

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

Gilmar Santanna da Silva

ANÁLISE DA ETAPA DE ACOMPANHAMENTO NA GESTÃO DE
DESEMPENHO NO BANCO FORTUNA

Porto Alegre

2010

Gilmar Santanna da Silva

**ANÁLISE DA ETAPA DE ACOMPANHAMENTO NA GESTÃO DE
DESEMPENHO NO BANCO FORTUNA**

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.

Orientadora: Profa. Elaine Di Diego Antunes

Tutor Orientador: Luciano José Martins Vieira

Porto Alegre

2010

Gilmar Santanna da Silva

**ANÁLISE DA ETAPA DE ACOMPANHAMENTO NA GESTÃO DE
DESEMPENHO NO BANCO FORTUNA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada 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 10 de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Elaine Di Diego Antunes

Prof Sidinei Rocha Oliveira

Dedico este trabalho à minha esposa Adriane e meus filhos Bianca, Filipe e Adriano, pela paciência e compreensão nos momentos em que deixei de dar atenção às suas necessidades, e por serem a inspiração de todo o meu esforço.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os que apresentaram alguma forma de contribuição para a realização deste trabalho:

À UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul e à UAB – Universidade Aberta do Brasil, pela oportunidade de participar do curso de graduação em administração;

À Professora Orientadora Elaine Di Diego Antunes e ao Tutor Luciano José Martins Vieira, que me incentivaram com seu conhecimento, entusiasmo e paciência;

Aos colegas de curso, pelo companheirismo, especialmente aos colegas Everton Soares Mirapalheta e Luciano Pellegrin Rheingantz, que muito me auxiliaram nesta caminhada e com quem dividi meus anseios e compartilhei minhas angústias e experiências;

Finalmente, aos colegas de trabalho, que me auxiliaram na construção desta pesquisa.

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo geral analisar a compreensão dos funcionários da agência Três Vendas RS do Banco Fortuna acerca da fase de acompanhamento no processo de Gestão de Desempenho por Competências realizado pela organização. Para isso revisou-se a literatura buscando conceitos relativos à gestão de desenvolvimento por competências, especificamente a fase de acompanhamento neste processo. Desenvolveu-se um estudo de caso com a utilização de entrevistas, tendo como componentes da amostra, os funcionários da agência Três Vendas RS. Além disso, foi realizada análise da documentação utilizada pela empresa para divulgação e treinamento dos funcionários acerca da Gestão de Desempenho por Competências. A partir da análise do conteúdo das entrevistas foi constatado que os funcionários consideram a importância da fase de acompanhamento na gestão de desenvolvimento por competências, entendendo que o ato de fornecer e receber feedback é fundamental para o aprimoramento de competências, evidenciando-se, no entanto as dificuldades existentes para realização da fase de acompanhamento, como falta de tempo/excesso de serviço, inexistência de obrigatoriedade com relação ao registro formal de anotações e fornecimento de feedback, além da falta de cultura, falta de hábito e falta de intimidade entre os avaliados. Apresentaram-se sugestões para superação das dificuldades, como treinamento e capacitação dos funcionários, além de aprimoramento do sistema de regulação da etapa de acompanhamento na gestão de desempenho por competências.

Palavras-chave: Competências; Avaliação de desempenho; Acompanhamento.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Perspectivas de desempenho – Competências Fundamentais.....	25
Quadro 2 - Perspectivas de desempenho – Competências Gerenciais.....	26
Quadro 3 - Perfil dos entrevistados.....	30

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	09
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
2.1	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	13
2.2	CONCEITO DE COMPETÊNCIAS.....	15
2.3	GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS.....	16
2.4	BALANCED SCORECARD.....	17
2.5	AVALIAÇÃO 360 GRAUS.....	18
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	21
4	RESULTADOS.....	23
4.1	PROCESSO DE GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS NO BANCO FORTUNA.....	23
4.1.1	Estrutura da Gestão de Desempenho por Competências no Banco Fortuna.	24
4.1.2	Etapas da Gestão de Desempenho por Competências.....	26
4.1.3	Etapa de acompanhamento na Gestão de Desempenho por Competências...	28
4.2	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DAS INFORMAÇÕES.....	29
4.2.1	Perfil dos entrevistados.....	29
4.2.2	Processo de acompanhamento na condição de avaliador.....	30
4.2.2.1	Em relação aos subordinados.....	31
4.2.2.2	Em relação aos pares.....	31
4.2.2.3	Em relação ao superior hierárquico.....	32
4.2.3	Registro de anotações no processo de acompanhamento.....	32
4.2.4	Recebimento de feedback no processo de acompanhamento.....	33
4.2.4.1	Feedback dos subordinados.....	33
4.2.4.2	Feedback dos pares.....	34
4.2.4.3	Feedback dos superiores hierárquicos.....	34
4.2.5	Reação ao recebimento de feedback.....	35
4.2.6	Importância da fase de acompanhamento.....	35
4.2.7	Aspectos que dificultam a fase de acompanhamento.....	36
4.2.7.1	Falta de tempo devido ao excesso de serviço.....	36

4.2.7.2	Falta de prioridade.....	36
4.2.7.3	Subjetividade.....	37
4.2.8	Sugestões para melhoria do processo.....	37
4.2.8.1	Treinamento e capacitação.....	37
4.2.8.2	Aprimoramento da regulação por parte da empresa.....	38
4.2.8.3	Alteração na escolha dos pares.....	38
4.2.8.4	Sugestões para os funcionários.....	38
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	40
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	42
	ANEXO A – ROTEIRO PARA ENTREVISTAS.....	44

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas cinco décadas, a integração econômica entre países foi estimulada em função de mudanças ocorridas no ambiente internacional, fenômeno conhecido por globalização.

A globalização exigiu uma adequação das tradicionais estruturas organizacionais, com o objetivo de acompanhar as mudanças mundiais. Em vista da defasagem existente entre os chamados países desenvolvidos, em desenvolvimento e não desenvolvidos, além da evolução das organizações empresariais e, acima de tudo, os avanços tecnológicos, observa-se uma busca incessante por vantagens competitivas, atualmente tidas como garantia de sobrevivência ou perpetuação no mercado.

A vantagem competitiva passou a ser buscada nos fatores intangíveis, tendo em vista a grande semelhança existente hoje nos produtos e serviços oferecidos. Tal busca passou a direcionar as modernas empresas rumo à valorização dos funcionários, tendo em vista que estes, quando valorizados, são capazes de realizar suas atividades com maior qualidade, obtendo, com isso, maior satisfação e engajamento com os objetivos da empresa.

A valorização dos funcionários faz parte dos processos de gestão de pessoas, importante instrumento na gestão estratégica das empresas. Neste contexto, a avaliação de desempenho passou a ser uma poderosa ferramenta para as empresas buscarem o atingimento de seus objetivos estratégicos.

Os processos de avaliação de desempenho evoluíram com o passar do tempo. A necessidade cada vez maior do desenvolvimento de competências organizacionais fez com que surgisse a gestão de desempenho por competências e a utilização do processo de avaliação 360 graus, que inclui auto-avaliação, avaliação do superior, dos subordinados e dos pares (indivíduos do mesmo nível hierárquico, que desempenham funções semelhantes).

Quando se inclui a expressão “competência” na avaliação de desempenho, é importante que se ressalte a importância deste termo nas relações empresariais. Alguns autores associam o conceito de competência não apenas a pessoas, mas também a equipes de trabalho e mesmo a organizações. Le Boterf (2000), por exemplo, sustenta que em cada equipe de trabalho se manifesta uma competência coletiva, que emerge das relações sociais que se estabelecem no grupo e da sinergia entre as competências individuais de seus membros.

A gestão de desempenho por competências figura, portanto, como alternativa aos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados pelas organizações. Propõe-se a orientar

esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização, as competências necessárias à consecução de seus objetivos, conforme explicam Brandão e Guimarães (2001). De acordo em esses autores, a gestão por competências constitui um processo contínuo, que tem como etapa inicial a formulação da estratégia da organização, ocasião em que são definidos sua missão, sua visão de futuro e seus objetivos estratégicos. Em seguida, em razão dos objetivos estabelecidos, definem-se indicadores de desempenho no nível corporativo e metas, assim como se identificam as competências necessárias para concretizar o desempenho esperado.

Um modelo de gestão de desempenho por competências passou a ser adotado pelo Banco Fortuna a partir do ano 2005, atendendo, assim uma reivindicação de seus funcionários por um modelo considerado mais democrático, tendo em vista que os anteriormente utilizados consistiam apenas em avaliação descendente (funcionários avaliados unicamente por seus superiores hierárquicos). Este novo modelo foi construído na forma de avaliação 360 graus e prevê a realização de um acordo de equipe, uma fase de acompanhamento, onde é possível a inclusão de anotações e sessões de feedback e, por fim, a atribuição de conceitos que irão contribuir para a construção de um Plano de Desenvolvimento de Competências.

Apesar de o modelo vigente ter sido largamente indicado na literatura, têm-se observado que a maior parte dos funcionários não consegue implementá-lo em sua plenitude. Observa-se, também, que grande parte dos funcionários apenas cumpre os prazos estipulados pelo sistema para a formalização, não realizando o devido acompanhamento nem tampouco oferecendo feedback aos seus avaliados, havendo, com isso, inclusive, prejuízos para o crescimento profissional dos envolvidos no processo de avaliação. A partir dessas considerações surge a seguinte questão: **Qual é a compreensão que os funcionários do Banco Fortuna têm a respeito da fase de acompanhamento no processo de gestão de desempenho por competências realizado pela organização?**

A pesquisa abrange os funcionários do Banco Fortuna, lotados na agência Três Vendas RS, uma das seis agências localizadas na cidade de Pelotas RS e que está entre as trinta e uma agências situadas no sul do Estado do Rio Grande do Sul, vinculadas à Superintendência Regional de Pelotas RS.

A agência Três Vendas RS, fica localizada no bairro Três Vendas, na cidade de Pelotas RS e conta, atualmente, com 17 funcionários, sendo seu quadro funcional composto por um Gerente de Agência, cinco Gerentes de Módulos, três Assistentes de Negócios, três Caixas Executivos e cinco Escriturários.

Objetivo Geral:

Analisar a compreensão dos funcionários da agência Três Vendas RS do Banco Fortuna acerca da fase de acompanhamento no processo da Gestão de Desempenho por Competências realizado pela organização.

Objetivos Específicos:

- a) Descrever o processo de gestão de desempenho por competências realizado pelo Banco Fortuna, especialmente a fase de acompanhamento;
- b) Identificar a opinião dos funcionários quanto aos aspectos positivos e negativos da fase de acompanhamento no processo de gestão de desempenho;
- c) Propor sugestões para qualificar a fase de acompanhamento, de modo a contemplar as expectativas dos funcionários.

A avaliação de desempenho deve ter, como objetivo, mostrar ao funcionário os caminhos a serem percorridos para que os resultados esperados sejam atingidos, sendo possível uma avaliação das competências individuais, proporcionando, assim, o desenvolvimento profissional, de forma a ajustar os objetivos individuais aos objetivos especificados pela organização. Sendo assim, torna-se imprescindível um pleno entendimento e correta utilização do mecanismo escolhido pela empresa para avaliar o desempenho de seus funcionários.

Desta forma, torna-se relevante o presente estudo, no sentido de levantar a percepção dos funcionários a cerca da importância da fase de acompanhamento no processo de gestão de desempenho por competências praticado no Banco Fortuna, proporcionando, assim, benefícios tanto para os indivíduos participantes do processo, como para a organização como um todo.

No que se refere especificamente à fase de acompanhamento, cabe salientar que esta etapa contribui decisivamente para a melhoria de desempenho das competências e, conseqüentemente, dos resultados da organização. Conforme Dutra (2001), o desenvolvimento das pessoas desenvolve a empresa.

Na fase de acompanhamento, tanto avaliados como avaliadores têm a oportunidade de identificar pontos fortes e fracos, entender e analisar tais pontos, tendo como objetivo a implantação de métodos de correção ou valorização. É na fase de acompanhamento que, através de feedbacks, ajustes imediatos tornam-se possíveis, evitando, desta forma, surpresas e desapontamentos no final do ciclo avaliatório.

O presente trabalho está estruturado em seis seções: Primeiramente apresenta-se uma introdução contendo o tema de pesquisa, bem como as justificativas e os objetivos. A segunda

seção contém a fundamentação teórica e irá demonstrar os referenciais teóricos utilizados como apoio para a condução do trabalho. A terceira seção inclui os procedimentos metodológicos e os métodos de pesquisas escolhidos para a realização do trabalho. A quarta seção apresentará os resultados do trabalho e as análises realizadas com base nestes resultados. Na quinta seção serão abordadas as considerações finais, apresentando sugestões para continuidade do trabalho e para novas pesquisas. Por fim, na sexta seção, apresentam-se as referências bibliográficas utilizadas no desenvolvimento da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nas últimas duas décadas ocorreram alterações na forma de gerenciar de pessoas. De acordo com Dutra (2001), a figura do funcionário disciplinado, executor, que nunca questionava, foi dando lugar ao funcionário criativo, autônomo e com a visão mais voltada para a obtenção de resultados pela empresa. Estas alterações justificam a mudança de foco na gestão de pessoas. O desenvolvimento passou a ser o foco principal, ao invés do controle, anteriormente considerada figura primária na gestão de pessoas.

O desenvolvimento da empresa passou a ser visto, em parte, como resultado do desenvolvimento de seus funcionários. Ao mesmo tempo, o desenvolvimento da empresa impulsiona o desenvolvimento das pessoas. Dutra (2002, p.23), afirma que:

Ao colocarmos organização e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na organização, quer fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para organização seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios.

Assim, as pessoas passam a representar o capital intelectual da empresa, mobilizando esforços para colaborar com o sucesso do empreendimento (EDVINSSON; MALONE, 1998).

O Banco Fortuna, acompanhando as mudanças ocorridas nos últimos anos e consciente de que o sucesso das empresas pode ser concretizado pelas habilidades, talentos e experiências de seus funcionários, procurou definir parâmetros para a gestão de desempenho baseada nas competências, obtendo, assim, um mecanismo capaz de gerar e sustentar vantagem competitiva.

Apresenta-se, a seguir, uma síntese dos principais conceitos da literatura, referentes a temas implícitos no modelo de gestão de desempenho por competências, praticado no Banco Fortuna, com o objetivo de demonstrar a importância de cada tema no processo de acompanhamento da Gestão de Desempenho por Competências.

2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Devido à grande concorrência existente hoje em um mercado globalizado e competitivo, o desempenho dos funcionários passou a ser visto de maneira diferente. Durante muito tempo, avaliar desempenho significava a utilização de técnicas para verificar a adaptação do indivíduo ao trabalho (Souza, 2005). A partir dos anos 70, o indivíduo passou a

ser percebido como parte essencial e integrante da organização, tornando, assim, diferente a visão de desempenho.

Sobre a concorrência existente hoje, Souza *et al* (2005, p.29), consideram:

Diariamente as organizações enfrentam o desafio do aumento de expectativas da performance para atender às necessidades de acionistas, clientes, fornecedores e colaboradores. Entretanto, a cada dia, os competidores tornam-se mais capazes, convertendo em ineficazes as formas tradicionais de gerenciamento do negócio, para lidar com as imposições da economia global.

A partir da década de 80, com o aumento constante da competitividade e respeitando a importância do indivíduo para a organização, passa a ser necessária uma avaliação formal de desempenho baseada na racionalidade e objetividade. As empresas passam a buscar novos modelos de gestão de avaliação que passaram a ter como base o diálogo e a busca do crescimento profissional dos avaliados (Souza, 2005, p. 42 e 43). Surge, então, a idéia de Gestão de Desempenho, com um conceito bem mais abrangente. De acordo com Brandão e Guimarães (2001), a gestão de desempenho é fundamental para as organizações, envolvendo o papel estratégico no processo de seleção, desenvolvimento e retenção das pessoas responsáveis pela geração de valor e obtenção de resultados.

Até então, os processos de avaliação de desempenho tinham como escopo o controle dos trabalhadores, imposição de regras, quantificação de resultados, priorizando a produtividade individual dos trabalhadores, sem levar em consideração suas carências e necessidades de aprimoramento.

De acordo com Souza *et al* (2005), o conceito de desempenho humano sofreu alterações com o passar do tempo, tendo, em sua origem, relação com o desempenho de máquinas e equipamentos, sendo avaliado de acordo com a atuação e resultados obtidos pela utilização do referido equipamento. Diferentemente de sua origem, o termo desempenho, para Souza (2005, p. 204) “é a ação explícita resultante da influência e da dinâmica de variáveis de naturezas distintas, como cultura, clima organizacional, condições de trabalho, possibilidades individuais, atitudes, métodos de gerenciamento do processo produtivo, motivação e competências”.

Ainda, de acordo com Souza *et al* (2005, p. 25):

Gerir o desempenho significa avaliar a extensão da discrepância, identificar os fatos geradores desta situação e, em seguida, intervir, tomando decisões para eliminar as variáveis constituídas em fontes de problemas, como a delegação incompatível ao perfil de competência, a desmotivação, a ausência de integração, a desestruturação do processo de trabalho, a ausência de nitidez quanto aos propósitos. A clareza sobre a fonte da discrepância é fundamental à definição da solução mais adequada. Nem sempre o desempenho aquém do esperado constitui apenas fruto da atuação do indivíduo. As vezes, o alcance do desempenho esperado extrapola a autonomia da pessoa avaliada.

Como vantagens do processo de gestão de desempenho, Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p. 106) citam:

Quando decisões tais como, promoção, transferência, demissões e aumentos salariais são tomadas com base em critérios de desempenho (em vez de outras, como por exemplo, tempo de serviço), é necessário que exista algum sistema de avaliação de desempenho. As informações da avaliação de desempenho também podem ser úteis na toma de decisão em seleção e colocação, onde os resultados do desempenho são comparados com as características das pessoas, determinando quais são as características mais adequadas ao cargo. As pessoas que têm muitas características consideradas melhores para o desempenho num determinado cargo são consideradas para a seleção. Também, quando determinados aspectos do avaliado são considerados inadequados, o processo de avaliação de desempenho pode sugerir um treinamento reparador. Finalmente, as avaliações são a base dos sistemas de recompensas condicionados ao desempenho (isto é, qualquer sistema que relaciona a recompensa, como por exemplo um bônus, ao desempenho de uma pessoa ou de um grupo).

Existem alguns erros de avaliação comumente cometidos, chamados “vícios de avaliação”, resultantes de percepções equivocadas, citados por Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p. 109):

Alguns tipos de erros de medição podem ameaçar a confiabilidade e/ou a validade das avaliações de desempenho. São eles:

Erros de Halo – Uma pessoa classifica outra em diversas dimensões diferentes e dá uma nota parecida a todas;

Erros de Indulgência/Severidade – Erro de atribuir notas altas ou baixas indiscriminadamente a todos os avaliados, independentemente de seus desempenhos;

Erros de Tendência Central – Erro de atribuir a todos uma avaliação em torno da média;

Erros de Novidade – Deixar que acontecimentos recentes influenciem a classificação de desempenho anterior ao acontecimento;

Erros de Desvio Pessoal – Permitir que certos desvios influenciem a avaliação do desempenho, por causa de possíveis estereótipos do avaliador, como por exemplo, racismo, sexo, idade ou deficiências.

Sendo assim, um processo adequado de gestão de desempenho deve ter como objetivo a percepção dos pontos fortes e fracos dos avaliados buscando meios para minimizar as deficiências e aproveitar os pontos fortes dos mesmos. Gestão de desempenho passa a ser, portanto, um processo contínuo de troca de conhecimentos e idéias, buscando a capacitação dos envolvidos para, desta forma, alcançar os objetivos traçados pela organização.

2.2 CONCEITO DE COMPETÊNCIAS

A palavra “competência” é utilizada, hoje, de maneira geral, para identificar uma pessoa que possui qualificações para realizar determinadas tarefas. Ao passo que seu antônimo, “incompetência”, além de trazer a negativa desta qualificação, conduz a

sentimentos depreciativos e pejorativos, significando que a pessoa se encontra ou se encontrará marginalizada do mercado de trabalho e longe do reconhecimento da sociedade.

O termo Competência originou-se no fim da Idade Média e estava associado com a capacidade das pessoas para pronunciarem-se sobre determinado assunto. (Zarifian, 2001). Com o passar do tempo, o conceito de competência veio a ser utilizado, também, para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho (Brandão e Guimarães, 2001).

Embora o conceito de competência tenha evoluído, permanecem seus princípios ligados à habilidades, conhecimento e qualificação. De acordo com Dutra (2001, p.28), o conceito de competência abrange o “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades”.

O conhecimento refere-se ao saber. Implica questionamentos e esforços voltados à informação que possa agregar valor ao trabalho. O conhecimento é o que se deve saber para desenvolver com qualidade aquilo que lhe é atribuído (Ruas, 1998). As habilidades referem-se ao saber fazer. Centralizam-se no desenvolvimento de práticas e consciência da ação tomada. As habilidades são o que se deve saber para obter um bom desempenho (Ruas, 1998). As atitudes referem-se ao saber agir. Busca um comportamento mais condizente com a realidade desejada. Deve-se saber agir para poder empregar adequadamente os conhecimentos e habilidades (Ruas, 1998).

De acordo com Carbone *et al* (2005) competência não significa apenas reunir conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para executar determinada tarefa, mas também a mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho. Desta forma, competência está associada à combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, agregando valor à organização e aos indivíduos.

Competências são reveladas quando as pessoas agem frente às situações profissionais, buscando soluções e colaborando para a estratégia da empresa (Zarifian, 2001). Ainda, de acordo com Zarifian (2001, p. 66):

A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir.

2.3 GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

Gestão de desempenho por Competências, para Souza (2005, p. 96),

É o tipo de avaliação que se caracteriza pela mensuração das competências conceituais (conhecimento e domínio de conceitos e teorias), técnicas (domínio de métodos e ferramentas) e interpessoais (atitudes e valores) necessárias ao desempenho esperado, a partir de instrumentos específicos e entrevistas.

Grande parte das modernas empresas está adotando a Gestão de Desempenho por Competências, com a utilização de uma escala construída para mensurar e orientar o desenvolvimento (Dutra, 2001, p.46).

Muitas organizações têm recorrido à utilização de modelos de gestão de competências, com o objetivo de planejar, selecionar e desenvolver as competências necessárias ao respectivo negócio. Ienaga (1998) sugere um modelo que tem como passo inicial a identificação da lacuna de competências da organização. Esse processo consiste em estabelecer os objetivos e as metas a serem alcançados segundo a intenção estratégica da organização e, depois, identificar a lacuna entre as competências necessárias à consecução desses objetivos e as competências internas disponíveis na empresa. Os passos seguintes compreendem o planejamento, a seleção, o desenvolvimento e a avaliação de competências, buscando minimizar a referida lacuna, o que pressupõe a utilização de diversos subsistemas de recursos humanos, entre os quais, recrutamento e seleção, treinamento e gestão de desempenho. A idéia é que a organização e seus profissionais “eliminam as lacunas entre o que podem fazer e o que os clientes esperam que eles façam”. (Stewart, 1998, p. 84).

A Gestão de Desempenho por Competências surge, portanto, como alternativa aos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados pelas organizações. Visa orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos, conforme explicam Brandão e Guimarães (2001). Segundo esses autores, a gestão por competências constitui um processo contínuo, que tem como etapa inicial a formulação da estratégia organizacional. Em seguida, em razão dos objetivos estabelecidos, podemos definir indicadores de desempenho no nível corporativo e metas, identificando as competências necessárias para concretizar o desempenho esperado.

2.4 BALANCED SCORECARD

Visando aprimorar os mecanismos de avaliação do desempenho organizacional, Kaplan e Norton (1997) desenvolveram um instrumento gerencial que procura avaliar resultados a partir da mensuração de ativos tangíveis e intangíveis de uma empresa, como produtos e serviços de qualidade, funcionários competentes e motivados, processos eficientes

e clientes satisfeitos. Tal instrumento, denominado *balanced scorecard* (BSC), preserva as medidas financeiras tradicionais, mas focaliza outras três perspectivas de desempenho: clientes, processos internos e aprendizagem.

Segundo Nisembaum (2000), o BSC traduz a missão, a visão e a estratégia organizacionais em objetivos, ações e medidas — de curto, médio e longo prazos — organizados segundo quatro diferentes perspectivas de desempenho:

- Financeira — indica os resultados financeiros, normalmente expressos por medidas de lucratividade;

- Clientes — permite direcionar os esforços da empresa para identificação, conquista e manutenção de certos segmentos de clientes, a partir de medidas como satisfação do cliente, índice de reclamações, percentual de participação no mercado, imagem e reputação da organização;

- Processos internos — orienta o aperfeiçoamento de processos críticos em que a organização precisa de excelência, a partir de indicadores como a qualidade de serviços, medidas de garantia (consertos e devolução de produtos) e índices de produtividade, entre outros;

- Aprendizado e crescimento — age sobre fatores que a empresa deve considerar para gerar crescimento e melhoria a longo prazo, utilizando medidas como clima organizacional, competência dos funcionários e disponibilidade de sistemas de informação.

Assim, além de serem acompanhadas pelos tradicionais relatórios financeiros, as ações gerenciais passam a ser orientadas também para o alcance de metas referentes a clientes, processos internos, inovações, funcionários e sistemas. O acompanhamento, então, mantém indicadores de desempenho de curto prazo, mas agrega medidas de médio e longo prazos, na tentativa de projetar resultados futuros. E como a estratégia organizacional representa um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos, os objetivos e indicadores em cada perspectiva de desempenho exercem influência uns sobre os outros (Kaplan e Norton, 1997). Com isso, ao traduzir a estratégia corporativa em objetivos, ações e indicadores, o BSC pode subsidiar o diagnóstico de competências, orientando a identificação das competências necessárias à consecução de objetivos em cada perspectiva de desempenho.

2.5 AVALIAÇÃO 360 GRAUS

Uma questão deve ser entendida, quando se trata de avaliação de desempenho: Quem deve avaliar o desempenho? Assim como há vários padrões para se avaliar o desempenho, há também vários candidatos a realizar essa avaliação.

De acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2005, p. 223):

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. Os avaliadores podem ser supervisores, colegas, integrantes de equipe, o próprio funcionário, subordinados e clientes. Cada um pode contribuir mais ou menos para os objetivos administrativos e de desenvolvimento estabelecidos.

A combinação de várias fontes de informação de avaliação de desempenho resulta na criação de um sistema mais completo de avaliação – a Avaliação 360 Graus.

Os cargos multifacetados e pessoas diferentes vêem coisas diferentes. Como o nome implica, a avaliação 360 graus destina-se a fornecer aos funcionários a visão mais precisa possível, com pareceres de todos os ângulos: supervisores, colegas, subordinados, clientes e outros (Bohlander, Snell e Sherman, 2005, p.223).

A avaliação 360 graus apresenta, como vantagem, a utilização de feedback estruturado, claro e cuidadoso, que pode ser um instrumento efetivo de aprendizagem e desenvolvimento dos atributos de liderança. O fato de os feedbacks terem origens em fontes diversas permite compreensão mais completa e clara dos impactos dos comportamentos no ambiente organizacional. Vale lembrar que quando as pessoas recebem feedbacks honestos de seus pares, superiores, subordinados, etc., ficam mais dispostas a mudarem seus comportamentos.

Craide e Antunes (2004, p. 5 e 6) citam:

Comparar o que a pessoa acha que ela é, com a imagem que ela passa pode ser considerada uma forma de aprendizagem e é a grande vantagem oferecida pela Avaliação 360°, uma vez que permite a compreensão completa e clara dos impactos dos próprios comportamentos no ambiente de trabalho. A Avaliação 360° também pode oferecer benefícios às empresas como a oportunidade de conhecer o estágio atual das competências empresariais e da equipe, verificando quais os valores devem ser praticados.

Alguns pontos positivos são apontados na implementação da Avaliação 360°, conforme Bispo (2010), entre eles:

- Identificação de competências comportamentais como, espírito de equipe, equilíbrio emocional e relações interpessoais;
- Identificação de pontos fortes e fracos que devam ser melhorados ou aprimorados na performance dos participantes do processo de avaliação;
- Fortalecimento da integração entre os membros de uma equipe;
- Importância de o funcionário poder analisar a maneira como ele está sendo visto pelos demais funcionários que trabalham em sua equipe, possibilitando uma auto-avaliação das suas ações diante da empresa e dos seus pares;
- Possibilidade de os gestores analisarem a forma como atuam junto à sua equipe, tornando possível o desenvolvimento de competências que os ajudarão em seu

trabalho de gerir pessoas, tendo em vista que os subordinados participam diretamente no processo de avaliação;

- Oportunidade de identificação do grau de maturidade de todos os envolvidos no processo avaliatório;
- Elaboração de um plano de carreira e de desenvolvimento pessoal, o que permite ascensão profissional na empresa;
- Valorização do profissional, tendo em vista que o funcionário passa a sentir que a empresa preocupa-se com o seu desempenho e deseja melhorar seu potencial;
- Estímulo ao comprometimento dos funcionários com os valores da empresa;
- Fornecimento de um canal que possibilita a implementação de sistemas de remuneração variável e de promoções.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o presente trabalho, utilizou-se o método de Estudo de Caso do tipo único, visando explorar um processo organizacional em prática no Banco Fortuna, a avaliação de desempenho por competências, com foco específico na fase de acompanhamento. De acordo com Gil (2007, p. 54) estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, sendo muito utilizado em pesquisas exploratórias. É recomendável nas fases iniciais de uma investigação sobre temas complexos, para a construção de hipóteses ou reformulação do problema. Também se aplica nas situações em que o objeto de estudo já é suficientemente conhecido. Os critérios para a seleção dos casos: buscar casos típicos; selecionar casos extremos; tomar casos marginais (atípicos).

Segundo Yin (2001), o estudo de caso é indicado quando o tipo de questão de pesquisa é da forma “como” e “por quê?” Quando o controle que o investigador tem sobre os eventos é muito reduzido; ou quando o foco temporal está em fenômenos contemporâneos dentro do contexto de vida real. A essência de um Estudo de Caso, ou a tendência central de todos os tipos de Estudo de Caso é que eles tentam esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: por que elas foram tomadas, como elas foram implementadas e quais os resultados alcançados.

Os propósitos do estudo de caso não são os de proporcionar o conhecimento preciso das características de uma população, mas sim o de proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados.

Sobre a técnica do estudo de caso, Yin (2001, p. 33), descreve:

O estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo – como a lógica de planejamento incorporando abordagens específicas à coleta de dados e à análise de dados. Nesse sentido, o estudo de caso não é nem uma tática para coleta de dados nem meramente uma característica do planejamento em si, mas uma estratégia de pesquisa abrangente.

Sobre a técnica de estudo de caso do tipo único, Yin (2001, p.61), cita:

O estudo de caso único é um projeto apropriado em várias circunstâncias. É análogo a um experimento único, e muitas das condições que servem para justificar um experimento único também justificam um estudo de caso único. Encontra-se um fundamento lógico para um caso único quando ele representa o caso decisivo ao testar uma teoria bem formulada.

Desta forma, como proposta metodológica foi desenvolvida, para o presente Estudo de Caso, uma pesquisa qualitativa aplicada. Segundo Diehl & Paim (2002), os estudos

qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema, a interação de certas variáveis, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos. Considerando essa afirmação, percebe-se que a pesquisa qualitativa tem o objetivo de obter informações sobre os sentimentos, atitudes e opiniões das pessoas, com uma ótica bastante investigativa.

Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas, visando identificar, nos sujeitos da pesquisa, suas expectativas e percepção quanto ao processo de acompanhamento na avaliação de desempenho por competências utilizado no Banco Fortuna. As entrevistas foram realizadas com 14 funcionários da agência Três Vendas RS, localizada em Pelotas RS, que se encontravam desempenhando suas atividades no período da coleta de dados.

O conteúdo das entrevistas objetivou fazer com que o público alvo expressasse sua opinião crítica a respeito do processo de avaliação, com ênfase aos aspectos normalmente observados como fatores de constrangimento entre avaliadores e avaliados.

Além das entrevistas, foi realizada a análise documental do material distribuído aos funcionários pelo Banco Fortuna, para divulgação e incentivo do uso do sistema. Uma das características do estudo de caso é a possibilidade de se utilizar diversas fontes para a obtenção de evidências (YIN, 2001).

Por fim, como análise final, foi utilizada a Análise de Conteúdo. Segundo Marconi & Lakatos (1999), “análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa para a descrição objetiva e sistemática do conteúdo evidente da comunicação”.

Esta análise final, de acordo com Rodrigues (2006), é a “parte que apresenta os resultados obtidos na pesquisa e analisa-os sob o crivo dos objetivos e/ou das hipóteses. Assim, a apresentação dos dados é a evidência das conclusões e a interpretação consiste no contrabalanço dos dados com a teoria”.

A análise de conteúdo, portanto, significa o tratamento das informações coletadas durante a pesquisa. Desta forma, essa etapa está revestida de extrema importância para o desenvolvimento e finalização correta do projeto de pesquisa referente à gestão de desempenho por competências praticado no Banco Fortuna.

4 RESULTADOS

Para apresentação dos resultados obtidos, relata-se, primeiramente, uma análise documental do material distribuído aos funcionários pelo Banco Fortuna, para divulgação e incentivo do uso do sistema. A seguir, são expostos os resultados da pesquisa e alguns dados dos participantes, assim como as opiniões obtidas nas entrevistas, sua análise e interpretação, colocando em evidência as respostas consideradas relevantes para o presente estudo.

4.1 PROCESSO DE GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS NO BANCO FORTUNA

O processo de avaliação de desempenho de funcionários teve início, no Banco Fortuna, na década de 1960, com a utilização do chamado Boletim de Informações 42 pontos, tendo como foco a avaliação comportamental do funcionário de forma descendente, ou seja, o avaliador sempre era o superior hierárquico, sendo o avaliado, seu subordinado.

A partir do ano de 1972, o modelo foi substituído pela Ficha Individual de Avaliação, mantendo o ciclo anual, e a forma descendente de avaliação.

Foi em 1983 que o Banco Fortuna passou a utilizar um novo modelo de avaliação funcional com um avanço na metodologia. A Avaliação de Desempenho Funcional (ADF), embora ainda com avaliação de forma descendente, permitia que o avaliado discordasse da avaliação, sendo necessária, neste caso, a intervenção de um funcionário de nível hierárquico superior para solucionar as discordâncias.

A GDP – Gestão do Desempenho Profissional foi o modelo que o Banco Fortuna passou a utilizar a partir do ano de 1998. Este novo modelo, com um ciclo avaliatório de 6 meses, passa a buscar uma forma mais moderna de avaliar seus funcionários, medindo os resultados por meio do cumprimento de metas e de fatores comportamentais, utilizando, assim, o modelo teórico do Balanced Scorecard, criado por Kaplan e Norton (1997).

O modelo de avaliação de desempenho utilizado atualmente pelo Banco Fortuna, denominado Gestão de Desempenho por Competências, foi implantado em 2005, com alterações profundas nos conceitos tradicionais da empresa. Este novo modelo passou a focar o desenvolvimento de competências e o planejamento de carreira. Substituiu a matriz de fatores, anteriormente utilizada, por matriz de competências. Passou a adotar a avaliação por múltiplas fontes, sendo que, com a adoção do modelo de avaliação 360°, cada funcionário é

avaliado e avaliador, é avaliado pelo superior imediato e também faz avaliação deste mesmo superior. Ao mesmo tempo, avalia e é avaliado pelos funcionários de mesmo nível hierárquico, escolhidos aleatoriamente para serem seus pares, e faz a sua auto-avaliação.

4.1.1 Estrutura da Gestão de Desempenho por Competências no Banco Fortuna

O processo de Gestão de Desempenho por Competências – GDC, praticado pelo Banco Fortuna, está estruturado com base em cinco perspectivas: financeira, clientes, processos internos, comportamento organizacional e sociedade. Tais perspectivas são medidas com base em duas dimensões: Metas e Competências.

As metas são estabelecidas no Acordo de Trabalho, firmado individualmente com cada agência do Banco Fortuna, a cada semestre. São elaboradas com base no direcionamento estratégico do Banco. Os pontos atribuídos referem-se ao desempenho de equipes e unidades do Banco. As competências referem-se à avaliação individual, sendo realizada por múltiplas fontes: auto-avaliação, superior, subordinados e pares. Na dimensão metas, as avaliações são objetivas, pois são definidas pelos resultados alcançados pelas agências, como unidades do Banco. Na dimensão competências, as avaliações estão permeadas pela subjetividade dos avaliadores. Tais subjetividades, porém são minimizadas, considerando-se que as avaliações são realizadas por diversas fontes. (UNIFORTUNA, Curso Gestão de Desempenho por Competências, 2005)

As informações advindas destas duas dimensões são direcionadas para uma matriz de balanceamento, com o objetivo de refletir a priorização de cada perspectiva, de acordo com a estratégia organizacional e com o cargo exercido pelo funcionário. No final, é produzido o Placar de Desempenho.

As competências analisadas na GDC são classificadas em fundamentais, gerenciais e específicas.

As competências fundamentais são aquelas relevantes a todos os funcionários do Banco, num total de nove. São automaticamente atribuídas a todos os funcionários e distribuídas nas cinco perspectivas de desempenho, da seguinte maneira:

Perspectivas	Competências Fundamentais
Financeira	<p>1. Realiza suas atividades de trabalho, demonstrando conhecimento de produtos, serviços, processos e aplicativos de informática relacionados à sua área de atuação.</p> <p>2. Identifica e aproveita oportunidades para o Banco, analisando o ambiente interno e externo.</p>
Clientes	<p>3. Presta atendimento com cortesia e agilidade, disponibilizando soluções adequadas às expectativas do cliente (interno ou externo) e às orientações do Banco.</p>
Comportamento Organizacional	<p>4. Relaciona-se com colegas, de forma cordial e profissional, a fim de promover um bom clima de trabalho.</p> <p>5. Implementa ações voltadas para o seu desenvolvimento profissional.</p>
Processos Internos	<p>6. Comunica-se (por escrito e oralmente) de forma clara, objetiva e acessível ao interlocutor.</p> <p>7. Identifica riscos na realização das atividades sob sua responsabilidade e implementa ações adequadas.</p> <p>8. Desenvolve suas atividades de forma organizada, para concluí-las com qualidade e no tempo previsto, possibilitando a continuidade do processo de trabalho.</p>
Sociedade	<p>9. Direciona suas ações, levando em consideração os impactos sociais, ambientais e econômicos e os princípios de responsabilidade socioambiental do Banco.</p>

Quadro 1: Perspectivas de desempenho - Competências Fundamentais
Fonte: UNIFORTUNA, Curso Gestão de Desempenho por Competências, 2005.

As competências gerenciais são aquelas relevantes para os funcionários do segmento gerencial, num total de sete. São atribuídas aos funcionários do segmento gerencial e assim distribuídas entre todas as perspectivas de desempenho, exceto na perspectiva Sociedade:

Perspectivas	Competências Gerenciais
Comportamento Organizacional	<p>1. Estimula e valoriza a participação dos funcionários nas decisões, incentivando o diálogo, a troca de idéias e o compartilhamento de conhecimentos.</p> <p>2. Orienta a atuação da equipe com foco nas estratégias, resultados e princípios de responsabilidade socioambiental do Banco, compartilhando informações necessárias para a realização do trabalho.</p> <p>3. Promove o desenvolvimento da equipe, comunicando suas expectativas sobre o desempenho das pessoas, fornecendo feedback frequente para aprimoramento e oferecendo oportunidades de capacitação.</p> <p>4. Implementa, em conjunto com a equipe, ações voltadas para o bem-estar no trabalho e melhoria contínua da qualidade de vida.</p>
Clientes	5. Negocia com clientes (internos ou externos), de forma transparente, buscando estabelecer acordos que atendam aos interesses das partes.
Financeira	6. Toma decisões adequadas, em tempo hábil, analisando o contexto e os objetivos da Unidade.
Processos Internos	7. Coordena os processos da sua equipe, identificando desvios e implementando ações de melhoria.

Quadro 2: Perspectivas de desempenho - Competências Gerenciais
Fonte: UNIFORTUNA, Curso Gestão de Desempenho por Competências, 2005.

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

4.1.2 Etapas da Gestão de Desempenho por Competências

A Gestão de Desempenho por Competências – GDC, é um processo composto por três etapas: Planejamento, Acompanhamento e Encerramento.

O planejamento envolve a seleção de avaliados, a atribuição dos perfis de competências específicas e o registro do acordo de equipe.

O acompanhamento perfaz todo o ciclo avaliatório. Nesta etapa ocorre o registro das anotações, com base na observação da expressão das competências no trabalho. As anotações podem contemplar tanto comentários de valorização, reconhecendo comportamentos positivos de cada avaliado, quanto comentários acerca da expressão inadequada ou insuficiente de uma determinada competência e as respectivas indicações de ações de aprimoramento.

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

Os conceitos são atribuídos da seguinte forma (UNIFORTUNA, Curso Gestão de Desempenho por Competências, 2005):

- 1 – Não expressou a competência requerida;
- 2 – Expressou pouco a competência (muito abaixo do esperado);
- 3 – Expressou moderadamente a competência (pouco abaixo do esperado);
- 4 – Expressou muito a competência (desempenho esperado);
- 5 – Expressou a competência de forma exemplar (acima do esperado);
- X – Não foi possível observar a demonstração desta competência;
- Y – As atividades exercidas pelo funcionário não requerem esta competência.

Após a divulgação dos conceitos atribuídos pelas diversas fontes avaliadoras, o funcionário pode, então, fazer uso de outra inovação implantada com a Gestão de Desempenho por Competências – GDC, é o chamado PDC – Plano de Desenvolvimento de Competências. Esse instrumento, que é facultativo, tem a finalidade de auxiliar o funcionário em seu desenvolvimento profissional, no planejamento de sua carreira e na orientação de sua trajetória, partindo do pressuposto de que o indivíduo é o agente do seu desenvolvimento e decide quando, quantas e quais ações de aprimoramento deseja obter, respeitando as limitações da empresa.

Quando o funcionário possui um desempenho abaixo do esperado em alguma competência, o sistema da GDC disponibiliza um questionário para identificar as possíveis causas da lacuna de desempenho e sugerir ações de aprimoramento. Com a ajuda do PDC, o funcionário pode planejar ações de capacitação, através da solicitação de cursos específicos, e

analisar as competências exigidas para as diferentes áreas existentes na empresa, podendo, assim, até mesmo planejar mudanças em sua carreira profissional.

4.1.3 Etapa de acompanhamento na Gestão de Desempenho por Competências

A fase de acompanhamento é a etapa mais longa do processo de Gestão de Desempenho por Competências e sua importância é descrito por Brandão e Guimarães (2001, p.9):

O acompanhamento possui a finalidade de assegurar que a execução corresponda ao que foi planejado, o que pressupõe a necessidade de identificar desvios que porventura ocorram na execução das atividades planejadas, estabelecer alternativas de solução e implementar ações para corrigir as falhas detectadas.

Nesta fase, o funcionário deverá acompanhar a sua avaliação, observando o seu desempenho e comparando sua percepção com os feedbacks recebidos de seus avaliadores. Da mesma forma, o avaliado poderá fazer anotações direcionadas aos demais participantes do processo avaliatório. Tais anotações são, também, denominadas “feedbacks”.

Conforme Pena (2007):

Por uma questão cultural, a maioria das empresas vinha deixando de lado a prática do uso de feedback, recorrendo a ela somente quando algo "dava errado". A tradicional frase: "vou te dar um feedback" chegou a ser temida pela maioria dos profissionais.

Hoje, gerentes e colaboradores vêm o feedback como instrumento de desenvolvimento de pessoas e como o elemento essencial no gerenciamento de competências profissionais.

Ao lançarem mão dessa ferramenta, as lideranças e as equipes de trabalho passam a cultivar a idéia de que o profissional deve traduzir sua competência em comportamentos reconhecidos e valorizados pela organização.

O feedback deve ser entendido como um processo de ajuda e estímulo para a mudança de comportamento e/ou para aquisição e desenvolvimento de competências, contribuindo para o aprimoramento da performance individual, acelerando o processo de transformação do potencial em talento.

O processo é uma via de mão dupla. Tanto a pessoa que transmite como a que recebe o feedback precisam estar abertas e flexíveis à mudança, para que os resultados sejam alcançados.

Fornecer feedback consiste em revelar a sua percepção sobre "como o comportamento do outro está afetando a você mesmo, as outras pessoas, a equipe, o bom andamento dos trabalhos e a organização". Receber feedback consiste em "reconhecer como os seus comportamentos estão sendo percebidos ou como estão afetando as outras pessoas, as equipes de trabalho, os resultados".

O feedback deve ser mais solicitado do que imposto, ou seja, a comunicação e a confiança entre os envolvidos devem existir de tal forma que a solicitação de feedback fique implícita.

De acordo com Fritzen (1991), o feedback é uma forma de oferecer ajuda, é um instrumento corretivo para o indivíduo que deseja aprender sobre a afinidade existente entre sua conduta e suas intenções.

Porém, o maior benefício de um processo de acompanhamento com a correta utilização de feedbacks é direcionado para a empresa, pois, desta forma, ela poderá atender melhor seus clientes com funcionários qualificados e comprometidos com as estratégias da empresa.

Como cita Souza (2005, p. 21):

As mudanças só transformam as organizações de modo efetivo quando as pessoas passam a constituir-se em redes internas de sustentação, ou melhor, quando se sentem verdadeiramente comprometidas com as mudanças a serem implementadas e apaixonadas por elas.

4.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DAS INFORMAÇÕES

As respostas obtidas nas entrevistas foram analisadas tendo por base o objetivo geral da pesquisa que é analisar a compreensão dos funcionários da agência Três Vendas RS do Banco Fortuna acerca da fase de acompanhamento no processo da Gestão de Desempenho por Competências realizado pela organização.

Para o tratamento dos resultados obtidos, o material coletado nas entrevistas foi separado em categorias, com o objetivo de agrupar os principais temas e possibilitar a análise de conteúdo: processo de acompanhamento na condição de avaliador; registro de anotações no processo de acompanhamento; recebimento de feedback no processo de acompanhamento; reação ao recebimento de feedback; importância da fase de acompanhamento; aspectos que dificultam a fase de acompanhamento e sugestões para melhoria do processo.

4.2.1 Perfil dos entrevistados

O perfil dos entrevistados foi estabelecido em função do sexo, faixa etária, estado civil, grau de instrução, tempo de empresa e cargo exercido atualmente. Descreve-se, a seguir, o perfil dos entrevistados, atribuindo uma letra de nosso alfabeto para cada um, com o objetivo de preservar suas identidades:

Entrevistado	Sexo	Faixa Etária	Estado Civil	Instrução	Tempo de Banco	Cargo Atual
A	Masculino	23 a 30 anos	Solteiro	Superior	3 a 5 anos	Assist. Negócios
B	Masculino	40 a 50 anos	Casado	Pós Grad.	21 a 30 anos	Gerente
C	Feminino	23 a 30 anos	Solteiro	Superior	1 a 2 anos	Escriturário
D	Feminino	40 a 50 anos	Casado	Pós Grad.	6 a 10 anos	Escriturário
E	Feminino	31 a 40 anos	Separado	Pós Grad.	6 a 10 anos	Caixa Executivo
F	Masculino	40 a 50 anos	Separado	Médio	21 a 30 anos	Caixa Executivo
G	Masculino	23 a 30 anos	Casado	Pós Grad.	3 a 5 anos	Escriturário
H	Masculino	40 a 50 anos	Casado	Pós Grad.	6 a 10 anos	Caixa Executivo
I	Feminino	40 a 50 anos	Casado	Pós Grad	11 a 20 anos	Ger. Módulo
J	Masculino	40 a 50 anos	Casado	Médio	21 a 30 anos	Assist. Negócios
K	Masculino	30 a 40 anos	Casado	Superior	6 a 10 anos	Ger. Módulo
L	Masculino	40 a 50 anos	Casado	Superior	21 a 30 anos	Ger. Módulo
M	Masculino	30 a 40 anos	Casado	Superior	11 a 20 anos	Ger. Módulo
N	Masculino	40 a 50 anos	Casado	Pós Grad.	21 a 30 anos	Assist. Negócios

Quadro 3: Perfil dos entrevistados

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2.2 Processo de acompanhamento na condição de avaliador

Todos os entrevistados participam no processo de Gestão de Desempenho por Competências, como avaliadores, sejam eles subordinados, pares ou superior hierárquico.

A pesquisa possibilitou uma análise do processo de acompanhamento na condição de avaliador, em relação aos subordinados, aos pares e superior hierárquico.

De acordo com Brandão e Guimarães (2001, p.9),

O acompanhamento possui a finalidade de assegurar que a execução corresponda ao que foi planejado, o que pressupõe a necessidade de identificar desvios que porventura ocorram na execução das atividades planejadas, estabelecer alternativas de solução e implementar ações para corrigir as falhas detectadas.

4.2.2.1 Em relação aos subordinados

Os comentários obtidos nas entrevistas demonstram que a maioria dos avaliadores conversa com seus subordinados com certa frequência sobre avaliação de desempenho, o que pode ser visto nas seguintes respostas:

Converso com meus subordinados, pelo menos três vezes, durante o período de avaliação.

Costumo reunir-me com os subordinados no início do período avaliatório, para discutir o que está sendo acordado na equipe. Depois, mensalmente procuro fazer observações sobre o andamento do processo de avaliação.

No dia-a-dia, tento orientar meus subordinados, sempre que percebo alguma melhora necessária ou alguma atitude que mereça reconhecimento.

As respostas acima evidenciam que a maioria dos avaliadores tem o hábito de dialogar com seus subordinados, ainda que de maneira informal, sendo parte da cultura do superior hierárquico, avaliar sua equipe, orientando e controlando as ações da mesma.

Apenas uma pequena parcela dos entrevistados revelou que não costuma dialogar com seus subordinados a não ser no encerramento do processo avaliatório.

4.2.2.2 Em relação aos pares

De acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2005, p. 221):

A avaliação de pares fornece informações que diferem em certa medida das classificações feitas por um superior, visto que os colegas muitas vezes vêm dimensões diferentes de desempenho. Pares podem identificar prontamente liderança e habilidades interpessoais, juntamente com outros aspectos fortes e fracos de seus colegas.

Entre todos os entrevistados, com exceção do Gerente da agência, que não possui pares, somente dois afirmaram conversar com alguma frequência com seus pares sobre avaliação de desempenho. A maioria dos entrevistados afirmou que faz a avaliação com base

no conhecimento que possui de seus colegas. A falta de acompanhamento em relação aos pares pode ser percebida nas seguintes respostas:

Não tenho o hábito de conversar com meus pares sobre avaliação de desempenho. Acho que este assunto deve ser tratado pelo superior hierárquico.

Costumo pensar nisso (avaliação) somente no dia em que tenho que fazer o encerramento da GDC.

Através dos depoimentos obtidos, verificou-se que o processo de acompanhamento não é realizado em relação aos pares, pela grande maioria dos entrevistados.

4.2.2.3 Em relação ao superior hierárquico

Um pequeno número de entrevistados afirmou que conversa com seu superior hierárquico sobre avaliação de desempenho, na qualidade de avaliador. Os respondentes, em sua maioria, afirmaram que o hábito é a conversa partir do superior, no papel de avaliador, demonstrando que não é comum a utilização do instrumento de avaliação em sua forma ascendente, ou seja, o subordinado auxiliando seu superior a mudar sua postura.

Conforme Bohlander, Snell e Sherman (2005, p. 221):

Os subordinados estão numa posição que lhes permite avaliar seus gerentes, visto que estão freqüentemente em contato com eles e ocupam uma posição única da qual observam muitos comportamentos relacionados com o desempenho. Há evidências de que quando os gerentes acatam o conselho de seus subordinados, o desempenho do gerente pode melhorar substancialmente.

Alguns entrevistados mostraram-se surpresos com o questionamento, demonstrando que ainda não assimilaram seu papel de avaliador do superior hierárquico, tendo a incumbência de colaborar com o aprimoramento do mesmo. Isto pode ser percebido em uma das respostas observadas:

Costumo conversar com meu superior hierárquico somente quando quero pedir alguma sugestão sobre determinado procedimento.

Ficou evidenciado, através das respostas obtidas, que o ato de avaliar seu superior é considerado pela maioria dos entrevistados uma inversão de papéis que pode funcionar muito bem na teoria. Na prática, porém, será necessário, ainda, algum tempo para que ocorra esta mudança cultural proposta pelo modelo de gestão de desempenho por múltiplas fontes.

4.2.3 Registro de anotações no processo de acompanhamento

Nesta categoria de respostas recebidas pode-se perceber que não há, entre os entrevistados, o hábito de realizar anotações referentes aos diálogos ocorridos no processo de acompanhamento na gestão de desempenho por competências.

Tal percepção foi comprovada pelas respostas abaixo:

Não tenho o hábito de anotar formalmente aquilo que converso com meus avaliados.

Assim como não recebo anotações, não as faço, a não ser no dia em que estou encerrando as avaliações.

Com respeito aos motivos de não efetuar anotações, a maioria dos entrevistados alegou falta de tempo. Alguns afirmaram que não fazem anotações por não ser obrigatório. Uma minoria afirmou que não faz anotações dos diálogos por falta de cultura, falta de hábito ou, até mesmo, por não haver uma intimidade com o avaliado.

Um dos entrevistados citou que o Banco deveria exigir anotações:

Só registro anotações quando o Banco me obriga. No dia em que houver prazos e quantidades específicas de anotações a serem efetuadas, tenho certeza que o pessoal vai começar a efetuar anotações na GDC.

Um aspecto tratado por Kunda (1999 *apud* UNIFORTUNA, 2005), é a importância da realização de anotações, pois sem a sua utilização, a avaliação passa a ser baseada na memória, que é reconstruída no decorrer dos tempos, atribuindo novos valores a fatos passados com base nos fatos presentes, ou na memória recente, que não representa, de forma significativa, o desempenho do avaliado durante todo o processo avaliatório.

4.2.4 Recebimento de feedback no processo de acompanhamento

Todos os funcionários do Banco Fortuna participam no processo de Gestão de Desempenho por Competências, como avaliados. Nesta qualidade, a pesquisa procurou analisar a frequência com que se recebem feedbacks, além da reação de cada avaliado ao recebimento de feedback..

De acordo com Fritzen (1991), o feedback é uma forma de oferecer ajuda, é um instrumento corretivo para o indivíduo que deseja aprender sobre a afinidade existente entre sua conduta e suas intenções.

4.2.4.1 Feedback dos subordinados

Todos os entrevistados que possuem subordinados afirmaram não receber feedback destes, justificando que apenas recebem algum tipo de comentário informal quando se reúnem com seus subordinados, por ocasião do encerramento do ciclo avaliatório.

Constatou-se a existência de um bloqueio cultural ao fornecimento de feedback direcionado aos superiores hierárquicos.

4.2.4.2 Feedback dos pares

Da mesma forma como acontece com o recebimento de feedback por parte dos subordinados, os entrevistados afirmaram não recebê-lo de seus pares. Apenas dois entrevistados relataram que eventualmente recebem algum comentário relacionado ao seu desempenho por parte de seus pares.

4.2.4.3 Feedback dos superiores hierárquicos

A maioria dos entrevistados afirmou não receber regularmente feedback de seu superior hierárquico. Nesta categoria de respostas obtidas observou-se uma tendência existente entre os subordinados que vai de encontro ao resultado obtido no item 4.2.2.1, onde a maioria dos superiores afirmaram fornecer feedback aos subordinados com certa regularidade. O que se percebe, portanto, é a falta de formalidade no fornecimento de feedback por parte dos superiores hierárquicos, fazendo com que os subordinados não tenham a mesma percepção referente a este ponto do acompanhamento no processo de gestão de desempenho por competências. Isto pode ser demonstrado pelo seguinte comentário de um entrevistado:

Feedback de meu superior hierárquico? Não recebo. Geralmente nós conversamos sobre assuntos relacionados ao dia-a-dia no Banco.

Como pode ser percebido, o que para muitos avaliadores é um feedback, é tratado, pelos subordinados como conversas rotineiras sobre atividades diárias.

Alguns entrevistados citaram, ainda, que as conversas com o superior hierárquico têm a ver somente com o cumprimento das metas estabelecidas, como pode ser visto no comentário abaixo:

Meu chefe só se reúne conosco para falar de metas. Não demonstra interesse pelo desenvolvimento de nossas competências.

Tal comportamento vai de encontro ao citado por Fritzen (1991), “o feedback é uma maneira de oferecer ajuda”.

4.2.5 Reação ao recebimento de feedback

Com respeito à reação do entrevistado diante do recebimento de feedback, houve aceitação por parte da grande maioria. Todos os entrevistados, mesmo aqueles que afirmaram não receber feedback, concordaram que não se deve contestar o feedback de aprimoramento recebido, como podemos perceber em alguns comentários transcritos abaixo:

Quando recebo algum feedback de aprimoramento fico com aquele sentimento de indignação comigo mesmo. Porém, reconheço que, de certa forma, o feedback de aprimoramento tende a nos auxiliar ao atingimento dos objetivos estipulados.

É claro que a gente, na hora fica chateado. Mas eu procuro aproveitar o feedback de aprimoramento para melhorar minha postura e minha atitude profissional.

Minha reação é avaliar efetivamente o meu desempenho e tentar melhorar o máximo possível, para, quem sabe, merecer feedback de reconhecimento.

Quanto ao recebimento de feedback de reconhecimento, a totalidade dos entrevistados afirmou que esta prática só traz benefícios para os mesmos, como podemos observar nos comentários abaixo:

Aumenta a minha auto-estima e me incentiva a fazer o meu melhor. Trabalhar estimulado rende muito mais.

Quando recebo um feedback de reconhecimento sinto-me muito satisfeito, pois, para mim, significa o resultado de um esforço demonstrado.

4.2.6 Importância da fase de acompanhamento

Nesta categoria, pode-se perceber que a maioria dos entrevistados concorda com a importância da fase de acompanhamento no processo de gestão de desempenho por competências, tanto para o próprio funcionário, como para a empresa. Até mesmo os funcionários que alegaram não participar ativamente desta fase, justificam sua importância, como se pode notar nas seguintes observações:

Acredito que seja de fundamental importância, tanto para o funcionário como para o Banco. O funcionário tem, como benefício, um acompanhamento de suas atividades, podendo efetuar os aprimoramentos necessários. O Banco se beneficia através de um conhecimento melhor da situação em que se encontra seu quadro funcional.

Embora o sistema não seja corretamente utilizado, concordo que ele pode trazer muitos benefícios. Para mim, a possibilidade de acompanhar as anotações e adotar as orientações a tempo de fazer as mudanças requeridas. Para o Banco, a importância é que propicia um

sistema de avaliação teoricamente mais completo, dando oportunidade de os avaliadores coordenarem melhor suas equipes.

Eu confesso que não cumpro efetivamente a minha parte no acompanhamento. Mas sei que esta fase é muito importante. Seria bom se todos nós conseguíssemos cultivar o hábito de debater as tarefas e as competências, não deixando esta tarefa apenas para os superiores, como acontece na maioria das vezes. Os benefícios se estendem também para o Banco, uma vez que, se bem utilizada, melhora a harmonia entre os funcionários, evitando surpresas no encerramento do período de avaliação.

4.2.7 Aspectos que dificultam a fase de acompanhamento

Dentre todos os comentários extraídos das entrevistas elencamos, a seguir, os aspectos mais citados como dificultadores para a realização da fase de acompanhamento no processo de gestão de desempenho por competências.

4.2.7.1 Falta de tempo devido ao excesso de serviço

A totalidade dos entrevistados citou a falta de tempo pelo excesso de serviço, como sendo a maior dificuldade para a realização da fase de acompanhamento. Alguns depoimentos citados a seguir demonstram esta preocupação:

Até penso em realizar anotações, dialogar com os colegas vinculados a mim, pela GDC. Só que nunca sobra tempo. Durante o expediente externo, passamos o tempo todo atendendo os clientes, resolvendo seus problemas, oferecendo produtos e serviços.

Ao mesmo tempo em que o Banco incentiva o diálogo e o acompanhamento, através da teoria, na prática não nos oferece condições para isso. Todo nosso tempo, na agência, é dedicado ao cumprimento de atividades diárias das quais dependem o resultado do semestre. Sinergia, Acordo de Trabalho, Indutores estratégicos, estes temas estão sempre acima de todas as prioridades.

É muito complicado. Quando chego na agência, inicia o atendimento ao público. Daí em diante, é praticamente só atendimento aos clientes até o final do expediente. Quando termina o atendimento ao público, termina, também o meu horário. Não consigo sentar e conversar com algum colega sem ter um cliente na minha frente.

Infelizmente não sobra tempo para muita coisa durante meu expediente. Quando não estou atendendo algum cliente, tenho que aproveitar o tempinho que tenho para tentar colocar em dia as pendências acumuladas em minha mesa.

A sobrecarga de atividades é muito grande. Não conseguimos concluir todas as atividades do dia sem que tenhamos que deixar pendências que deverão ser resolvidas num segundo momento.

4.2.7.2 Falta de prioridade

Quatro entrevistados citaram, além da falta de tempo, a questão de o Banco não estabelecer uma priorização para a fase de acompanhamento. Segundo estes entrevistados:

Uma questão que atrapalha a realização de um acompanhamento adequado é que o Banco não estabelece isso como prioridade. Não há obrigatoriedade de se fazer anotações.

Acredito que o Banco deveria incentivar mais a fase de acompanhamento. Talvez se houvesse uma obrigatoriedade quanto aos feedbacks formais, isso iria, aos poucos, forçar os funcionários a criar o hábito de acompanhar seus avaliados de maneira mais plena.

4.2.7.3 Subjetividade

Três entrevistados citaram, também, a subjetividade do processo de gestão de desenvolvimento por competências, como sendo um fator que dificulta a realização adequada da fase de acompanhamento, como relatado a seguir:

Além da falta de tempo, acredito que o sistema é muito subjetivo. Não existe muita coerência entre a maneira como somos avaliados por diferentes fontes. As vezes, o teu superior não utiliza a GDC visando aprimoramento das competências. Pelo contrário cada um analisa o avaliado à sua maneira. Não há uniformidade de parâmetros.

O processo é muito subjetivo, isso, de certa forma, desanima o funcionário. Por exemplo, em uma mesma avaliação, já recebi conceitos extremamente opostos, dependendo de quem me avalia. O Banco não estabelece claramente parâmetros para a gestão de desempenho. Isso faz com que cada um avalie de acordo com sua visão.

4.2.8 Sugestões para melhoria do processo

Os entrevistados ofereceram sugestões para aperfeiçoamento da fase de acompanhamento e conseqüente superação das dificuldades apontadas neste estudo. Citamos, a seguir, as sugestões mais repetidas pelos respondentes.

4.2.8.1 Treinamento e capacitação

Repetidas sugestões oferecidas foram vinculadas à necessidade de um maior engajamento com a idéia de que acompanhar é uma necessidade para que o processo atinja seus objetivos. Tal engajamento, segundo os entrevistados, será resultado de uma melhor capacitação dos sujeitos participantes do processo, como exemplificamos:

Em meu ponto de vista, é necessário que os funcionários estejam melhor preparados para participar no processo acompanhamento. O Banco deveria oferecer mais treinamento e capacitação.

Quanto melhor preparados estiverem os funcionários, seja na condição de avaliadores ou avaliados, melhor será a participação no processo. Cabe ao Banco dedicar maior interesse no treinamento de seus funcionários.

Ainda falta aprimorar a cultura de fazer acompanhamento através de anotações e sessões de feedback. Esta cultura somente virá com um interesse maior da empresa, preparando e capacitando seus funcionários.

4.2.8.2 Aprimoramento da regulação por parte da empresa

Entre as sugestões oferecidas, destacamos a necessidade, citada por boa parte dos entrevistados, de o Banco regular de maneira mais aprimorada o processo de acompanhamento na gestão de desempenho por competências, o que pode ser percebido nos exemplos a seguir:

Para que o processo de acompanhamento funcione, é necessário que passe a existir a obrigatoriedade de se fazer anotações periodicamente. Só assim, os funcionários utilizarão este recurso mais plenamente.

Seria interessante se o Banco passasse a estipular prazos para anotações, assim como existem prazos para a formalização, atribuição de conceitos e encerramento. Isto iria, de certa forma, estimular os funcionários a participar mais plenamente no processo de acompanhamento.

Como sugestão, acho que o Banco deveria incluir no cronograma já existente, quantidades de anotações e prazos para que estas sejam efetuadas.

4.2.8.3 Alteração na escolha dos pares

Entre as sugestões dos entrevistados, destacou-se a necessidade de a avaliação por funcionários do mesmo nível hierárquico, os pares, ser realizada por colegas que desempenham funções no mesmo setor, como exemplificamos:

Para que a avaliação dos pares seja legítima, teria que ser realizada por funcionários que conheçam nossas atividades diárias e estejam realmente a par das dificuldades que enfrentamos. Assim estes colegas teriam melhores condições de efetuar o devido acompanhamento.

A escolha dos pares deveria estar vinculada à mesma equipe do avaliado. Fica muito difícil realizar acompanhamento, dialogar sobre competências e efetuar anotações, se o seu par trabalha em outra equipe. É muito complicado avaliar alguém com quem não convivemos diariamente.

4.2.8.4 Sugestões para os funcionários

Com relação às sugestões para os funcionários, a totalidade dos entrevistados citou a necessidade de um maior envolvimento dos mesmos com o processo de acompanhamento na gestão

de desempenho por competências, ficando evidenciado, entretanto, que tal envolvimento está intimamente relacionado ao oferecimento de melhores condições pelo Banco, conforme vemos no seguinte comentário:

É claro que os funcionários precisam se envolver mais seriamente com o processo de acompanhamento. Mas isso somente será possível se o Banco oferecer as condições necessárias, por exemplo, diminuindo a carga excessiva de trabalho que os mesmos têm que executar diariamente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou analisar a compreensão dos funcionários da agência Três Vendas RS do Banco Fortuna acerca da fase de acompanhamento no processo da Gestão de Desempenho por Competências realizado pela organização.

Para analisar a percepção dos atores com relação ao programa e investigar como o processo está sendo conduzido, foram realizadas entrevistas com 14 funcionários da agência Três Vendas RS, do Banco Fortuna. Buscando descrever o processo de gestão de desempenho por competências realizado pelo Banco Fortuna, especialmente a fase de acompanhamento, foi realizada uma análise da documentação oferecida aos funcionários para divulgação e treinamento do sistema.

A partir da análise documental e das opiniões recebidas durante as entrevistas, foi possível destacar os aspectos mais relevantes no que tange ao desenvolvimento pessoal e, da mesma forma, descrever as eventuais dificuldades havidas no processo.

Através do presente trabalho, constatou-se que os funcionários consideram a importância da fase de acompanhamento na gestão de desenvolvimento por competências, entendendo que o ato de fornecer e receber feedback é fundamental para o aprimoramento de competências.

Ficou evidente, no entanto, através das respostas obtidas nas entrevistas, que os funcionários encontram sérias dificuldades para operacionalizar o processo de acompanhamento na prática.

Os funcionários, na qualidade de avaliadores, estão conduzindo o processo de acompanhamento na gestão de desempenho por competências, em relação aos subordinados, através de diálogos informais, sem a efetiva prática de anotações. Com relação aos pares e superiores hierárquicos, no entanto, constatou-se que o acompanhamento não está ocorrendo, em decorrência da falta de tempo/excesso de serviço, inexistência de obrigatoriedade com relação à efetuar anotações e fornecer feedback, além da falta de cultura, falta de hábito e até mesmo, como foi citado por alguns entrevistados, a falta de intimidade com os avaliados.

Através de sugestões dos entrevistados, o presente estudo apresenta contribuições para melhoria do processo de acompanhamento na gestão de desempenho por competências, principalmente no que se refere a alterações a serem efetuadas pela empresa. Treinamento e capacitação, aprimorar o sistema de regulação no processo de acompanhamento e promover alteração na escolha dos pares, estão entre as sugestões apresentadas.

O estudo teve como limitação a abrangência reduzida da pesquisa, que foi efetuada em uma agência de uma empresa composta, atualmente, por mais de cinco mil dependências.

O presente trabalho deverá fornecer subsídios para que alterações possam ser promovidas pela empresa, especificamente com relação à fase de acompanhamento no processo de Gestão de Desempenho por Competências praticado atualmente pelo Banco Fortuna.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BISPO, Patrícia. **15 razões para implantar a avaliação 360°**. Site RH.com.br. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Dicas/6512/15-razoes-para-implantar-a-avaliacao-360.html>. Acesso em 23/08/2010.
- BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMANN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** ERA-Revista de Administração de Empresas, São Paulo, p. 8-15, 2001.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competência e gestão de desempenho**. São Paulo: Atlas, 2002.
- BRANDÃO, Hugo Pena et al. **Desempenho por competências: integrando a avaliação 360 graus, o Balanced Scorecard e a Gestão por Competências In: Encontro de Associação Nacional de Pós-Graduação e pesquisa em Administração – ENANPAD XXIX**. Brasília, DF, 2005. p. 1-17
- CAETANO, Antonio. **Avaliação de Desempenho**. Lisboa: Editora RH, 1996.
- CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão de Competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- CRAIDE, Aline; ANTUNES, Elaine Di Diego. **Avaliação de Competências 360°: Os impactos na gestão de pessoas**. Porto Alegre: REAd, 2004.
- DUTRA, Joel Souza (org.) et al. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendencias e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- EDVINSSON, Leif ; MALONE, Michael S. **Capital Intellectual**. São Paulo : Makron Books, 1998.
- FRITZEN, Silvino José. **Janela de Johari – Exercícios Vivenciais de Dinâmica de Grupo, Relações Humanas e de Sensibilidade**. Petrópolis: Vozes, 1991
- IENAGA, C.H. **Competence-based management: seminário executivo**. São Paulo: Dextron Consultoria Empresarial, 1998.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KUNDA, Ziva. **Social Cognition: Making sense of people**. Cambridge; MIT Press, 1999.

- LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Rev. E ampl. Porto Alegre : Artmed, 2000.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- NISEMBAUM, Hugo. **A competência essencial**. São Paulo: Infinito, 2000.
- PENA, Margareth. **O Feedback no Processo de desenvolvimento de talentos**. Site Portal do Marketing. Disponível em <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Feedback_no_processo_de_desenvolvimento_de_talentos.htm>. Acessado em 28/08/2010.
- PROFI – **Gestão de desempenho por competências**: Integrando desenvolvimento profissional, desempenho e participação. Universidade Corporativa Banco Fortuna, fascículo nº 31, ano VIII.
- RUAS, Roberto. **Módulo: Consolidação, Aplicação e Apropriação do Treinamento**. SEBRAE/RS, CEPA/UFRGS, NADE, dezembro de 1998.
- SCHERMERHORN, John R. Jr; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999 2ª edição; Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=Qq9fzUeK8yQC&lpg=PA106&dq=avalia%C3%A7%C3%A3o%20de%20desempenho&pg=PA105#v=onepage&q=avalia%C3%A7%C3%A3o%20de%20desempenho&f=true>, acessado em 22/07/2010;
- RUAS, Roberto; ANTONELLO, Cláudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- SOUZA, Vera Lúcia de. **Gestão de desempenho: julgamento ou diálogo?**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- SOUZA, Vera Lúcia de et al. **Gestão de desempenho**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- STEWART, T.A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998
- UNIFORTUNA – UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO FORTUNA. **Curso Gestão de Desempenho por Competências**, cadernos 1-5, 2005.
- UNIFORTUNA – UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO FORTUNA. **Curso Oficina GDP**, caderno de textos, 2005.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso**. Porto Alegre; Bookman-Artmed, 2001
- ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência: por uma Nova Lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

ANEXO A - ROTEIRO PARA ENTREVISTAS

1. Perfil do entrevistado

1.1 Sexo:

Masculino Feminino

1.2 Faixa etária:

18 a 22 anos 23 a 30 anos 31 a 40 anos mais de 40 anos

1.3 Estado civil:

Casado Solteiro Companheiro Viúvo Separado

1.4 Grau de instrução:

	completo	incompleto
<input type="checkbox"/> ensino médio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> superior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> pós graduado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.5 Tempo de empresa:

1 a 12 meses 1 a 2 anos 3 a 5 anos 6 a 10 anos
 11 a 20 anos 21 a 30 anos acima de 30 anos

1.6 Cargo exercido atualmente na empresa:

Escriturário Caixa Executivo Assistente de Negócios
 Gerente de Módulo Gerente de Agência

2. QUESTÕES

2.1 Com que frequência você dialoga com seus avaliados sobre o desenvolvimento de competências?

2.1.1 Superior:

2.1.2 Subordinado(s):

2.1.3 Par(es):

2.2 Você costuma registrar o conteúdo destes diálogos?

2.2.1 Sim

2.2.2 Não

2.2.3 Por quê?

.....

.....

.....

.....

.....

2.3 Com que frequência você recebe feedback durante a fase de acompanhamento no processo de Gestão de Desempenho por Competências? Você considera esta frequência ideal? Por quê?

2.3.1 De seu superior:

.....

.....
.....

2.3.2 De seu(s) subordinado(s):.....

.....
.....
.....

2.3.3 De seu(s) par(es):.....

.....
.....
.....

2.4 Em sua opinião, que benefícios são gerados pelo fornecimento de feedback?

2.4.1 Feedback de reconhecimento:.....

.....
.....
.....
.....
.....

2.4.2 Feedback de aprimoramento:.....

.....
.....
.....
.....
.....

2.5 Em sua opinião, quais são os elementos que dificultam o fornecimento de feedback?

2.5.1 Feedback de reconhecimento:.....

.....
.....
.....
.....
.....

2.5.2 Feedback de aprimoramento:.....

.....
.....
.....
.....
.....

2.6 Qual é a sua reação ao receber algum feedback em relação ao seu desempenho profissional?

2.6.1 Feedback de aprimoramento:.....

.....

.....
.....
.....
.....

2.6.2 Feedback de reconhecimento:.....

.....
.....
.....
.....

2.7 Em sua opinião, qual é a importância da fase de acompanhamento no processo de Gestão de Desempenho por Competências?

2.7.1 Para você:.....

.....
.....
.....
.....

2.7.2 Para a empresa:.....

.....
.....
.....
.....

2.8 Você entende que o processo de Gestão de Desempenho por Competências está sendo corretamente utilizado pelos participantes? Por quê?

2.8.1 Superiores:.....

.....
.....
.....
.....

2.8.2 Subordinados:.....

.....
.....
.....
.....

2.8.3 Pares:.....

.....
.....
.....

.....
.....
.....

2.9 Que aspectos dificultam a realização da fase de acompanhamento na Gestão de Desempenho por Competências?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2.10 Que sugestões você daria para superar estas dificuldades?

2.10.1 Para a empresa:.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2.10.2 Para os funcionários:.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....