

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

**Ivan Marcelo**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS NO  
BANCO NACIONAL: UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DOS  
FUNCIONÁRIOS E OS EFEITOS NA CARREIRA**

**Porto Alegre  
2010**

Ivan Marcelo

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS NO  
BANCO NACIONAL: UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DOS  
FUNCIONÁRIOS E OS EFEITOS NA CARREIRA**

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

Prof<sup>ª</sup>. Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Elaine Di Diego  
Antunes  
Tutora Orientadora: Nádia Brunetta

**Porto Alegre  
2010**

Ivan Marcelo

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS NO  
BANCO NACIONAL: UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DOS  
FUNCIONÁRIOS E OS EFEITOS NA CARREIRA**

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

Aprovado em XX de (colocar mês) de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof<sup>a</sup>. Elaine Di Diego Antunes

---

Prof<sup>a</sup>. (colocar nome do professor integrante da banca)

---

Prof (colocar nome do professor integrante da banca)

## **AGRADECIMENTOS**

À Prof<sup>a</sup> Orientadora Elaine Di Diego Antunes, pelo apoio e pela presteza nas orientações para elaboração deste trabalho;

À Prof<sup>a</sup> Mestre Aline Hopner, Coordenadora do Curso na Turma POA 9, pela paciência e dedicação em nos acompanhar ao longo dos anos deste Curso;

A todos os meus colegas de turma, que incorporaram a filosofia construtivista, dita que foi a base do aprendizado deste Curso;

Principalmente à minha esposa Carmen Lúcia, ao meu filho Marcelo e à minha filha Renata, que, além de terem sido pacientes, me incentivaram em toda a jornada, inclusive à mesma mesa, resolvendo questões como “tema de casa”, nas minhas dificuldades.

## RESUMO

Este trabalho foi realizado com o objetivo principal de analisar a percepção dos funcionários do Banco Nacional S/A quanto à utilização do sistema de Avaliação de Desempenho por Competências, e o cenário para a pesquisa foi a unidade do Centro de Serviços Operacionais, Serviço de Compensação de Cheques e Outros Papéis – CSO COMPE, Porto Alegre/RS. Após as descrições bibliográficas que subsidiaram o estudo, discorre-se sobre a metodologia de pesquisa descritiva, que se sustentou em um estudo de caso cujo instrumento de pesquisa foi um questionário quantitativo e qualitativo, com 32 questões fechadas, divididas em seis fatores, e duas questões abertas. A aplicação se realizou diretamente na unidade escolhida e, após a compilação dos dados em aplicativo EXCEL, foram geradas tabelas e gráficos que subsidiaram as análises pertinentes visando a viabilizar as considerações finais. O objetivo geral foi atingido, considerando-se que a amostra pesquisada, na sua grande maioria, se mostrou satisfeita com o modelo de avaliação do Banco, embora determinadas questões ou fatores assinalassem a necessidade de ajustes, principalmente entre os fundamentos teóricos e a efetiva prática exercitada pelos sujeitos do sistema, os avaliadores e avaliados, com ênfase em etapas como o acompanhamento e o autodesenvolvimento. A efetivação desses ajustes certamente resultará em crescimento profissional para os funcionários e propiciará melhores condições para a obtenção de resultados positivos por parte do Banco.

**Palavras-chave:** gestão de pessoas, avaliação de desempenho por competências, gestão por competências e avaliação por múltiplas fontes.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1: Fator 1.....	29
Gráfico 2: Fator 2.....	30
Gráfico 3: Fator 3.....	31
Gráfico 4: Fator 4.....	32
Gráfico 5: Fator 5.....	34
Gráfico 6: Fator 6.....	35
Gráfico 7: Questões abertas.....	37
Gráfico 8: Aceitação.....	38
Gráfico 9: Geral.....	39

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: População.....	27
Tabela 2: Gênero.....	27
Tabela 3: Grau de instrução.....	27
Tabela 4: Idade.....	28
Tabela 5: Cargos exercidos .....	28
Tabela 6: Fator 1 – Participação .....	29
Tabela 7: Fator 1.....	29
Tabela 8: Fator 2 – Subjetividade.....	30
Tabela 9: Fator 2.....	30
Tabela 10: Fator 3 – Generalização.....	31
Tabela 11: Fator 3.....	31
Tabela 12: Fator 4 – Acompanhamento.....	32
Tabela 13: Fator 4.....	32
Tabela 14: Fator 5 – Integração.....	33
Tabela 15: Fator 5.....	34
Tabela 16: Fator 6 – Autodesenvolvimento.....	35
Tabela 17: Fator 6.....	35
Tabela 18: Questões abertas.....	37
Tabela 19: Quadro geral.....	38
Tabela 20: Aceitação.....	38
Tabela 21: Geral.....	39

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>1 REVISÃO TEÓRICA.....</b>	<b>11</b>
1.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FUNCIONAL.....	11
1.2 GESTÃO DO DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS.....	12
1.3 AVALIAÇÃO POR MÚLTIPLAS FONTES: AVALIAÇÃO 360°.....	16
1.4 <i>BALANCED SCORECARD</i> .....	18
<b>2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>22</b>
<b>3 RESULTADOS.....</b>	<b>24</b>
3.1 A GDP NO BANCO NACIONAL S/A – CONTEXTUALIZAÇÃO.....	24
3.2 RESULTADOS – ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA.....	26
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>40</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>43</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>45</b>



## INTRODUÇÃO

Cada vez mais, as modernidades tecnológicas, processuais e de relacionamentos interpessoais se fazem presentes nas corporações, de maneira que estas se ajustam a diversos fatores, os quais determinam onde, como e quando suas estratégias operacionais serão capazes de atender os resultados econômicos esperados, de modo a satisfazer seus proprietários (sócios, acionistas, quotistas, etc.). Os avanços tecnológicos proporcionam relevantes ganhos de desempenho de máquinas e equipamentos capazes de simplificar extremamente a execução de tarefas que antes demandavam expressiva quantidade de mão de obra e tempo para sua execução. Podemos citar o aperfeiçoamento dos processos produtivos que se tornaram mais eficientes e eficazes em decorrência da aplicação de novas metodologias de trabalho oriundas da diversificação do pensamento científico das mentes de privilegiados intelectos e estudiosos do assunto.

Nesse contexto, o comprometimento espontâneo dos empregados e o trabalho em equipe passam a ser perseguidos pelos gestores, com a proposta de retribuição além da simples compensação financeira, com a oferta de remuneração indireta, como planos de saúde, contratação de transporte e, principalmente, reconhecimento intelectual e pessoal, proporcionando-lhes possibilidade de progredir na carreira, estimulados pela oferta de treinamentos específicos para esse fim.

Essas variáveis passaram a constituir relevante significado dentro das organizações, ensejando que novas formas de Gestão de RH fossem aperfeiçoadas. As administrações de pessoal deixavam de ser conduzidas pelos tradicionais “Departamentos de Pessoal”, os quais foram substituídos pelas “Gerências de Recursos Humanos”, que passaram a ter responsabilidade mais abrangente na gestão dos recursos humanos. No exercício de suas funções, as Gerências de Recursos Humanos (GRH) passaram a utilizar diversas ferramentas, das quais, aqui, é destacada a Avaliação do Desempenho Funcional com foco em Competências, objeto de estudo deste trabalho.

O Banco Nacional S/A, por meio de uma das suas unidades, o Centro de Serviços Operacionais, Serviço de Compensação de Cheques e Outros Papéis – CSO COMPE, Porto Alegre/RS, servirá de cenário para este trabalho, que terá como objetivo geral identificar qual a percepção dos seus funcionários em relação ao instrumento de Gestão e Avaliação por Competências utilizado pelo Banco e, especificamente, quais os seus efeitos sobre a carreira e qual a efetividade do acompanhamento no processo avaliativo.

O método de pesquisa consistirá em estudo de caso, cuja coleta de dados será norteadada pela aplicação de um questionário fechado, contemplando 32 perguntas. O questionário será aplicado pessoalmente, no ambiente de trabalho, e, posteriormente, os dados serão compilados em aplicativo EXCEL para a correspondente análise e interpretação.

A estrutura deste trabalho será composta por três capítulos. O primeiro capítulo, Revisão Teórica, buscará o embasamento teórico sobre a Avaliação de Desempenho Funcional – ADF –, a Gestão de Desempenho por Competências – GDP –, a Avaliação por Múltiplas Fontes – AMF – e o *Balance Scorecard* – BSC –, através da bibliografia pertinente e o correspondente enquadramento conceitual dos tópicos abordados. O segundo capítulo, Procedimentos Metodológicos, discorrerá sobre os procedimentos metodológicos que definiram o estudo de caso como metodologia de pesquisa, auxiliado por um questionário com 32 perguntas fechadas e 2 abertas, com abordagem quantitativa e qualitativa, a ser aplicado no público-alvo no ambiente da instituição financeira escolhida. E o terceiro e último capítulo, Resultados, apresentará a contextualização do tema na empresa pesquisada e contemplará a compilação e análise dos dados, com a respectiva interpretação dos resultados obtidos para subsidiar as conclusões finais.

## 1 REVISÃO TEÓRICA

Nesse capítulo buscou-se o enquadramento bibliográfico dos quatro conceitos que compõem o trabalho, a Avaliação de Desempenho Funcional (ADF), a Gestão de Desempenho por Competências (GDP), a Avaliação por Múltiplas Fontes ou 360° (AMF) e o *Balance Scorecard* (BSC), sendo que estes três últimos constituem os pilares do sistema de avaliação da instituição pesquisada.

### 1.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FUNCIONAL

A Avaliação de Desempenho Funcional – ADF – é um processo que proporciona às empresas, de modo geral, estabelecer o grau de conhecimento dos seus funcionários em relação às suas atividades dentro da organização. Permite identificar pontos fracos e fortes na execução das tarefas e perceber eventuais carências de treinamento de maneira individual e de equipes e, a partir daí, desenvolver programas de aperfeiçoamento, no sentido de melhor aproveitar as potencialidades em prol dos negócios, sem esquecer que é possível, também, melhorar o ambiente de trabalho proporcionando satisfação pessoal aos empregados.

Segundo Bohlander et al (2003), os programas formais de avaliação de desempenho e as classificações de méritos não são novidades nas empresas. Já em 1842, este sistema foi implantado pelo governo americano através de lei aprovada pelo Congresso, tornando obrigatórias revisões de desempenho anuais para os funcionários de departamento e, desde então, se propagou por todas as organizações grandes, médias e pequenas, tanto para o setor público quanto para o setor privado, que buscaram adaptar um modelo de acordo com as suas características.

Ao contrário do que podem parecer à primeira vista, as avaliações de desempenho não têm por objetivo especificamente avaliar se uma tarefa está sendo bem realizada ou não, mas sim ser abrangente, constituindo-se em uma ferramenta versátil, servindo a vários propósitos que visam a beneficiar tanto a empresa quanto o funcionário cujo desempenho está sendo avaliado.

Bohlander et al (2003) descreve alguns exemplos de possíveis objetivos de avaliações de desempenho como segue:

- Dar aos funcionários a oportunidade de discutir regularmente, com seu supervisor, o desempenho e os padrões de desempenho;
- Fornecer ao supervisor um meio de identificar os pontos fortes e fracos do desempenho de um funcionário;
- Fornecer um formato que permita ao supervisor recomendar um programa específico para um funcionário aprimorar o seu desempenho;
- Fornecer uma base para recomendações de promoções e melhoria de salários.

Dois pontos de vista se destacam nesta abordagem. O primeiro, o ponto de vista administrativo, focaliza programas de avaliação que fornecem insumos para todas as atividades de GRH, com destaque para aqueles que orientam as políticas de remuneração da empresa. A avaliação de desempenho ainda subsidia as GRHs para várias outras importantes funções de RH, como as promoções, transferências e demissões de funcionários. As ADFs também podem ser usadas para o planejamento de RH, auxiliando a formar e a validar estruturas de cargos e salários corporativos, bem como a balizar critérios para os processos de seleção de pessoal (BOHLANDER et al (2003).

O segundo ponto de vista está voltado para o desenvolvimento individual do funcionário por meio do fornecimento do *feedback*, que é essencial para detectar os pontos fortes e fracos e, a partir daí, se necessário, incrementar um plano para treinamento. Independentemente do nível de desempenho do funcionário, o processo de avaliação fornece oportunidade para identificar questões que podem aumentar seu potencial produtivo com o atingimento de um alto desempenho. Nessa perspectiva, o gerente, o supervisor, em suma, o avaliador passa a exercer um dos papéis mais importantes do processo avaliativo, pois lhe caberá conduzir o plano de aprimoramento e desenvolvimento dos seus avaliados, tanto na execução das suas tarefas produtivas, quanto na sua esfera comportamental (BOHLANDER et al (2003).

## 1.2 GESTÃO DO DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

Inobstante as bibliografias, via de regra, tratarem dos temas Gestão do Conhecimento e Gestão por Competências, isoladamente, se faz necessária a percepção de que ambas surgiram para responder a questões particulares do cenário organizacional. A emergência de

ambas representa uma tentativa de resposta à necessidade de superação da concorrência em um mercado globalizado, sem fronteiras, onde as demandas de aprendizagem e de criação do conhecimento para lidar com questões inéditas e surpreendentes surgem a cada dia no contexto organizacional.

Apesar das diferenças de ordem semântica, os princípios fundamentais que norteiam essas duas abordagens revelam-se similares, pois os seus focos principais são a competência, o conhecimento e a inovação, fontes, por excelência, para a conquista de vantagem competitiva sustentável.

O desenvolvimento de competências dá-se por meio de aprendizagem, envolvendo, simultaneamente, a assimilação de conhecimento e a aquisição de habilidades intelectuais (domínio cognitivo), o desenvolvimento de habilidades manipulativas (domínio psicomotor) e a internalização de atitudes (domínio afetivo). Como a gestão do conhecimento dedica atenção especial ao estudo da dimensão cognitiva, pode-se dizer que ela promove o desenvolvimento de competências e uma vez desenvolvida a competência, esta faz nascerem novas necessidades, ensejando a criação de novos conhecimentos. Ou seja, a Gestão por Competências ocorre através da gestão do conhecimento e vice-versa (CARBONE et al, 2005).

Ainda conforme Carbone et al (2005) embora ainda estejam em construção, pode-se perceber que a gestão por competências e a gestão do conhecimento parecem complementar-se no âmbito da administração estratégica. Estão situadas no contexto maior da economia das organizações e possuem o mesmo pressuposto: o de que a posse de recursos raros, valiosos e de difícil imitação confere à organização certa vantagem competitiva. Tais recursos, por sua vez, são representados, sobretudo, pelos conhecimentos e pelas competências das pessoas que trabalham na organização.

Em que pese a similaridade de objetivos e perspectivas, as abordagens metodológicas dos modelos conduzem a diferentes raciocínios de gestão. Projetos de gestão do conhecimento, por exemplo, buscam mapear e transferir conhecimentos críticos dos processos organizacionais. Já os projetos de gestão por competências estão preocupados em compreender as competências dos funcionários em face das organizacionais (equipes) e profissionais (cargos ou funções) desejadas.

No primeiro caso (gestão de conhecimento), o diagnóstico e registro (mapeamento) dos conhecimentos buscam a transferência de saber, a inovação e a constituição de memória técnica, requisitos importantes para o sucesso organizacional. No segundo caso (gestão por

competência), o controle dos *gaps* de competências permite induzir os funcionários à melhoria contínua da base de saber necessária ao sucesso dos trabalhos.

Não é por outra razão que os *softwares* mais conhecidos de gestão de conhecimento estão voltados para a organização e a consulta de arquivos eletrônicos, a constituição de bibliotecas digitais e sistema de capacitação e transferência de conhecimentos mediante *E-learning*. Na gestão por competências, os *softwares* mais disseminados são os que organizam os bancos de talentos, mapeando e mensurando competências (conhecimentos, habilidades e desempenho) dos funcionários. Os dois modelos preocupam-se com o desenvolvimento do capital humano, com os sistemas de aprendizagem e com a proteção do patrimônio intelectual gerado, presente nos processos e nos funcionários (CARBONE et al, 2006).

Diversas são as obras que versam sobre o tema Gestão do Desempenho por Competências; porém, na continuidade deste capítulo, sem discutir méritos de divergentes doutrinas entre autores, serão capitalizadas algumas citações que se identifiquem com a abordagem aplicada.

O estudo, agora, centrará seu foco na definição do que é “competência”, termo que contém todo o entendimento teórico de um comportamento humano que se expressa na forma de conhecimentos, habilidades e atitudes, os quais devem ser direcionados efetivamente em favor de uma ação de resultado positivo na forma de rentabilidade para uma organização, obviamente com a necessária e justa retribuição tanto financeira como de reconhecimento ao funcionário (CARBONE et al, 2005; FREITAS E BRANDÃO, 2005).

Logo, a Gestão do Desempenho por Competências é um processo que utiliza a avaliação de desempenho visando a aprimorar a atuação do funcionário como elemento desencadeador da atividade produtiva de uma organização, de modo a que esta possa se relacionar com o mercado em que se insere de forma competitiva e sustentável, almejando ser perene e rentável pela apropriação de lucros operacionais que aumente seu patrimônio e de quem a subscreve.

As organizações necessitam, cada vez mais, que seus colaboradores sejam integralmente identificados com seus objetivos e, para isso, se esmeram na busca do enquadramento afinado, de forma a usufruir consistentemente das competências de seus quadros, para que cada vez mais sejam oferecidas relações com valor agregado, as quais se refletem na dedicação ao negócio daquilo que o funcionário realmente é capaz e pode oferecer na forma de trabalho e que pode ser mensurado por uma avaliação.

É importante ressaltar que o mapeamento de cada função e de cada colaborador não deve ser apenas das competências técnicas ou somente das competências comportamentais,

mas sim de ambas. Isso porque, segundo Parry (apud CARBONE et al, 2005), competências são um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afetam parte considerável da atividade de alguém e se relacionam com seu desempenho, o qual pode ser medido segundo padrões preestabelecidos e ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

De acordo com Leme (2006), dessa definição podem-se extrair os três pilares das competências que se formam com as consagradas letras que constituem a sigla CHA – Conhecimento, Habilidade e Atitude –, definidos a seguir:

- 1) Conhecimento – é o saber, o que aprendemos nas escolas, universidades, nos livros, no trabalho e na escola da vida. Sabemos muito, mas não utilizamos tudo que sabemos;
- 2) Habilidade – é o saber fazer, o que utilizamos dos nossos conhecimentos no dia a dia;
- 3) Atitude – é o que nos leva a exercitar nossa habilidade de um determinado conhecimento, pois ela é o querer fazer.

Ainda segundo Leme (2006), se estabelece uma linha de raciocínio entre muitos autores, consultores e empresas, qual seja a de separar o CHA em dois grupos para poder trabalhar de forma prática as implantações dos projetos de Gestão por Competências:

- 1) Competências técnicas – são tudo que o profissional precisa para desempenhar seu papel, sendo expressas pelo “C” e pelo “H” do CHA e significam o “saber” e o “saber fazer”;
- 2) Competências comportamentais – são o diferencial competitivo de cada profissional e têm impacto nos resultados. São expressas pela letra “A” do CHA e significam “o querer fazer”.

Vale lembrar que essa separação do “CH” e do “A” para definir as competências técnicas e comportamentais é somente didática, uma vez que todas as competências necessitam estar integradas, na forma da composição da sigla CHA, pois conforme citado anteriormente de Parry (apud CARBONE et al, 2005), competência é um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas. Conforme sugere Dutra (2004), é possível perceber duas grandes correntes que buscam traduzir, nas suas óticas, o que significa competência no âmbito corporativo. A primeira, representada por autores norte-americanos Boyatzis e McClelland (apud DUTRA, 2004), por exemplo, entende a competência como um estoque de qualificações (conhecimentos, habilidades e atitudes) que credencia a pessoa a exercer determinado trabalho. A segunda, representada principalmente por autores franceses Le Boterf e Zarifian (apud DUTRA, 2004), associa a competência não a um conjunto de

qualificações do indivíduo, mas a realizações da pessoa em determinado contexto, ou seja, àquilo que ela produz ou realiza no trabalho (DUTRA, 2004).

Baseando-se nas proposições dos referidos autores, procurou-se aqui definir competência a partir da junção das concepções dessas duas correntes. A competência, então, é aqui entendida não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários 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 da aplicação desses conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho.

Dessa forma, competências humanas são entendidas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e a organizações. Concepções como essa parecem possuir aceitação mais ampla, tanto no meio acadêmico quanto no ambiente organizacional, à medida que consideram as diversas dimensões do trabalho (cognitiva, psicomotora e afetiva), assim como associam a competência ao desempenho, dentro de um contexto de estratégia organizacional (CARBONE et al, 2006).

### 1.3 AVALIAÇÃO POR MÚLTIPLAS FONTES: AVALIAÇÃO 360°

De acordo com Bohlander et al (2003), antes de qualquer avaliação, os padrões pelos quais o desempenho será avaliado devem ser definidos com clareza e comunicados aos funcionários. Esses padrões devem basear-se nos requisitos derivados da análise de cargo e refletidos nas suas descrições e especificações. Padrões de desempenho estabelecidos adequadamente traduzem as metas e objetivos organizacionais em requisitos de cargo que indicam aos funcionários os níveis aceitáveis e os inaceitáveis de desempenho.

Os padrões de desempenho permitirão aos gerentes especificar e comunicar informações precisas aos funcionários a respeito da qualidade e da quantidade da produção. Portanto, quando os padrões de desempenho são redigidos, eles devem ser definidos em termos quantitativos e mensuráveis. Quando os padrões são expressos em termos específicos e mensuráveis, a comparação do desempenho de um funcionário com o padrão resulta em uma avaliação mais razoável.

Para evitar aborrecimentos com o Programa de Avaliação, segundo Bohlander et al (2003), é recomendável que:



- as avaliações de desempenho estejam relacionadas com o cargo e os padrões de desempenho tenham sido desenvolvidos pela análise de cargo;
- os funcionários recebam cópia escrita dos padrões estipulados para o cargo antes das avaliações;
- os gerentes que conduzem a avaliação sejam capazes de observar o comportamento que estão classificando. Isso implica ter um padrão mensurável com o qual o comportamento do funcionário possa ser comparado;
- os avaliadores estejam treinados para usar o formulário de avaliação corretamente e tenham recebido instruções sobre como aplicar os padrões de avaliação ao fazer julgamentos;
- as avaliações sejam discutidas abertamente com os funcionários ou sejam oferecidas orientações para ajudar aqueles que apresentam desempenho fraco a melhorá-lo; e
- seja estabelecido um procedimento para que os funcionários que discordem da avaliação possam dela recorrer.

Para Bohlander et al (2003), assim como há vários padrões para avaliar o desempenho, há também vários candidatos a realizar essa avaliação. Dada a complexidade dos empregos de hoje, muitas vezes é irrealista presumir que uma pessoa possa observar e avaliar plenamente o desempenho de um funcionário. Logo, os avaliadores podem ser supervisores, colegas, integrantes da equipe, o próprio funcionário, subordinados e até clientes e fornecedores. Assim, cada um pode contribuir mais ou menos para os objetivos administrativos e ajudar a desenvolver um modelo de avaliação por múltiplas fontes, também conhecida por avaliação 360°, implemento que vem sendo cada vez mais utilizado pelas corporações nacionais e estrangeiras.

Muitas empresas estão combinando várias fontes de informação de avaliação de desempenho para criar sistemas de *feedback* e de avaliações mais completos – ou 360°. Os cargos são multifacetados e pessoas diferentes vêem coisas diferentes. Como o nome implica, o *feedback* 360° destina-se a fornecer aos funcionários a visão mais precisa possível, com pareceres de todos os ângulos: supervisores, colegas, subordinados, clientes, o próprio funcionário, fornecedores e outros.

Embora o *feedback* 360° possa ser útil tanto para fins de desenvolvimento quanto para fins de gestão, a maioria das empresas começa com foco exclusivo no desenvolvimento. Se uma empresa começar apenas com *feedback* de desenvolvimento – não vinculado à remuneração, a promoções e a outros aspectos –, os funcionários se acostumarão ao processo e provavelmente valorizarão as opiniões que receberem de várias partes. Em várias empresas

que aplicaram o sistema, foram percebidas as seguintes salvaguardas para assegurar a qualidade e aceitação máxima (BOHLANDER et al, 2003):

- assegurar o anonimato – garantir que nenhum funcionário identifique a resposta dada por qualquer um dos integrantes da equipe, podendo a do supervisor ser uma exceção à regra;
- responsabilizar os respondentes – os supervisores devem discutir a contribuição de cada integrante da equipe de avaliação, informando a cada membro se foram utilizadas as escalas classificatórias adequadamente, se suas respostas foram confiáveis e como outros participantes avaliaram o funcionário;
- evitar o “jogo” do sistema – alguns indivíduos podem tentar ajudar ou magoar um funcionário dando-lhe uma avaliação alta ou baixa demais;
- usar procedimentos estatísticos com a aplicação de médias ou outras abordagens quantitativas ponderadas, combinando avaliações;
- identificar e quantificar vieses, verificando os preconceitos e as preferências relacionadas com idade, sexo, etnia ou outros fatores de grupo.

As experiências e comprovações atestadas por muitas empresas importantes no cenário internacional com o *feedback* 360° podem fornecer uma metodologia valiosa à avaliação de desempenho e seu sucesso. Como qualquer técnica de avaliação, essa metodologia depende de como os gerentes e avaliadores usam as informações e do tratamento dado aos funcionários.

A deficiência de muitos programas de avaliação do desempenho se encontra no fato de que os gerentes e supervisores não são adequadamente treinados para a tarefa de avaliação e fornecem pouco *feedback* significativo aos subordinados. Uma vez que eles não têm padrões precisos para avaliar o desempenho dos subordinados e não desenvolvem as habilidades de *feedback* e de observações necessárias, muitas vezes os objetivos de suas avaliações não são bem definidos e elas perdem o significado. Treinar os avaliadores, portanto, pode melhorar e aprimorar bastante o processo de avaliação do desempenho (BOHLANDER et al, 2003).

#### 1.4 BALANCED SCORECARD

De acordo com Mascarenhas (2009), muitas empresas empregam sistemáticas amplas de gestão e avaliação de resultados em gestão de pessoas baseadas no conceito do alinhamento estratégico. Entre esses métodos, destaca-se atualmente o *Balanced Scorecard* – BSC –, aplicado à função de gestão de pessoas. Entre as vantagens percebidas da aplicação

desses métodos, estariam o alinhamento com a estratégia, a melhoria da qualidade das ações de RH e a melhoria da imagem da função gestão de pessoas.

O *Balanced Scorecard* vai além das tentativas de avaliação das práticas de RH com base em resultados de processo de gestão de pessoas ou indicadores financeiros. Trata-se de um método de monitoramento e alinhamento das atividades da empresa, baseado na premissa de que a contabilidade tradicional é limitada ao se focar exclusivamente no desempenho financeiro. Essa metodologia permite que sejam alinhadas dimensões da função gestão de pessoas da empresa aos seus objetivos de longo prazo. Esse alinhamento é avaliado por meio de diversos indicadores quantitativos, contrariando o mito segundo o qual seria impossível encontrar indicadores mensuráveis de gestão de pessoas (MASCARENHAS, 2009).

O alinhamento estratégico da função gestão de pessoas pode ter o alinhamento das dimensões analisado sob duas perspectivas: alinhamento externo e alinhamento interno.

O alinhamento externo diz respeito à expectativa de contribuição da função gestão de pessoas para a consecução das estratégias corporativas, dados as oportunidades e os desafios impostos pelo ambiente de competição. Em gestão de pessoas, a noção de alinhamento externo surgiu segundo concepções mais simples, enfatizando o alinhamento de comportamentos exigidos à consecução das estratégias (perspectiva comportamental da gestão de pessoas), implicando políticas e práticas de RH talhadas especialmente para a promoção desses comportamentos.

O alinhamento interno refere-se à necessidade de o modelo de gestão de pessoas se reforçar internamente, haja vista as estratégias empresariais. Recentemente esse conceito deixa de enfatizar somente coerência e complementaridade entre sistemas de RH e passa a incorporar uma dimensão organizacional mais ampla, o que inclui o alinhamento entre o capital de informação, os estilos de liderança, a cultura organizacional, os processos operacionais críticos, entre outros, o que permitiria a empresa realizar seus objetivos. Essas evoluções são, de fato, incorporadas à noção de alinhamento pelo *Balanced Scorecard* (MASCARENHAS, 2009).

O surgimento do *Balanced Scorecard* está relacionado à percepção de limitações dos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho (KAPLAN E NORTON, 1992). Os incômodos e reflexões decorrentes da emergência do paradigma da Era da Informação e do Conhecimento também geraram desconfortos e questionamentos em relação às premissas dos sistemas de avaliação de desempenho empresariais então vigentes. Os conceitos e proposições da visão baseada em recursos e a noção de capacidade dinâmica, por exemplo, punham em destaque novas dimensões organizacionais a serem avaliadas e acompanhadas.

As vantagens competitivas antes se concentravam nas questões de escala e escopo, bem como na alocação de novas tecnologias aos ativos físicos. De acordo com essas proposições teóricas emergentes, a capacidade de mobilização e exploração de ativos intangíveis ou invisíveis tornou-se muito mais decisiva do que investir e gerenciar ativos físicos tangíveis, o que deveria estar refletido nas sistemáticas de avaliação de desempenho empresarial (KAPLAN E NORTON, 1997).

O início de desenvolvimento desse sistema de gestão se dá com a publicação, em 1992, do artigo *“The Balanced Scorecard – Measures that drive performance”*. Nessa época, os autores o definiram como um conjunto de indicadores de desempenho inter-relacionados que permitiria às pessoas obter uma visão integrada da organização a partir de quatro perspectivas: econômico-financeira, mercadológica, de processos internos, aprendizagem e crescimento.

A perspectiva econômico-financeira corresponde aos desafios geralmente associados ao crescimento, à redução de custos, ao aumento de receitas e à gestão de riscos. A perspectiva mercadológica trata da estratégia de criação de valor sob a ótica dos públicos de interesse. Seu componente mais importante é a oferta de valor, que procura tornar explícito como a organização será reconhecida perante seus clientes, detalhando atributos de valor, como disponibilidade, serviços adicionais, preços, etc. A perspectiva de processos internos abrange os processos críticos para a entrega da oferta de valor, enquanto as perspectivas aprendizagem e crescimento tratam da gestão dos ativos intangíveis: o desenvolvimento de competências internas, o clima organizacional e a prontidão tecnológica da empresa (KAPLAN E NORTON, 1992).

As primeiras organizações que adotaram o BSC buscando monitorar a execução de novas estratégias teriam conseguido mobilizar as pessoas para que atuassem de maneira distinta, criando um foco comum e colocando suas estratégias no centro da gestão, cujo padrão de resultados foi denominado de “organizações orientadas à estratégia” com a sistematização do que foi denominado “os cinco princípios de uma organização orientada à estratégia”: mobilização, tradução, alinhamento, motivação e gestão.

O princípio da mobilização diz respeito, especificamente, às atribuições e responsabilidades da liderança. A adoção do sistema BSC requer a incorporação e adaptação de alguns elementos da cultura. Nesse sentido, os líderes devem criar a clima para a mudança, mostrar seu propósito, atribuir responsabilidades pelos temas estratégicos, etc.

O princípio da tradução implica a construção dos elementos do BSC: mapa estratégico, indicadores de desempenho, metas de curto, médio e longo prazo e projetos estratégicos.

O princípio do alinhamento trata do desdobramento da estratégia e inclui discussões acerca do modelo de negócios, do papel corporativo, das relações da corporação com as demais unidades do grupo de interesse (tais como clientes e fornecedores considerados estratégicos).

O princípio da motivação tem como propósito expandir a consciência estratégica da organização por meio da comunicação, da identificação das contribuições pessoais e do alinhamento do sistema de avaliação e remuneração à estratégia.

O princípio da gestão trata da transformação da implantação da estratégia em processo contínuo pelo encurtamento do seu ciclo de revisão, geralmente de anual para trimestral.

Dados esses cinco princípios, a lógica do BSC revela a importância dos ativos intangíveis e da função da gestão de pessoas à implementação de qualquer estratégia (MASCARENHAS, 2009).

Kaplan e Norton (2004), que desenvolveram o *Balanced Scorecard* há mais de uma década, identificaram, em sua perspectiva de aprendizagem e crescimento, três categorias de ativos intangíveis essenciais para a implementação de qualquer estratégia: (1) capital humano: as habilidades, talentos e conhecimento que os funcionários de uma empresa possuem; (2) capital da informação: as bases de dados, sistemas de informação, as redes e a infraestrutura tecnológica da empresa; e (3) capital organizacional: a cultura, sua liderança e quão alinhadas as pessoas estão em relação aos objetivos estratégicos e a habilidade de os funcionários compartilharem o conhecimento.

Dessa forma, o sistema revelou-se útil à função gestão de pessoas ao permitir que a área de RH demonstre os resultados dos investimentos por ela gerenciados, assim como o próprio desempenho. A aplicação mais comum do *Balanced Scorecard*, nesse contexto, é a derivação da estratégia da função gestão de pessoas, coordenadas pela área de RH, a partir da estratégia da empresa (KAPLAN E NORTON, 2006).

Uma vez percorrido o referencial teórico sobre os quatro conceitos que compõem o objeto da realização desse trabalho, segue-se, na próxima seção, a apresentação dos procedimentos metodológicos que nortearam a execução da pesquisa de campo realizada na instituição escolhida.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo geral deste trabalho será pesquisar a percepção dos funcionários do Banco Nacional S/A quanto à Avaliação de Desempenho por Competências e os efeitos na carreira da cada um dentro da empresa, o que se dará através de um estudo de caso.

Segundo Acevedo e Nohara (2009), um estudo de caso se caracteriza pela análise em profundidade de um objeto ou grupo de objetos, que podem ser indivíduos ou organizações. O estudo de caso como estratégia de pesquisa é um método que compreende o planejamento, as técnicas de coleta de dados e as abordagens de análise dos dados. É um delineamento que se preocupa com questões do tipo “como” e “por que”, focaliza acontecimentos contemporâneos e não exige controle sobre eventos comportamentais. Assim como outras estratégias de pesquisa, o estudo de caso é uma forma de investigar um assunto seguindo-se um conjunto de procedimentos predeterminados.

Já para Yin (1994), estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência. O estudo de caso tanto pode trabalhar com evidências qualitativas ou quantitativas, não requerendo necessariamente um modo único de coleta de dados, podendo também ter dois tipos de variantes, que são o estudo de caso único e o estudo de caso simples (YIN, 1994).

Para este trabalho será realizado um estudo de caso simples com abordagem quantitativa descritiva e qualitativa com a aplicação de um questionário composto de 32 questões fechadas e 2 abertas. O questionário não é apenas um formulário ou um conjunto de questões listadas sem muita reflexão. O questionário é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa. Para tanto, requer esforço intelectual anterior ao planejamento, com base na conceituação do problema de pesquisa e do plano de pesquisa. O passo seguinte é elaborar uma lista abrangente de cada variável a ser medida e a maneira como será operacionalizada, ou seja, através de escala, questões abertas ou fechadas, etc. (ROESCH, 2009).

Quanto à abordagem, a pesquisa será, predominantemente, quantitativa descritiva. Esse tipo de pesquisa, conforme Roesch (1999), tem por objetivo obter informações sobre uma população ou um levantamento de atitudes dentro de uma organização. A pesquisa terá, também, a abordagem qualitativa pela inserção de duas questões abertas que versarão sobre o tema de acordo com a opinião da população pesquisada. Para Hair (2005), as pesquisas

descritivas geralmente são realizadas para medir as características descritas em uma questão de pesquisa, por exemplo, quanto à satisfação ou não de um grupo pesquisado em relação a um tema proposto.

Como instrumento de coleta de dados será utilizado um questionário com 32 questões fechadas, cujas respostas serão baseadas na escala de Likert e 2 questões abertas. Conforme afirmação de Malhotra (2001), a escala de Likert é uma escala de classificação amplamente utilizada, que exige que os entrevistados indiquem um grau de concordância ou discordância com cada afirmativa das questões e são baseadas em níveis que, para este trabalho, serão 6, como seguem: 1- Discordo totalmente, 2- Discordo muito, 3- Discordo pouco, 4- Concordo pouco, 5- Concordo muito e 6-Concordo totalmente.

O questionário será aplicado diretamente na unidade escolhida do Banco Nacional S/A, o Centro de Serviços Operacionais – Serviço de compensação de cheques e outros papéis – CSO COMPE RS, situado em Porto Alegre, RS, cujo quadro funcional totaliza 38 funcionários divididos em 6 Gerentes de Grupo, 5 Analistas de Operações, 6 Assistentes de Operações e 21 Escriturários.

O questionário utilizado é uma adaptação do questionário do artigo de Kátia Maria Rodrigues Bastos, Elisabeth Loiola e Marcos Emanuel Pereira, apresentado no XXXIII Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração – ANPAD –, em São Paulo, SP, ocorrido no período de 19 a 23 de setembro de 2009, por estar totalmente alinhado com o tema aqui abordado. Desde a concepção do projeto deste trabalho, com a definição do tema e metodologia de pesquisa, estava definida a utilização de um instrumento de coleta de dados quantitativo fechado e, durante as pesquisas em diversas fontes, foi encontrado na plataforma da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS – o trabalho citado, de onde foi retirado o questionário, no qual foram realizados pequenos ajustes para melhor adequação.

A apuração dos resultados, que irão subsidiar as análises e conclusões finais, será estratificada por meio de programa de Informática, o EXCEL. Os resultados serão demonstrados em gráficos e tabelas na forma proporcional, com a utilização da técnica de distribuição de frequência, uma vez que, as estatísticas descritivas geralmente estão associadas à distribuição de frequência, ajudando a sumarizar as informações. Para o autor, a distribuição de frequência é a maneira mais simples de tabulação de dados: mostra o número de respostas que cada questão recebeu (AAKER, 2001).

### 3 RESULTADOS

Sendo a Gestão de Desempenho por Competências no Banco Nacional S/A o foco deste estudo, segue um breve histórico da sua aplicação na empresa. A seguir, será apresentada a análise dos dados obtidos com a pesquisa realizada entre os funcionários da unidade escolhida.

#### 3.1 A GDP NO BANCO NACIONAL S/A – CONTEXTUALIZAÇÃO

O Banco Nacional S/A (BN) possui um quadro de funcionários que se origina das mais diversas regiões do país, que preservam culturas locais, possuem hábitos e costumes diferentes, razões pelas quais suas aspirações e oportunidades também são diferentes. Isso faz com que a empresa seja desafiada para apresentar um sistema de avaliação tão mais compatível e abrangente quanto possível. Possui noventa mil funcionários.

O BN é uma instituição financeira de economia mista de grande porte que, além de instrumentalizar as políticas econômicas do governo, como subsídio ao crédito agrícola, regulação das taxas de juros e controles de demandas monetárias, entre outros, compete em todos os segmentos do mercado com a rede privada. Fundado nos tempos do Império, em 1808, por Dom João VI, o BN comemorou, em 2008, o bicentenário da sua existência.

O BN, desde os anos 1970, já possuía um modelo de Avaliação de Desempenho Funcional (ADF), que era aplicado em nível nacional, nas Agências e Órgãos de Suporte e Administrativos, por meio de formulário simples, que contemplava aproximadamente 15 itens de desempenho essencialmente produtivos, mensurados por notas de 1 a 5, atribuídas unilateralmente pelo superior hierárquico do funcionário. Até o final dos anos 1980, este modelo foi recebendo aperfeiçoamentos, porém sempre mantendo a estrutura da unilateralidade na sua formalização, com seu resultado servindo apenas para medir qual a capacidade que o servidor possuía para executar suas tarefas e, assim, servir de diferencial entre cada um, sendo, raramente, um indicador para promoção dentro da empresa.

Em meados dos anos 1990, apesar dos grandes projetos de reestruturações que o BN passou a vivenciar, entre eles a reengenharia em 1994 e 1995 e a implementação de programas de qualidade total com ênfase no comprometimento do funcionalismo, vieram



também novas concepções de aplicação do sistema de avaliação funcional. O avaliado passou a fazer parte do processo com o estabelecimento, em conjunto com o avaliador, de metas semestrais no início de cada período, havendo, quando da sua formalização, o debate sobre os conceitos a serem atribuídos em comum acordo entre o avaliador e o avaliado.

A partir de 2004, foi implantado o atual modelo, sustentado por três pilares: a Avaliação por Competências, a Avaliação Multidirecional ou 360° e o sistema *Balanced Scorecard* - BSC. Em sua filosofia básica, a avaliação 360° consiste na participação multidirecional, com avaliação de cima para baixo, de baixo para cima, entre os pares (mesma categoria hierárquica) e, por fim, a autoavaliação, cujas notas compiladas geram um quadro denominado placar.

Os 15 itens de natureza produtiva foram substituídos por indicadores de competências sobre várias perspectivas, como econômica, organizacional, social, processos internos e relacionamento com clientes inspirados no sistema BSC. Esse modelo pretende envolver literalmente, no processo, tanto os avaliadores como os avaliados e, para isso, estabelece como responsabilidade do avaliador a sua condução, visando a proporcionar oportunidades de desenvolvimento profissional individual e orientação à carreira dos avaliados usando os recursos disponíveis, tanto dentro da instituição como fora dela.

A Gestão do Desempenho Funcional (GDP) por Competências do BN parte de um acordo de equipe, por meio do qual se estabelecem as metas nas diversas perspectivas e estas são seladas em consenso por todos os participantes. Ao longo do período, o avaliador conduz as correções, se necessário, dá e recebe *feedback* dos subordinados e prepara os eventos de treinamento e aperfeiçoamentos necessários, de forma a prepará-los para melhor executarem suas tarefas.

Ao final de cada ciclo avaliativo, é disponibilizado um plano de desenvolvimento individual em que o funcionário pode registrar determinadas áreas de conhecimento carentes, que podem ser acessadas se constarem do acervo da Universidade Corporativa, em seus cursos autoinstrucionais e/ou presenciais, bem como em eventos privados, se acessíveis na praça (UNIBN DIPES/DAVAL, 2004).

Apesar de o modelo atual apresentar concepção bastante democrática, nota-se que há um elevado grau de subjetividade na atribuição dos conceitos (de 1 a 6) pelo avaliador, que, muitas vezes, simplifica sua aplicação com as notas 3 e 4, que, por serem medianas, o eximem de registrar justificativas, as quais são exigidas quando é atribuída nota maior do que 4 ou menor do que 3. Essa situação é, frequentemente, aceita pelo avaliado, por entender que os resultados práticos desse processo avaliativo não resultam em vantagem imediata.

Percebe-se que esses procedimentos podem colocar no descrédito a finalidade de um sofisticado processo de avaliação, dotado de uma estrutura consistente, capaz de produzir melhor resultado se estiver encampado por todos os segmentos funcionais da empresa, o que pode tornar necessária uma aferição junto a estes segmentos. Portanto, a questão central desse estudo é como os funcionários entendem o modelo de avaliação por competências em termos de credibilidade e de uso para ascensão na carreira.

A maioria das empresas modernas possui um modelo de Avaliação Funcional e espera que o resultado da sua aplicação se traduza em vantagens competitivas no mercado que atuam e, para que isso aconteça, é necessário que as pessoas participantes do processo estejam perfeitamente engajadas no seu objetivo. Passado algum tempo, o sistema implantado pode estar sofrendo algum desgaste por conta da inobservância de determinadas diretrizes da sua concepção, quer por obsolescência de alguns aspectos constituídos em virtude de mudanças no pensamento empresarial ou das relações sociais ou por influência das evoluções tecnológicas, quer por relaxamento da execução das diversas fases, cujos sujeitos (os funcionários) possam, no momento, não estar suficientemente sensibilizados para a importância de um processo avaliativo, tanto para a empresa, quanto para eles próprios.

Assim sendo, o objetivo geral deste trabalho é identificar, junto a estes funcionários, o nível de credibilidade da atual ferramenta GDP por Competências e, especificamente, saber como pensam a sua utilização para fins de ascensão na carreira e qual a efetividade do acompanhamento no processo avaliativo.

### 3.2 RESULTADOS – ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Nesta seção, serão apresentados os resultados obtidos pela aplicação do questionário conforme os fatores nele especificados com o pertinente comentário auxiliado por uma tabela e/ou gráfico para melhor visualização.

Inicialmente, serão abordadas as características sociodemográficas da população pesquisada, juntamente com outras informações consideradas importantes na pesquisa, como função, cargo, tempo de empresa, idade e escolaridade.

A população pesquisada é composta por 38 funcionários, dos quais 32 responderam ao questionário, representando 84,2%, restando 6 funcionários, correspondentes a 15,8%, que não se manifestaram por desinteresse ou ausência no período da realização da pesquisa

(Tabela 1). As tabelas e comentários seguintes serão referentes apenas à população respondente.

População	Qt. Cit.
Responderam	32
Não responderam	6
Total :	38

Tabela 1: População

Quanto ao gênero (Tabela 2), 12 funcionários são do sexo feminino (37,5%), enquanto 20 funcionários são do sexo masculino (62,5%), constituindo-se a maioria de indivíduos do sexo masculino.

Sexo	Qt. Cit.
Masculino	12
Feminino	20
Total Obs.:	32

Tabela 2: Gênero

Quanto ao grau de instrução (Tabela 3), 8 funcionários (25%) possuem ensino médio, 3 (9,4%) possuem ensino superior incompleto, 18 (56,3%) possuem ensino superior completo e 3 (9,4%) possuem pós-graduação completo, caracterizando um elevado nível de escolaridade.

Grau de Instrução	Qt. Cit.
segundo grau	8
superior incompleto	3
superior completo	18
pós-graduação	3
Total Obs.:	32

Tabela 3: Grau de Instrução

Quanto à idade (Tabela 4), não há funcionários (0%) na faixa etária até 25 anos, 3 funcionários (9,4%) estão na faixa etária de 26 a 30 anos, 3 funcionários (9,4%) estão na faixa etária de 31 a 35 anos, não há funcionários (0%) na faixa etária de 36 a 40 anos, 5 (15,6%) estão na faixa etária de 41 a 50 anos e 21 (65,6%) estão na faixa etária acima de 45 anos, demonstrando um grupo bastante maduro nesta unidade do Banco.

Idade	Qt. Cit.
até 25 anos	0
de 26 a 30 anos	3
de 31 a 35 anos	3
de 36 a 40 anos	0
de 41 a 45 anos	5
mais de 45 anos	21
Total Obs.:	32

Tabela 4: Idade

Em relação aos cargos exercidos (Tabela 5), 5 funcionários (15,6%) exercem cargos de Gerência Média, 4 (12,5%) são Analistas de Operação, 4 (12,5%) são Assistentes de Operação e 19 (59,4%) são Escriturários.

Cargos exercidos	Qt. Cit.
Escriturário	19
Assistente de Operação	4
Analista Operação	4
Gerência Média	5
Total Obs.	32

Tabela 5: Cargos exercidos

Para a análise das variáveis que compõem a pesquisa, o instrumento de coleta de dados será abordado em duas etapas. Na primeira etapa, serão analisadas as questões fechadas do questionário nos seis grupamentos de fatores que o compõem: participação, subjetividade, generalização, acompanhamento, integração e autodesenvolvimento.

Na segunda etapa, serão abordadas as 2 questões abertas, de forma que sejam disponibilizadas as interpretações que subsidiarão as considerações finais.

**FATOR 1 – PARTICIPAÇÃO** – Este fator contemplou as questões de 1 a 8 e chama atenção pela expressiva quantidade de respostas positivas, como pode ser constatado na Tabela 6, com predominância dos conceitos 4 e 5 sobre as demais questões, 32,8% e 35,5%, respectivamente, totalizando 68,3%. Pode-se notar que, na questão 2, houve uma razoável demonstração de discordância quanto à adequação do anonimato no processo para a emissão de conceitos, representada por 25,1% se somados os conceitos 1, 2 e 3.

A Tabela 7 compacta os resultados em não satisfeitos, somando-se os conceitos de 1 a 3, e em satisfeitos, somando-se os conceitos de 4 a 6, dependendo-se que existe um elevado nível de satisfação com os aspectos abordados (85,5% satisfeitos contra 14,5% insatisfeitos).

Neste fator, as premissas de Bohlander et al, 2003, são percebidas quanto à avaliação por múltiplas fontes ou 360°, em que refere algumas salvaguardas que o modelo prioriza, como a garantia de anonimato dos avaliadores, de seus pares e superiores, o equilíbrio proporcionado pela auto-avaliação em relação aos demais conceitos recebidos e a redução da possibilidade de uso como instrumento de poder.

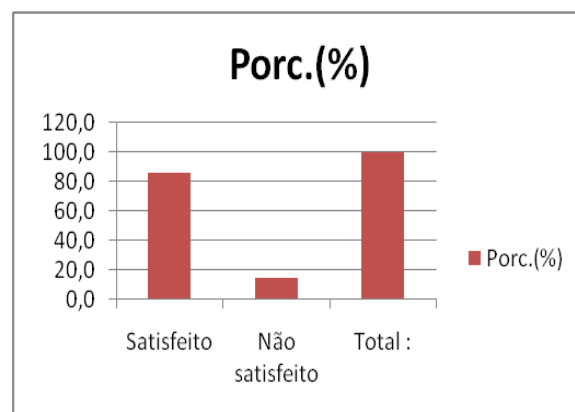
NR	questões	respostas						
		1	2	3	4	5	6	tot.
1	Tive facilidade para avaliar meu próprio desempenho (auto-avaliação)	0	0	1	6	17	8	32
2	É adequada a opção de anonimato oferecida a Pares e Subordinados, no registro de anotações e na emissão de conceitos	4	2	2	1	11	12	32
3	Tive facilidade para avaliar o desempenho do meu Superior	0	0	0	6	16	10	32
4	A Auto-avaliação é uma forma adequada de manifestar minha concordância ou discordância em relação aos conceitos atribuídos pelas demais fontes de avaliação	2	0	1	11	14	4	32
5	A nova GDP com avaliação por múltiplas fontes reduz seu uso como instrumento de poder	1	1	2	16	8	4	32
6	Tive facilidade para avaliar o desempenho de meus Pares (colegas da mesma equipe)	0	1	3	10	12	6	32
7	A nova GDP estimula o diálogo entre o Superior e os seus Subordinados	2	3	2	17	8	0	32
8	A nova GDP estimula o diálogo entre os funcionários que integram a mesma equipe (Pares)	2	4	4	17	5	0	32

Tabela 6: Fator 1 - Participação

Tabela 7

FATOR 1	Porcentagem (%)
Satisfeito	85,5
Não satisfeito	14,5
Total	100

Gráfico 1



**FATOR 2 – SUBJETIVIDADE** – As questões de 9 a 11 são as componentes deste fator e também expressam significativa predominância dos conceitos 4 e 5, que correspondem a 38,8% e 41,7%, respectivamente, perfazendo 80,2% do total de acordo com a Tabela 8.

A Tabela 9 compacta os conceitos de 1 a 3 em não satisfeitos e de 4 a 6 em satisfeitos, resultando 88,5% e 11,5% respectivamente. Neste fator, os conceitos que medem insatisfação são pouco expressivos em cada uma das três questões que abrangem e chegam a apenas 11,5%.

A subjetividade é um elemento que pode comprometer um processo de avaliação de desempenho; por isso, segundo Bohlander et al, 2003, é necessário que sejam estabelecidos padrões bem definidos e claros do que será avaliado, com a devida comunicação aos funcionários. Quando os padrões são expressos em termos específicos e mensuráveis, a comparação do desempenho de um funcionário com o padrão resulta em uma avaliação mais razoável.

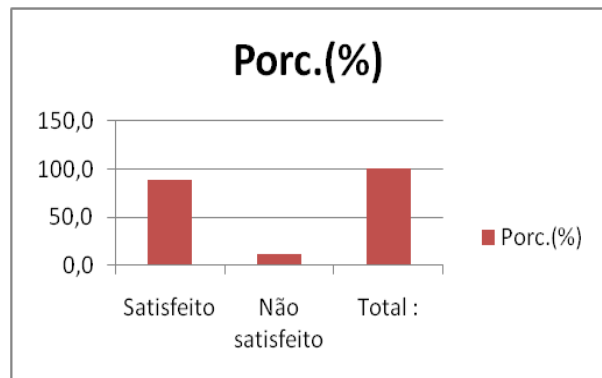
NR	questões	respostas						tot.
		1	2	3	4	5	6	
<b>9</b>	A avaliação por Múltiplas Fontes (Auto-avaliação, Superior, Subordinados e Pares) viabiliza um resultado final mais coerente sobre o meu desempenho	0	0	3	9	16	4	32
<b>10</b>	A avaliação por Múltiplas Fontes ( Auto-avaliação, Superior, Subordinados e Pares), reduz a subjetividade do processo	0	1	3	14	12	2	32
<b>11</b>	A nova GDP emprega critérios objetivos para a avaliação do meu desempenho	1	2	1	14	12	2	32

Tabela 8: Fator 2 – Subjetividade

Tabela 9

FATOR 2	Porcentagem (%)
Satisfeito	88,5
Não satisfeito	11,5
Total	100

Gráfico 2



**FATOR 3 - GENERALIZAÇÃO** - Contempla as questões de 12 a 15 e destaca a predominância do conceito 5, que representa sozinho 44,9% do conjunto, seguido de 33,9 para o conceito 4, formando a supremacia de 78,8%, conforme a Tabela 10.

A Tabela 11, que compacta os conceitos de 1 a 3 e de 4 a 6, nos mostra os valores de 85,88% de satisfeitos contra 14,2% de insatisfeitos, apresentando a mesma característica dos dois fatores anteriormente analisados, que também expressaram ampla maioria de indiciados como satisfeitos.

Neste fator busca-se identificar o grau de generalização dos objetos da avaliação que deve estar centrada em ações que aproveitem ao máximo as potencialidades do funcionário uma vez que competência deve ser entendida não apenas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, mas também como desempenho expresso pela pessoa em um determinado contexto, em termos de comportamento e realizações decorrentes da mobilização e aplicação dos Conhecimento, Habilidades e Atitudes (CHA) no trabalho (Carbone et al, 2006).

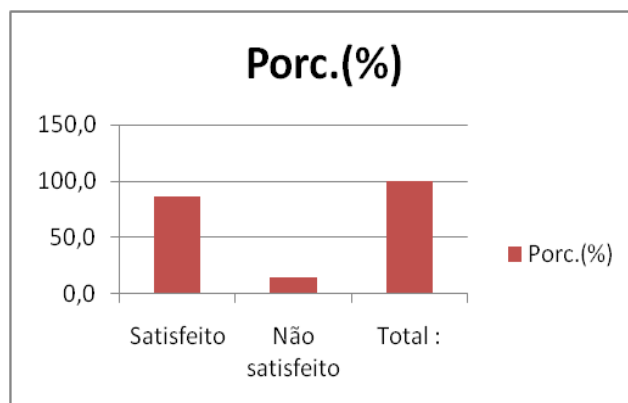
NR	questões	respostas						tot.
		1	2	3	4	5	6	
12	As competências da nova GDP estão redigidas de forma clara	1	0	3	7	19	2	32
13	As competências nas quais fui avaliado (a) contemplam as atividades da área em que atuo	0	0	2	10	17	3	32
14	A nova GDP é clara quanto a expectativa do Banco em relação ao meu desempenho em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes.	1	3	3	14	8	2	31
15	Tenho facilidade de associar o conteúdo descrito pelas Competências ao desempenho expressado pelos meus Avaliados	1	0	4	12	13	2	32

Tabela 10: Fator 3 - Generalização

Tabela 11

FATOR 3	Porcentagem (%)
Satisfeito	85,8
Não satisfeito	14,2
Total	100

Gráfico 3



FATOR 4 – ACOMPANHAMENTO - As questões de 16 a 21 que compõem este fator apresentaram resultados que se diferenciaram das características dos três fatores anteriores, pois os conceitos de 1 a 3 representam 40,2%, quantidade bem próxima dos 59,8% atribuídos aos conceitos de 4 a 6 registrados na Tabela 12. Essa característica de insatisfação fica mais evidente ao se levar em conta que o conceito 4 recebeu sozinho 34,8%.

A Tabela 13, que apresenta os resultados somando os conceitos de 1 a 3 e de 4 a 6 demonstra que 59,8% da população pesquisada estão satisfeitos, enquanto 40,2% estão insatisfeitos, transparecendo que o quesito acompanhamento carece de algum tipo de ajuste que o aproxime dos índices de excelência que um sistema de avaliação exige.

Para o desenvolvimento individual do funcionário, é imprescindível o fornecimento de *feedback*, pois este é essencial para a detecção dos pontos fortes e fracos do avaliado, permitindo o incremento de um plano de treinamento adequado às necessidades deste funcionário. Nesta perspectiva, o gerente, o supervisor, em suma, o avaliador passa a exercer um dos papéis mais importantes do processo avaliativo, pois lhe caberá conduzir o plano de aprimoramento e desenvolvimento dos seus avaliados, tanto na execução das suas tarefas produtivas, quanto na sua esfera comportamental (Bohlander et al, 2003).

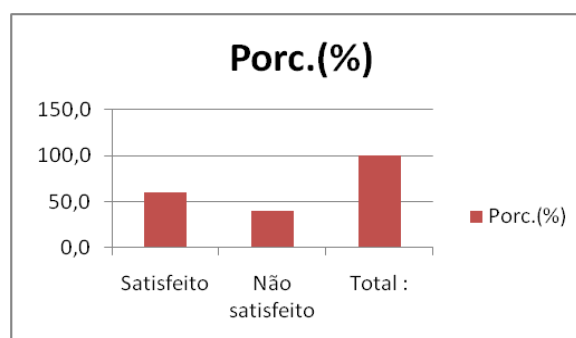
NR	questões	respostas						
		1	2	3	4	5	6	tot.
16	A nova GDP tem foco no desenvolvimento profissional do funcionário	4	3	5	7	10	3	32
17	A nova GDP tornou mais objetivos os <i>feedback</i> oferecidos pelo Superior aos Subordinados	1	2	5	17	6	1	32
18	As anotações ( <i>feedback</i> ) que recebi do meu Superior foram suficientes para identificar pontos a aprimorar em meu desempenho	1	5	3	13	6	3	31
19	A nova GDP tornou mais objetivos os <i>feedback</i> oferecidos pelos Pares (colegas de Equipe)	1	4	4	14	7	2	32
20	Os <i>feedback</i> dos meus pares bastaram para identificar e aprimorar pontos em meu desempenho	2	5	5	8	3	3	26
21	A GDC emprega critérios objetivos para a avaliação do meu desempenho	10	8	6	5	2	0	31

Tabela 12: Fator 4 – Acompanhamento

Tabela 13

FATOR 4	Porcentagem (%)
Satisfeito	59,8
Não satisfeito	40,2
Total :	100

Gráfico 4





FATOR 5 – INTEGRAÇÃO – Este fator envolve as questões de 22 a 28 e resgata o domínio dos conceitos 4 e 5, que representam 67,8% do total, e também resgata a inexpressiva representação dos conceitos de 1 a 3, como mostra a Tabela 14.

A compactação da Tabela 15, que engloba os conceitos de 1 a 3 e de 4 a 6, aponta para percentuais de 80,2% e 19,2% para satisfeitos e insatisfeitos, respectivamente, permitindo que se faça uma leitura de que nessas questões os resultados esperados do sistema de avaliação estão em conformidade com sua concepção.

Um dos principais objetivos da integração é permitir que o modelo de avaliação funcional atenda tanto os interesses da empresa quanto os dos funcionários. Nesse sentido, o *Balanced Scorecard* (BSC) se apresenta como um dos pilares do processo avaliativo, contribuindo com seus princípios. É uma metodologia que permite o alinhamento das dimensões da função de gestão de pessoas da empresa aos seus objetivos contábeis e financeiros, dedicando espaço para que seu corpo de RH se desenvolva em consonância com os objetivos estratégicos da empresa, a médio e longo prazo (Kaplan e Norton, 1992).

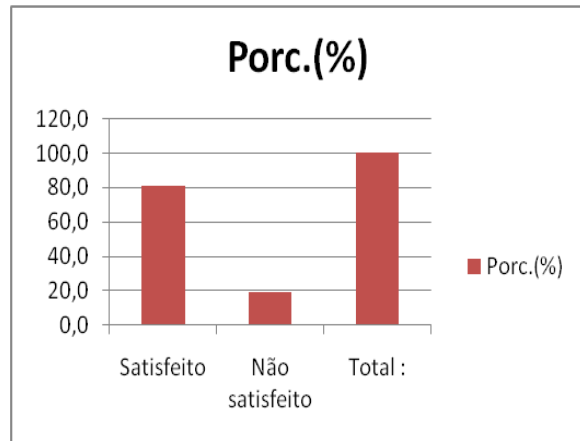
NR	questões	respostas						tot.
		1	2	3	4	5	6	
22	O aplicativo GDP é de fácil navegação	0	0	5	4	13	10	32
23	A escala de conceitos de 1 a 6 utilizada pela GDP é adequada à avaliação das Competências	0	0	2	4	17	9	32
24	Os pesos de cada fonte de avaliação (auto-avaliação, pares, subordinados e superior) devem ser equivalentes/iguais	0	0	1	8	17	6	32
25	É adequado o número de Competências a serem avaliadas para cada funcionário	0	1	3	11	15	2	32
26	O novo modelo de GDP por Competências contribui para o atingimento das metas organizacionais do Banco	0	4	5	8	13	2	32
27	A nova GDP alinha interesses dos funcionários aos objetivos do Banco	2	5	3	11	11	0	32
28	A nova GDP permite identificar os funcionários que expressam o melhor desempenho profissional	1	7	4	9	11	0	32

Tabela 14: FATOR 5 – INTEGRAÇÃO

Tabela 15

FATOR 5	Porcentagem (%)
Satisfeito	80,8
Não satisfeito	19,2
Total	100

Gráfico 5



FATOR 6 – AUTODESENVOLVIMENTO – Este é o último fator do questionário fechado e é composto pelas questões de 29 a 32, as quais apresentaram o maior índice de insatisfação de toda a pesquisa, de 48,5%, dentro dos quais encontramos 18,8% de manifestações conceito 1 (discordo totalmente). Já no grupo de conceitos de 4 a 6, chama a atenção que apenas 0,8% atribuíram conceito 6 (concordo totalmente), de acordo com a Tabela 16.

Nesse fator, a Tabela 17, que concentra os conceitos de 1 a 3 e de 4 a 6, mostra que os resultados foram 51,5% e 48,5% para satisfeitos e insatisfeitos, respectivamente. Observa-se que o conceito 4 (concordo pouco) representou 33,5% (Tabela 16), indicando que a tendência de insatisfação está bastante evidente nesse fator.

Para o desenvolvimento individual do funcionário, é imprescindível o fornecimento de *feedback*, pois este é essencial para a detecção dos pontos fortes e fracos do avaliado, o que permite o incremento de um plano de treinamento adequado às necessidades deste funcionário (Bohlander et al, 2003).

Nesse fator, identifica-se um relativo ceticismo quanto às possibilidades de praticar o autodesenvolvimento, descrito na referência à contextualização da empresa, que busca identificar as necessidades de desenvolvimento do funcionário e lhe disponibilizar toda a estrutura da empresa, como a Universidade Corporativa e o acesso aos cursos auto-instrucionais e presenciais que compõem seu acervo.

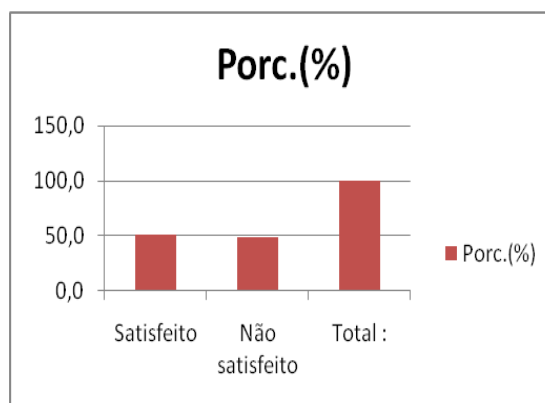
NR	questões	respostas						tot.
		1	2	3	4	5	6	
29	Os cursos auto-instrucionais e presenciais disponibilizados pela Universidade Corporativa do Banco são alinhados à Competências pelas quais sou avaliado(a)	6	4	6	10	6	0	32
30	A nova GDP me estimula a investir mais em ações de capacitação para meu desenvolvimento profissional	6	2	6	13	4	1	32
31	A nova GDP me auxilia a identificar caminhos para o desenvolvimento profissional a serem percorridos em minha carreira no Banco	5	4	5	10	8	0	32
32	Tenho mais acesso a oportunidades de capacitação (participação em cursos), após a implantação da nova GDP	7	5	6	10	4	0	32

Tabela 16: Fator 6 - Autodesenvolvimento

Tabela 17

FATOR 6	Porcentagem(%)
Satisfeito	51,6
Não satisfeito	48,4
Total :	100

Gráfico 6



As duas questões abertas, que compõem a abordagem qualitativa desta pesquisa, apresentaram resultado relativamente prejudicado pela expressiva abstenção. Dos 32 questionários retornados, apenas 14 respondentes, 43,8% da amostra, responderam às questões a seguir:

1) De modo geral, qual a sua opinião em relação ao instrumento de Gestão e Avaliação por Competências utilizado pelo Banco?

2) Qual a sua opinião em relação aos efeitos da Gestão e Avaliação por Competências utilizada pelo Banco sobre a carreira?

Para a questão 1, foram recebidas 6 respostas sucintas, manifestando desconformidade quanto a sua eficácia como instrumento de avaliação funcional. Das 8 respostas restantes, 5 entendem que o sistema é razoável, mas que precisa ser mais efetivo quanto a sua aplicação, devendo ser menos teórico e mais prático para que se obtenham melhores resultados. Citam, também, que, apesar das deficiências práticas, ainda é um instrumento necessário que contribui na relação entre subordinados e gerências. Os outros 3 respondentes acharam o modelo de avaliação bom ou ótimo e que pode contribuir para o aprimoramento profissional e ser saudável tanto para os funcionários quanto para a empresa.

Na questão 2, 3 respondentes entenderam que o modelo de Avaliação utilizado pelo Banco contribui na orientação para ascender na carreira, embora não seja determinante, pois consideram que outros elementos, como a preparação externa e o curso das oportunidades, podem ser mais decisivos, além do fato de que as regras para galgar postos são definidas em sistema próprio. Outros 4 respondentes acharam que o modelo ajuda, mas nem tanto, por não ser sua principal finalidade, e os outros 7 não entendem que o modelo contribua para suas carreiras.

Foi pinçada uma resposta de cada posição para subsidiar análise para cada questão, como segue:

Questão 1 - Satisfeito: “Creio que o referido instrumento, embora não expresse claramente as trilhas profissionais a serem percorridas para que eu possa suprir minhas deficiências como funcionário, é ótimo no sentido de aclarar a percepção que colegas da minha equipe fazem da minha contribuição pessoal e profissional ao Banco, o que me auxilia a manter sempre o desejo de aprimoramento profissional.”

Questão 1 - Insatisfeito: “Teoricamente o instrumento é ótimo, mas na prática ele é pouco efetivo. Tenho a impressão de que, se a administração das dependências do Banco e das equipes não passar a considerá-lo realmente como um instrumento de gestão, sua utilização continuará sendo, em minha opinião, apenas formalidade.”

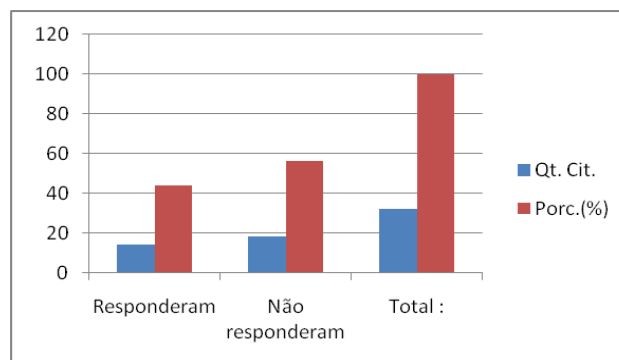
Questão 2 – Satisfeito: “Embora não sejam fatores determinantes, ajudam a dar referência para o funcionário direcionar sua carreira, conforme suas intenções.”

Questão 2 – Insatisfeito: “Como penso que o instrumento, ou melhor, seus resultados não são bem gerenciados, também não percebo ser grande ou sequer boa a influência em caso de concorrência para uma vaga, por exemplo. Caso existam outras oportunidades em que a Gestão e Avaliação por Competências sejam eficientes, desconheço.”

Tabela 18

QUESTÕES ABERTAS	Qt. Cit.	Porcentage m (%)
Responderam	14	43,8
Não responderam	18	56,2
Total	32	100

Gráfico 7



A seguir, é apresentado o quadro geral, Tabela 19, com o resultado de todo o questionário da pesquisa. Na Tabela 20, que concentra os conceitos de 1 a 3 e de 4 a 6, os resultados foram 75,8% e 24,2% para satisfeitos e insatisfeitos, respectivamente, caracterizando que a grande maioria, no conjunto de todas as questões, demonstrou aceitação do modelo de Avaliação Funcional por Competência.

	questões	respostas por conceitos						
		1	2	3	4	5	6	tot.
1	Tive facilidade para avaliar meu próprio desempenho (auto-avaliação)	0	0	1	6	17	8	32
2	É adequada a opção de anonimato oferecida a Pares e Subordinados, no registro de anotações e na emissão de conceitos	4	2	2	1	11	12	32
3	Tive facilidade para avaliar o desempenho do meu Superior	0	0	0	6	16	10	32
4	A Autoavaliação é uma forma adequada de manifestar minha concordância ou discordância em relação aos conceitos atribuídos pelas demais fontes de avaliação	2	0	1	11	14	4	32
5	A nova GDP com avaliação por múltiplas fontes reduz seu uso como instrumento de poder	1	1	2	16	8	4	32
6	Tive facilidade para avaliar o desempenho de meus Pares (colegas da mesma equipe)	0	1	3	10	12	6	32
7	A nova GDP estimula o diálogo entre o Superior e os seus Subordinados	2	3	2	17	8	0	32
8	A nova GDP estimula o diálogo entre os funcionários que integram a mesma equipe (Pares)	2	4	4	17	5	0	32
9	A avaliação por Múltiplas Fontes (Auto-avaliação, Superior, Subordinados e Pares) viabiliza um resultado final mais coerente sobre o meu desempenho	0	0	3	9	16	4	32
10	A avaliação por Múltiplas Fontes ( Auto-avaliação, Superior, Subordinados e Pares), reduz a subjetividade do processo	0	1	3	14	12	2	32
11	A nova GDP emprega critérios objetivos para a avaliação do meu desempenho	1	2	1	14	12	2	32
12	As competências da nova GDP estão redigidas de forma clara	1	0	3	7	19	2	32
13	As competências nas quais fui avaliado (a) contemplam as atividades da área em que atuo	0	0	2	10	17	3	32
14	A nova GDP é clara quanto a expectativa do Banco em relação ao meu desempenho em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes.	1	3	3	14	8	2	31
15	Tenho facilidade de associar o conteúdo descrito pelas Competências ao desempenho expressado pelos meus	1	0	4	12	13	2	32

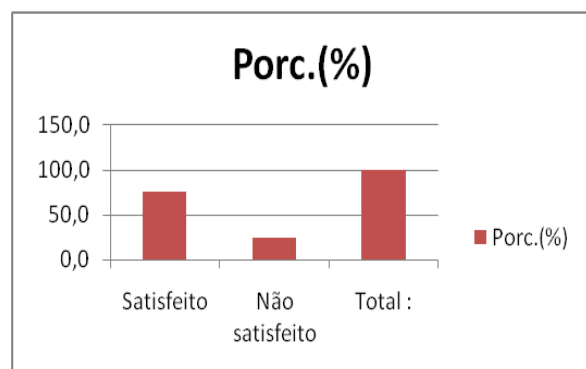
Avaliados								
16	A nova GDP tem foco no desenvolvimento profissional do funcionário	4	3	5	7	10	3	32
17	A nova GDP tornou mais objetivos os <i>feedback</i> oferecidos pelo Superior aos Subordinados	1	2	5	17	6	1	32
18	As anotações ( <i>feedback</i> ) que recebi do meu Superior foram suficientes para identificar pontos a aprimorar em meu desempenho	1	5	3	13	6	3	31
19	A nova GDP tornou mais objetivos os <i>feedback</i> oferecidos pelos Pares (colegas de Equipe)	1	4	4	14	7	2	32
20	Os <i>feedback</i> dos meus pares bastaram para identificar e aprimorar pontos em meu desempenho	2	5	5	8	3	3	26
21	A GDP emprega critérios objetivos para a avaliação do meu desempenho	10	8	6	5	2	0	31
22	O aplicativo GDP é de fácil navegação	0	0	5	4	13	10	32
23	A escala de conceitos de 1 a 6 utilizada pela GDP é adequada à avaliação das Competências	0	0	2	4	17	9	32
24	Os pesos de cada fonte de avaliação (auto-avaliação, pares, subordinados e superior) devem ser equivalentes/iguais	0	0	1	8	17	6	32
25	É adequado o número de Competências a serem avaliadas para cada funcionário	0	1	3	11	15	2	32
26	O novo modelo de GDP por Competências contribui para o atingimento das metas organizacionais do Banco	0	4	5	8	13	2	32
27	A nova GDP alinha interesses dos funcionários aos objetivos do Banco	2	5	3	11	11	0	32
28	A nova GDP permite identificar os funcionários que expressam o melhor desempenho profissional	1	7	4	9	11	0	32
29	Os cursos auto-instrucionais e presenciais disponibilizados pela Universidade Corporativa do Banco são alinhados à Competências pelas quais sou avaliado(a)	6	4	6	10	6	0	32
30	A nova GDP me estimula a investir mais em ações de capacitação para meu desenvolvimento profissional	6	2	6	13	4	1	32
31	A nova GDP me auxilia a identificar caminhos para o desenvolvimento profissional a serem percorridos em minha carreira no Banco	5	4	5	10	8	0	32
32	Tenho mais acesso a oportunidades de capacitação (participação em cursos), após a implantação da nova GDP	7	5	6	10	4	0	32
	Total Obs.:	61	76	108	326	341	103	1015

Tabela 19 - Quadro Geral

Tabela 20

Aceitação	Porcentagem (%)
Satisfeito	75,8
Não satisfeito	24,2
Total	100

Gráfico 8

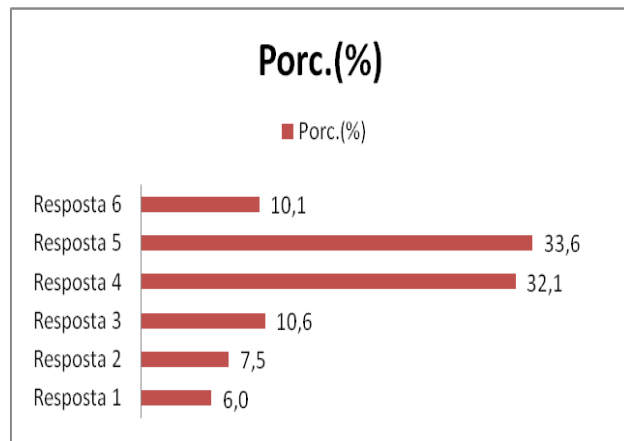


A síntese final dos dados compilados é apresentada na Tabela 21, a seguir, com auxílio do Gráfico 9, em que é percebida a consolidação majoritária do grau de satisfação, em virtude da atribuição de 33,6% de conceitos 5, 32,1% de conceitos 4 e 10,1% de conceitos 6, que resultam em 75,8% de satisfação, recebendo contraponto de 6,0%, 7,5% e 10,6% para os conceitos 1, 2 e 3, totalizando 24,2% de insatisfação. Esses números são indicativos de que o sistema possui alguns pontos que devem ser aprimorados, como os fatores 4 – Acompanhamento e 6 – Autodesenvolvimento, com percentuais de 40,2% e 48,4%, respectivamente .

Tabela 21

GERAL	Porcentagem (%)
Resposta 1	6,0
Resposta 2	7,5
Resposta 3	10,6
Resposta 4	32,1
Resposta 5	33,6
Resposta 6	10,1
Total Obs.	100

Gráfico 9



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta desse trabalho foi realizar um estudo sobre a Avaliação Funcional por Competências em uma unidade de serviços do Banco Nacional S/A, o Centro de Serviços Operacionais, Serviço de Compensação de Cheques e Outros Papéis – CSO COMPE, Porto Alegre/RS, cujo quadro funcional é composto por 38 funcionários. Como objetivo geral, a proposta foi detectar qual a percepção dos funcionários em relação ao sistema como um todo e como objetivos específicos, quais os impactos na carreira e qual o nível de acompanhamento do sistema por parte dos avaliadores e avaliados.

Para o estudo de caso, a metodologia escolhida foi a aplicação de um questionário quantitativo e qualitativo, com 32 questões fechadas e 2 abertas, cuja conclusão da análise será discutida a seguir.

Quanto ao objetivo geral, a análise dos dados indica que a maioria dos funcionários (75,8%, Tabela 20) entende que o sistema tem, na sua concepção, todos elementos para ser um instrumento de auxílio à gestão de RH, o que nos permite relacionar o conceito de Competências entendido não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários 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 et al, 2006).

Ao analisar o resultado de algumas questões pontualmente, observou-se que, apesar do alto índice de aceitação no conjunto, a pesquisa revelou alguns pontos fracos em dois fatores, no 4 – Acompanhamento e no 6 – Autodesenvolvimento, com 40,2% (Tabela 12) e 48,4% (Tabela 16) de insatisfação, respectivamente.

As questões que compõem o fator 4 – Acompanhamento identificam-se com o primeiro objetivo específico – “qual o nível de acompanhamento do sistema?” –, e, a partir de sua análise, se conclui que existem lacunas na execução prática do processo, haja vista a atribuição de conceitos baixos que representaram 40,2% (Tabela 12) de insatisfação. Esse resultado indica que o sistema está carecendo de uma revisão na atitude dos sujeitos responsáveis pela gestão, provavelmente mediante uma reciclagem para aguçar a conscientização de que cada parte integrante do processo é inter-relacionada e exige o envolvimento de todos os participantes, avaliadores e avaliados.



Segundo Bolhander et al (2003) a deficiência de muitos programas de avaliação do desempenho se encontra no fato de que os gerentes e supervisores não são adequadamente treinados para a tarefa de avaliação e fornecem pouco *feedback* significativo aos subordinados. Uma vez que eles não têm padrões precisos para avaliar o desempenho dos subordinados e não desenvolvem as habilidades de *feedback* e de observações necessárias, muitas vezes os objetivos de suas avaliações não são bem definidos e elas perdem o significado. Treinar os avaliadores, portanto, pode melhorar e aprimorar bastante o processo de avaliação do desempenho.

O segundo objetivo específico – “quais os efeitos sobre a carreira?” – se reflete diretamente no fator 6 – Autodesenvolvimento e na questão aberta nº 2, que receberá abordagem em separado mais adiante. Das questões fechadas sobre o fator 6 do questionário, pode-se depreender que a elevada atribuição de conceitos baixos, que representaram 48,4% (Tabela 17) de insatisfação, o mais alto de todos os fatores, sinaliza que, apesar de bem intencionada, a proposta do sistema não consegue ser bem executada. Parece ser necessário rever se o acervo oferecido para capacitação está adequado ao público-alvo e se está na quantidade suficiente para atender a demanda. De outro lado, é preciso verificar se a gestão não está precisando de uma nova injeção de ânimo para estimular seus subordinados a se dedicarem ao sistema de acordo com a sua concepção.

Cabe lembrar Bohlander et al (2003) quando descreve alguns exemplos de possíveis objetivos de avaliações de desempenho que contribuem para o desenvolvimento e carreira, como segue:

- Dar aos funcionários a oportunidade de discutir regularmente, com seu supervisor, o desempenho e os padrões de desempenho;
- Fornecer ao supervisor um meio de identificar os pontos fortes e fracos do desempenho de um funcionário;
- Fornecer um formato que permita ao supervisor recomendar um programa específico para um funcionário aprimorar o seu desempenho;
- Fornecer uma base para recomendações de promoções e melhoria de salários.

Para as 2 questões abertas do questionário, a elevada abstenção por parte dos respondentes, de 56,3% (Tabela 18), pode causar prejuízo para o contexto, porém será feita a sua apreciação com o material obtido.

A questão aberta nº 1 “de modo geral, qual a sua opinião em relação ao instrumento de Gestão e Avaliação por Competências utilizada pelo Banco?” caracterizou que a maioria dos respondentes se considera insatisfeita, principalmente quanto ao cumprimento dos aspectos práticos do sistema e da pouca ênfase na execução por parte dos sujeitos do processo; todavia, algumas manifestações foram de aprovação. Cabe, aqui, ressaltar um paradoxo se essa opinião for comparada com o resultado final do questionário fechado que aponta percepção positiva num índice bastante expressivo de 75,8% conforme a tabela 20.

A questão aberta nº 2 “qual a sua opinião em relação aos efeitos da Gestão e Avaliação por Competências utilizada pelo Banco sobre a carreira?”, que complementa a conclusão sobre o objetivo específico nº 2, deixa transparecer bastante ceticismo quanto à utilidade para orientar a carreira para a maioria dos respondentes e o resultado demonstra que não é considerada determinante para essa orientação. Para reforçar este ceticismo, podemos nos reportar aos resultados das questões de número 29 a 32 que apontaram um elevado índice de insatisfação com relação ao autodesenvolvimento correspondente a 48,4%, conforme a tabela 17.

Para complementar as considerações finais, ficou demonstrado que os demais fatores (4) que compuseram o questionário apresentaram resultado bastante consistente em termos de aprovação de Gestão de Desempenho por Competências utilizado no Banco Nacional S/A, pois que seus percentuais foram superiores a 80%, evidenciando que a instituição pesquisada possui em excelente instrumento de gerenciamento do desempenho de seus servidores e que os três pilares em o sustentam, a Avaliação por Competência, a Avaliação de Múltiplas Fontes (360°) e o *Balanced Scorecard* (BSC) estão perfeitamente enquadrados na literatura temática moderna.

Dessa forma, considera-se concluído esse trabalho, entendendo que o objetivo geral e os específicos foram alcançados na certeza de que o assunto, pela sua riqueza, está longe de se esgotar, ficando a expectativa de que novas explorações das bibliografias sejam levadas a campo de maneira a aperfeiçoar as realizações do cotidiano das pessoas e das empresas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de Administração**. Atlas – SP, 2009.

BOHLANDER, George; SNEL, Scoth; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2003.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competência e gestão de desempenho**. São Paulo: Atlas, 2006.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. **Gestão do conhecimento e gestão por competências**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2005.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLICK, Uwe. **Qualidade na pesquisa qualitativa**. ARTMED. SP 2009.

FREITAS, Isa A.; BRANDÃO, Hugo Pena. **Trilhas de aprendizagem como estratégia para o desenvolvimento de competências**. Brasília: UnB, 2005.

GODOI, Christiane Kleinubing; DE MELO, Rodrigo Bandeira; DA SILVA, Anielson Barbosa. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais – paradigmas, estratégias e métodos**. Saraiva SP, 2009.

HAIR, Jr., Joseph; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Philip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre:

LEANDRO, Ana Maria. **Avaliação de desempenho – um programa sem medos**. Wak Editora RJ 2009.

LEME, Rogério. **Avaliação de desempenho – com foco em competência**. Qualitymark, SP 2009.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas**. Cengage Learning, SP – 2008.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. Atlas, SP 3ªEd. 2009.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. Editora Cortez, Perdizes, SP 2009

Universidade Corporativa Banco do Brasil – **Fundamentos e práticas de gestão contemporânea**. Brasília: DIPES/DAVAL, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

WOOD JR., Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente (coordenadores). **Remuneração e carreira por habilidade e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

## APÊNDICE

PESQUISA PARA O TCC DE GRADUAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO EAD DA  
UFRGS/2010 GRADUANDO: IVAN MARCELO

NOME (OPCIONAL):	
IDADE:	SEXO:
TEMPO DE BANCO:	FUNÇÃO:

Este questionário será o instrumento de pesquisa para elaboração do Trabalho de Conclusão do Curso acima citado, que constará de um estudo sobre a percepção dos funcionários quanto à atual Avaliação de Desempenho Funcional por Competências e seus efeitos na carreira dos funcionários.

Constará de 32 questões afirmativas fechadas na primeira parte, que receberão notas de **1 a 6**, em que **1-Discordo Totalmente; 2- Discordo Muito; 3-Discordo Pouco; 4-Concordo Pouco; 5-Concordo Muito; e 6- Concordo Totalmente** e, na segunda parte, 2 questões abertas para manifestação espontânea do respondente.

### QUESTÕES FECHADAS:

<b>Fator 1 – Participação</b>		<b>NOTA</b>
<b>01</b>	Tive facilidade para avaliar o meu próprio desempenho (autoavaliação).	
<b>02</b>	É adequada a opção de anonimato oferecida a pares e subordinados, no registro de anotações e na emissão de conceitos.	
<b>03</b>	Tive facilidade para avaliar o desempenho do meu superior.	
<b>04</b>	A autoavaliação é uma forma adequada de manifestar minha concordância ou discordância em relação aos conceitos atribuídos pelas demais fontes de avaliação.	
<b>05</b>	A nova GDP com avaliação por múltiplas fontes reduz seu uso como instrumento de poder.	
<b>06</b>	Tive facilidade para avaliar o desempenho dos meus pares (colegas da mesma Equipe). (Desconsidere esta questão se não avaliou PAR(ES) em 2010).	
<b>07</b>	A nova GDP estimula o diálogo entre o superior e os seus subordinados.	
<b>08</b>	A nova GDP estimula o diálogo entre os funcionários que integram a mesma Equipe (pares).	

<b>Fator 2 - Subjetividade</b>		<b>NOTA</b>
<b>09</b>	A avaliação por múltiplas fontes (autoavaliação, superior, subordinados e pares) viabiliza um resultado final mais coerente sobre o meu desempenho.	
<b>10</b>	A avaliação por múltiplas fontes (autoavaliação, superior, subordinados e pares) reduz a subjetividade do processo.	
<b>11</b>	A nova GDP emprega critérios objetivos para a avaliação do meu desempenho.	

<b>Fator 3 - Generalização</b>		<b>NOTA</b>
12	As competências da nova GDP estão redigidas de forma clara.	
13	As competências nas quais fui avaliado (a) contemplam as atividades da área em que atuo.	
14	A nova GDP é clara quanto à expectativa do Banco em relação ao meu desempenho em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes.	
15	Tenho facilidade em associar o conteúdo descrito pelas competências ao desempenho expressado pelos meus avaliados.	

<b>Fator 4 - Acompanhamento</b>		<b>NOTA</b>
16	A nova GDP tem foco no desenvolvimento profissional dos funcionários.	
17	A nova GDP tornou mais objetivos os <i>feedback</i> oferecidos pelo superior aos seus subordinados.	
18	As anotações ( <i>feedback</i> ) que recebi do meu superior foram suficientes para identificar pontos a aprimorar em meu desempenho.	
19	A nova GDP tornou mais objetivos os <i>feedback</i> oferecidos pelos pares (colegas de Equipe).	
20	Os <i>feedback</i> dos meus pares bastaram para identificar e aprimorar pontos em meu desempenho (Desconsiderar se não foi avaliado por PARES em 2010).	
21	Tenho registrado, sistematicamente, anotações ( <i>feedback</i> ) para meus avaliados (superior, pares e subordinados) durante a etapa de Acompanhamento.	

<b>Fator 5 - Integração</b>		<b>NOTA</b>
22	O aplicativo GDP é de fácil navegação.	
23	A escala de conceitos de 1 a 6 (conforme acima) utilizada pela nova GDP é adequada à avaliação das competências.	
24	Os pesos de cada fonte de avaliação (autoavaliação, superior, pares e subordinados) devem ser equivalentes (iguais).	
25	É adequado o número de competências a serem avaliadas para cada funcionário.	
26	O novo modelo de GDP por competências contribui para o atingimento das metas organizacionais do Banco.	
27	A nova GDP alinha os interesses dos funcionários aos objetivos do Banco.	
28	A nova GDP permite identificar os funcionários que expressam o melhor desempenho profissional.	

