

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

Márcia Ahrenfeld Hack da Silva

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS COMO
FERRAMENTA DE GESTÃO DE PESSOAS NO BANCO DA BOA
GESTÃO**

Porto Alegre

2011

Márcia Ahrenfeld Hack da Silva

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS COMO
FERRAMENTA DE GESTÃO DE PESSOAS NO BANCO DA BOA
GESTÃO**

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.

Orientadora: Elaine Di DiegoAntunes

Tutor-orientador: Anne Grizza

Porto Alegre
2011

Márcia Ahrenfeld Hack da Silva

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS COMO
FERRAMENTA DE GESTÃO DE PESSOAS NO BANCO DA BOA
GESTÃO**

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.

Prof

Dedico a Deus acima tudo e a minha filha Analu, razão do meu viver.

"Toda empresa tem duas estruturas organizacionais. Uma é a que está escrita. A outra é o relacionamento diário com seus funcionários" (Alvin Moscow).

RESUMO

O presente estudo tem por finalidade em conhecer e descrever o sistema de avaliação do Banco da Boa Gestão, que é chamado de Gestão de Desempenho por Competência. Avaliando a sua aplicabilidade, através da percepção de seus colaboradores, como ferramenta de gestão de pessoas. Para realizar esta análise, a metodologia de pesquisa aplicada foi a quantitativa e o método utilizado foi survey, a mostra da população pesquisada foi todos os funcionários de cinco agências do Banco da Boa Gestão, uma agência de cada nível, sendo estes níveis distribuídos conforme o tamanho e potencial de negócios das agências. Assim, o estudo inicia com uma breve descrição teórica sobre a avaliação de desempenho por competências, abordando alguns autores que já escreveram sobre o tema. Os dados para a construção desta pesquisa foram coletados através de entrevistas com os funcionários. Os resultados da pesquisa demonstram que a maioria dos colaboradores conhece utilização e estão satisfeitos com a ferramenta. Porém indica uma necessidade de valorização da ferramenta por parte dos avaliados, pois se tem muitas respostas como indiferente.

Palavras-chave: Competência. Desempenho. Avaliação.

LISTA DE GRÁFICOS E TABELAS

Gráfico 1- Sexo.....	26
Gráfico 2- Faixa Etária.....	27
Gráfico 3- Grau de instrução.....	27
Gráfico 4- Tempo de serviço no Banco.....	28
Gráfico5- Cargos.....	28
Tabela 1 - Conhecimento do Sistema de Avaliação.....	29
Tabela 2 - Elaboração Acordo de Trabalho.....	29
Tabela 3- Acompanhamento da Avaliação.....	32
Tabela 4- PDC.....	31
Tabela 5- Desempenho/Planejamento Carreira.....	31
Tabela 6- Desempenho Profissional.....	32
Tabela 7- Comprometimento.....	32
Tabela 8- Ascensão Profissional.....	33
Tabela 9- Insatisfação Referente a Avaliação.....	34
Tabela 10 Satisfação com a Gestão de Desempenho Profissional.....	34

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	08
1.1 OBJETIVO GERAL	09
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	09
1.3 JUSTIFICATIVA	09
2 O PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS	10
2.1 DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIA	11
3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	14
3.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES.....	14
3.2 OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO.....	15
4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS	17
4.1 AVALIAÇÃO 360 GRAUS - UM MODELO DE AVALIAÇÃO.....	17
4.1.1 Impactos da avaliação 360 graus.....	18
5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO BANCO DA BOA GESTÃO.....	19
5.1 APRIMORAMENTO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL.....	20
5.2 GDP POR COMPETENCIA DO BANCO DA BOA GESTÃO.....	21
5.2.1 Perspectivas Avaliadas.....	21
5.2.2 Etapas do Processo de Avaliação.....	22
6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	24
7 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	26
7.1 APRESENTAÇÃO DO PERFIL DA AMOSTRA.....	26
7.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO DADOS ESPECIFICOS.....	29
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	35
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	36
ANEXOS.....	38

1 INTRODUÇÃO

As transformações econômicas, políticas e sociais vêm exigindo muito dos trabalhadores, principalmente nas organizações do setor bancário, onde os produtos e serviços são muito similares assim é considerado como diferencial o atendimento que os seus colaboradores prestam aos clientes. É notório que estas transformações exigem cada vez mais competência dos trabalhadores no desempenho de suas funções, tornando necessário o desenvolvimento e a mensuração do desempenho por parte das organizações. Segundo Dutra (2008) definir e avaliar desempenho é uma das questões mais difíceis na gestão de pessoas, ficando ainda mais complexa quando relacionamos desempenho por competência. Pois já não é mais suficiente o colaborador desempenhar suas funções, é preciso desempenhá-las com competência.

Com o surgimento da necessidade de mensuração do desempenho dos colaboradores, as organizações passaram a adotar sistemas de avaliação. Partindo do princípio de que a força motora das organizações são as pessoas, aquelas prezam por possuir os melhores colaboradores, avaliando o desempenho de cada um, em função das tarefas que desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.

Por outro lado, a avaliação também contribui para o desenvolvimento profissional daqueles que são a ela submetidos, pois avaliar, na compreensão empresarial, demonstra o que a organização espera de seus colaboradores, sinaliza a necessidade de treinamento e capacitação e ainda subsidia as ascensões profissionais. Conforme Silva (2005 p. 95) “a avaliação de desempenho é a base para identificar eventuais necessidades de treinamento e desenvolvimento”.

Tendo em vista que o resultado da avaliação da Gestão do Desempenho por Competência pode ser fator decisivo para a ascensão profissional, se faz necessário o questionamento quanto ao conhecimento do processo na sua totalidade por avaliados e avaliadores, como ele funciona e por que é importante para a organização e para os colaboradores.

A partir deste breve relato, esta pesquisa buscou responder à seguinte questão: De que forma o sistema de avaliação utilizado no Banco da Boa Gestão é visto pelos seus avaliados?

1.1 OBJETIVO GERAL

Verificar a percepção dos funcionários sobre o sistema de avaliação do Banco da Boa Gestão.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conhecer o sistema de avaliação do Banco da Boa Gestão.
- Analisar a aplicação do sistema de avaliação do Banco da Boa Gestão em todos os níveis de agências.
- Avaliar se os objetivos do sistema de avaliação estão sendo alcançados na percepção dos colaboradores.
- Verificar quais os sentimentos e pensamentos sobre o processo tem aqueles que são a ele submetidos.

1.3 JUSTIFICATIVA

A avaliação de desempenho por competências é uma excelente ferramenta de gestão de pessoas. O principal interessado nela é o próprio colaborador, bem como a organização, mas sistemas de avaliação de cima para baixo, ou seja, centralizadas no superior ou diretor de recursos humanos podem prejudicar o processo, assim as organizações tem buscado sistemas mais participativos, onde todos os envolvidos no processo possam participar ativamente das avaliações, conhecendo as percepções de avaliados e avaliadores, com objetivo de tornar o processo de avaliação mais claro e transparente, contribuindo para relações de trabalho mais harmoniosas, com ascensões profissionais mais justas. Isto posto, justifica-se a avaliação de desempenho por competências para fundamentar aumentos salariais, promoções, transferências e dimensões, bem como fornecer subsídios para mudanças necessárias, seja no comportamento, seja no conhecimento, sempre em prol do melhor para a organização e seus colaboradores.

2 O PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS

O processo de gestão de pessoas quanto à natureza de seus objetivos e parâmetros é dividido em três processos, segundo Dutra (2004, p. 61): “movimentação, desenvolvimento e valorização.” que se influenciam mutuamente.

Segundo o referido autor, o processo de Movimentação consiste em oferecer suporte a toda a ação de movimentação física de pessoas, na empresa ou no mercado de trabalho, nas praticas de captação, internalização, transferência, promoções, expatriação e recolocação.

O processo de Desenvolvimento, segundo Dutra (2004) objetiva estimular o crescimento profissional, criando condições para o desenvolvimento das pessoas nas organizações através de treinamentos, planos de carreira, avaliação e discussão do desempenho. Este processo pode criar um diferencial competitivo para a organização através de colaboradores mais preparados para desenvolver suas funções. Para Dutra (2004, p. 65) o desenvolvimento da pessoa é a “capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade”.

O processo de Valorização consiste na distribuição de recompensas aos colaboradores das organizações, que pode ser de diversas formas, conforme Dutra (2004, p.71):

É medida pelas recompensas recebidas pelas pessoas como contrapartida de seu trabalho para a organização. Essas recompensas podem ser entendidas como o atendimento das expectativas e necessidades das pessoas, tais como: econômicas, crescimento pessoal e profissional, segurança, projeção social, reconhecimento, possibilidade de expressar-se por seu trabalho, etc.

Para atender as necessidades das organizações e dos colaboradores num mercado globalizado e competitivo, os processos acima descritos passam por constantes transformações, conforme destaca Dutra (2004, p.71):

Estes processos de gestão de pessoas sempre passam por transformações, para atender as expectativas das organizações e das pessoas. Assim para o desenvolvimento da gestão de pessoas é necessário identificar os objetivos da organização para definir as competências necessárias e avaliar o desempenho dos colaboradores.

Uma das formas de gerir os indivíduos numa organização é através da avaliação de suas competências. Bergamini (1988) bem define a avaliação de desempenho humano como um instrumento que vai muito além da avaliação, implica no desenvolvimento de uma atmosfera onde as pessoas possam se relacionar com outras de maneira espontânea, franca e confiante.

Para Silva (2006, p.92) “No tocante às pessoas, as organizações devem investir maciçamente na educação de seus colaboradores. Não só sob a ótica do Comportamento (Avaliação de Desempenho), mas, sobretudo, sob a ótica do Conhecimento (Avaliação de Competências).”

Assim para desenvolver um modelo de gestão de pessoas, segundo Wood Jr (2004), é preciso à identificação das competências necessárias para os colaboradores desenvolverem suas atividades dentro da organização.

2.1 DEFINIÇÕES DE COMPETÊNCIA

Carbone (2006, p. 42) descreve a historia do termo competência: “com a Revolução Industrial e o advento do taylorismo, o termo competência foi incorporado à linguagem organizacional, sendo utilizado para qualificar a pessoa capaz de desempenhar eficientemente determinado papel”. A partir da década de 1970 aumentou o interesse sobre o assunto que estimulou o debate teórico acerca dos aspectos relacionados ao termo competência.

Segundo Carbone (2006) muitos autores procuraram criar definições próprias para o termo, Gilbert (1978) por exemplo, um dos primeiros a discutir a utilização do conceito ressaltava: “competência humana é expressa em função do desempenho da pessoa no trabalho, o que envolve não apenas o comportamento que o individuo adota, mas também suas conseqüências, no tocante a realizações”.

Dutra (2004) sugere a percepção de duas grandes correntes, a primeira de autores norte-americanos (Boyatzis, 1982 e McClelland, 1973, por exemplo), que entendem competência como um estoque de qualificações (conhecimento, habilidades e atitudes) que credenciam a pessoa a exercer determinado trabalho e a segunda, representada principalmente por autores franceses (Le Boterf, 1999, e Zarifian, 1999, por exemplo), que associavam a competência não a um conjunto de qualificações do individuo, mas sim às realizações da pessoa em determinado contexto.

Assim, em Resende (2003 p. 43), pode-se encontrar que:

Competência é a transformação de conhecimento, aptidões, habilidades, interesse, vontade. Em resultados práticos para a organização. Afinal ter conhecimento e experiência e não saber aplicá-los em favor de um objetivo, de uma necessidade, de um compromisso, significa não ser competente, no sentido aqui destacado.

Carbone (2006) corrobora a afirmação de Dutra (2004) e Resende (2003) e define competência, baseado nas duas grandes correntes:

A competência, então, é aqui entendida não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamento e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho (CARBONE, 2006, p. 43).

Dutra (2004 p. 30) no meio organizacional; “competência é colocar em prática o que se sabe em determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e de recursos etc”. A partir, então, da compreensão do que Carbone (2006), Dutra (2004), e Resende (2003) afirmam, pode-se compreender que no meio organizacional, o sentido da palavra competência está mais relacionado com adaptação as diferentes situações, ou seja, está mais ligada a atitude.

No meio organizacional as competências exigidas segundo Resende (2003, p.32) são as seguintes:

- Competências essenciais /principais de gestão empresarial, comuns a todas as áreas ou ao conjunto delas. Exemplos: competência estratégica, competência logística.
- Competência de gestão, são competências específicas do nível gerencial, de áreas fins e de apoio das organizações. Exemplos: competência de gestão de pessoas, competência de gestão de qualidade.
- Competências gerenciais, são capacitações mais específicas, compreendem habilidades pessoais e conhecimentos das técnicas de administração. Exemplo: capacidade de administrar, conduzir reuniões produtivas, converter ações em resultado.
- Competências requeridas em função dos cargos, são as competências gerais e específicas requerida aos ocupantes dos diversos cargos. Exemplo: saber dimensionar peças (inspetores, técnicos ou mecânicos de manutenção) saber classificar documentos contábeis (auxiliar de contabilidade, contador).

Importante se faz apresentar a definição de gestão de competência, que para Leme (2008, p.1) representa “o processo de conduzir os colaboradores para atingirem as metas e os objetivos da organização”. Segundo o referido autor, para implantação da gestão por competências, é necessário ter claros os objetivos e metas da organização e definir as competências organizacionais: conjunto de tecnologias, métodos, inovações e comportamentos organizacionais. Definidas as competências organizacionais, é preciso identificar as competências individuais dos colaboradores. Competências fundamentais, ou seja, as comuns a todos da organização e em seguida as competências específicas de cada função e as competências gerenciais dos colaboradores que atuam como gerentes. Sempre articulando competências as estratégias da organização. Definidas as competências exigidas dos colaboradores, surge a necessidade de acompanhamento do desempenho para avaliar se os

colaboradores estão atingindo o desempenho esperado dentro das competências deles exigidas.

3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O ser humano, segundo Bergamini (1988) na sua essência através de suas experiências vividas, seus valores, suas emoções, suas condições intelectuais e sua motivação, costuma avaliar-se e avaliar os outros, criando julgamentos, porém, conforme a autora, o resultado desta avaliação pode ser um processo pouco fiel à realidade, pois o indivíduo tem dificuldade de discriminar entre o objeto de sua apreciação e suas próprias características, gerando conflitos interpessoais. Para resolver este impasse, de acordo com Bergamini, (1988 p. 17) “a única saída é o desenvolvimento do chamado Homem Maduro. Aquele que, por decorrência natural, produzira uma avaliação madura das coisas e das pessoas com as quais convive.” Ou seja, os indivíduos precisam despertar e desenvolver a sua autopercepção, assim conseqüentemente aumenta a compreensão e aceitação dos outros.

Pois, segundo Bergamini (1988), num sistema de avaliação, os avaliadores precisam considerar que pessoas são diferentes, sentem dificuldades e facilidades de acordo com suas características.

Assim para avaliar o desempenho humano nas organizações é preciso desenvolver um instrumento, conhecer os objetivos da avaliação e principalmente criar uma atmosfera onde as pessoas possam avaliar e ser avaliados de maneira tranqüila.

3.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES

As organizações avaliam seus colaboradores através de estimativas de desempenho implantando sistemáticas de avaliação, que variam muito de organização pra organização, conforme Bergamini (1988). A partir disso, surgem várias questões, como por exemplo, por que avaliar o desempenho? Por que muito sistema de avaliação tem vida curta? Será que avaliar é mesmo necessário? , o sigilo da avaliação, ou seja, quem avalia quem? , as formas de avaliação. As respostas as estas questões devem ser claras. Por que segundo Bergamini (1988), o mais importante na implantação ou reformulação de um sistema de avaliação é a clareza do processo, para não gerar insegurança e desmotivação aos envolvidos. Já os avaliadores não podem se deixar influenciar pelo seu subjetivismo, para não projetar suas simpatias ou antipatias pessoais.

Para Silva (2006, p. 95) a avaliação “visa promover a comunicação e a interação entre empresa, gestor e colaborador, com relação aos resultados esperados, permitindo acompanhamento e o *feedback* com relação ao desempenho profissional esperado”.

A partir do *feedback*, são realizados os ajustes, dando ao avaliado a oportunidade de aprendizagem e crescimento, conseqüentemente a melhorando a sua avaliação final.

Porém este processo não é fácil, segundo Bergamini (1988), Se as organizações quiserem ter e manter um sistema de avaliação produtivo deve cultivar uma postura de prospecção do futuro no sentido se antecipar as dificuldades do processo.

Mas apesar das dificuldades enfrentadas na avaliação do desempenho humano nas organizações, afirma, Bergamini (1988), que o resultado na sua maioria é favorável, pois é através dela que o colaborador pode conhecer exatamente o que a organização espera dele. Integrando objetivos individuais aos objetivos da organização.

3.3 OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO

Segundo Bergamini (1988), para o colaborador é interessante receber retorno a respeito do seu desempenho pra saber se está desempenhando o seu papel dentro da organização. Por outro lado para a organização é uma forma de saber como os colaboradores desempenham as atividades identificando o potencial de cada um. Possibilitando melhor aproveitar este potencial. Sendo possível assim medir se a relação custo x benefício para a organização e para o colaborador está satisfatória.

Consideram-se como principais razões, pelas quais as organizações avaliam o desempenho de seus colaboradores, conforme elenca Wood Júnior (2004):

- Alimentar os processos de movimentação e valorização, como: aumentos salariais, promoções, transferências e demissões.
- Fornecer *feedback* aos colaboradores sobre o seu desempenho, identificando as deficiências e sugerindo as mudanças necessárias.
- Para dar suporte aos programas de treinamento.
- Preocupação com a competitividade, busca por melhores resultados.

Já para Silva (2006 p. 96) utilizar a avaliação de desempenho “é a base para identificar eventuais necessidades de treinamento e desenvolvimento, deficiências em termos comportamentais”

Assim com base nos objetivos elencados pelos autores pode-se afirmar que a avaliação de desempenho visa mensurar a diferença entre o desempenho desejado e o real, visando ações de correção a fim de diminuir ou eliminar esta diferença, identificando, discutindo e resolvendo os problemas relacionados a desempenho.

4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

Para avaliar Desempenho por Competências, é preciso identificar as competências adequadas à organização e aos objetivos do sistema.

Assim a identificação das competências se dá através do levantamento das informações relacionadas com as estratégias da organização, como missão, visão do futuro e direcionamento estratégico segundo Wood Júnior (2004). Em seguida identificam-se as competências essenciais da organização desdobrando em competências genéricas, onde são considerados todos os colaboradores independentemente da função ou cargo e por último as competências específicas de cada função ou cargo.

4.1 AVALIAÇÃO 360 GRAUS – UM MODELO DE AVALIAÇÃO.

A utilização dos feedbacks, segundo Reis (2003) com múltiplas fontes é a mais coerente forma de avaliação em um cenário onde organizações buscam novas formas de administrar as pessoas, pois em ambientes mais complexos, a avaliação do superior imediato passa a ser insuficiente como fonte de feedbacks. Assim, a avaliação 360 graus traz informações e percepções importantes por derivar-se de várias fontes, clientes internos e externos: a auto-avaliação, a avaliação dos pares, dos subordinados, dos superiores, outras áreas funcionais e fornecedores.

Como resultados, é possível apontar três premissas centrais que tem orientado as expectativas e os estudos dos processos de feedbacks com múltiplas fontes, conforme Reis (2003):

1ª O feedback estruturado, claro cuidadoso é um instrumento de aprendizagem e desenvolvimento de atributos de liderança.

2ª O fato de os feedbacks terem origem em diferentes fontes permite uma compreensão mais completa e clara dos impactos do comportamento dos avaliados no comportamento da organização, percebendo a necessidade de mudar algum comportamento.

3ª Os resultados comportamentais dependerão das diferenças individuais, do empenho pessoal e do ambiente organizacional que precisa ser favorável a mudança.

É importante destacar segundo Reis (2003, p. 59) “quem dá os *feedbacks* são as pessoas com quem o avaliado interage para viabilizar objetivos organizacionais”.

Os resultados deste tipo de avaliação causam impactos, que dependem do grau de comprometimento dos emissores e receptores dos *feedbacks*.

4.1.1 Impactos da Avaliação 360°

Sobre impactos da avaliação 360 graus, Church e Bracken¹ (1997, apud REIS, 2003, p.53), ressaltam:

Quando gerentes comparam os resultados das avaliações feitas por seus colegas com suas próprias percepções, eles são envolvidos num processo de reflexão que resulta em um maior nível de consciência de seus atos e das conseqüências que essas ações têm sobre os outros, em vários níveis, dentro e fora da organização.

Segundo Lepsinger & Lucia² (1997) e Tornow & London³ (1998) citado por Reis (2003 p. 52), “feedbacks no ambiente de trabalho são um importante elemento no desenvolvimento profissional e pessoal contribuindo com aquisição e o amadurecimento de habilidades e com melhoria no desempenho”.

Assim segundo Reis (2003), estudos demonstram que na grande maioria os impactos da avaliação 360 graus no ambiente organizacional são considerados como positivos, tendo em vista que o processo promove ganhos relacionados à auto-percepção e a percepção dos outros, quando os avaliados utilizam os resultados destas percepções para o seu processo de aprendizagem e crescimento profissional.

Os estudos também observam um lado negativo que está relacionado ao despreparo dos avaliadores e avaliados para dar e receber os feedbacks, este despreparo pode prejudicar a avaliação e desmotivar os envolvidos. Para Bergamini (1988) os avaliadores devem ter treinamento que deixe bem claro os objetivos da avaliação, para corroborar a afirmação de Bergamini (1988), Reis (2003) afirma que, a preparação para a avaliação deve explicar os objetivos e o contexto da avaliação, dando credibilidade e clareza ao processo.

Assim baseado na complexidade do processo Reis (2003) coloca a importância de tomar todos os cuidados com o processo de avaliação, por se tratar de um processo que sempre terá certo grau de subjetividade, pois se trata de seres humanos.

¹ CHURCH, A. H., BRACKEN, D.W Advancing the state of the art of 360-degree feedback- Editors comments. Group e Organization Management, 1997.

² LEPSINGER, R., LUCIA, A. The art science of 360°, San Francisco, 1997.

³ TORNOW, W., LONDO, M. 360-degree feedback – more than a tool!, San Francisco, 1998.

5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO BANCO DA BOA GESTÃO.

Os primeiros registros de avaliação dos funcionários no Banco da Boa Gestão⁴ foram datados em 1940, sendo avaliados somente os funcionários comissionados.

Na década de 1980, sob influência da importância crescente das concepções administrativas que valorizavam a capacitação profissional e a preparação para o exercício de cargos com maior nível de complexidade, foi iniciado o desenvolvimento e um novo modelo de avaliação, um sistema avaliativo que gerava informações mais precisas sobre o desempenho funcional e que integrava o processo de formação profissional. Sendo efetivamente implantado em 1982.

Em 1990, a partir de pesquisas realizadas com os funcionários, foram constatadas algumas distorções no processo avaliativo que comprometiam a sua credibilidade, sendo necessário então aprimorar o processo, foram desenvolvidos trabalhos com representantes de vários segmentos funcionais em busca do aperfeiçoamento do sistema.

Já em 1991, o sistema de avaliação integrou as ações de seleção, formação e treinamento. E reformulado para avaliar restritamente o desempenho no trabalho, tirando da avaliação aspectos psicológicos e disciplinares. Neste momento sentou-se a necessidade da avaliação individual no contexto de trabalho coletivo.

Ainda na década de 90 as mudanças no contexto econômico levaram as mais revisões no sistema de avaliação, neste momento a gestão do desempenho passa a ser vista como tema central na gestão de pessoas. Deixando de ser um sistema limitado aos resultados econômico-financeiros e passando a ser relacionado com a contribuição individual para o aprimoramento da produtividade do Banco e o atendimento das necessidades do cliente.

Assim em 1997 para suprir estas necessidades o Banco da Boa Gestão cria um novo sistema de avaliação baseado no modelo do Prof. Robert Klaplan e do executivo David Norton, o Balanced Scorecard, que visa estabelecer, demonstrar e balizar, por meio de indicadores financeiros e não financeiros, a orientação estratégica da organização. Aprovado em 1997 pela diretoria, implantado em 1998 um sistema de avaliação efetuado através da

⁴ O Banco da Boa Gestão citado neste capítulo é um pseudônimo criado pelo autor deste trabalho para descaracterizar a instituição onde esta pesquisa foi realizada, pois, devido a questões de sigilo e concorrência, não divulga ao público em geral, as instruções estão disponíveis apenas para funcionários do Banco e em ambiente de intranet.

Gestão do Desempenho Profissional (GDP) que permitia alinhar os desempenhos individual, departamental e organizacional, a partir de parâmetros definidos pela estratégia corporativa.

Neste modelo a avaliação era feita através de cinco perspectivas de desempenho: resultado econômico, estratégia e operações, satisfação do cliente, comportamento organizacional e processos internos. Tais perspectivas se desdobravam em duas dimensões:

-Metas, com indicadores quantitativos de resultados, nos níveis individual, departamental e organizacional, os conceitos eram atribuídos de forma automática pelo sistema.

-Fatores, indicando as competências profissionais desejadas, descritas sob a forma de comportamentos observáveis, que eram avaliados através de 13 competências profissionais, os conceitos eram emitidos pelo superior hierárquico do avaliado.

Com clico de avaliação semestral, em três etapas: planejamento, acompanhamento e formalização. E a indicação ou não a cargos comissionado era feita também pelo superior hierárquico do avaliado.

5.1 APRIMORAMENTOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL

Com o passar do tempo o sistema de avaliação do Banco da Boa Gestão apresentou distorções, pesquisa interna e um fórum de Gestão de Pessoas e Responsabilidade Socioambiental, apontaram alguns problemas:

- caráter unilateral e descendente da avaliação, na dimensão fatores, e conseqüência utilização do instrumento, por parte de alguns gestores, para o exercício de pressão e ameaças no trabalho;

- ausência de acompanhamento e de feedback de gestores;
- processo pouco participativo e pouco democrático;
- falta de conseqüência prática da eventual discordância do avaliado em relação às indicações ou aos conceitos que lhe eram atribuídos.

- caráter muito genérico das 13 competências avaliadas, que se aplicava a todos os funcionários, independente de sua área de atuação ou da sua função.

- conflito entre avaliados e avaliadores em decorrência da necessidade de indicação do gestor para que seus subordinados pudessem concorrer aos cargos comissionados.

Essas deficiências, aliadas a mudanças na estratégia e no contexto da organização, indicaram a necessidade da reformulação do sistema de avaliação. Assim em 2004 a GDP passa por um aprimoramento, passando a ser conhecida como GDP por competências.

5.2 GDP POR COMPETENCIA DO BANCO DA BOA GESTÃO.

A partir da GDP por competências, as competências avaliadas são de caráter mais objetivo e específico, sendo avaliada dentro de perspectivas, a avaliação passou a ser por múltiplas fontes (superior, subordinado, pares e auto-avaliação), modelo similar a avaliação 360°, similar por não ter como avaliador o público externo, sendo assim mais participativa e melhorando a precisão de seus resultados. Outras melhorias foram: o fim da obrigatoriedade de indicação do superior para candidatar-se a cargos comissionados, o avaliado não precisa mais fazer a concordância ou discordância formal dos conceitos recebidos e a adoção do feedback para o acompanhamento contínuo para todas as fontes. A utilização do sistema visa promover melhoria de desempenho e desenvolvimento profissional. Sendo os principais objetivos da GDP por Competências, muito parecidos com os já elencados neste trabalho baseados em Wood Júnior (2004), Sendo os do Banco da Boa Gestão são os a seguir relacionados:

- a) Orientar o processo de desenvolvimento profissional;
- b) Contribuir com o planejamento de carreira;
- c) Facilitar a consecução dos objetivos organizacionais;
- d) Subsidiar outros sistemas de gestão de pessoas, tais como o TAO(Programa Ascensão Profissional) e SACR (remoção de escriturários e caixas executivos).

5.2.1 Perspectivas Avaliadas

A Avaliação do Banco da Boa Gestão é feita baseada em cinco perspectivas conforme abaixo:

- Financeira: competências e metas relacionadas à performance de resultados econômico-financeiro (rentabilidade, eficiência, risco, etc.)

- Processos Internos: Competências e metas relacionadas ao conjunto de objetivos e indicadores de inovação e mudança nos produtos e processos operacionais da instituição que possibilitam a viabilização dos resultados corporativos.

- Sociedade: Competências e metas que dizem respeito à condução ética dos negócios, ao compromisso com o desenvolvimento social da comunidade e o esforço em conscientizar e envolver os públicos de relacionamento em questões voltadas à responsabilidade socioambiental.

- Comportamento organizacional: Competências e metas relacionadas a desenvolvimento profissional, carreira, relações de trabalho, saúde e qualidade de vida.

- Clientes: Competências e metas relacionadas a clientes, que contribuem para potencializar resultados financeiros e sustentabilidade dos negócios.

Sendo as competências medidas pelos conceitos atribuídos pelos superiores, subordinado, pares e auto-avaliação e as metas pelo resultado econômico e índice de satisfação do cliente.

5.2.2 Etapas Do Processo de Avaliação

O período do processo de avaliação é semestral e coincide com o ciclo de negócios do Banco, é composto por três etapas que se sucedem, interagem e se complementam: planejamento, acompanhamento e encerramento.

- Planejamento: etapa que inicia o processo e irá coincidir com a etapa de encerramento do período de avaliação anterior, ou seja, com a elaboração do PDC (Plano de Desenvolvimento de Competências). O planejamento envolve seleção dos avaliados, atribuição dos perfis de competências específicas, de acordo com suas equipes de trabalho e seus cargos, e o registro do acordo de equipe. O acordo de equipe constitui o momento de discutir, orientar e acordar o desempenho esperado dos funcionários da equipe, na presença de todos os membros da mesma. Neste momento com base no PDCs, elaborado pelos funcionários também são planejadas as ações de capacitação.

- Acompanhamento: acontece durante todo o período de avaliação, nesta etapa ocorre o registro das anotações na GDP (*feedback*) momento importante, pois o acompanhamento, da à oportunidade desenvolvimento, resulta em avaliações mais consistentes. Sendo que os *feedbacks* podem ser de valorização, reconhecimento ou de aprimoramento.

-Encerramento: é a última etapa do processo da GDP, é onde são atribuídos definitivamente dos conceitos numéricos a respeito das competências demonstradas pelo avaliado. Os conceitos são atribuídos em escala de frequência de 1 a 5 pontos, onde:

- 1 = Não expressou a competência requerida
- 2 = Expressou pouco a competência
- 3 = Expressou moderadamente a competência
- 4 = Expressou muito a competência e
- 5 = Expressou a competência de forma exemplar.

Sendo que o avaliador ainda tem a possibilidade de:

Y = As atividades exercidas pelo funcionário não requer esta competência específica e

X = Quando não for possível observar a demonstração da competência.

Uma escala de frequência muito parecida com a proposta por Reis (2003) para a avaliação 360°, onde:

- 0 = não possui informações suficientes
- 1 = nunca
- 2 = de vez em quando
- 3 = com razoável frequência
- 4 = com grande frequência e
- 5 = sempre

Quando finalizado atribuição de conceitos por todas as fontes o sistema processa as informações e gera o conceito final, de cada fonte e total, em cada perspectiva.

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho tratou-se de pesquisa quantitativa que, segundo Lakatos (2005), significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las, requerendo o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.). Lakatos (2005) ainda afirma que a razão para se conduzir uma pesquisa quantitativa é descobrir quantas pessoas de uma determinada população compartilham uma mesma opinião.

O método utilizado é o survey, que segundo Oliveira (1997) é aquele que pode ser descrito com a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas indicado como representante de uma população alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário. Utilizou-se, portanto, como ferramenta: questionário, encaminhado por correio eletrônico.

O questionário foi elaborado da seguinte forma:

Para a coleta de dados genéricos como sexo, idade, grau de instrução e tempo de serviço no banco, as respostas as perguntas foram estipuladas opções dentro de uma escala intervalar de razões. Quanto ao cargo ficou uma questão aberta.

Para a coleta dos dados específicos foi escolhido o método Likert, por ser um dos mais utilizados em pesquisas survey. Conforme Lakatos (2005), Neste modelo o respondente especifica o seu nível de concordância com uma afirmação. O número de opções de resposta utilizado é o de cinco pontos: 1. Concordo plenamente, 2. Concordo, 3. Indiferente, 4. Discordo, 5. Discordo plenamente.

Para a amostra foram enviados questionários para todos os funcionários de cinco agências do Banco da Boa Gestão, uma agência de cada nível. Estes níveis são determinados por volume de negócios e número de funcionários. Totalizando 117 (cento e dezessete) questionários. Deste total, retornaram respondidos 70 (setenta) que, tornou, então, a amostra deste trabalho.

A tabulação para a análise de dados foi feita através de tabelas. Lakatos (2005, p. 169) bem aduz que a tabulação é “a disposição dos dados em tabelas, possibilitando maior facilidade na verificação das inter-relações entre eles”, para facilitar a compreensão e interpretação dos dados levantados na pesquisa.

Sendo assim após a coleta dos dados realizou-se a transcrição das respostas para uma planilha eletrônica – Excel, sendo a mesma utilizada para calcular os percentuais de respondentes

para cada opção de resposta. Com os dados tabulados e calculados os percentuais, foram analisados os dados.

7 ANÁLISE DOS RESULTADOS

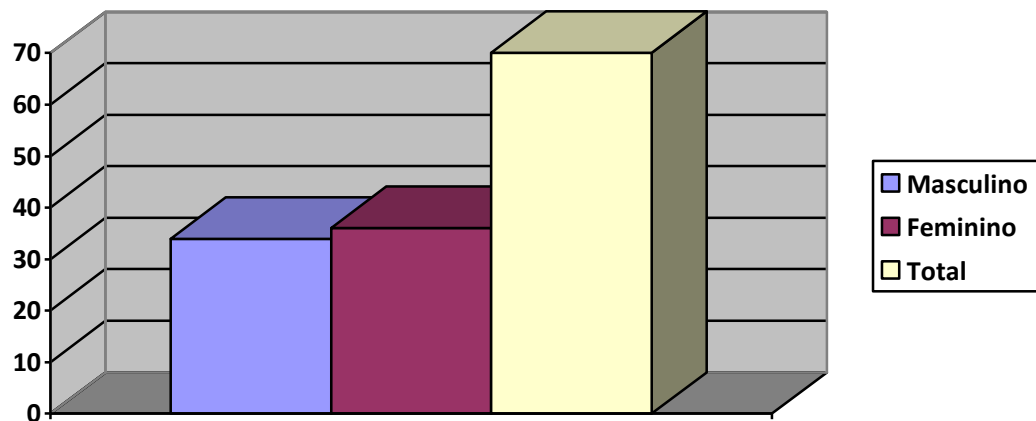
A finalidade deste capítulo é apresentar a análise dos resultados obtidos com a pesquisa, que permitiram fazer uma idéia aproximada da percepção dos funcionários de todos os níveis de agência do Banco Boa Gestão⁵, acerca do sistema de avaliação de desempenho utilizada.

A análise foi feita conforme sugere Lakatos (2005, p. 170), “na interpretação dos dados da pesquisa é importante que eles sejam colocados e forma sintética e de maneira clara e acessível”.

7.1 APRESENTAÇÃO DO PERFIL DA AMOSTRA

Conforme gráfico 1, do total de 70 respondentes da amostra tem-se 34 pessoas, (49%) do sexo masculino, 36 pessoas, (51%) do sexo feminino. Demonstrado conforme o gráfico 1, que quanto ao sexo o banco da Boa Gestão tem uma equidade de gênero.

Gráfico 1: Sexo

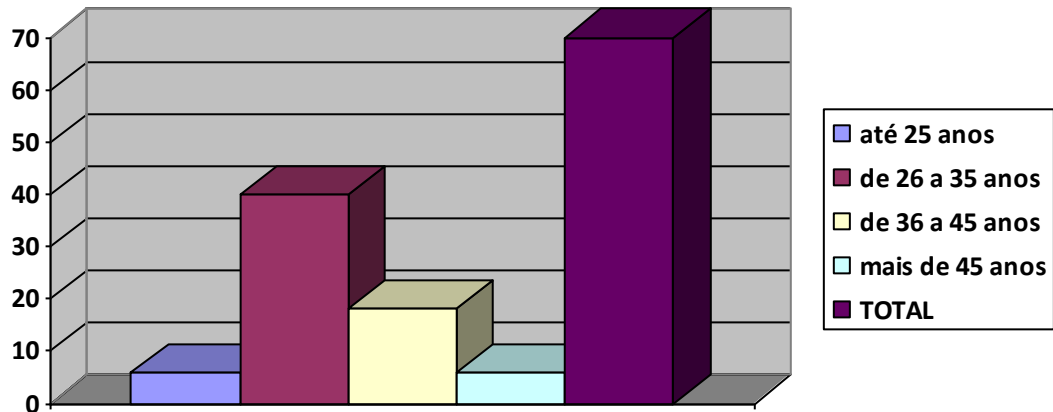


Analisando o Gráfico 2 pode-se observar que a maioria dos respondentes tem faixa etária entre 26 a 35 anos, quarenta pessoas, que corresponde a 57% dos respondentes, em seguida a faixa etária de 36 a 45 anos, dezoito pessoas, que corresponde a 25% dos

⁵ O Banco da Boa Gestão citado neste capítulo é um pseudônimo criado pelo autor deste trabalho para descaracterizar a instituição onde esta pesquisa foi realizada, pois, devido a questões de sigilo e concorrência, não divulga ao público em geral, as instruções estão disponíveis apenas para funcionários do Banco e em ambiente de intranet.

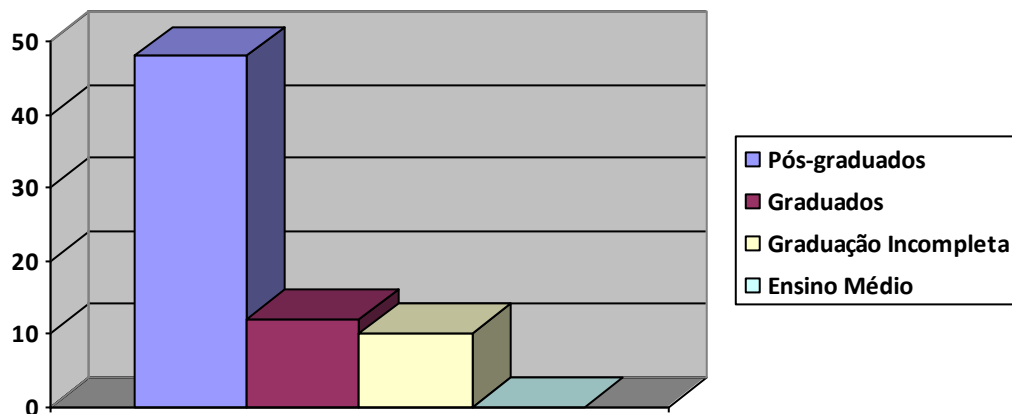
respondentes. As faixas etárias de até 25 anos e mais de 45 anos. Empataram com seis pessoas em cada faixa que corresponde a 9% do total de 70 respondentes.

Gráfico 2: Faixa Etária.



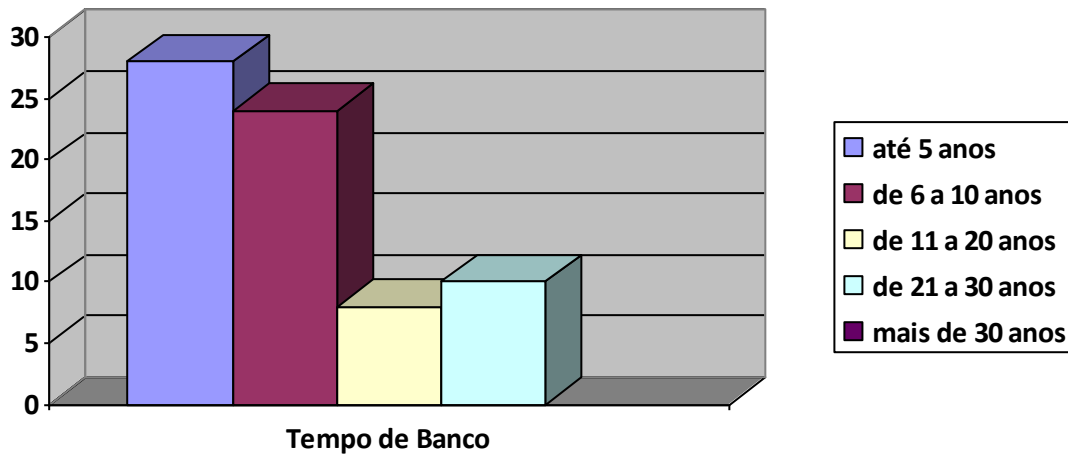
Conforme gráfico 3 o grau de instrução, da grande maioria 48 pessoas (69%) dos pesquisados são pós-graduados, 12 pessoas (17%) graduados e 10 pessoas (14%) tem graduação incompleta, a amostra não apresenta nenhum com ensino médio que é o nível exigido para o ingresso no Banco da Boa Gestão, o que demonstra seus funcionários do em termos de grau de instrução estão acima das expectativas.

Gráfico 3: Grau de instrução



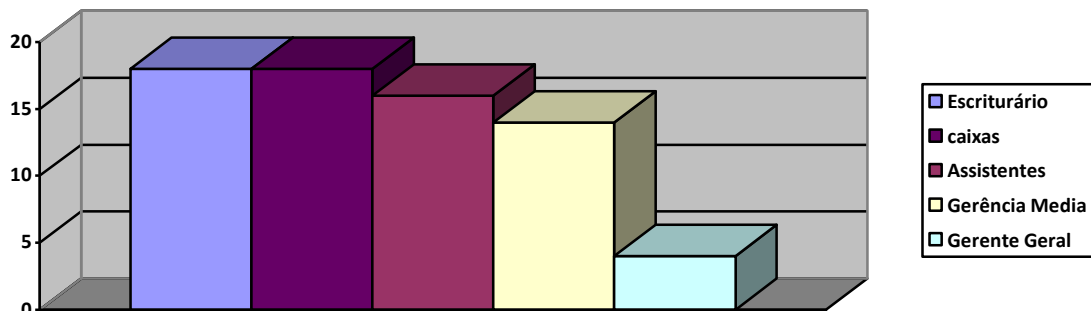
Quanto ao tempo de serviço no banco analisando o gráfico 4, pode-se perceber que a maioria dos funcionários pesquisados tem pouco tempo de serviço no banco, sendo que 28 pessoas, 40% tem até 5 anos, 24 pessoas, 34% tem entre 6 e 10 anos, 8 pessoas, 12% entre 11 a 20 anos e 10 pessoas, 14% entre 21 a 30 anos. A amostra não tem pessoas com mais de 30 anos de banco.

Gráfico 4: Tempo de serviço no Banco.



Conforme gráfico 5, quanto ao cargo ocupado, 26% dos pesquisados são escriturários, 25% são caixas executivos, 23% são assistentes, 20% fazem parte da gerencia média e 6% ocupam o cargo de gerente geral.

Gráfico 5: Cargos



7.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS ESPECIFICOS.

A análise da tabela 1 mostra que 89% da amostra, quando questionados sobre os seus conhecimentos acerca do sistema de avaliação, acreditam que eles sejam suficientes para avaliar e ser avaliado com tranqüilidade. Assim, pode-se afirmar que a grande maioria dos funcionários do Banco da Boa Gestão tem conhecimentos referentes ao sistema de avaliação implantado pela organização. Isso está de acordo com a afirmação de Bergamini (1988), acerca da importância da clareza do processo de avaliação. Ainda nesta linha de pensamento, está tranqüilidade para avaliar e ser avaliado determina o homem maduro descrito por

Bergamini (1988), como o indivíduo ao desenvolver a sua autopercepção, aumenta a compreensão e aceitação dos outros.

Tabela 1: Conhecimento do Sistema de Avaliação

Considero meu conhecimento sobre o sistema de avaliação de desempenho profissional suficiente para avaliar e ser avaliado com tranquilidade		
Respostas	Respondentes	Percentual%
Concordo Plenamente	20	29
Concordo	42	60
Indiferente	2	3
Discordo	6	8
Discordo Plenamente	0	0
TOTAL	70	100

Conforme a Tabela 2, verifica-se que 60% dos pesquisados concorda que todos os membros da equipe participam da elaboração do acordo de trabalho da mesma e 11% concordam plenamente com ele; por outro lado, tem-se um percentual considerável de 23% dos pesquisados que discordam haver esta participação, enquanto 6% consideram indiferente. Através destes dados, pode-se depreender que 29% dos pesquisados não estão tendo a oportunidade de discutir, ser orientado e acordar sobre o desempenho dele esperado. Que é sugerido pelo sistema de avaliação do Banco da Boa Gestão conforme já exposto no presente trabalho. O acordo de equipe constitui o momento de discutir, orientar e acordar o desempenho esperado dos funcionários da equipe, na presença de todos os seus membros.

Tabela 2: Elaboração do Acordo de Trabalho:

A elaboração do acordo de trabalho para a avaliação de desempenho profissional da minha equipe é feita com a participação de todos os membros da equipe.		
Respostas	Respondentes	Percentual%
Concordo Plenamente	8	11
Concordo	42	60
Indiferente	4	6
Discordo	16	23
Discordo Plenamente	0	0
TOTAL	70	100

Quando questionados quanto ao recebimento de anotações durante o período de avaliação, 80% dos pesquisados receberam estes registros. Estes percentuais mostram que há um acompanhamento do sistema de avaliação pela grande maioria, contemplando assim um dos objetivos do sistema de avaliação, que segundo (Wood Jr 2004) é “fornecer *feedback* aos colaboradores sobre o seu desempenho, identificando as deficiências e sugerindo as mudanças necessárias”. Porém, deve-se considerar que 20% dos avaliados discordam quanto ao recebimento destas anotações, ou seja, afirmam não ter recebido anotação (acompanhamento), o que nos sugere a necessidade de melhorias no acompanhamento. Para corroborar a importância dos *feedbacks* de acompanhamento, ou seja, as anotações durante o período de avaliação, Reis (2003 p. 52) “a dimensão *feedback* refere-se ao grau em que um indivíduo recebe informações diretas e claras, a respeito de seu desempenho”.

Tabela 3: Acompanhamento da Avaliação

Recebi o registro de anotações durante o último período de avaliação da GDP (gestão de desempenho profissional).		
Respostas	Respondentes	Percentual%
Concordo Plenamente	26	37
Concordo	30	43
Indiferente	0	0
Discordo	14	20
Discordo Plenamente	0	0
TOTAL	70	100

No quesito de conhecimento do PDC (Plano Desempenho de Competências), a maioria dos respondentes (77%) conhece seus objetivos, refletindo a preocupação dos funcionários com o seu desenvolvimento dentro da organização, pois o objetivo do PDC no Banco da Boa Gestão é auxiliar o funcionário em seu desenvolvimento profissional, no planejamento da carreira e na orientação de sua trajetória profissional. Pois no Banco da Gestão através dos PDCs, elaborado pelos funcionários são planejadas as ações de capacitação. Para corroborar o objetivo do PDC do Banco da Boa Gestão, Silva (2005 p. 100) afirma, “a partir das avaliações de Competências e de Desempenho, empregado e gestor deverão, em comum acordo, estabelecer Plano de Desenvolvimento Pessoal para aquelas competências classificadas como abaixo do padrão”.

Tabela 4: PDC

Conheço os Objetivos do PDC (Plano de Desempenho de Competências).		
Respostas	Respondentes	Percentual%
Concordo Plenamente	20	28
Concordo	34	49
Indiferente	12	17
Discordo	4	6
Discordo Plenamente	0	0
TOTAL	70	100

Quando questionados se a avaliação de desempenho profissional auxilia no desempenho profissional e planejamento da carreira a maioria (68%) concordam, 26% consideram indiferentes e 6% discordam. Corroborando a afirmação de Dutra (2008 p. 152) “instrumento de avaliação de pessoas funcionam como um parâmetro de checagem para orientação dos profissionais e também têm um papel importante na comunicação, para as pessoas, sobre o que a empresa espera delas”.

Tabela 5: Desempenho/Planejamento Carreira

Considero que a minha avaliação de desempenho profissional auxilia no meu desempenho profissional e planejamento da carreira.		
Respostas	Respondentes	Percentual%
Concordo Plenamente	14	20
Concordo	34	48
Indiferente	18	26
Discordo	4	6
Discordo Plenamente	0	0
TOTAL	70	100

Quando questionados se a avaliação reflete sua realidade dentro da organização, a grande maioria (83%) dos pesquisados afirmam que sim, 14% consideram indiferente o resultado da avaliação com a sua realidade dentro da organização e apenas 3% discordam. Com isso, pode-se considerar que a avaliação realizada no Banco Boa Gestão está tendo resultados fidedignos sobre o desempenho de seus colaboradores, considerando que segundo Reis (2003), trata-se de um processo de comunicação, com emissores e receptores, em que a

subjetividade de ambas as partes pode interferir nas avaliações feitas pelos emissores, nas mensagens transmitidas, na interpretação das informações pelos receptores.

Tabela 6: Desempenho Profissional

O resultado de minha ultima avaliação de desempenho profissional reflete a minha realidade dentro da organização.		
Respostas	Respondentes	Percentual%
Concordo Plenamente	10	14
Concordo	48	69
Indiferente	10	14
Discordo	2	3
Discordo Plenamente	0	0
TOTAL	70	100

Analisando a tabela 7 pode-se observar que 66% dois pesquisados concordam que a avaliação de desempenho profissional influencia o seu comprometimento com a organização, enquanto 25% dos funcionários consideram indiferente a avaliação de desempenho profissional em relação ao comprometimento com a organização e 9% discordam com essa influencia. Estes números revelam que o sistema de avaliação do Bando da Boa Gestão precisa estimular mais o comprometimento de seus colaboradores, pois segundo Dutra (2006), o comprometimento integral dos colaboradores com a organização mobiliza não somente os músculos e parte da inteligência, mas todo o seu potencial criador, sua intuição, sua capacidade de interpretar o contexto e de agir sobre ele, gerando vantagens competitivas únicas.

Tabela 7: Comprometimento

A GDP (gestão de desempenho profissional) influencia no meu comprometimento com a organização.		
Respostas	Respondentes	Percentual%
Concordo Plenamente	6	9
Concordo	40	57
Indiferente	18	25
Discordo	6	9
Discordo Plenamente	0	0
TOTAL	70	100

Quando questionados quanto à transparência e justiça nas ascensões profissionais da organização, têm-se opiniões bem divididas. 45% do total de respondentes acreditam que o sistema de gestão de desempenho profissional colabora na transparência e justiça das ascensões profissionais, enquanto 29% não acreditar nisto e 26% consideram indiferente este sistema para os processos de movimentação e valorização. Estes resultados podem ser considerados preocupantes, pois segundo (Wood Jr., 2004) um dos objetivos do sistema de avaliação das organizações é “alimentar os processos de movimentação e valorização, como: aumentos salariais, promoções, transferências e demissões.” Que também é um dos objetivos da avaliação no Banco da Boa Gestão “subsidiar outros sistemas de gestão de pessoas como o TAO (Programa Ascensão Profissional) e SACR (remoção de escriturários e caixas executivos)” que utilizam a pontuação da avaliação dos funcionários como dos parâmetros.

Tabela 8: Ascensão Profissional

O sistema gestão de desempenho profissional colabora na transparência e justiça nas ascensões profissionais.		
Respostas	Respondentes	Percentual%
Concordo Plenamente	8	11
Concordo	24	34
Indiferente	18	26
Discordo	16	23
Discordo Plenamente	4	6
TOTAL	70	100

A tabela 9 mostra que a grande maioria (77%) dos respondentes já viu colegas muito insatisfeitos com o resultado de suas avaliações e o restante (23%), discorda que tenha visto colegas insatisfeitos com a avaliação. Resultado que vem corroborar, Reis (2003), “há reação emocional natural frente aos *feedbacks* e também é normal certo grau de racionalização, em que o participante encontra justificativas e explicações racionais que o afastam da oportunidade de aprendizagem”. Porém nesta amostra fica difícil analisar está insatisfação, pois pode ser fatos isolados, considerando a amostra que é de cinco agências, uma de cada nível, se o caso da insatisfação ocorreu em uma agência nível 1, por exemplo, o número de funcionários atinge a metade de nossa amostra.

Tabela 9: Insatisfação Referente à Avaliação

Tabela 9 – Na minha experiência com a gestão de desempenho profissional já vi alguém ficar ou fiquei muito insatisfeito com uma determinada avaliação.		
Respostas	Respondentes	Percentual%
Concordo Plenamente	10	14
Concordo	44	63
Indiferente	0	0
Discordo	16	23
Discordo Plenamente	0	0
TOTAL	70	100

Quanto à satisfação com a ferramenta de avaliação, a maioria dos pesquisados (57%) está satisfeito e 9% não está satisfeito. Um percentual que sugere uma pesquisa mais aprofundada e os que consideram a satisfação com a ferramenta indiferente, 34%. Ou talvez uma sensibilização dos colaboradores da importância da ferramenta para a sua carreira por parte da organização, pois segundo Dutra (2006) a mensuração do desenvolvimento é o estímulo ao autodesenvolvimento, pois quando a pessoa tem a medida de seu próprio desenvolvimento, as mesmas buscarão formas de aprimoramento. Pode-se deduzir que se o colaborador está indiferente no que se refere à ferramenta, ele não está utilizando a mesma para o seu desenvolvimento profissional.

Tabela 10: Satisfação com a Gestão de Desempenho Profissional

Tabela 10 – Estou satisfeito com a ferramenta de gestão de desempenho profissional.		
Respostas	Respondentes	Percentual%
Concordo Plenamente	4	6
Concordo	36	51
Indiferente	24	34
Discordo	6	9
Discordo Plenamente	0	0
TOTAL	70	100

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Podemos considerar o sistema de avaliação de desempenho do Banco da Boa gestão, uma ferramenta condizente para a gestão de pessoas, pois o modelo adotado atualmente tem os requisitos considerados importantes pela literatura, constitui o resultado do aprimoramento de vários sistemas anteriores, tomando como base necessidades organizacionais, críticas e sugestão dos funcionários. Pois, o sistema de avaliação foi desenvolvido não somente com o intuito de avaliar os funcionários, mas também de auxiliá-los a aprimorar o desempenho e a crescer profissionalmente.

Porém o objetivo principal deste trabalho foi verificar a percepção dos funcionários sobre o sistema de avaliação do Banco da Boa Gestão. Analisando os dados das entrevistas aos funcionários pode-se dizer que os objetivos da GDP por competências estão sendo atingidos em partes, pois quando os funcionários foram questionados se consideram a avaliação de desempenho profissional auxilia o desempenho profissional e planejamento da carreira, temos 26% que consideram como indiferente e 6% que discordam.

Na questão se sistema gestão de desempenho profissional colabora na transparência e justiça nas ascensões profissionais, 29% dos pesquisados discorda ou discorda totalmente e 26% consideram indiferente, ou seja, apenas 45% consideram que a avaliação está subsidiando os sistemas de gestão de pessoas do Banco da Boa Gestão, que é outro objetivo da ferramenta de avaliação.

Pode-se afirmar, portanto, que a grande maioria dos funcionários do Banco da Boa Gestão, conhecem, utiliza e estão satisfeitos com a ferramenta. Porém um número considerável considera indiferente quando a questão é desenvolvimento profissional o que indica uma necessidade de valorização da ferramenta por parte dos avaliados.

A maior dificuldade foi à aplicação dos questionários, pois no dia a dia de uma instituição financeira seus funcionários estão muito atarefados, a aplicação também coincidiu com o período de greves, portanto não foi possível atingir todos os funcionários das cinco agências que estavam previstas para a amostra, sendo que o retornam 60% do total dos questionários encaminhados.

Assim, diante da impossibilidade de esgotar o assunto sobre o tema fica como sugestão de melhoria para novas pesquisas, a expansão da amostra, que daria uma visão mais completa da percepção dos avaliados quanto ao sistema de avaliação do Banco da Boa Gestão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRANDÃO, Hugo P. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, *o balanced scorecard* e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, set./out. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/> Acesso em 20 jan. 2011.

BERGAMINI, Cecília W. **Avaliação de Desempenho Humano nas Empresas**. 4 ed. São Paulo: Editora Atlas, 1988.

CARBONE, Pedro Paulo. **Gestão por Competências**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV Management, 2006.

DUTRA, Joel Souza. **Competências Conceito e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Editora, Atlas, 2008

DUTRA, Joel Souza et al. **Competências Conceito, métodos e experiências**. São Paulo: Editora Atlas, 2008

DUTRA, Joel Souza et al. **Gestão por Competências**. 6 ed. São Paulo: Editora Gente, 2006.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica**: PROJETOS DE PESQUISAS, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1997.

REIS, Germano G. **Avaliação 360 graus Um instrumento de desenvolvimento gerencial 2** ed. São Paulo: Atlas, 2003

RESENDE, Enio J. **O Livro das Competências** 2 ed. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2003.

SILVA, Mateus de Oliveira, **Gestão de Pessoas Através do Sistema de Competências** Estratégias, Processos, Desempenho e Remuneração 2 ed. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2005.

WOOD JR, Thomaz, **Remuneração e Carreira por habilidades e competências** 3 ed. São Paulo: Editora Atlas 2004.

ANEXO 1: QUESTIONÁRIO DE PESQUISA.

CARTA/QUESTIONÁRIO

Este questionário é o instrumento de coleta de dados para Monografia de Especialização que estou desenvolvendo como aluna do curso de MBA (Master Business Administration) – Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS.

Solicito o preenchimento e devolução do questionário, que visa analisar o sistema de avaliação de desempenho por competência como ferramenta de gestão de pessoas, sua participação é de suma importância para obtenção da fidedignidade dos dados da pesquisa.

Desde já agradeço pela atenção e colaboração.

Sexo:

Masculino Feminino

Faixa etária:

até 25 anos de 26 a 35 anos de 36 a 45 anos mais de 45 anos

Grau de instrução:

ensino médio graduação incompleta graduação concluída Pós Graduação
 outros.

Tempo de serviço no Banco:

até 5 anos de 6 a 10 anos de 11 a 20 anos de 21 a 30 anos mais de 30 anos

Cargo Ocupado atualmente no Banco: _____

Considero meu conhecimento sobre o sistema de avaliação de desempenho profissional suficiente para avaliar e ser avaliado com tranquilidade.

<input type="checkbox"/> Concordo plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Discordo plenamente
---	--------------------------------------	---	--------------------------------------	---

A elaboração do acordo de trabalho para a avaliação de desempenho profissional da minha equipe é feita com a participação de todos os membros da equipe.

<input type="checkbox"/> Concordo plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Discordo plenamente
---	--------------------------------------	---	--------------------------------------	---

Recebi o registro de anotações durante o último período avaliatório da GDP (gestão de desempenho profissional).

() Concordo plenamente	() Concordo	() Indiferente	() Discordo	() Discordo plenamente
----------------------------	-----------------	--------------------	-----------------	----------------------------

Conheço os Objetivos do PDC (Plano de Desempenho de Competências).

() Concordo plenamente	() Concordo	() Indiferente	() Discordo	() Discordo plenamente
----------------------------	-----------------	--------------------	-----------------	----------------------------

Considero que a minha avaliação de desempenho profissional auxilia no meu desempenho profissional e planejamento da carreira.

() Concordo plenamente	() Concordo	() Indiferente	() Discordo	() Discordo plenamente
----------------------------	-----------------	--------------------	-----------------	----------------------------

O resultado de minha última avaliação de desempenho profissional reflete a minha realidade dentro da organização.

() Concordo plenamente	() Concordo	() Indiferente	() Discordo	() Discordo plenamente
----------------------------	-----------------	--------------------	-----------------	----------------------------

A GDP (gestão de desempenho profissional) influencia no meu comprometimento com a organização.

() Concordo plenamente	() Concordo	() Indiferente	() Discordo	() Discordo plenamente
----------------------------	-----------------	--------------------	-----------------	----------------------------

O sistema gestão de desempenho profissional colabora na transparência e justiça nas ascensões profissionais.

() Concordo plenamente	() Concordo	() Indiferente	() Discordo	() Discordo plenamente
----------------------------	-----------------	--------------------	-----------------	----------------------------

Na minha experiência com a gestão de desempenho profissional já vi alguém ficar ou fiquei muito insatisfeito com uma determinada avaliação.

() Concordo plenamente	() Concordo	() Indiferente	() Discordo	() Discordo plenamente
----------------------------	-----------------	--------------------	-----------------	----------------------------

Estou satisfeito com a ferramenta de gestão de desempenho profissional.

() Concordo plenamente	() Concordo	() Indiferente	() Discordo	() Discordo plenamente
----------------------------	-----------------	--------------------	-----------------	----------------------------