valor tanto para a organização como para as pessoas que compõem a equipe de trabalho.

A etapa de acompanhamento perfaz todo o ciclo avaliatório. É nesta etapa que ocorre o registro das anotações, com base na observação da expressão das competências no trabalho, de acordo com o registro do acordo de equipe. Cada anotação deve estar vinculada a uma competência avaliada.

As anotações podem contemplar tanto comentários reconhecendo comportamentos positivos, quanto comentários sobre expressão inadequada ou insuficiente de uma determinada competência. As anotações de aprimoramento devem refletir quais conhecimentos, habilidades e atitudes devem ser aperfeiçoados com as respectivas indicações de ações de melhoria.

O objetivo do registro de anotações é realimentar o processo interacional para aprimorar comportamentos e melhorar a relação entre as pessoas. As anotações realizadas devem ter como objeto, necessariamente, o desenvolvimento das competências avaliadas.

A etapa de encerramento é aquela em que são atribuídos os conceitos a respeito das competências expressas pelo avaliado e devem manter coerência com as anotações realizadas ao longo do ciclo.

A escala de conceitos da dimensão competências possui cinco pontos, conforme apresentado a seguir:

- 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).

Os conceitos 1 e 2 exigem registro prévio de anotação. E os conceitos 1 e 5 exigem registro de justificativa.

Além dos cinco pontos da escala, os avaliadores podem assinalar X ou Y nas seguintes hipóteses:

X = quando não for possível observar a demonstração da competência. Não pode ser utilizado, na autoavaliação e nas competências fundamentais, na avaliação do superior para o subordinado;

Y = quando as atividades exercidas pelo funcionário não requerem a competência específica. Não pode ser atribuído para as competências fundamentais e gerenciais, em qualquer fonte.

Quando não há avaliação por alguma fonte, o peso é redistribuído para as demais. Da mesma forma, se não há avaliação por algum par ou subordinado, o peso é redistribuído para os demais integrantes da fonte.

Durante a etapa de encerramento, o período seguinte de avaliação já está aberto para a seleção dos avaliados reforçando a idéia de gestão, pois pressupõe a continuidade dos processos avaliatórios.

3.2.2.3 Desenvolvimento profissional

Durante muitos anos a capacitação profissional nas empresas esteve associada a ações convencionais de treinamento, geralmente restritas a treinamentos presenciais e não raras vezes separados do contexto profissional (FREITAS E BRANDÃO, 2006).

Surgiram então as trilhas de aprendizagem² como alternativas aos programas convencionais de treinamento, segundo Freitas (2002), através da busca pela concepção de estratégias de TD&E que percebe o indivíduo como parte de um contexto social mais amplo, que extrapole as delimitações do cargo exercido e que leve em consideração as suas aspirações profissionais.

Para Freitas e Brandão (2006), a ação de aprendizagem mais adequada faz parte da identificação da pessoa com o trabalho que realiza e também da harmonia entre os interesses pessoais e organizacionais. Essas ações de aprendizagem não

² Trilhas de aprendizagem são definidas como “caminhos alternativos e flexíveis para o desenvolvimento pessoal e profissional” Freitas (2002, p.2).

ficam restritas a treinamentos presenciais, podem incluir cursos autoinstrucionais, livros, revistas, publicações, filmes e sites na Internet, entre outros.

Um sistema de educação e desenvolvimento profissional com base na noção de trilhas de aprendizagem procura conciliar as necessidades da organização com as aspirações de crescimento pessoal e profissional de seus colaboradores, cada qual sendo co-responsável pelo processo de desenvolvimento de competências (Freitas e Brandão, 2006).

A Gestão de Desempenho por Competências – GDP, modelo do Nosso Banco, contém o PDC - Plano de Desenvolvimento de Competências que complementa o processo de gestão do desempenho profissional. Seu objetivo é auxiliar o funcionário no autodesenvolvimento, planejamento de sua carreira e orientação de sua trajetória profissional.

O PDC é elaborado semestralmente, após a etapa de encerramento do ciclo avaliatório pelos funcionários avaliados. Indica, a partir dos conceitos recebidos na avaliação de desempenho por múltiplas fontes, quais competências profissionais apresentam necessidades de aprendizagem e aprimoramento.

No PDC é possível planejar ações de capacitação para desenvolver ou aprimorar as competências exigidas na sua área de atuação ou em outras áreas para as quais deseja se preparar; solicitar ações de capacitação; analisar as competências exigidas e, a partir dessa reflexão, repensar e construir sua trajetória profissional.

O PDC é uma opção oferecida ao funcionário, portanto, sua elaboração é um ato de vontade e não uma imposição. Tem como pressuposto fundamental que o funcionário é o agente do próprio desenvolvimento profissional e decide quando, de quantas e de quais ações de desenvolvimento deseja participar. Cabe, portanto, ao funcionário manifestar interesse, inteirar-se das oportunidades de aprendizagem disponíveis, identificar as mais adequadas às suas necessidades e buscar o apoio necessário para construir a sua trilha (Freitas e Brandão, 2006).

Os gestores devem mobilizar e motivar os funcionários de sua equipe para processos de aperfeiçoamento, criando um ambiente estimulador e facilitador da aprendizagem de acordo com Freitas e Brandão (2006), orientando a utilização do

PDC para esse fim e acompanhando a realização das ações propostas. Sua atuação deve focar o desenvolvimento profissional e pessoal, o desempenho, a qualidade de vida no trabalho e a responsabilidade socioambiental.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa teve como método o estudo de caso, que se caracteriza pelo estudo aprofundado de um ou de poucos objetos, possibilitando o seu conhecimento amplo e detalhado, o que é praticamente impossível através de outros tipos de delineamentos considerados (GIL, 2007). Segundo este autor, o estudo de caso vem sendo utilizado com freqüência cada vez maior entre os pesquisadores sociais, por servir a pesquisas com diferentes propósitos, entre eles, explorar situações de vida real e descrever o contexto em que se realiza determinada investigação.

Para Yin (2001), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca estudar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de realidade. Como estratégia de pesquisa, portanto, pode ser utilizado em várias modalidades de trabalho incluindo o modo descritivo (que busca associações entre variáveis, normalmente com evidência de caráter quantitativo), considerado adequado à configuração do problema que se investigou e aos propósitos da pesquisa.

Com relação aos seus objetivos, a presente pesquisa caracteriza-se como descritiva, na medida em que busca descobrir a existência de associações entre variáveis e estudar as características de um determinado grupo e a sua forma de ordenação por idade, sexo, nível de escolaridade e função dentro da organização. Segundo Gil (2007, p.44), “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. Destaca, ainda, o mesmo autor que uma de suas características mais significativas é a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. Nesta pesquisa foram descritos os princípios e objetivos do modelo de avaliação de desempenho adotado pelo Nosso Banco e a percepção dos funcionários gestores de equipes em relação a sua utilização como instrumento de desenvolvimento e aprimoramento profissional e a sua atuação no papel de gerentes desenvolvedores após a sua participação na oficina de capacitação.

Quanto à natureza, esta pesquisa pode ser classificada como quantitativa. O enfoque da pesquisa quantitativa é recomendado, segundo Roesch (1999), quando

o propósito do projeto é medir relações entre variáveis. Afirma também a autora, que na pesquisa de caráter quantitativo, os processos de coleta e análise de dados são separados no tempo, a coleta antecede a análise, e o instrumento mais utilizado para a coleta de dados é o questionário.

Um dos elementos mais importantes para a identificação de um delineamento, segundo (GIL, 2007), é o procedimento adotado para a coleta de dados. Neste estudo utilizou-se o questionário estruturado para a coleta de dados aplicado a um grupo de funcionários do Nosso Banco.

De acordo com a definição de Gil (2007), questionário é a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas às pessoas com o objetivo de conhecer suas opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc.

Segundo Roesch (1999) o questionário não é apenas um conjunto de questões listadas sem muita reflexão, mas é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa e para isso, requer esforço intelectual anterior de planejamento, com base na conceituação do problema e do plano de pesquisa. Há, ainda, outros fatores a considerar (Oppenheim, 1993 apud Roesch, 1999, p. 142): “o tipo de instrumento a ser utilizado, o método de abordagem dos respondentes, a sequência e a ordem das questões e o tipo de questão a ser utilizado”.

A coleta de dados foi realizada através de questionário estruturado aplicado a funcionários do Nosso Banco no Rio Grande do Sul e que trabalham em Unidades com diferentes perfis (Agências de varejo e atacado e Órgãos internos). Considerando os objetivos deste trabalho, a amostra de colaboradores escolhidos para responder a pesquisa é constituída por funcionários que participaram do treinamento Oficina GDP para Gestores, realizada pelo Nosso Banco, durante o segundo semestre de 2010 e o primeiro e segundo semestres de 2011.

A primeira parte do instrumento de coleta de dados continha a apresentação da pesquisa, informando sobre sua finalidade, o caráter confidencial das respostas, a disponibilidade de canal para esclarecimentos de dúvidas, orientações sobre o preenchimento e agradecimentos pela colaboração dos respondentes. Em seguida, o questionário continha três blocos de questões. O primeiro era constituído de oito

itens relativos ao perfil dos respondentes, do tipo questões fechadas, com alternativas preestabelecidas sobre escolaridade, sexo, faixa etária, cargo exercido, tempo de Banco, tempo de experiência como avaliador, número de avaliados e concordância/discordância com a auto-avaliação. O segundo bloco contemplou oito afirmativas, utilizando um modelo de escalas de atitudes do tipo Likert, representando possíveis opiniões do funcionário em relação ao modelo de Gestão de Desempenho por Competências- GDP, adotado pelo Nosso Banco. O respondente deveria assinalar o nível de concordância ou discordância em relação às afirmativas de acordo com a escala apresentada. Da mesma forma, o terceiro e último bloco do questionário continha oito afirmativas descrevendo ações práticas do gestor de equipe como avaliador, em que deveria ser assinalado o nível em que são adotadas essas ações no local de trabalho, antes e depois da participação na oficina GDP para gestores.

A aplicação do questionário foi realizada pelo seu envio aos funcionários através de e-mails e que poderiam ser devolvidos por esse mesmo canal de comunicação ou através do sistema interno de malotes do Banco, garantindo, assim, o anonimato dos respondentes.

O público da pesquisa constituiu-se de 50 funcionários da carreira administrativa, lotados no Rio Grande do Sul, pertencentes ao nível de gerência média e administração de Agências e Unidades de suporte e apoio aos negócios (Órgãos Regionais). Do total de 78 questionários enviados, retornaram 50, o que representa uma taxa de resposta de 60,4 % em relação à população pesquisada.

Concluída a etapa de coleta dos dados, realizada em setembro de 2011, realizou-se o tratamento dos dados através de análise estatística, conforme sugerido por Roesch (1999), de forma que as análises possibilitassem fornecer respostas ao problema de pesquisa.

A análise estatística dos dados foi processada com o auxílio de planilhas EXCEL, com a tabulação dos dados para possibilitar o cálculo das médias, computar percentagens, verificar se possuem significância estatística e comparar os resultados para subgrupos, de acordo com Oppenheim (apud ROESCH, 1999, p. 150).

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados e discutidos os resultados da análise dos dados obtidos por meio das respostas aos questionários.

Os resultados apresentam as percepções dos funcionários avaliadores, na função de gestores de equipe, em relação ao modelo de gestão de desempenho por competências – GDP, adotado pelo Nosso Banco e o seu comprometimento com os objetivos do modelo através da prática de ações inerentes à sua função, na condução do processo de avaliação. Toda a análise e interpretação das informações tiveram sempre como base o objetivo geral da pesquisa.

Os resultados são apresentados na mesma sequência adotada na elaboração do instrumento de coleta de dados. A primeira parte apresenta as informações sobre o perfil da amostra, através de dados pessoais e funcionais dos respondentes. Na sequência apresenta-se uma avaliação para cada um dos oito itens da segunda parte do questionário, efetuando uma análise por subgrupos (homens e mulheres) comparando o nível de percepção e concordância de acordo com o parâmetro da escala de Likert utilizado (ROESCH, 1999). A terceira e última parte traz uma análise sobre o nível de concordância para cada um dos oito itens que apresentam ações práticas inerentes à função do avaliador, antes e depois da participação no curso Oficina GDP para gestores, nos mesmos parâmetros da análise anterior.

O perfil da amostra está caracterizado na Tabela 01.

Tabela 1 - Caracterização da Amostra

Variável	Descrição das categorias	Feminino	Masculino	Freq. absoluta	Freq. Relativa
Cargo	Gerência	4	6	10	20%
	Gerência Média	16	22	38	76%
	Assist. Negócios	0	0	0	0%
	Outros	2	0	2	4%
Escolaridade	Ensino Médio	2	1	3	6%
	Superior Incompleto	1	1	2	4%
	Superior Completo	6	7	13	26%
	Pós-graduação	13	19	32	64%
Faixa Etária	Menos de 30 anos	2	2	4	8%

	Entre 30 e 40 anos	9	14	23	46%
	Entre 40 e 50 anos	9	12	21	42%
	Mais de 50 anos	2	0	2	4%
Tempo de Banco	Menos de 5 anos	2	4	6	12%
	Entre 5 e 10 anos	7	8	15	30%
	Entre 10 e 20 anos	7	12	19	38%
	Mais de 20 anos	6	4	10	20%
Tempo de avaliador	Menos de 1 ano	10	9	19	38%
	Entre 1 e 3 anos	4	8	12	24%
	Entre 3 e 5 anos	5	3	8	16%
	Mais de 5 anos	3	8	11	22%
Número de avaliados	Superior	22	28	50	
	Subordinados	30	83	113	
	Pares	37	38	75	
Concordância Auto-avaliação	Sim	22	28	50	100%
	Não				0%
Total da amostra		22	28	50	100%

Os funcionários que responderam o questionário eram em sua maioria do sexo masculino representando 56% do total. A faixa etária dos respondentes distribuída em quatro blocos, teve o maior percentual nas faixas entre 30 e 40 anos (46%) e entre 40 e 50 anos (42%) e com apenas 8 % os funcionários mais jovens, com menos de 30 anos. Ao considerarem-se as duas faixas com maior percentual, obtém-se um total de 88% dos respondentes com idade entre 30 e 50 anos.

Quanto aos cargos ocupados, foram divididos em quatro categorias: cargos de administração de agências, nominados como gerentes; gerência média, representada por gerentes de contas e gerentes de serviços em agências e cargos equivalentes em Órgãos internos; assistentes de negócios e outros que contemplaram, neste caso, os supervisores de atendimento. A predominância foi para gerência média concentrando 76% e cargos de gerência com 20% do total da amostra. A população da amostra é constituída por funcionários do segmento gerencial, ou seja, o segmento funcional relaciona-se ao papel ocupacional de gestor de equipe na função de avaliador.

Com relação ao nível de formação, a predominância é de funcionários com nível de graduação, representados na tabela por 26% dos respondentes, mas considerando que os pós-graduados representam 64% do total, pode se verificar que 90% do total possui formação em nível superior.

Quanto ao tempo de serviço na empresa, foram distribuídos em quatro categorias. A menor faixa contempla os funcionários com menos de cinco anos de banco e a maior para funcionários com mais de 20 anos. Os dados demonstram que o maior percentual de funcionários da amostra está concentrado na faixa entre 10 e 20 anos (38%), seguido pelos funcionários com tempo entre 5 e 10 anos (30%), e ainda, 20% representado por funcionários com mais de 20 anos de banco. Os funcionários com menos de 5 anos de casa, representam apenas 12% da amostra. Observa-se que, os cargos do perfil gerencial, ainda são ocupados, em sua maioria, por funcionários com maior tempo de banco.

A Tabela 2 apresenta o resultado estatístico em cada uma das afirmativas, pelo cálculo da média do nível de concordância em relação à percepção dos respondentes, divididos em dois subgrupos, dos homens e das mulheres.

Tabela 2 - Médias das percepções sobre o modelo GDP

Afirmativas	Homens média	Mulheres média	Média geral
1. A GDP é um instrumento importante tanto para funcionários como para o Banco, alinhando os interesses do funcionário aos objetivos organizacionais.	4,11	4,55	4,33
2. A GDP estimula o funcionário a investir em ações de capacitação e a identificar caminhos para o desenvolvimento profissional na sua carreira no Banco.	3,54	4,14	3,84
3. A GDP como sistema de avaliação contribui para a qualidade do clima organizacional, que por sua vez, favorece a realização do trabalho e o aprimoramento profissional.	3,68	3,68	3,68
4. A escala de conceitos utilizada pela GDP é adequada à avaliação das Competências. (1=Não expressou a competência; 2=Expressou pouco; 3= Expressou moderadamente; 4=Expressou muito e 5=Expressou a competência de forma exemplar).	3,32	3,55	3,44
5. No sistema GDP, as competências definidas e que devem ser expressas pelos funcionários, são apresentadas de forma clara e objetiva não ensejando dúvidas ou dificuldades para avaliadores e avaliados.	3,64	3,81	3,73
6. A avaliação por múltiplas fontes torna o processo mais participativo e democrático, minimizando a subjetividade.	4,46	4,55	4,50
7. A auto-avaliação é uma forma adequada de manifestar a concordância ou discordância em relação aos conceitos atribuídos pelas demais fontes de avaliação.	3,57	3,86	3,72
8. A GDP estimula o diálogo entre os funcionários, independente do nível hierárquico ocupado por cada um, pois tem papel determinante para a validade e legitimação do processo de avaliação.	3,14	3,64	3,39

Considerando a escala de pontos que variam de 1 a 5, em que 1 é *discordo totalmente* e 5 é *concordo totalmente*, para expressar o nível de concordância para cada uma das afirmativas que representam opiniões sobre o modelo GDP, observou-se que as médias de todos os fatores mostraram-se estatisticamente tendendo ao nível superior da escala. Isso demonstra que os entrevistados, de um modo geral, concordam que a GDP é importante tanto para o funcionário, quanto para o Banco, que estimula o funcionário a investir em sua carreira, contribui para a qualidade do clima organizacional, que a avaliação por múltiplas fontes torna o processo mais participativo e democrático, estimula o diálogo e concordam com a autoavaliação.

O fator 6, que afirma que a avaliação por múltiplas fontes torna o processo mais participativo e democrático, minimizando a subjetividade, registrou a maior média, 4,50, que é estatisticamente significativa e vem corroborar com a afirmativa de Brandão (2008) de que “a avaliação realizada por diversos atores é mais rica e fidedigna do que aquela feita por uma única pessoa, sobretudo porque os envolvidos passam a compartilhar a responsabilidade pelo processo”.

Destaca-se também o item que fala da importância da GDP como sistema de avaliação para os funcionários e para o Banco, alinhando os interesses dos funcionários aos objetivos organizacionais, com a segunda maior média, 4,30. Ao mesmo tempo, chama a atenção, o item 8, que trata da importância do diálogo na validação e legitimação do processo de avaliação que obteve a menor média, 3,39, mesmo ficando acima da linha média dos conceitos atribuídos. Serve como reflexão sobre a importância da comunicação, e do diálogo num processo de avaliação.

Pode-se observar, também, que as mulheres, expressaram um nível de concordância mais elevado do que os homens, em relação a todos os fatores.

A Tabela 3 apresenta o resultado estatístico em cada uma das alternativas pelo cálculo da média do nível de concordância em relação a frequência das ações práticas do Gestor de Equipe, dividido em dois subgrupos, dos homens e das mulheres.

Tabela 3 - Médias de frequência das ações práticas do Gestor de Equipe

AFIRMATIVAS	Nível de concordância					
	Homens		Mulheres		Total	
	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois

1. Avalia o desempenho dos funcionários, de forma consistente, cumprindo todas as etapas da GDP.	2,57	4,11	2,73	4,27	2,65	4,19
2. Elabora o Acordo de Equipe em conjunto com todos os funcionários da equipe.	2,50	4,07	2,32	4,41	2,41	4,24
3. Registra anotações periódicas sobre o desempenho profissional, dialogando com os funcionários durante todo o processo avaliatório.	2,68	4,04	2,59	4,23	2,64	4,14
4. Planeja e apóia ações voltadas para a qualidade de vida no trabalho, incentivando formas mais descontraídas de trabalhar e estilos de vida mais saudáveis.	3,39	4,29	3,59	4,18	3,49	4,24
5. Incentiva e acompanha a implementação do Plano de Desenvolvimento de Competências – PDC dos funcionários de sua equipe.	1,93	3,46	2,23	3,86	2,08	3,66
6. Atua no desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes de sua equipe apresentando alternativas e atentando para que façam escolhas significativas para suas carreiras, agregando valor a sua história de vida.	3,07	4,25	3,00	4,23	3,04	4,24
7. Utiliza o feedback como processo de estímulo à mudança de comportamento e para aquisição e desenvolvimento de competências.	2,96	4,36	3,50	4,64	3,23	4,50
8. Feedback de aprimoramento e de reconhecimento são frequentes e naturais visando sempre o desenvolvimento dos funcionários.	2,06	4,50	3,36	4,50	2,71	4,50

Novamente considerando a escala de pontos que variam de 1 a 5, em que 1 é *discordo totalmente* e 5 é *concordo totalmente*, para expressar o nível de concordância que, neste exemplo, representa o nível de freqüência com que cada uma das ações, identificadas nas afirmativas, são adotadas e praticadas pelos avaliadores em relação aos integrantes de sua equipe de trabalho, antes e depois da participação no treinamento Oficina GDP para gestores, observou-se que as médias das freqüências das ações antes da participação no treinamento foram sempre menores do que as médias após o treinamento, tanto pelos homens quanto pelas mulheres. Após o treinamento a média de todos os fatores mostraram-se estatisticamente tendendo ao nível superior da escala, enquanto que antes do treinamento, apenas três dos oito fatores ficaram acima da média da escala e cinco ficaram abaixo da média.

Das ações elencadas, a de número cinco, que diz respeito ao incentivo e acompanhamento da implementação do PDC, foi a que obteve o menor nível de concordância, tanto antes quanto depois do treinamento, seguido pelo fator oito

relacionado à frequência da prática do feedback. São vários aspectos que podem ser analisados a partir desta constatação. A falta de conhecimento sobre a importância do desenvolvimento das competências quer seja no plano pessoal, profissional e organizacional, dissociado, inclusive, de um dos objetivos da GDP. Falta de motivação do funcionário para identificar e inteirar-se das oportunidades de aprendizagem, conforme sugerido por Freitas e Brandão (2006). Falta de incentivo e apoio por parte do gestor, criando um ambiente estimulador e facilitador da aprendizagem de acordo com Freitas e Brandão (2006). Considerando que os dois fatores visam o desenvolvimento profissional, pode se concluir em relação a este fator, que é necessário desenvolver um trabalho de conhecimento e conscientização sobre a importância do desenvolvimento profissional dentro da estratégia organizacional corroborando com a afirmativa de Gil (2001), onde diz que o espaço privilegiado da gestão de desempenho na ação organizacional decorre do fato de a força humana ser a fonte de vantagem competitiva, mais decisiva na atualidade. Outro fator que poderia ser melhor trabalhado é em relação ao diálogo e o feedback. Aspectos de natureza cultural podem estar gerando resistência a esta prática o que compromete o acompanhamento da avaliação.

Todos os demais fatores apresentaram uma média estatisticamente significativa, em nível bem superior, após a participação na Oficina GDP. Relacionando este resultado com o objeto desta pesquisa - Qual é a percepção dos funcionários do segmento gerencial do Nosso Banco, em relação à aplicação e efetividade do Sistema de Avaliação de Desempenho–GDP, como instrumento de desenvolvimento e aprimoramento profissional dos funcionários? - e com os objetivos deste trabalho, foi possível verificar que o nível de percepção dos funcionários após a participação na Oficina evoluiu significativamente. Foi possível verificar que a participação no curso Oficina GDP para Gestores contribui muito para a qualificação e conscientização dos gestores para a aplicação dos princípios da GDP por competência no gerenciamento do desempenho das equipes.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os temas gestão de desempenho e gestão por competências estão inseridos no contexto das novas tecnologias de gestão.

Assim para se configurarem como práticas gerenciais inovadoras, Brandão e Guimarães (2001), afirmam que:

É possível inferir que a gestão de competências e a de desempenho devam ter como objetivo maior não somente a melhoria das *performances* profissional e organizacional, mas, principalmente, o desenvolvimento das pessoas em um sentido mais amplo. Somente assim a competência e o desempenho representariam, ao mesmo tempo, um valor econômico para a organização e um valor social para o indivíduo.

O caráter estratégico, do qual se reveste a área de recursos humanos dentro das organizações, e a importância conferida ao atual modelo de gestão de desempenho por competências adotado pelo Nosso Banco, que tem suas práticas e instrumentos de gestão reconhecidos como referencial de mercado nos motivou a escolher este o tema para a monografia.

O desenvolvimento da pesquisa contribuiu de forma significativa para o processo de conhecimento, uma vez que foram identificadas e analisadas algumas das principais linhas teóricas relacionadas ao tema deste trabalho.

Foi possível identificar e analisar a percepção dos funcionários que participaram da pesquisa sobre o modelo de gestão de desempenho adotado pelo Nosso banco e sobre a utilização e aplicação dos princípios da GDP por competências no gerenciamento do desempenho das equipes e o desenvolvimento profissional dos seus integrantes.

Os funcionários que responderam o questionário da pesquisa demonstraram o seu envolvimento e comprometimento na condução do processo de avaliação com um nível mais elevado após a participação no curso de qualificação para gestores. Os resultados confirmam a validade e a importância da qualificação dos funcionários responsáveis pela condução do processo.

Os resultados da pesquisa sugerem a importância da organização estudada dedicar atenção ao desenvolvimento e atualização de competências, especialmente

para os gestores, pois detêm papel fundamental na legitimação do modelo de gestão adotado pela empresa. Indicam também estudar a possibilidade de disponibilizar o curso Oficina GDP para todos os funcionários, considerando a premissa de que o modelo de gestão de desempenho adotado pela organização estudada prevê a avaliação por múltiplas fontes, onde todos os atores exercem o papel de avaliadores e avaliados.

REFERÊNCIAS

- BRANDÃO, H.P. Competências no Trabalho: uma análise da produção científica brasileira. **Revista Estudos de Psicologia**, 12 (2), 149-158, 2007
- BRANDÃO, H.P. **Aprendizagem, Contexto, Competência e Desempenho**: Um Estudo Multinível. Tese (Doutorado em Psicologia Social do Trabalho e das Organizações)- Universidade de Brasília, 2009.
- BRANDÃO, H.P., & GUIMARÃES, T.A. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho**: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? *Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n.1, p. 08-15, 2001.
- BRANDÃO, H.P., ZIMMER, M.V., GUARÇONI, C.P., MARQUES, F., VIANA, H., CARBONE, P.P., & ALMADA, V.F. **Gestão de Desempenho por Competências**: integrando a avaliação 360 graus, o balanced scorecard e a gestão por competências. *Revista de Administração Pública*, v.42, nº5, p. 875-878. 2008.
- CAETANO, Antonio. **Avaliação de Desempenho**: metáforas, conceitos e práticas. Lisboa: RH, 1996.
- CARBONE, P.P.; BRANDÃO,H.P.; LEITE,J.B.; VILHENA, R.M. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 3ª Ed. 2009.
- FLEURY, A., & FLEURY,M.T. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2004.
- FREITAS, I.A. Trilhas de desenvolvimento profissional: da teoria à prática. In: Anais do 26º Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em administração – EnANPAD. Salvador: ANPAD, 2002.
- FREITAS, I.A., & BRANDÃO, H.P. Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. In: J.E. Borges-Andrade, G. Abbad, & L. Mourão (Orgs.), **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas (pp. 97-113). Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo. Atlas, 2007.

_____. **Gestão de Pessoas**. São Paulo. Atlas, 2001.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LOPES, N.V. **Gestão Estratégica de Desempenho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

LUCENA, M.D.S. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

OPPENHEIM, A. N. **Questionnaire design, interviewing, and attitude measurement**. Londres: Pinter, 1993.

ROCHA-PINTO, S. R., PEREIRA, C. S., COUTINHO, M. T. C., JOAHANN, S. L. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 9ª ed.2007.

ROESCH, S.M.A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. São Paulo: Atlas, 1999.

RUANO, A.M. **Gestão por Competências**: uma perspectiva pra a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE COLETA DE DADOS

UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Escola de Administração

Curso de Especialização em Negócios Financeiros

Aluno: Dilma Schvarstzhaupt Martins

Canoas (RS), 08 de setembro de 2011.

Prezado colega,

O questionário anexo tem como objetivo identificar a percepção dos funcionários (gestores de equipes – gerência média e administradores) em relação a aplicação e efetividade do Sistema de Avaliação de Desempenho- GDP como instrumento de desenvolvimento e aprimoramento profissional e a sua atuação no papel de gerente desenvolvedor após a sua participação na Oficina GDP para Gestores. Trata-se de pesquisa para subsidiar a monografia de conclusão do Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros pela UFRGS.

Solicitamos sua colaboração para responder este questionário, pois sua participação é imprescindível para que possamos concluir o curso e é fundamental que reflita exatamente sua percepção. Não é necessário identificar-se e as respostas serão analisadas em conjunto com as respostas fornecidas pelos demais respondentes.

Agradecemos antecipadamente a sua resposta, colocando-nos á disposição, pelo telefone 51.98420967 ou pelo e-mail dilmasmartins@hotmail.com, para qualquer esclarecimento que for necessário.

IMPORTANTE: Pede-se a gentileza de responder o questionário e enviá-lo por e-mail ou por malote para a Agência 2626-3 até o dia 21.09.2011.

I – DADOS DO RESPONDENTE

1) Cargo

- Gerência Assistente de Negócios
 Gerência Média Outros. Especificar _____

2) Escolaridade

- Ensino Médio completo.
 Ensino Superior completo. Qual?
 Ensino Superior incompleto. Qual?
 Pós-Graduação. Qual?

3) Sexo

- Masculino Feminino

4) Faixa etária

- Menos de 30 anos Entre 30 e 40 anos
 Entre 40 e 50 anos Mais de 50 anos

5) Tempo de banco

- Menos de 5 anos Entre 5 e 10 anos
 Entre 10 e 20anos Mais de 20 anos

6) Há quanto tempo você é avaliador como Gestor de Equipe?

- Menos de 1 ano Entre 1 e 3 anos
 Entre 3 e 5 anos Mais de 5 anos

7) Número de pessoas que você avaliou no último período, 2011/1, além da sua auto-avaliação?

Superior _____ Subordinados _____ Pares _____

8) Você concorda em fazer sua auto-avaliação?

- Sim Não. Por quê? _____

II - Apresentamos, a seguir, afirmativas que representam possíveis opiniões que um funcionário pode ter em relação ao modelo de Gestão de Desempenho por Competências-GDP que é o sistema de avaliação adotado pelo Nosso Banco. Por favor, leia atentamente essas afirmativas e avalie o quanto cada uma delas descreve a sua percepção em relação a esse modelo de avaliação. Para responder cada questão, utilize a seguinte escala:

Discordo totalmente **1** **2** **3** **4** **5** **Concordo totalmente**

Quanto mais próximo do número **UM** você se posicionar, **MENOS** você concorda com a afirmativa.

Quanto mais próximo do número **CINCO** você se posicionar, **MAIS** você concorda com a afirmativa.

Assinale, à direita de cada item, o número que melhor representa sua opinião.

AFIRMATIVAS	Nível de concordância				
	1	2	3	4	5
1. A GDP é um instrumento importante tanto para funcionários como para o Banco, alinhando os interesses do funcionário aos objetivos organizacionais.	1	2	3	4	5
2. A GDP estimula o funcionário a investir em ações de capacitação e a identificar caminhos para o desenvolvimento profissional na sua carreira no Banco.	1	2	3	4	5
3. A GDP como sistema de avaliação contribui para a qualidade do clima organizacional, que por sua vez, favorece a realização do trabalho e o aprimoramento profissional.	1	2	3	4	5
4. A escala de conceitos utilizada pela GDP é adequada à avaliação das Competências. (1=Não expressou a competência; 2=Expressou pouco; 3=Expressou moderadamente; 4=Expressou muito e 5=Expressou a competência de forma exemplar).	1	2	3	4	5
5. No sistema GDP, as competências definidas e que devem ser expressas pelos funcionários, são apresentadas de forma clara e objetiva não ensejando dúvidas ou dificuldades para avaliadores e avaliados.	1	2	3	4	5
6. A avaliação por múltiplas fontes torna o processo mais participativo e democrático, minimizando a subjetividade.	1	2	3	4	5
7. A auto-avaliação é uma forma adequada de manifestar a concordância ou discordância em relação aos conceitos atribuídos pelas demais fontes de avaliação.	1	2	3	4	5
8. A GDP estimula o diálogo entre os funcionários, independente do nível hierárquico ocupado por cada um, pois tem papel determinante para a validade e legitimação do processo de avaliação.	1	2	3	4	5

III - A seguir são apresentadas afirmativas que descrevem ações práticas do Gestor de Equipe e Avaliador, no papel de Gerente Desenvolvedor de pessoas. Por favor, leia atentamente essas afirmativas e avalie em que medida você adota essas ações no seu local de trabalho, gerenciando sua equipe. Para que possamos identificar a sua percepção e prática na utilização do Sistema de Avaliação-GDP, antes e depois da sua participação na Oficina GDP para Gestores, apresentamos duas opções de avaliação para cada afirmativa, ou seja, antes e depois da participação na Oficina. Para responder cada questão, utilize a seguinte escala:

Nunca faço **1** **2** **3** **4** **5** **Sempre faço**

Quanto mais próximo do número **UM** você se posicionar, **MENOS** você concorda com a afirmativa.

Quanto mais próximo do número **CINCO** você se posicionar, **MAIS** você concorda com a afirmativa.

Assinale à direita de cada item o seu nível de concordância com as afirmativas (antes e depois da participação na Oficina GDP):

AFIRMATIVAS	Nível de concordância					
1. Avalia o desempenho dos funcionários, de forma consistente, cumprindo todas as etapas da GDP.	Antes	1	2	3	4	5
	Depois	1	2	3	4	5
2. Elabora o Acordo de Equipe em conjunto com todos os funcionários da equipe.	Antes	1	2	3	4	5
	Depois	1	2	3	4	5
3. Registra anotações periódicas sobre o desempenho profissional, dialogando com os funcionários durante todo o processo avaliatório.	Antes	1	2	3	4	5
	Depois	1	2	3	4	5
4. Planeja e apóia ações voltadas para a qualidade de vida no trabalho, incentivando formas mais descontraídas de trabalhar e estilos de vida mais saudáveis.	Antes	1	2	3	4	5
	Depois	1	2	3	4	5
5. Incentiva e acompanha a implementação do Plano de Desenvolvimento de Competências – PDC dos funcionários de sua equipe.	Antes	1	2	3	4	5
	Depois	1	2	3	4	5
6. Atua no desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes de sua equipe apresentando alternativas e atentando para que façam escolhas significativas para suas carreiras, agregando valor a sua história de vida.	Antes	1	2	3	4	5
	Depois	1	2	3	4	5
7. Utiliza o feedback como processo de estímulo à mudança de comportamento e para aquisição e desenvolvimento de competências.	Antes	1	2	3	4	5
	Depois	1	2	3	4	5
8. Feedback de aprimoramento e de reconhecimento são frequentes e naturais visando sempre o desenvolvimento dos funcionários.	Antes	1	2	3	4	5
	Depois	1	2	3	4	5

Obrigado pela sua contribuição!