

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

Tiago Rodrigues da Silva

**GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS:
O que existe além da formalidade da avaliação**

Porto Alegre

2010

Tiago Rodrigues da Silva

GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS:

O que existe além da formalidade da avaliação

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.

Profa. Orientadora: Elaine Di Diego Antunes
Tutora Orientadora: Nádia Brunetta

Porto Alegre

2010

Tiago Rodrigues da Silva

GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS:

O que existe além da formalidade da avaliação

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 Oliveira

RESUMO

O principal objetivo deste trabalho foi analisar o comportamento dos funcionários da agência na posição de avaliadores, identificando os fatores que afetam a utilização do sistema de avaliação como um instrumento de desenvolvimento profissional. Inicialmente a literatura foi revisada, com o intuito de ampliar o conhecimento sobre os conceitos de gestão estratégica de pessoas, avaliação de desempenho e competências. Desenvolveu-se então, estudo de caso composto por pesquisa documental das normas do banco, observação participante do agente pesquisador e entrevistas. Foram definidos como respondentes das questões os dezenove funcionários lotados na agência Tristeza, sendo onze o número dos efetivos participantes. Os dados coletados foram submetidos à análise de conteúdo. Deste modo, foram identificadas as percepções dos funcionários acerca do processo de avaliação e indicadas às principais dificuldades encontradas, como falta de tempo, pouco diálogo entre os membros da equipe e a baixa efetividade do administrador na função de gerente desenvolvedor. Apresentaram-se, a partir da opinião dos respondentes, sugestões para melhoria no processo de aprimoramento, como oficinas sobre gestão de desempenho aos funcionários, acompanhamento das competências gerenciais dos gestores e adaptação dos prazos do sistema de avaliação.

Palavras-chave: desempenho, avaliação, competência

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 -	Competências fundamentais avaliadas no Banco Forte.....	21
Quadro 2 -	Competências gerenciais avaliadas no Banco Forte.....	22
Quadro 3 -	Caracterização dos funcionários do Banco Forte.....	28
Figura 1 -	Desenho de Pesquisa.....	27

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO.....	07
1.	GESTÃO DE PESSOAS: AVALIANDO COMPETÊNCIAS E GERANDO VALOR.....	10
1.1	GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS.....	10
1.2	COMPETÊNCIAS.....	11
1.2.1	Conceito de competência.....	11
1.2.2	Tipos de competência.....	12
1.3	<i>BALANCED SCORECARD</i>	13
1.4	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	15
1.5	GESTÃO DE DESEMPENHO.....	16
1.5.1	Gestão de Desempenho por Competências.....	17
1.6	GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS NO BANCO FORTE.....	19
1.6.1	Objetivos da GDP por Competências.....	19
1.6.2	Fundamentos do processo da GDP por Competências.....	20
1.6.3	Anotações e <i>Feedbacks</i>.....	22
1.6.4	Etapas da GDP por Competências.....	23
1.6.5	Plano de Desenvolvimento de Competências.....	23
2.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	25
3.	RESULTADOS.....	28
3.1	CARACTERIZAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS.....	28
3.2	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	28
3.3	SIGNIFICADO DE COMPETÊNCIA.....	29
3.4	COMUNICAÇÃO DO DESEMPENHO ESPERADO.....	30
3.5	O PROCESSO DE AVALIAÇÃO E SUA EFICÁCIA.....	31
3.5.1	Habilidade para avaliar.....	31
3.5.2	Cronograma do processo avaliatório.....	32
3.5.3	Percepção de eficácia da avaliação.....	33
3.6	HABILIDADE EM PRESTAR O <i>FEEDBACK</i>	33
3.6.1	Superior.....	34

3.6.2	Pares.....	35
3.6.3	Subordinados.....	35
3.6.4	Auto-Avaliação.....	36
3.7	COMO O <i>FEEDBACK</i> É RECEBIDO.....	37
3.8	FATORES MOTIVADORES DE DESENVOLVIMENTO E TREINAMENTO	37
3.9	SUGESTÕES DE MELHORIAS AO PROCESSO DE AVALIAÇÃO.....	38
3.9.1	Treinamento e motivação para os avaliadores.....	39
3.9.2	Comunicação do desempenho esperado e estímulo ao diálogo.....	39
3.9.3	Ações de publicidade e valorização da GDP.....	40
3.9.4	Período de avaliação e a falta de tempo.....	41
3.9.5	Gerente Desenvolvedor.....	41
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	43
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	46
	ANEXO A – MODELO DA ENTREVISTA.....	48

INTRODUÇÃO

No atual ambiente empresarial, a velocidade da informação e da tecnologia faz com que os produtos e serviços ofertados sejam cada vez mais semelhantes. Desta forma, as organizações têm buscado em fatores intangíveis algumas vantagens competitivas, como inovação e qualidade. Segundo Hamel e Prahalad (1997), uma empresa deve ser vista, além de um portfólio de produtos ou serviços, também como um portfólio de competências.

Para Fleury e Fleury (2001, p. 21) competência é “[...] um saber agir, responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Para atingir estes ideais, as empresas necessitam de um sistema capaz de permitir a comparação do desempenho proposto com o observado.

A comparação de comportamento, chamada de avaliação de desempenho, pode-se dizer que é difícil de realizar, por ser subjetiva, porém é extremamente necessária, pois subsidia diversas ações de gestão de pessoas. Tachizawa *et al.* (2001) afirmam que a avaliação de desempenho é um instrumento que permite verificar a atuação do trabalhador, visando pressupor comportamentos futuros e conhecer o potencial humano nas organizações.

Em busca da melhoria do desempenho dos trabalhadores e como organização, o Banco Forte desde a década de 1960 avalia formalmente os funcionários, registrando um histórico de mudanças e constante aperfeiçoamento do sistema de avaliação. O método utilizado pela empresa é chamado de Gestão de Desempenho por Competências (GDP), e é baseado na avaliação de múltiplas fontes, nos níveis ascendentes, descendentes, pares e auto-avaliação. Tem por finalidade auxiliar no desenvolvimento profissional, facilitar o atingimento dos objetivos da organização, servir de subsídio para programas de ascensão profissional, encareiramento e comissionamento.

O sistema tem como critério a atribuição de conceitos para as competências gerais e específicas do cargo ocupado pelo funcionário, sendo a GDP desvinculada das metas quantitativas. O período avaliatório é semestral e durante este prazo deverão ser realizados os registros de anotações, ou seja, os *feedbacks* que servirão de base para a atribuição dos conceitos finais. Do processo de avaliação podem ser abstraídas informações que servem de parâmetro para comissionamento, ascensão, remuneração e o desenvolvimento profissional.

A avaliação de desempenho é fonte de informações para apurar necessidades de treinamento, pois existe um acompanhamento dinâmico realizado pelos pares, subordinados e

superiores que convivem diariamente, além da auto-avaliação, que corresponde a uma reflexão do seu comportamento. Assim, o potencial da ferramenta é enorme, possibilitando a oportunidade de crescimento individual, além do coletivo, porém, mais importante que a ferramenta são os atores, ou seja, os funcionários. Se os beneficiados com a gestão do desempenho serão os próprios avaliadores e avaliados, espera-se que estes tenham a consciência da responsabilidade e do comprometimento que a construção do desenvolvimento compartilhado exige.

O modelo de avaliação utilizado pelo banco, em tese, é moderno, democrático e voltado ao aprimoramento das competências, fruto de desenvolvimento de modelos anteriores e está em sintonia com as melhores práticas organizacionais. Apesar disto, percebe-se que o processo não está sendo aproveitado na sua plenitude, pois raros são os registros de anotações, abrindo-se um vácuo entre as datas-limite. Desta forma, o que mais pesa na avaliação são os últimos dias observados, e a falta de registro de *feedbacks* prejudica a comparação de comportamento. Além disso, é perceptível que os funcionários cumprem os prazos finais muito mais como uma obrigação, normalmente no último dia possível.

Dentro deste contexto esta pesquisa procurou analisar uma das mais de cinco mil unidades do banco, a Agência Tristeza, localizada no bairro de mesmo nome, na cidade de Porto Alegre. É uma agência de tamanho mediano, composta por dezenove funcionários distribuídos entre as funções de atendimento a pessoas físicas, jurídicas e caixas. Possui características peculiares, como baixa rotatividade de funcionários e gerentes com equipe de no máximo três subordinados.

Considerando a relevância que a gestão de desempenho representa para a organização e para o exercício da profissão, surge a seguinte questão: Quais aspectos que inibem e quais poderiam levar os funcionários a assumirem efetivamente a posição de avaliadores e promotores do seu desenvolvimento profissional?

A premissa básica da avaliação é que o funcionário possui capacidade de aprimorar suas competências a partir da identificação dos seus pontos fortes e fracos. Desta forma, esta pesquisa tem por objetivo analisar o comportamento dos funcionários da agência na posição de avaliadores, identificando os fatores que afetam a utilização do sistema de avaliação como um instrumento de desenvolvimento profissional.

Os objetivos específicos são: avaliar o grau de participação da Gestão de Desempenho de Competência no desenvolvimento profissional; identificar junto aos funcionários a motivação e as dificuldades encontradas na atribuição dos conceitos, anotações e *feedback* aos

seus avaliados; elencar sugestões para o aumento da eficiência da avaliação e o desenvolvimento das competências.

A pesquisa está estruturada em capítulos que seguem a ordem em que o estudo foi realizado. Inicialmente é apresentada a revisão teórica, onde são abordados temas como Gestão Estratégica de Pessoas, Avaliação de Desempenho e Gestão por Competências. A seguir, são identificados os procedimentos metodológicos, abordando um estudo de caso composto por pesquisa documental das normas do banco, observação participante do agente pesquisador e entrevistas com os funcionários da agência. Na análise dos dados são demonstrados os resultados da pesquisa, as percepções dos funcionários acerca do processo de avaliação, dificuldades encontradas e sugestões para melhoria no processo de aprimoramento. Por fim, são apresentadas as conclusões e as contribuições finais.

1 GESTÃO DE PESSOAS: AVALIANDO COMPETÊNCIAS E GERANDO VALOR

Neste capítulo serão abordados os fundamentos e definições de conceitos indispensáveis para a compreensão deste trabalho. A abordagem da revisão bibliográfica obedecerá ao seguinte encadeamento: apresentação da gestão estratégica de pessoas, noções de competências, conceito e tipos de competências, *balanced scorecard*, gestão de desempenho, gestão de desempenho por competências, avaliação de desempenho e, por último, uma breve análise do modelo de gestão de desempenho por competências utilizado na organização.

1.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Vivemos um tempo de rápidas transformações na economia, facilitada por meios de comunicação unificados e transportes mais ágeis, trazendo aos consumidores uma variedade de produtos e serviços e ofertas de preço jamais vista. As organizações mais destacadas são reconhecidas e diferenciadas por saber fazer rápido e com mais qualidade novas coisas, não esperam que as práticas de sucesso usadas no passado sejam suficientes para garantir-lhes o futuro. As atividades voltadas ao conhecimento e desenvolvimento de novos produtos e a racionalização de processos estão se tornando o objetivo central da empresa e a sua maior vantagem competitiva. O conhecimento está sendo reconhecido como um ativo corporativo, portanto, necessita de cuidado dedicado para sua obtenção e eficiente gestão (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003) as tendências do mundo competitivo no século XXI sugerem às organizações algumas características diferenciadoras:

- tornar-se global;
- adotar nova tecnologia;
- gerenciar mudanças;
- reagir ao mercado;
- conter custos;
- desenvolver capital humano .

Dentre estas características a que carrega maior subjetividade, e, portanto, mais difícil de conseguir é o desenvolvimento do capital humano. Desta forma, as empresas têm investido cada vez mais em programas que permitam melhorar o desempenho de seus funcionários, buscando incentivar neles a capacidade de aprimoramento profissional.

A importância das pessoas para a organização é reconhecida e fundamental, a ponto de Bohlander, Snell e Sherman (2003) defenderem que são os funcionários, e não a empresa, os detentores do capital humano. Para Dutra (2004), a manutenção do patrimônio de conhecimentos da organização, garantia de vantagem competitiva, advém da agregação de valor das pessoas.

Esta visão moderna exige das empresas ágil adaptação e aperfeiçoamento constante, portanto, o gestor deve estabelecer condições para o desenvolvimento de pessoas talentosas, que consigam atuar de forma eficaz, gerando conhecimento para a organização (SILVA, 2005).

Silva (2005), afirma ainda que não há mais lugar para funcionários preocupados em apenas cumprir o que descreve seu cargo. Do profissional é esperada uma postura ativa, com coragem de tomar decisões, porém com responsabilidade, e que atue efetivamente no processo organizacional.

1.2 COMPETÊNCIAS

1.2.1 Conceito de competência

Pontes (2008) afirma que o termo competência não é de utilização recente, pois já no fim da idade média servia para indicar, no meio jurídico, que uma corte ou tribunal eram aptos a realizar julgamentos. Com o tempo, a palavra competência serviu para indicar as pessoas qualificadas para realizar bem um trabalho.

No meio empresarial, o tema competência começou a se disseminar nos meados da década de 1980, quando as organizações, frente à exigência de diversificação e personalização dos produtos, assim como qualidade superior, perceberam que a complexidade do novo trabalho exigia de seus funcionários maior capacidade de iniciativa. Desta forma, surgiu a

necessidade de se avaliar e gerir o conhecimento dos funcionários, pois a mão-de-obra moderna não representava mais apenas as habilidades corporais (ZARIFIAN, 2001).

Para Fleury e Fleury (2001, p. 21) competência é “[...] um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Já Zarafian (2001) define competência como uma atitude de iniciativa e assumir responsabilidades diante das situações profissionais exigidas.

Pontes (2008, p. 150), explica da seguinte forma os três elementos que compõem a competência:

Os conhecimentos são as informações que a pessoa detém em áreas específicas e o nível de profundidade dos mesmos, significando o saber. As habilidades referem-se às aptidões para desempenhar determinadas tarefas, significando o saber fazer. As atitudes referem-se à forma como as pessoas agem, significando o querer fazer. As atitudes são influenciadas pelos valores e crenças e auto-imagem.

Dutra (2004), porém, lembra que os conhecimentos, as habilidades e as atitudes não resumem a definição de competência, pois possuir este conjunto de elementos não lhes garantirá agregar valor à organização. Assim, une-se o conceito de entrega, que o mesmo Dutra afirma como a capacidade do funcionário de gerar os resultados que dele se espera. A organização para admitir, demitir, promover, aumentar o salário, avalia e verifica *performance* superior no trabalho, ou seja, a capacidade de entrega.

1.2.2 Tipos de competências

Competências organizacionais

São as competências que dizem respeito à organização como um todo. Para Mascarenhas (2009), as competências organizacionais são mais que a soma de competências individuais, é um conjunto dos inúmeros recursos presentes na organização e que quando trabalham em harmonia, colaboram com a obtenção dos objetivos presentes na visão estratégica da empresa. Os recursos descritos pelo autor são:

- a) Recursos humanos: as competências dos seus indivíduos, incluindo seus relacionamentos;

- b) Recursos tecnológicos: as tecnologias disponíveis e utilizadas por estes indivíduos;
- c) Recursos organizacionais: a estrutura de gestão de pessoas.

Também chamadas de competências de negócios ou gerenciais por Silva (2005), são referentes à visão que os gestores detêm sobre o mercado e sobre as tendências que impactam o negócio onde atuam. Diz respeito a um conjunto de conhecimentos e à forma como estas informações são exploradas, gerando vantagem competitiva. “As competências impulsionam as organizações e seu uso constante as fortalece” (BIAZIN, 2007, p. 12).

Competências individuais

São as competências relacionadas à postura da pessoa e a sua forma de interagir. Compreende suas habilidades individuais e características pessoais, no exercício da função, e também seu comportamento, que serve como base para os sistemas de avaliação de desempenho (SILVA, 2005). Segundo Robbins (2003, p.16), “[...] as pessoas contribuem para a organização onde atuam com aquilo que sabem, com o que aprenderam nas instituições de ensino ou em sua experiência de vida (conhecimentos)”.

Competências técnicas

Segundo Silva (2005), envolvem experiência prática e conhecimento técnico, exigidos para o exercício das funções. São as competências ligadas a atividades operacionais de um negócio, como nos setores de vendas, contabilidade e produção, ou seja, bem específicas e envolvem metodologias, procedimentos e controle sobre os resultados.

1.3 *BALANCED SCORECARD*

No início da década de noventa, Robert Kaplan e David Norton criaram uma nova ferramenta para a avaliação do desempenho da organização, a partir da necessidade de “[...] captar toda a complexidade da *performance* na organização” (PRIETO *et al*, 2006, p.2). O *Balanced Scorecard* (BSC) tem como principal diferencial reconhecer que os indicadores

financeiros não são suficientes para uma correta avaliação. Este sistema de avaliação busca um alinhamento do desempenho humano e organizacional.

O objetivo desta ferramenta é traduzir a missão e as estratégias empresariais da empresa em medidas tangíveis (KAPLAN; NORTON, 1997). O BSC complementa as medições financeiras com avaliações sobre o cliente, identificando os processos internos que devem ser aprimorados e analisando as possibilidades de aprendizado e crescimento, assim como os investimentos em recursos humanos, tecnologia e capacitação que poderão mudar substancialmente as atividades, impulsionando o desempenho futuro.

Segundo Kaplan e Norton (1997) a ferramenta possibilita a criação de uma rede de indicadores de desempenho que atinja todos os níveis organizacionais e assim tornando-se uma ferramenta para comunicar e promover o comprometimento com a estratégia da organização. Para Pietro *et al.* (2006), o BSC traduz em apenas um documento indicadores de desempenho em quatro perspectivas:

- a) Perspectiva financeira: monitora se a estratégia utilizada está contribuindo com os resultados da empresa e como a empresa deve aparecer para seus investidores;
- b) Perspectiva do cliente: avalia o mercado e o segmento em que se encontra. Busca traduzir os fatores importantes para os clientes, que agreguem valor ao seu produto;
- c) Perspectiva dos processos internos: identifica os processos críticos para a realização das perspectivas anteriores;
- d) Perspectiva do aprendizado e do crescimento: identifica os pontos da empresa que necessitam de melhorias para a realização dos processos. É a capacitação da empresa como um todo. Entre eles estão treinamento de pessoal, pesquisa e desenvolvimento, investimento em novas tecnologias.

Segundo Almeida (2007), o BSC visa ao aperfeiçoamento dos processos, ao gerenciamento de mudanças necessárias, ao alinhamento de perfis de competências essenciais, colaborando também com a tomada de decisões. Para a autora a ferramenta deve ser vista “[...] como uma bússola, que orienta a gestão organizacional, permitindo a visualização do desempenho organizacional” além do desempenho humano através do estabelecimento de metas e de indicadores.

Desta forma, o BSC demonstra um equilíbrio entre as variáveis financeiras e não financeiras, assim como reúne objetivos de curto e longo prazo, que auxiliam um gerenciamento mais seguro do administrador.

1.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho surgiu da necessidade da organização de verificar a eficiência do funcionário em realizar as tarefas a eles incumbidas, separando das metas quantitativas, pois estas os números demonstram facilmente.

Pontes (2008, p. 26) assim explica a avaliação:

Avaliação ou administração de desempenho é uma metodologia que visa, continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigir os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados seguidos.

Silva (2005) afirma que é um processo de medição do desempenho observado, e comparado ao desejado, apontando assim como alteramos nosso comportamento, adquirimos experiências e agimos em relação ao ambiente organizacional.

Para Chiavenato (2002), avaliação de desempenho significa acompanhar o comportamento do funcionário considerando o cargo, e também seu potencial futuro, além de estimular a qualidade e a excelência do avaliado.

Outro aspecto relevante da apreciação do desempenho, segundo Pontes (2008), é que este fornece elementos a programas de gestão pessoal, como treinamento e desenvolvimento, além de alimentar sistema de participação de lucros ou resultados, baseado no mérito.

Chiavenato (2002, p. 325) sintetiza assim os objetivos da avaliação:

- a) permitir condições de medição do potencial humano no sentido de determinar sua plena aplicação;
- b) permitir o tratamento dos recursos humanos como importante vantagem competitiva da organização e cuja produtividade pode ser desenvolvida, dependendo, obviamente, da forma de administração;
- c) fornecer oportunidades de crescimento e condições de efetiva participação a todos os membros da organização, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais e, de outro, os objetivos individuais.

Pontes (2008) cita algumas formas de avaliação existentes nas organizações, que poderão ser realizadas individualmente ou em conjunto, conforme a característica da empresa.

São as seguintes avaliações:

- pelo gestor: realizado pelo superior imediato;
- auto-avaliação: reflexão registrada do próprio desempenho;
- pelos subordinados: os subordinados avaliam o seu superior;
- pelos pares: é a avaliação mútua de pessoas de mesmo nível hierárquico;
- 360 graus: procura reunir em um único processo todas as avaliações anteriores e inclui ainda a avaliação externa, realizada por clientes ou fornecedores.

Dentre as limitações da avaliação de 360°, Pontes (2008) ressalta que este método sugere que as pessoas estão treinadas e prontas para receber e dar *feedbacks*, porém a realidade pode ser bem diferente.

Para se obter o sucesso esperado, em qualquer modalidade de avaliação, são necessários alguns requisitos, como a clareza dos objetivos esperados, transparência nas relações pessoais, maturidade da equipe para receber e dar *feedbacks* e disposição em promover o aperfeiçoamento do comportamento.

1.5 GESTÃO DE DESEMPENHO

A gestão de desempenho surgiu da necessidade de se ir além da simples avaliação. Com o mercado globalizado e competitivo, as empresas buscam um aumento significativo de sua eficiência, com metas mais altas, equipes menores e tempo reduzido.

Segundo Souza (2005), o conceito de desempenho sofreu diversas mudanças ao longo do tempo devido às transformações socioeconômicas, mas a sua essência é mantida, o objetivo é alcançar o resultado esperado.

O foco, que antes era representado por métodos, tarefas, técnicas e estrutura física, passou para as pessoas e seus conhecimentos, habilidades e experiências. Estes atributos passaram a ser mais valorizados e utilizados estrategicamente como vantagem competitiva, surgindo então o conceito de “competência” (KAPFENBERGER, 2007).

O modelo teórico originado do modelo taylorista, passou a ser desenvolvido através do *balanced scorecard*, uma ferramenta que busca traduzir a missão da empresa através de indicadores financeiros e não-financeiros e orientar a estratégia da empresa. A avaliação de desempenho se limitava a verificar a adaptação do homem ao trabalho e a comparar os resultados alcançados com os esperados. A evolução do conceito se dá principalmente pela importância adquirida pelo homem dentro da organização.

Na conceituação de gestão de desempenho, Lopes (2009, p. 3), identifica como sendo “[...] um processo contínuo de negociação, acompanhamento e renegociação de metas, individuais e grupais, com foco nos resultados organizacionais e que gera subsídios para recompensar desempenhos superiores”. A denominação “gestão” já evidencia a ampliação do foco da avaliação para uma forma de acompanhamento, planejamento e avaliação, permitindo

a revisão de estratégias, objetivos, processos de trabalho, política de recursos humanos, entre outros (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Souza (2005, p. 204) considera o desempenho humano como o resultado da “[...] influência e da dinâmica de variáveis distintas, como cultura, clima organizacional, condições de trabalho, possibilidades individuais, competências, atitudes, modo de gerenciamento do processo produtivo, motivação, entre outras.” O autor também descreve a gestão de desempenho como um sistema de informações abrangente e contínuo, sob uma perspectiva sistêmica e interessada na produção do conhecimento na relação do homem com o seu trabalho. Esta visão abrangente consegue transformar o desempenho obtido em informações relevantes para a gestão de pessoas e sustentando a tomada de decisão.

Souza (2005) ainda traz que como nem sempre o trabalho realizado corresponde ao esperado, a gestão tem papel fundamental na avaliação da extensão da discrepância e na identificação dos fatos que geraram tal situação, como delegação incompatível ao perfil de competência, desmotivação, falta de integração, entre outros; para enfim intervir. O autor destaca que nem sempre o baixo desempenho é resultado apenas do desempenho do funcionário. “[...] Às vezes, o alcance do desempenho esperado extrapola a autonomia da pessoa avaliada” (SOUZA, 2005, p. 25). Na visão do autor, a gestão de desempenho é um processo que procura equilibrar as diversas forças de uma organização: clientes, mercados e funcionários.

É preciso destacar, também, que se faz necessário que as organizações disponham de gestores atentos ao comportamento dos funcionários, que sejam capazes de observar a manifestação das competências requeridas e promover o desenvolvimento pessoal e da empresa.

1.5.1 Gestão de desempenho por competências

Com as mudanças já mencionadas principalmente no cenário socioeconômico, que geraram uma alteração na importância do quadro de pessoal para as organizações, estas começaram a utilizar um modelo de gestão baseado nas competências, que contribui na identificação e no desenvolvimento de capacidades, desempenhos, resultados e competitividade (KAPFENBERGER, 2007). Principalmente após o surgimento do BSC, as empresas começaram a formular suas competências essenciais fugindo dos modelos

quantitativos utilizados. Assim, o funcionário passa a ter maior entendimento sobre estas e se sente mais motivado a alcançá-las.

Com este novo enfoque, surge uma nova gestão de recursos humanos, mais estratégica, que através do modelo de competências consegue alinhar as expectativas e necessidades das organizações e das pessoas. Para que a gestão por competências tenha êxito dentro da organização, é necessário que esta se volte para o desenvolvimento de seus funcionários, que assuma este papel como estratégia e que esteja aberta para um contínuo processo de aprendizagem. Para Brandão e Guimarães (2001), a gestão por competências surge como uma alternativa aos modelos gerenciais mais tradicionais, pois tem como objetivo o planejamento, a seleção e o desenvolvimento das competências necessárias ao negócio. Os autores afirmam de se tratar de um processo contínuo, tendo início com a formulação da estratégia da empresa, definição dos indicadores de desempenho e na identificação das competências necessárias para alcançar o desempenho esperado.

Segundo Dutra (2001), o desempenho pode ser dividido em três dimensões: o esforço, o comportamento e o desenvolvimento. Para o autor, cada dimensão deve ser tratada de forma diferente, na maneira de avaliar e nas ações conseqüentes desta avaliação. E está nestas dimensões a grande diferença da avaliação de desempenho por competências das demais avaliações. Nos sistemas anteriores, era avaliado o comportamento e em alguns casos o esforço. Para o sistema de competências o foco está no desenvolvimento, sem deixar de lado as demais (KAPFENBERGER, 2007). Portanto, é possível perceber uma evolução na definição de competência, principalmente em relação aos elementos que a constitui: conhecimentos, habilidades e atitudes. Para Dutra (2001, p.42) “[...] as habilidades deram lugar à caracterização de entregas requeridas dos indivíduos e as atitudes deram lugar aos comportamentos observáveis”.

Gestão de desempenho e gestão por competências

Brandão e Guimarães (2001) fazem uma análise das semelhanças entre a gestão de desempenho e a gestão por competências:

- a) Ambos os sistemas indicam a necessidade de alinhar o desempenho ou as competências da organização com as de seus membros;
- b) Diversos autores afirmam que as organizações deveriam ter avaliações em seus diversos níveis, do corporativo ao individual. Na gestão por competências, os autores

seguem o mesmo rumo, sugerindo a existência de competências organizacionais e humanas;

c) “Essas tecnologias de gestão parecem estar baseadas em um mesmo pressuposto: a competência ou o desempenho do indivíduo exercem influência na competência ou desempenho da organização e são influenciados por ela”. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 6);

d) As duas tecnologias buscam integrar os subsistemas de recursos humanos e a estratégia organizacional;

e) Os dois sistemas possibilitam a utilização de indicadores no resultado do trabalho e no comportamento ou processo empregado para gerá-lo;

f) Ambas as gestões prevêm um processo onde os atos de planejar, acompanhar e avaliar são interdependentes.

A gestão do desempenho e a gestão por competências convergem para o acompanhamento do comportamento e do esforço realizado pelo avaliado. Porém, na gestão por competências um objetivo fundamental é adicionado: o desenvolvimento do profissional.

1.6 GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS NO BANCO FORTE

O Banco Forte avalia os seus funcionários desde a década de 1960, portanto possui experiência em acompanhar o desempenho do seu pessoal. Até 1998, as avaliações ocorriam no sentido descendente e visavam avaliar apenas o comportamento. A partir da implantação da Gestão de Desempenho Profissional - GDP, em 1998, as avaliações expandiram um pouco seu foco, sendo elas descendentes e ascendentes, e centradas nos fatores comportamentais. Porém, em 2005, com o aprimoramento da GDP, agora baseada na verificação das competências, ampliou-se a visão de observação para múltiplas fontes: descendente, ascendente, lateral e auto-avaliação, e o foco no desenvolvimento das competências e planejamento de carreira.

1.6.1 Objetivos da GDP por Competências

A avaliação realizada pela empresa busca identificar nas ações realizadas por seus funcionários as contribuições que estas ações tiveram no resultado de sua unidade. Além disto, a empresa espera que seus gerentes sejam desenvolvedores, não apenas levando a unidade a produzir os resultados almejados, como também contribuam para o aprimoramento dos funcionários, mantendo-os motivados, saudáveis e produtivos.

A GDP por Competências tem por objetivos orientar o processo de desenvolvimento profissional, contribuir com o planejamento de carreira, facilitar a consecução dos objetivos organizacionais e subsidiar outros sistemas e programas de gestão de pessoas, tais como programa de ascensão profissional e de remuneração (BANCO FORTE, 2010).

Além destes objetivos, a empresa espera obter melhoria permanente no atendimento ao cliente, estimular a busca por um desempenho de excelência e contribuir para o desenvolvimento pessoal do funcionário.

1.6.2 Fundamentos do processo da GDP por Competências

Para poder comparar o desempenho do funcionário, a empresa define o padrão adequado de comportamento que resulte nos objetivos propostos, ou seja, o desempenho esperado, e por meio da emissão de conceitos e registro do resultado da avaliação, obtêm o resultado observado.

O modelo utilizado pelo Banco Forte tem como base o BSC, método anteriormente abordado, e estabelece perspectivas de desempenho, que correspondem ao foco da organização: Financeira, Clientes, Processos Internos, Comportamento Organizacional e Sociedade. Estas cinco perspectivas são medidas com base em duas dimensões, as metas e as competências.

As metas são o resultado quantitativo alcançado pela unidade, proveniente das ferramentas de acompanhamento do banco.

As competências são observadas no dia-a-dia de trabalho do funcionário, e espelham o resultado do comportamento e das ações de cada indivíduo.

Desta forma, verificam-se dois acompanhamentos importantes, distintos, porém complementares: enquanto as metas são facilmente quantificáveis, correspondem às

consequências das competências, sendo estas ligadas às ações empreendidas pelos funcionários, subjetivas e mais difíceis de quantificar.

Para espelhar o mais fiel possível a observação, a empresa definiu os seguintes conceitos:

- 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

A empresa classifica as competências a serem avaliadas em: fundamentais, específicas e gerenciais.

As competências fundamentais são as esperadas de todos os funcionários e dividem-se em nove:

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

Quadro 1: Competências fundamentais avaliadas no Banco Forte

Fonte: Universidade Corporativa do Banco Forte

As competências específicas são as observadas levando-se em consideração o cargo ocupado pelo funcionário. São definidas em função das diferentes habilidades requeridas para

níveis e áreas ocupacionais distintas. Por exemplo, as competências da função de um Caixa não são as mesmas de um Assessor da Direção Geral.

Além das competências fundamentais e das específicas, os gerentes são avaliados também por suas atribuições gerenciais:

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

Quadro 2: Competências gerenciais avaliadas no Banco Forte

Fonte: Universidade Corporativa do Banco Forte

Visando garantir maior qualidade na observação das competências, a empresa utiliza um sistema avaliatório composto por múltiplas fontes, identificadas como: superior, subordinados, pares e auto-avaliação. Diferencia-se da mensuração de 360 graus pela ausência do avaliador externo. Estas avaliações possuem pesos equitativos, procurando assim corrigir distorções. O sistema garante ainda a confidencialidade do subordinado quando do registro dos conceitos ao seu superior.

1.6.3 Anotações e *Feedbacks*

Fundamental ao processo de acompanhamento, os *feedbacks* são observações explícitas relacionadas à expressão de determinada competência pelo avaliado, com o objetivo de aprimorar o comportamento e melhorar a relação entre as pessoas. São informais, quando ocorre um simples diálogo entre avaliado e avaliador, ou formais, devendo ser registrados no aplicativo GDP. Existem dois tipos de *feedbacks*: de reconhecimento, que é a valorização do

esforço do funcionário evidenciando suas qualidades e virtudes; e de aprimoramento, que permite aos funcionários alcançarem um comportamento mais adequado.

1.6.4 Etapas da GDP por Competências

A GDP por competências no Banco Forte é composta pelas etapas de planejamento, acompanhamento e encerramento.

Na etapa de planejamento é realizado o acordo de equipe, que se trata do momento de discutir, orientar e acordar o desempenho esperado. São definidas as competências específicas de cada avaliado, além de tabulado o calendário de cursos e outras formas de capacitação.

O acompanhamento é na verdade um ciclo contínuo, pois acontece durante todo o período avaliatório. Devem ser registradas as anotações ou *feedbacks*, que podem contemplar tanto observações de valorização, reconhecendo comportamentos positivos de cada avaliado, como observações acerca de expressão inadequada ou insuficiente de uma determinada competência e as respectivas indicações de ações de aprimoramento.

O encerramento é a última etapa da avaliação. Neste momento são retomadas as anotações ocorridas durante o acompanhamento, que servem de subsídios para o avaliador formar e emitir o conceito a cada competência observada. Após todas as fontes registrarem seus conceitos ocorre a consolidação do placar final do desempenho.

1.6.5 Plano de Desenvolvimento de Competências

O PDC – Plano de Desenvolvimento de Competências é elaborado semestralmente, após o encerramento do ciclo de avaliação. Possibilita ao avaliado, a partir dos conceitos finais, traçar um plano de desenvolvimento das suas competências, ações de capacitação e reflexões acerca de sua trajetória profissional. Trata-se de uma opção oferecida ao funcionário, portanto depende de um ato de vontade, e não uma imposição.

O funcionário tem a sua disposição, por até 45 dias após o encerramento da avaliação semestral, uma opção no aplicativo próprio da GDP que identifica se houve ou não desempenho abaixo do esperado em alguma competência e oferece um questionário com

perguntas que sugiram o preenchimento das lacunas de desempenho. As respostas são sigilosas e servirão como elementos para proposição de ações de desenvolvimento, onde o avaliado poderá escolher cursos oferecidos pela própria empresa ou livros da biblioteca da organização, todos ligados à área da competência a ser aprimorada.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Utilizando a classificação proposta por Severino (2007) quanto aos objetivos de uma pesquisa, este estudo apresenta um caráter exploratório, uma vez que define o objeto de estudo, delimitando a área de atuação, e também explicativo, já que não apenas analisa o ambiente e os dados pesquisados, mas também busca compreender a origem da situação observada.

O trabalho está fundamentado em uma estratégia de pesquisa sob forma de estudo de caso. Segundo Gil (2007), o estudo de caso é utilizado para analisar um ou poucos objetos de maneira detalhada e aprofundada, visando contribuir para aumentar o entendimento de fenômenos. Esta estratégia de coleta de dados foi escolhida como apropriada levando em consideração a necessidade de investigar o ambiente em seu estado natural, colhendo e analisando dados da organização e dos funcionários através de métodos de pesquisa documental e pesquisa qualitativa.

O desenvolvimento do trabalho está realizado em etapas bem definidas. Inicialmente foi realizada a revisão bibliográfica dos temas de Gestão Estratégica de Pessoas, Avaliação de Desempenho e Gestão de Desempenho por Competências, destinada a ampliar a visão sobre o tema, permitindo ao pesquisador a formação de um conhecimento coerente e embasado.

A etapa de coleta de dados foi realizada por meio de observação participante do agente pesquisador, pesquisa documental das normas do banco, e entrevistas com os funcionários da agência. No estudo de caso deve-se utilizar sempre mais de uma técnica de coleta de dados, garantindo a qualidade dos resultados obtidos e evitando que o estudo fique subordinado à subjetividade do pesquisador (GIL, 2007).

Observação participante, segundo Severino (2007), é quando o pesquisador participa do ambiente pesquisado, compartilhando a vivência dos sujeitos. O pesquisador procura se identificar com os pesquisados, interagindo nas mais diversas situações e acompanhando suas ações. Paralelamente ao desenvolvimento deste estudo, o investigador esteve inserido no processo de avaliação, executando também ele as funções de avaliador e avaliado, compartilhando o resultado de suas interações com o ambiente do estudo.

A pesquisa documental partiu de consulta aos normativos da empresa, elencando as premissas padronizadas do comportamento esperado pela organização, a categorização dos conceitos e seus pesos, e a estrutura do aplicativo utilizado para o registro das avaliações. Esta

etapa teve por intuito identificar as diretrizes da empresa, permitindo a partir disto a formulação das questões que fizeram parte da entrevista.

A pesquisa qualitativa foi realizada por meio de entrevistas individuais, pessoais e por meio eletrônico, possibilitando identificar as dificuldades e as facilidades encontradas no processo de avaliação. Esta forma foi escolhida por permitir a intensa exploração de contribuição subjetiva, não se limitando a idéias pré-concebidas.

As questões foram elaboradas tendo em vista os objetivos pretendidos para este estudo, procurando evidenciar o que motiva cada funcionário a realizar a avaliação da maneira como está estabelecida, e assim entender qual o aproveitamento para o seu desenvolvimento profissional.

Atendendo à exigência da própria organização, as perguntas foram submetidas a sua Diretoria de Pessoas, e o retorno foi muito importante, pois além da apreciação e autorização da continuidade do estudo, foram sugeridas adaptações, enriquecendo a ferramenta de pesquisa.

Como forma de pré-teste a entrevista foi aplicada a três funcionários para verificar o entendimento das questões propostas e confirmar a coerência das respostas com o objetivo que se pretendia atingir. Estes pré-testes foram considerados no estudo, pois as questões foram pouco alteradas, ocorrendo apenas alguns ajustes redacionais.

As entrevistas foram realizadas no período de 02.09.2010 a 29.09.2010. A idéia inicial era aplicar a todos os funcionários da agência, excluindo-se o agente pesquisador e dois funcionários em estágio probatório. Desta forma, dos dezesseis funcionários convidados a participar, onze efetivamente contribuíram com suas opiniões. Porém, foi muito sentida a falta da entrevista do Gerente Geral, que não participou sob a justificativa de falta de tempo.

Durante a pesquisa a principal dificuldade encontrada foi conciliar os horários do entrevistado e do entrevistador para aplicação das entrevistas. Apesar da autorização prévia do Gerente Geral em realizá-las, a necessidade do trabalho fez com que várias fossem remarcadas, ocasionando muitos atrasos. Optou-se, então, naqueles casos onde a interação direta não foi possível, a aplicação por escrito com as mesmas questões e enviadas por e-mail.

Contornada então esta dificuldade inicial, foi dada ao funcionário a opção de escolher entre as variações de aplicação, pessoal ou por escrito. Com isto, aqueles funcionários menos inibidos escolheram gravar a entrevista falada, enquanto aqueles mais tímidos, ou que precisam de tempo para interpretar a questão e construir o pensamento preferiram a entrevista escrita. De todo o modo, isto permitiu aproveitar melhor a característica de cada indivíduo e enriqueceu o conteúdo das respostas.

A partir dos dados coletados realizou-se a análise do processo de avaliação, comparando-se o padrão proposto pelo banco com as ações dos funcionários enquanto avaliadores. Foi utilizada nesta fase a análise de conteúdo, que segundo Severino (2007), tem por finalidade trazer a tona de forma crítica, expressões e sentimentos ocultos nas palavras, evidenciando os sentimentos psicossociais, e não apenas a expressão literal do termo. Também os registros do pesquisador foram compilados nesta análise, na condição de observador. Procurou-se assim, conhecer o distanciamento ou aproximação da situação ideal em relação à situação real, identificando os fatores que auxiliaram a elaboração de sugestões de melhorias.

As considerações finais foram apresentadas sob forma dos entendimentos e conhecimentos gerados por esta pesquisa, com propostas de ações para organização e seus gestores, onde se esperam que provoquem mudanças de atitudes dos funcionários.

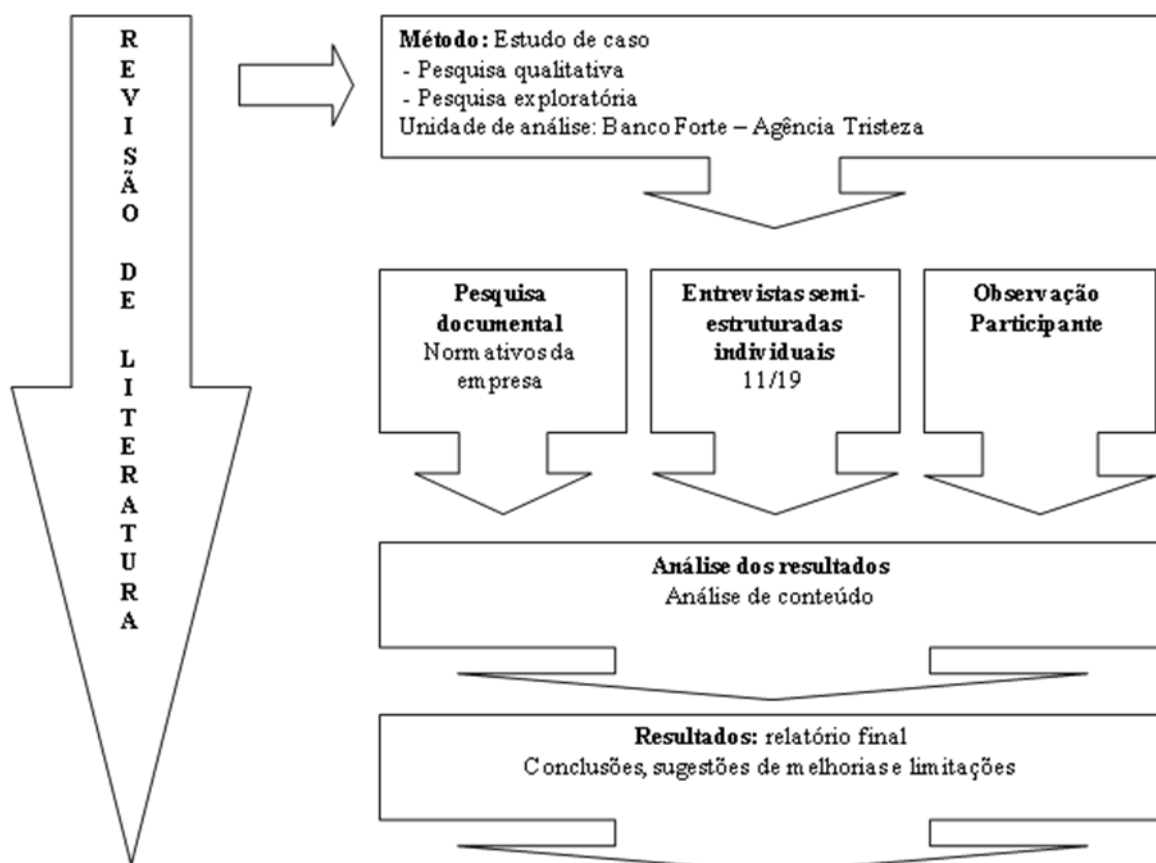


Figura 1: Desenho de pesquisa

Fonte: autor

3 RESULTADOS

Este capítulo expõe a análise dos resultados, onde são apresentados os dados pessoais e profissionais mais relevantes dos entrevistados para melhor contextualização, a exploração e a interpretação do material coletado e considerações acerca da contribuição das respostas para o estudo.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

Visando melhor contextualização dos entrevistados, foram descritos adiante os dados pessoais e profissionais mais relevantes dos funcionários respondentes, porém utilizando-se de nomes fictícios, preservando a identificação e o sigilo.

Nome	Idade	Tempo de banco	Cargo atual
Janaína	40 anos	9 anos	Gerente de Contas
Jaqueline	41 anos	10 anos	Assistente de Gerente
Jean	30 anos	7 anos	Caixa Executivo
Jerônimo	33 anos	10 anos	Gerente de Contas
Joana	44 anos	16 anos	Gerente de Contas
João	49 anos	10 anos	Gerente de Contas
Jonas	24 anos	2 anos	Escriturário
José	39 anos	21 anos	Gerente Administrativo
Júlia	25 anos	3 anos	Caixa Executivo
Juliano	43 anos	6 anos	Assistente de Gerente
Julieta	25 anos	2 anos	Escriturário

Quadro 3: Caracterização dos funcionários do Banco Forte

Fonte: autor

3.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

As entrevistas pessoais foram gravadas em mídia eletrônica, com autorização do entrevistado, e transcritas literalmente para o meio digital. Aqueles que responderam na sua versão escrita receberam por e-mail e devolveram por este mesmo meio. Com o apoio do

método de análise de conteúdo as respostas foram então compiladas, lidas e analisadas intensamente, de modo a resgatar todas as formas de manifestações e idéias ali contidas.

Os dados obtidos, resultado da investigação do material coletado, foram categorizados e organizados em temas similares, que resultou na classificação de sete grupos distintos:

- a) Significado de competência;
- b) Comunicação do desempenho esperado;
- c) O processo de avaliação e sua eficácia;
- d) Habilidade em prestar o *feedback*;
- e) Como o *feedback* é recebido;
- f) Fatores motivadores de desenvolvimento e treinamento;
- g) Sugestões de melhorias ao processo de avaliação.

3.3 SIGNIFICADO DE COMPETÊNCIA

De modo geral os entrevistados souberam expressar o entendimento do conceito de competência e reconheceram a importância de medi-lo e acompanhá-lo, como vemos em algumas respostas:

Acho que a capacidade que tu tem de realizar alguma coisa. Tem a ver com a capacidade e a importância de ser avaliado e desenvolver esta capacidade. (Janaína)

Para melhor compreender e quantificar as habilidades dos membros da equipe, bem como aprimorar aquelas habilidades que demonstrem carências. (Jerônimo)

Para mim competência é o saber agir diante da situação, tu ter o conhecimento, mas não tem como fugir do CHA, é tu ter o conhecimento a respeito daquilo, tua analisar a situação e ter habilidade para desenvolver e realmente fazer. (Julieta)

Segundo Mello e Ribeiro (2003), a construção da competência ocorre com treinamento, reforços contínuos das experiências e, sobretudo com atitude reflexiva, onde o indivíduo aprende a perceber e a utilizar os conhecimentos necessários a execução de uma atividade.

O aproveitamento pleno das competências na organização só ocorrerá no momento em que os envolvidos compreenderem a essência da competência e a relevância de se comparar o padrão comportamental proposto com o observado, para, então, conduzir ao aperfeiçoamento e valorização do indivíduo.

3.4 COMUNICAÇÃO DO DESEMPENHO ESPERADO

É imperioso que o funcionário saiba o que dele se espera, como forma de buscar atingir este desempenho e procurar corrigir, caso necessário, com ações de desenvolvimento. A avaliação, e por conseqüência, a atribuição de conceitos é uma ação puramente subjetiva, portanto é ainda mais importante a clara comunicação do padrão desejado para facilitar a comparação entre observado e realizado.

A maioria dos entrevistados declarou não saber exatamente o desempenho que a empresa espera, como explicado na seguinte citação:

Não, acho que não é muito claro não. Não tem acordos de equipe e nem *feedback* assim, só no sistema mesmo. Uma vez! Nestes dois anos de banco só uma vez me falaram. (Julieta)

Relembrando Lopes (2009), que afirma tratar-se a gestão de desempenho de um processo de negociação, acompanhamento e renegociação dos objetivos, é de se esperar que o funcionário participe desde a etapa do planejamento, ajudando a estabelecer as competências relevantes e como desenvolvê-las para atingir o resultado almejado pela organização.

A organização confirma esta teoria e sinaliza para a realização do acordo de equipes, que tem como funções servir de um tratado entre os avaliadores e avaliados no início do período avaliatório, uma construção conjunta onde devem ser elencadas as competências avaliadas e a projeção de cursos de aprimoramento. Porém, tem ocorrido deste acordo traduzir-se praticamente numa resolução do avaliador, sem participação nenhuma dos avaliados na sua elaboração.

Muitos entrevistados reclamaram da associação da avaliação de competências com a avaliação de metas:

O desempenho esperado é transmitido nas reuniões de cobrança de metas, e não através da GDP. (Jerônimo)

[...] o que importa é o lado das metas realizadas e não o da competência para sua realização. (João)

A organização espera sempre mais... Muitas vezes a sua avaliação é baseada em atingir ou não as metas sejam elas realistas ou não. (Jaqueline)

É importante destacar que a própria organização veda vincular metas quantitativas com expectativa de competências. Porém, na prática, observa-se que os conceitos são

baseados no atingimento ou não dos números esperados pelo banco. Desta forma, a GDP carrega um ingrediente a mais, de caráter punitivo, pois são inúmeras as ameaças de registrar anotações e conceitos tendo por base o cumprimento de metas.

Lembramos que para Dutra (2004), apenas deter os conhecimentos, as habilidades e as atitudes não garantem o sucesso da organização, é necessário também unir a capacidade de gerar resultados. O acompanhamento das metas não deve sobrepujar o acompanhamento das competências, pois elas são complementares. O desempenho da organização é de tal forma complexo de se captar, que se explica a utilização da ferramenta BSC, integrando as avaliações de desempenho humano e organizacional.

3.5 O PROCESSO DE AVALIAÇÃO E SUA EFICÁCIA

Quando perguntados sobre a habilidade para avaliar, a compreensão da operacionalização do sistema de avaliação e a percepção de eficácia, os entrevistados emitiram opiniões distintas, demonstrando níveis diferentes de entendimento dentro da mesma equipe.

3.5.1 Habilidade para avaliar

Parte dos entrevistados demonstrou insegurança quanto às suas capacidades de avaliar os colegas. O motivo mais destacado é a falta de preparo, como evidenciado nas seguintes declarações:

Trago alguns conhecimentos da minha formação acadêmica, mas o banco não me forneceu nenhum treinamento dirigido à avaliação. Não me sinto preparado para avaliar corretamente. Só o faço para não prejudicar a minha pontuação e a dos colegas no TAO. (Juliano)

Não acho que possua tais conhecimentos. (Joana)

Podemos estender as limitações da avaliação 360 graus, levantadas por Benedito Pontes (2008) para a avaliação de múltiplas fontes, em que o mesmo afirma que as pessoas envolvidas com a avaliação precisam estar aptas e treinadas para receber e dar os *feedbacks*, mas nem sempre isto pode estar acontecendo.

A empresa dispõe a todos os funcionários o curso auto-instrucional de Gestão de Desempenho por Competências, acessado através do portal da Universidade Corporativa. Para os cargos gerenciais é requisito obrigatório o curso Gestão de Equipes na modalidade presencial.

Em contrapartida, outra parte dos entrevistados não encontrou dificuldades no processo de avaliação, porém reconhece que faltam comprometimento e atitude dos avaliadores:

Acredito que domino a ferramenta, no entanto ao longo do dia-a-dia, na maioria das vezes, deixo de efetuar registros na GDP. (Jerônimo)

[...] normalmente eu não faço todo, já deixei de fazer o PDC e as anotações ali, geralmente eu mais dou notas... (Julieta)

[...] acho que o sucesso ou o fracasso depende das pessoas envolvidas. (José)

Na organização todos os funcionários são avaliados e, ao mesmo tempo avaliadores assim, compulsoriamente todos participam das etapas de avaliação. Portanto, para o sistema funcionar, não importa apenas uma ferramenta bem elaborada, é necessário também o envolvimento efetivo dos atores responsáveis pelo processo, ou seja, todos.

O nível de subjetividade que caracteriza a avaliação de competências exige da equipe maturidade e relacionamento interpessoal que facilite a comunicação em duas vias: saber falar e saber escutar. Este ponto pode ser ilustrado pela seguinte afirmação:

Avaliar pontos positivos e negativos do outro não é tarefa fácil. Encontrar as palavras certas, ser justo e imparcial requer treinamento, prática e tempo. (Jaqueline)

É importante que seja feita com preparação, escolhendo o momento apropriado de comunicar, ter bem claro o que se deseja transmitir e permitir que o avaliado possa argumentar.

3.5.2 Cronograma do processo avaliatório

Quanto às etapas do processo avaliatório, alguns respondentes acusaram não perceber a continuidade da avaliação:

[...] acho que é confuso, por exemplo, esta semana eu tava tentando descobrir quem eram os meus pares, e que a gente já estava a três meses da avaliação, e eu ainda não sei quem são os meus pares. (Janaína)

A organização publica semestralmente o cronograma de etapas da GDP, divulgado no aplicativo correspondente, e, além disso, os funcionários recebem via correio eletrônico um lembrete da etapa em andamento, juntamente com a explicação do que fazer neste momento.

Não deve haver hiato entre os períodos de registro dos conceitos. A GDP por competências é muito mais do que cumprir prazos e dar notas, espera-se um período de intenso e contínuo diálogo entre avaliado e avaliador, com manifestações de valoração das qualidades e indicação de correção de postura, quando necessários.

3.5.3 Percepção de eficácia da avaliação

Quanto à eficácia, a opinião geral é de descrédito ao efeito prático da avaliação de desempenho:

Acho um completo fracasso: não percebo continuidade no processo por parte do banco, pois inicia e acaba na agência, não há reflexos/conseqüências. (Juliano)

Muitos funcionários sentem a avaliação de desempenho como um sistema apenas teórico na empresa. Apesar da ferramenta e o modelo serem bem elaborados, a rotina diária refere-se exclusivamente aos objetivos financeiros da organização. Não há identificação dos motivos do não cumprimento das metas, tampouco o desenvolvimento das competências necessárias para atingi-las. Assim, não é de surpreender que tanto os funcionários quanto o Gerente Geral busquem soluções de curto prazo, relegando a Gestão das Competências a um plano secundário:

Eu acho que é um fracasso, primeiro, porque a pessoa não tem tempo de fazer isso aí, pelo menos aqui na agência, eu acho muito difícil, segundo que as pessoas não compram a idéia, não tem engajamento. (Janaína)

A atitude dos funcionários contrapõe o perfil do profissional atual, definido por Silva (2005) como uma pessoa com postura ativa e responsável, com participação efetiva no processo organizacional. Ficou evidente, também, que a avaliação não é prioridade na agência e, portanto, pouco tempo é destinado a esta atividade.

3.6 HABILIDADE EM PRESTAR O *FEEDBACK*

Momento crucial de toda a avaliação é a comunicação do *feedback*. Transmitir a percepção acerca do desempenho de seu semelhante é o instante mais delicado e também o mais importante de toda a relação.

A grande parte dos respondentes demonstrou receio em comunicar sua observação acerca do comportamento do avaliado, principalmente em relação à correção de postura, como apontam algumas respostas:

O *feedback* bom é fácil. O *feedback* ruim às vezes não é tão natural, porque tu precisa muitas vezes preparar a pessoa, até pra saber se ela tá apta a receber e como que ela vai receber aquele *feedback*. (José)

Valorizar os pontos positivos sim, algumas sugestões de melhorias também, mas não consigo falar sobre os pontos negativos. (Júlia)

Não me sinto à vontade de perguntar se o avaliado deseja o *feedback*. Acho que deve partir dele solicitar isso. Confesso que, na qualidade de avaliado, também nunca solicitei. (Juliano)

Eu acho que é difícil, até pra gente receber uma crítica, né, tu já vai meio receoso pra falar e a pessoa também já fica meio que na defensiva pra receber as críticas, é meio difícil sim. (Julieta)

O *feedback* pode parecer uma atividade simples de percepção e comunicação, porém nem sempre alcança o resultado esperado. Este processo necessita de uma relação de confiança e maturidade, que se atinge com discussão franca e contínua. O diálogo é uma via de mão dupla, portanto, tão importante quanto a capacidade de transmitir um parecer ao avaliado, é saber ouvi-lo. Uma opinião do avaliado pode trazer elementos ocultos, não percebidos pelo avaliador, permitindo ver o outro lado da questão. Esta troca de conhecimentos torna o diálogo mais direto, reforçando a relação de confiança e desenvolve o indivíduo (PONTES, 2008).

A seguir, os funcionários discorrem sobre as facilidades, dificuldades e características em se avaliar cada um dos participantes do processo.

3.6.1 Superior

Quase todos os funcionários citaram a dificuldade em avaliar seu superior, restringindo a apenas imputar os conceitos e omitindo-se de comunicar os *feedbacks* ascendentes. Não é difícil de entender este fato, pois vai ao reverso da hierarquia, e não existe em nossa cultura o hábito de questionarmos os superiores. Como evidenciado abaixo, as

maiores preocupações são a de ser mal interpretado e de perder oportunidades por expressar críticas:

Ficar mal visto por conceitos desfavoráveis. (Juliano)

[...] preocupação com eventuais represálias a algum conceito menos favorável. (Jerônimo)

[...] é o caso de não receber bem a crítica, se tiver críticas, e pelo medo de retaliação. É uma característica pessoal, alguns são mais defensivos. (Julieta)

Percebe-se o desperdício de ótima oportunidade de desenvolvimento das competências gerenciais. Ao mesmo tempo em que os subordinados reclamam do gerente por este não atuar como orientador e promotor do desenvolvimento da equipe, não o comunicam no foro adequado, a GDP. É preciso lembrar que o sistema de avaliação garante o sigilo de identificação dos subordinados, no registro dos conceitos ao seu superior.

3.6.2 Pares

A avaliação dos pares é vista como mais fácil, pois as competências observadas são similares às exigidas por quem as avalia, desta forma a comparação torna-se mais natural e o contato com eles é mais intenso. Os avaliadores sentem-se mais a vontade, como se percebe em suas declarações:

Eu acho mais tranquilo, quando é elogio então, é muito mais fácil, e as críticas dependem da afinidade que tu tenha com o funcionário. (Julieta)

É mais fácil comparando ao superior, ainda mais que tu tem uma relação honesta, transparente. (José)

Ficou evidente, nas respostas dos entrevistados, que a igualdade de posição hierárquica aproxima os pares, pois estes vivenciam situações parecidas no cotidiano, sendo por vezes cobrados pelas mesmas metas. Desta forma, o avaliador consegue entender melhor o comportamento do avaliado nas situações a qual ele é exposto.

3.6.3 Subordinados

A grande parte dos entrevistados não possui subordinados, e aqueles que possuem vêm com mais espontaneidade o *feedback*, pois existe uma relação direta de acompanhamento. Naturalmente a delegação de tarefas e o controle de sua perfeita execução acarretam em diálogos mais francos. Os comentários exemplificam o exposto:

[...] acho a avaliação mais fácil, pela cultura organizacional das empresas de uma maneira geral. (Juliano)

O convívio cria naturalmente um canal de comunicação que facilita dar *feedbacks* e avaliar. (Jerônimo)

Alguns entrevistados demonstraram orgulho de ver seus antigos subordinados ascenderem na carreira, reconhecendo neste sucesso uma parcela de contribuição, relembando os momentos de incentivo a capacitação e as cobranças de atitudes e empenho.

3.6.4 Auto-Avaliação

A ação reflexiva de perceber como o próprio indivíduo desempenha as funções as quais é designado aparentemente seria uma tarefa mais fácil, porém os entrevistados confessaram ser mais exigentes consigo do que aos demais avaliados:

Acho que é difícil em todos os setores da vida, né, a gente normalmente nunca está satisfeito, eu acho que com tudo, né? (Janaína)

Na auto-avaliação eu acho que acabo sendo mais crítico do que as avaliações dos pares, superiores e subordinados. A gente acaba se cobrando muito. (José)

O conceito final é dado pela média de todas as avaliações: dos pares, dos subordinados, dos superiores e a auto-avaliação. Assim, uma observação muito distorcida pode ser corrigida pelas demais, tornando mais justo o processo. Porém, da mesma forma pode ser manipulada para elevar o conceito final:

Costumo atribuir somente conceitos bons/ótimos, ainda que por vezes julgue que estou aquém em determinada competência. (Juliano)

Esta sincera declaração é muito útil para verificar a urgente necessidade de conscientização dos funcionários na correta gestão do desempenho, pois o objetivo principal não é o conceito final resultante do processo, e sim a interação e construção da competência realizada durante todo o ciclo.

3.7 COMO O *FEEDBACK* É RECEBIDO

A reação tende a ser menos simpática quando se recebe um *feedback* negativo, pois é parte integrante da natureza humana ser defensivo. Porém, grande parte dos respondentes entende e aceita o *feedback* como orientador de suas condutas profissionais:

Recebi *feedbacks* somente no meu primeiro ano de banco, e foram muito úteis, pois reforçaram a minha percepção de algumas deficiências (Juliano)

Acredito que tenho maturidade para receber os *feedbacks* e, se entendê-los como válidos, procurar melhorar os pontos carentes. (Jerônimo)

Tento seguir as sugestões de melhorias e minimizar os pontos negativos. (Júlia)

Por outro lado, muitos entrevistados demonstraram que algumas vezes não concordam com a observação dada por seu colega e tendem a questionar e argumentar:

[...] quando eu concordo com o que me dizem, eu tento me aprimorar realmente, assim, porque eu sei que são os meus pontos fracos, mas quando eu não concordo, eu não recebo muito bem, também tendo a responder, a justificar. (Julieta)

Eu acho que só tem sido apontada a crítica, ah, tu deixou de fazer isto, tu deixou de fazer aquilo, tu fez abaixo do esperado. Eu não vejo isto como uma forma produtiva de usar o *feedback*. (Janaína)

O relacionamento interpessoal na organização pode resultar em conflitos, principalmente quando está sendo exposta uma deficiência, muitas vezes reconhecida, porém difícil de encarar. A repreensão serve para proporcionar a melhoria ou recuperação do desempenho, devendo sempre ser relacionada ao comportamento do indivíduo e não a pessoa (PONTES, 2008).

O avaliador deve desenvolver a habilidade de transmitir a correção de postura como uma função educativa da avaliação, e atuar como facilitador do aperfeiçoamento, evitando transformar a avaliação em instrumento meramente punitivo.

3.8 FATORES MOTIVADORES DE DESENVOLVIMENTO E TREINAMENTO

Sendo a GDP uma ferramenta de gestão, é esperado que os acompanhamentos das competências resultem no reconhecimento dos pontos positivos, para servirem de reforço de continuidade, e dos pontos negativos, para correção e aprimoramento. Desta forma, os conceitos dados devem naturalmente subsidiar a escala de cursos de aperfeiçoamento.

A origem mais destacada de cursos tem sido o interesse estratégico da organização, estabelecido por intermédio de metas por curso priorizado e de horas por funcionário. Então, a obrigatoriedade de fazer cursos, nem sempre idealizados pelo funcionário, em conjunto com a liberação dos gerentes apenas para aqueles que contribuem para o cumprimento da meta, acabam por tolher o funcionário do curso de sua própria escolha. Algumas declarações confirmam o exposto:

Todos os cursos presenciais que solicitei, os quais julgava necessários para melhor desempenhar a minha função, não foram liberados. Todos os treinamentos dos quais participei foram impostos pela instituição, pois eram obrigatórios. (Juliano)

Muitos treinamentos são realizados pelo simples motivo de cumprir a meta anual de carga horária de capacitação. (Joana)

A construção do aprendizado será mais bem aproveitada se tiver origem no sistema avaliação de múltiplas fontes, que se entende por um processo democrático, e também em consonância com as expectativas e necessidades da empresa.

Chiavenato (2002) expõe que um dos objetivos da avaliação é desenvolver os recursos humanos de forma a transformá-los em vantagem competitiva, porém depende diretamente da administração. Percebe-se, no entanto, que na agência os avaliados esperam, por sua maior experiência e poder de decisão, mais orientação do Gerente Geral:

Como citei antes, a GDP não tem qualquer influência nisso, pois se não há *feedback* eu me baseio apenas na minha percepção das carências que apresento. O superior que me avaliou não indicou qualquer treinamento para corrigir a deficiência. Segui consciente dela, mas com dificuldades para superá-la. (Juliano)

A GDP possui papel pouco relevante, pois é utilizada de forma medíocre pela maioria dos avaliadores. (Jean)

Não consegui relacionar os conceitos que eu recebi com algum treinamento que eu pudesse fazer para melhorar. Não vem dessa origem. É muito mais uma decisão individual, até porque do gestor a gente não tem nem um tipo de sugestão ou indicação. (Janaína)

Esta falta de apoio reclamada pelos funcionários se opõe ao que a organização denomina de gerente desenvolvedor, utilizada para evidenciar a função de facilitador e participante no desenvolvimento dos funcionários.

3.9 SUGESTÕES DE MELHORIAS AO PROCESSO DE AVALIAÇÃO

A expressão das dificuldades e críticas relatadas pelos entrevistados resultou em sugestões de revisão do processo de avaliação, preparação e conscientização dos avaliadores, conforme descritos adiante.

3.9.1 Treinamento e motivação para os avaliadores

Grande parte dos entrevistados expressou a necessidade de mais treinamento, tanto para o uso da ferramenta, quanto para conscientizar a todos da importância da GDP, com intuito de trazer aos envolvidos mais segurança nas avaliações:

Treinamento para avaliadores seria de grande ajuda e maior disseminação sobre o processo de avaliação tornaria a GDP mais eficiente. (Jaqueline)

Uma alternativa para reforçar o uso correto da GDP seria a organização estabelecer oficinas periódicas com a participação de funcionários de diversas agências, com objetivo de recuperar as funções da avaliação, promovendo a troca de experiências entre os participantes e o reforço da importância do sistema para todos os funcionários, ensejando desta forma motivá-los.

Por outro lado, a funcionária Janaína indica que a deficiência não está na falta de treinamento, pois na opinião dela já foram realizados, e atribui responsabilidade maior a atitude dos avaliadores, conforme relata a seguir:

Eu acho que treinamento já teve, acho que é mais uma questão de postura, de tu entender que no fundo a gente já sabe que isto é importante e que tinha que ser usado desta forma, para o crescimento profissional. (Janaína)

A organização utiliza a GDP como fonte, dentre outros, para subsidiar programas de ascensão profissional, remuneração e para o desenvolvimento pessoal. Por si só, estes elementos deveriam trazer motivação ao funcionário, visto as conseqüências diretas na sua carreira. Entretanto, o funcionário não tem percebido a GDP como origem destas vantagens, tornando-o desestimulado a seguir com uma avaliação de qualidade, realizando-a apenas para cumprir mais uma obrigação. Assim, é necessário a organização e seus gestores atuarem dedicadamente com o intuito de demonstrar a validade prática do processo e resgatar no funcionário a motivação para atuar como agente modificador.

3.9.2 Comunicação do desempenho esperado e estímulo ao diálogo

Muito citado em todas as entrevistas, o diálogo é parte fundamental do crescimento organizacional e aprimoramento dos funcionários, pois fluindo a comunicação em todos os sentidos, ocorre a troca de experiências e facilita a identificação de problemas. Os entrevistados abaixo demonstram a importância do diálogo:

[...] a gente também como funcionário, teria que trabalhar isso com mais profundidade. Fazer o acordo de equipe, não só registrando ele, mas reunindo com as pessoas individualmente e colocando o que se espera de cada uma. (José)

Deveria haver mais diálogo antes das avaliações e sempre ter um *feedback*. (Joana)

É responsabilidade indelegável do gestor a manutenção de condições para um ambiente favorável a comunicação. Os acordos de equipe, por exemplo, devem efetivamente conter a participação de todos na sua elaboração. Desta forma, os funcionários tendem a comprometer-se mais com o processo de avaliação, sentindo-se parte ativa da Gestão do Desempenho e responsáveis por seu sucesso.

Semanalmente são realizadas na agência ao menos três reuniões, com o objetivo de acompanhar os negócios realizados e estabelecer estratégias para atuação nos dias seguintes. A sugestão é utilizar o tempo de uma reunião, pelo menos uma vez por mês, tendo como pauta apenas a GDP, permitindo discussões nas equipes, sem prejuízo de demais interações entre os funcionários em outras ocasiões.

3.9.3 Ações de publicidade e valorização da GDP

Alguns funcionários levantaram a necessidade da organização prestigiar mais a GDP, trazendo informações sobre o uso da coleta dos conceitos, como sugerido abaixo:

[...] explicar mais e dar uma importância maior, ele é importante no sistema, mas parece que não é tão importante assim no dia-a-dia, na conversa, no trato mesmo com o curso, é só mais uma obrigação, ao invés de ser uma ferramenta de aprendizado. (Julieta)

Não consigo enxergar qual o “passo seguinte”, ou seja, depois que avaliamos, o que o banco faz com a informação? (Juliano)

O banco poderia compilar as informações oriundas do sistema GDP, publicando estatísticas semestrais com os índices gerais por competência, destacando os pontos fortes da organização e indicando aprimoramento daqueles onde existem lacunas. A organização

estaria, com isso, tornando mais claro o resultado geral do processo de avaliação, demonstrando consideração com a GDP.

3.9.4 Período de avaliação e a falta de tempo

A dimensão tempo foi uma das mais atacadas durante as entrevistas. O dia-a-dia atribulado da agência afasta a possibilidade de dar à devida importância a observação e registros dos *feedbacks* ao avaliados. Corrobora o fato de a profissão ser guiada por cobrança incessante, portanto o funcionário atende ao trabalho que lhe parece de maior prioridade, relegando a GDP a funções secundárias. A seguinte sentença ilustra bem este fato:

[...] muitas vezes não é possível dedicar o tempo devido para utilizar a ferramenta da melhor forma. (Jonas)

O atingimento dos resultados e boas práticas organizacionais são conseqüências do conjunto das competências individuais e organizacionais. Portanto, se as competências forem continuamente desenvolvidas a expectativa é alcançar a excelência no trabalho, ocasionando em ganho de produtividade.

Foi sugerido pela funcionária Janaína alterar o período de avaliação, exigindo atribuição de conceitos mais freqüentes, com intervalos menores de acompanhamento, permitindo, inclusive a indicação de treinamento no mesmo semestre.

Tu observa a pessoa de perto um mês, e aí tu sugere a ela: tu faz tal e tal curso, e dali a 2 ou 3 meses tu observa se deu resultado ou não. (Janaína)

O período de avaliação é coincidente com o ciclo de negócios do banco, ou seja, semestral, então é natural que a empresa utilize o mesmo período para facilitar a gestão do desempenho e seus efeitos nos resultados. Porém, registros mensais parciais ajudariam na freqüência dos *feedbacks*, na formação do conceito final e serviriam de base para observar a evolução comportamental do funcionário.

3.9.5 Gerente Desenvolvedor

A maior parte dos entrevistados cobrou uma participação mais efetiva do Gerente Geral no processo como um todo. Desde o planejamento e construção do acordo de equipe, passando pela comunicação do desempenho esperado e *feedbacks*, até ao desdobramento da avaliação, qual seja a facilitação de obtenção de desenvolvimento.

O papel do gestor é fundamental para o sucesso da ferramenta, pois ele é o catalisador do processo, criando condições verdadeiras de desenvolver as competências individuais e organizacionais. Neste caso não se trata apenas de atitude pessoal, mas atribuição intrínseca do cargo investido e dos parâmetros bem definidos pela empresa.

O Gerente Geral deve assumir seu papel de agente facilitador, incentivando sua equipe como um todo, mas também observando as necessidades individuais. Deve comunicar os resultados esperados em consonância com os objetivos da organização, acompanhando o progresso contínuo e propiciando meios de agregar valor pela melhoria das competências das pessoas e da organização (PONTES, 2008).

Desta forma, uma possível solução é o acompanhamento direto da Diretoria de Pessoas na condução do Gerente Geral do processo da GDP. É importante este foco vir de uma unidade não comprometida diretamente com os resultados financeiros, pois os gestores não são avaliados corretamente pelos seus superiores, ocorrendo o mesmo problema de vincular competência com metas quantitativas. E dos seus subordinados, como vimos anteriormente, não recebem os devidos *feedbacks*.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com este trabalho foi possível estudar como acontece a Gestão de Desempenho de uma agência do Banco Forte, analisando o comportamento dos funcionários na posição de avaliadores, e os fatores que afetam a utilização do sistema de avaliação como um instrumento de desenvolvimento profissional.

As respostas dos funcionários indicaram que todos entendem o significado do termo competência e que o seu desenvolvimento possui correlação com a excelência profissional. A avaliação é percebida como elemento essencial no exercício da profissão, e existe naturalmente uma preocupação pessoal com o desempenho aferido. Todavia, na execução do processo, os funcionários demonstraram diversas dificuldades em realizar a avaliação.

Muitos funcionários reconheceram neles mesmos a falta de comprometimento e de atitude com o processo de avaliação, demonstrando não perceber vantagens em participar efetivamente da Gestão de Desempenho. Grande parte deste comportamento decorre da pressão do trabalho, relegando a GDP às últimas posições na ordem das prioridades diárias, ocasionando em falta de tempo para realizá-la.

Também contribui para a subutilização da ferramenta a falta de apoio do gestor, pois segundo os funcionários não existe a comunicação clara do desempenho esperado. As reuniões são utilizadas apenas para cobrança de atingimento das metas, sem importar-se com o aprimoramento das competências necessárias a atingi-las.

Receber *feedbacks* foi destacado como um importante instrumento para verificação dos comportamentos exercidos, auxiliando a busca por aperfeiçoamento. Porém, é necessária maturidade da equipe, pois, como alguns funcionários indicaram, não é fácil receber uma crítica, principalmente se desacompanhada de ajuda numa solução construtiva. Também são comuns alguns conflitos, quando o avaliado não concorda com uma avaliação ou conceito recebido procura argumentar e justificar.

Ficou evidente neste estudo que os registros de anotações são raros, e os poucos *feedbacks* transmitidos são em grande parte informais, comunicados diretamente ao avaliado. A maioria não realiza os *feedbacks* de conotação negativa, afirmando receio na reação do colega e também para evitar prejudicar o clima organizacional.

Na avaliação dos pares e dos subordinados os funcionários indicaram não haver dificuldades durante a aplicação. Mas, em relação ao superior, o medo de retaliação e a preocupação de perder oportunidades de ascensão acabam por censurar os avaliadores,

limitando-se a emitir conceitos mais moderados. A auto-avaliação foi citada pelos funcionários como a avaliação onde são mais exigentes, demonstrando um nível de cobrança muito maior de si.

Tornou-se bem claro que a Gestão de Desempenho por Competências, na agência, não tem qualquer relação com a programação de cursos, como a lógica haveria de prever. Percebe-se, que antes de se importar com o desenvolvimento de competências, a primazia é atingir as metas de horas de capacitação. Preponderantemente os cursos advêm diretamente das estratégias da organização, sem qualquer observação do resultado das avaliações anteriores.

Este entendimento contrapõe o realizado na agência com a teoria sobre os objetivos da GDP e também o que orienta a própria organização, que é utilizá-la para o desenvolvimento profissional do indivíduo, servindo, dentre outros, como subsídio para cursos e treinamento.

As entrevistas realizadas suscitaram reflexões críticas acerca do processo de avaliação, sendo elencadas diversas sugestões de melhorias, evidenciando a necessidade de ações para efetivas mudanças na prática da Gestão do Desempenho.

Os funcionários são os próprios agentes de suas carreiras, portanto é esperado que estejam comprometidos com o seu aprimoramento. Treinamento e oficinas exclusivas sobre gestão de desempenho possibilitariam capacitar e trazer mais segurança na avaliação dos seus colegas. A troca de experiências poderia contribuir para conscientizá-los da importância da avaliação no seu processo de formação, ensejando com isso motivá-los.

Foi destacada a importância do papel dos administradores na gestão do desempenho, pois é este o principal responsável por comunicar o desempenho esperado, ao mesmo tempo em que tem o dever de criar um ambiente favorável ao diálogo e facilitar o desenvolvimento individual. Desta forma, sugeriu-se um especial acompanhamento da organização ao perfil de gestão de cada administrador, verificando a manifestação das competências gerenciais necessárias.

Como forma de estimular a interação entre os funcionários e tornar a GDP mais presente no seu cotidiano, foi proposta a alteração da frequência de atribuição de conceitos para períodos menores, com registros mensais parciais. Também foi sugerida a publicação de resultados semestrais da avaliação, com vistas a dar maior visibilidade e valorização ao processo.

A maior limitação deste trabalho foi a abstenção do Gerente Geral em participar da entrevista, visto que a maioria dos funcionários imputou a ele muitas conseqüências do processo de avaliação e, sobretudo da Gestão por Competências. Assim, sugere-se como

continuidade deste estudo a realização de pesquisa direcionada aos gestores, investigando de que forma o perfil de gestão dos gerentes influencia no desenvolvimento dos seus subordinados, e qual sua consequência aos objetivos da empresa.

Os resultados encontrados não esgotam o tema e nem permitem a generalização para toda organização, pois existem unidades com estruturas diversas da encontrada na agência Tristeza, sugerindo-se, desta forma, a ampliação do estudo a outras áreas da empresa, permitindo uma visão mais abrangente e representativa.

O principal resultado observado e também a indicação mais relevante para um futuro trabalho recai sobre a importância do *feedback*. Como já mencionado, o mesmo visa indicar os pontos fortes e fracos e auxiliar na busca pelo próprio aprimoramento. Este entendimento, captado durante a análise dos dados, poderia ter sido melhor explorado neste trabalho se tivesse sido antes observado.

E por fim, espera-se que este estudo possa contribuir para o efetivo desenvolvimento pessoal e profissional de todos os funcionários, despertando comprometimento e responsabilidades em gerir suas competências. Também visa auxiliar os administradores e a própria organização no atingimento de seus objetivos, por intermédio de uma gestão que extrapole os limites da formalidade e que agregue realmente vantagem competitiva e desenvolvimento das competências organizacionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, M. V. **A importância da avaliação de desempenho para os funcionários do Banco do Brasil:** pesquisa em uma agência de Porto Alegre. 2007. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação em Administração), Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2007.

BANCO FORTE. **Gestão de Desempenho por Competências.** 2010. Acesso em: 07 jul 2010. Acesso restrito.

BIAZIN, E. M. C. **Impactos da gestão do desempenho por competências nos funcionários da agência Bairro São Cristóvão.** 2007. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação em Administração), Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2007.

BOHLANDER, G. W. ; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos.** 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2003.

BRANDÃO, H.; GUIMARÃES, T. **Gestão de competências e gestão de desempenho.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, nº. 1, p.8-15, 2001.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial:** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DUTRA, J. S. **Competências:** conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, J. S. (org.) *et al.* **Gestão por competências:** um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. 6. ed. São Paulo: Gente, 2001.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências:** um Quebra-Cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira. 2. ed. São Paulo : Atlas, 2001.

GIL, A. C., **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ª ed. São Paulo, Atlas, 2007.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro:** estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 19. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPFENBERGER, E. L. **Gestão de desempenho profissional ou gestão de desempenho por competências?** uma visão funcional. 2007. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação em Administração), Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2007.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: *balanced scorecard***. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LOPES, N. V. **Gestão estratégica de desempenho:** otimizando o capital humano das organizações. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão Estratégica de Pessoas – Evolução, Teoria e Crítica**. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

MELLO, M. C.; RIBEIRO, A. E. A. **Competências & Habilidades:** Da teoria à prática. 2. ed. Rio de Janeiro: Wak, 2003.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho:** métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes. 10. ed. São Paulo: LTr, 2008.

PRIETO, V. C. *et al.* **Fatores Críticos na implementação do *Balanced Scorecard***. Revista Gestão & Produção, v.13, n.1, jan.-abr. 2006.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

ROBBINS, S. P. **Administração:** mudanças e perspectivas. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

SILVA, M. O. **Gestão de pessoas através do sistema de competências:** estratégias, processos, desempenho e remuneração: fundamentos e aplicação. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SOUZA, V. L. **Gestão de desempenho**. Editora FGV, Rio de Janeiro, 2005.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas:** uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência:** por uma nova lógica. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ANEXO A – MODELO DA ENTREVISTA

Questões da entrevista aos funcionários da Agência Tristeza, parte da pesquisa para o TCC – Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Administração – UFRGS. Autor: Tiago Rodrigues da Silva.

Título: GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS – O que existe além da formalidade da avaliação

Orientações:

- esta pesquisa visa identificar nos funcionários a sua percepção acerca da GDP como instrumento de aprimoramento e desenvolvimento profissional, a partir da observação dos colegas e da sua própria avaliação;
- será preservada a identidade dos respondentes, assim como o nome da instituição, conforme instrução da empresa;
- as questões são abertas, portanto procure justificar as suas respostas;

Conceitos para auxiliar a entrevista

Fleury e Fleury (2001, p. 21), definem competência como “saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Na organização a GDP por Competências tem por objetivos orientar o processo de desenvolvimento profissional, contribuir com o planejamento de carreira, facilitar a consecução dos objetivos organizacionais e subsidiar outros sistemas e programas de gestão de pessoas, tais como programa de ascensão profissional e de remuneração.

Questões

1. Para você, qual a importância em avaliar competências?
2. Você acredita que possui os conhecimentos necessários para quantificar as competências de seus avaliados?
3. Você consegue dar feedbacks aos seus avaliados, mesmo que seja de sugestão de melhoria, correção de comportamento e indicação de aprimoramento? Valoriza também os pontos positivos?
4. De que forma os feedbacks recebidos são utilizados para o seu aprimoramento?
5. A avaliação de desempenho requer conhecimento da ferramenta, acompanhamento dos avaliados e registro de anotações e conceitos. Você domina o processo e realiza os registros com naturalidade?

6. No registro dos conceitos da avaliação ocorre a comparação entre o desempenho observado e o desempenho esperado. Para você é claro o que a organização espera do seu desempenho?
7. Quais os fatores que influenciam a sua decisão de realizar desenvolvimento e treinamento no banco? A GDP tem papel relevante? Por quê?
8. Alguma vez você realizou curso para desenvolver competências que tenham ficado aquém do esperado? Em quais situações você percebeu o desenvolvimento de competências a partir de treinamento realizado?
9. Cite as facilidades ou dificuldades de avaliar:
 - a. Os superiores
 - b. Os pares
 - c. Os subordinados
 - d. Auto-avaliação
10. Quais as críticas e sugestões à GDP?