

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

**Marcos Ubirajara da Silva Lima**

**A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS E SUA  
RELAÇÃO COM O APRIMORAMENTO PROFISSIONAL**

**Porto Alegre**

**2011**

Marcos Ubirajara da Silva Lima

**A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS E SUA  
RELAÇÃO COM O APRIMORAMENTO PROFISSIONAL**

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: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Angela Beatriz S. Garay

Tutor Orientador: Prof.<sup>a</sup> Aline Höpner

**Porto Alegre**

**2011**

Marcos Ubirajara da Silva Lima

**A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS E SUA  
RELAÇÃO COM O APRIMORAMENTO PROFISSIONAL**

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 16 de junho de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof.<sup>a</sup> Angela Beatriz S. Garay

---

Prof.<sup>a</sup> Cláudia Simone Antonello

*À minha família.*

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, por me dar força para o prosseguimento da jornada, sendo impossível, neste espaço, enumerar a todos que direta ou indiretamente colaboraram de alguma forma para a realização deste trabalho, mas não poderia deixar de citar o apoio irrestrito de meus pais, Pedro e Sônia e de meu irmão Aloísio, colega de curso e empresa.

Um agradecimento mais que especial a minha tutora, Aline Höpner, por seu tempo dispensado, atenção, paciência e firmeza com as quais me orientou para a conclusão deste trabalho.

Agradeço aos meus amigos e amigas que forneceram incentivos e ânimo, bem como aos colegas de curso, pelos momentos vividos durante está jornada. Aos meus colegas de trabalho por terem aberto todas as formas de colaboração, imprescindível, para o desenvolvimento deste trabalho de pesquisa.

Não poderia deixar de agradecer a Universidade Federal do Rio Grande do Sul como parte indispensável à realização de mais essa etapa em minha vida, aos professores e tutores que se fizeram presentes ao longo desse curso, em especial a Professora Patrícia Rosa, coordenadora e amiga da turma.

Por fim, mas não menos importante. Agradeço a empresa que trabalho que proporcionou a minha formação neste curso e permitiu a aplicação da pesquisa em uma de suas unidades.

*“Conhecer o homem – esta é à base do sucesso.”*

Charles Chaplin

## RESUMO

Como efeito da globalização dos mercados, dos avanços tecnológicos e de maior acesso as informações, as empresas vêm passando por transformações que exigem delas agilidade na tomada de decisões e respostas rápidas ao mercado. Essas mudanças impactam na cultura, na estrutura organizacional das empresas e nas relações interpessoais. Para enfrentar esses desafios, as pessoas passam a ser o diferencial nas organizações, sendo exigido delas um novo perfil. Diante dessa economia do conhecimento e das competências, as organizações buscam na avaliação de desempenho, um instrumento que possibilite criar alternativas de mensurar e relacionar as pessoas aos resultados das mesmas. Este buscou analisar a avaliação de desempenho por competências e sua relação com o aprimoramento profissional dos funcionários de instituição financeira federal, localizados numa agência do interior do Rio Grande do Sul. A pesquisa caracterizou-se como estudo de caso, e utilizou-se de pesquisa quantitativa, envolvendo as opiniões e percepções de 22 (vinte) funcionários da instituição, denominada neste estudo, de Banco Beta. Compreendeu-se a busca pelo processo de avaliação de desempenho por competências, vigente na instituição, tendo relação com o aprimoramento profissional dos funcionários, e também como está estruturado o programa de avaliação de desempenho por competências. Procurou-se também verificar quais perspectivas da avaliação de desempenho por competências que mais contribuem com o aprimoramento profissional. Nesse contexto, o estudo discorreu notadamente sobre as principais formas de avaliação de desempenho abordadas na literatura contemporânea. Os resultados apresentados permitem sugerir outros estudos, visando maior aprofundamento nesta questão gerando um processo contínuo de melhoria na gestão de pessoas.

**Palavras-chave:** Avaliação de Desempenho; Competências; Aprimoramento.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Características da amostra-----	26
Tabela 2 -	Conhecimento dos objetivos e perspectivas avaliadas na GDC-----	28
Tabela 3 -	A GDC como ferramenta de avaliação de desempenho-----	29
Tabela 4 -	A GDC como um instrumento de gestão de recursos humanos-----	30
Tabela 5 -	A importância do avaliador no processo GDC-----	31
Tabela 6 -	A GDC como um processo-----	32
Tabela 7 -	Influência e contribuição da GDC para o aprimoramento funcional-----	33



## SUMÁRIO

	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>1</b>	<b>AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS.....</b>	<b>12</b>
1.1	UMA BREVE EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS: A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS ENTRA EM CENA.....	12
1.2	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: CONCEITOS E OBJETIVOS.....	14
1.3	MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	16
1.3.1	<b>Método da avaliação escrita.....</b>	<b>17</b>
1.3.2	<b>Método da escala gráfica.....</b>	<b>17</b>
1.3.3	<b>Método da escolha forçada.....</b>	<b>18</b>
1.3.4	<b>Método de pesquisa de campo.....</b>	<b>18</b>
1.3.5	<b>Método dos incidentes críticos.....</b>	<b>18</b>
1.3.6	<b>Método de comparação aos pares.....</b>	<b>19</b>
1.3.7	<b>Método de auto avaliação.....</b>	<b>19</b>
1.3.8	<b>Método da avaliação por resultados.....</b>	<b>19</b>
1.3.9	<b>Métodos mistos.....</b>	<b>20</b>
1.3.10	<b>Avaliação 360 graus.....</b>	<b>20</b>
<b>2</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>22</b>
<b>3</b>	<b>RESULTADOS.....</b>	<b>25</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	25
3.2	A GDC E SUA RELAÇÃO COM O APRIMORAMENTO PROFISSIONAL CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	28
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>36</b>
	<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>38</b>

## INTRODUÇÃO

Com a crescente globalização dos mercados as pessoas que compõem a organização tornam-se cada vez mais um diferencial, para as empresas. Para que os resultados esperados sejam alcançados, se faz necessário que os talentos existentes sejam reconhecidos e que atuem buscando, cada vez mais, os padrões de excelência exigidos pelo mercado.

A economia tradicional, onde são considerados os produtos finais das empresas e somente os mercados onde atuam de uma forma local, está perdendo seu espaço. Com a crescente automatização, os referenciais de custo e qualidade tornam-se muito semelhantes, e tem sido no investimento em seu capital humano e, mais especificamente, em competências que as empresas têm buscado obter uma vantagem competitiva permanente. Hoje, são os serviços e a inteligência que vem diferenciando as empresas (LE BOTERF, 2003).

Nesse sentido, a gestão por competências pode ser entendida como um processo valoriza o alinhamento entre a missão, a visão, os valores, a estratégia do negócio e do capital humano. Tem sido apresentada como uma alternativa aos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados pelas organizações na medida em que se propõe a 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 (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Assim, a grande vantagem que uma empresa pode ter em relação às demais, decorre do que ela coletivamente conhece e da eficiência com que usa seu capital humano. Para isso, um instrumento de avaliação capaz de identificar, direcionar o desenvolvimento das pessoas e contribuir para manter os talentos torna-se uma ferramenta poderosa das empresas de sucessos (MARTINS, 2002). Esse tem sido o papel destinado à avaliação de desempenho.

Nesse sentido, a avaliação de desempenho e especialmente a avaliação por competências tem sido apresentada como fundamental para as organizações, na medida em que objetiva orientar o processo de desenvolvimento profissional centrado no que é diferencial das pessoas, contribuir com o planejamento de carreira, facilitar a consecução dos objetivos organizacionais e subsidiar outros processos de gestão de pessoas. Para isso, parte de um conjunto de competências, definidas como necessárias para que ele e/ou seu grupo atue num mercado altamente competitivo e, desta forma, esteja alinhado com os compromissos para com a empresa.

A gestão de desempenho por competências reconhece as especificidades de atuação em cada área e propõe alinhar as competências existentes na organização com as competências consideradas necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais, descobrindo e valorizando talentos. É nesse cenário de contínuas transformações e importância do conhecimento, que o processo de avaliação de desempenho assume seu papel como um importante recurso para a promoção do crescimento pessoal e profissional.

No banco Beta, instituição financeira federal, caso escolhido para este estudo, o processo de avaliação de desempenho foi chamado de GDC - Gestão de Desempenho por Competências, sendo realizado em ciclos semestrais. Esta teve início em 1982 e se chamava ADF, representou uma grande evolução em relação aos sistemas anteriores. Passou a ser traduzida como um processo mais aberto e participativo. Apesar de focar apenas no comportamento do funcionário, esta forma de avaliação se propôs a orientar o processo de capacitação do quadro funcional, tendo caráter formativo e informativo. Contudo, ao longo desses 28 anos, o processo de avaliação desta organização tem suscitado muitos questionamentos, seja por parte dos avaliadores como dos avaliados, principalmente em razão da maneira como é realizado, por quem e com que finalidade.

Considerando que uma das ferramentas para o desenvolvimento de pessoas desta organização é a Avaliação de Desempenho por Competência, e que a mesma tem como uma de suas premissas o desenvolvimento e aprimoramento das diversas competências dos funcionários, por meio de um processo orientado e contínuo, é que o surgiu o interesse em estudar o modelo de gestão por Competências e sua relação com o aprimoramento profissional.

Desta forma, este trabalho buscou responder ao seguinte problema: O processo de avaliação de desempenho por competências – GDC, vigente no Banco Beta, mais especificamente na agência Ômega, localizada no interior do Rio Grande do Sul, é percebido como tendo relação com o aprimoramento profissional dos funcionários da agência pesquisada?

O presente estudo tem por objetivo geral analisar se a metodologia utilizada pelo Banco Beta para avaliação de desempenho por competências é percebida como tendo relação com o aprimoramento profissional dos funcionários que trabalham junto a uma agência do interior do Rio Grande do Sul. E por objetivos específicos: Identificar como está estruturado o programa de avaliação de desempenho por competências do Banco Beta; Verificar quais perspectivas da avaliação de desempenho por competências que mais contribuem aprimoramento profissional.

Por fim, espera-se que este trabalho forneça elementos, principalmente a área de Gestão de Pessoas do Banco Beta, com o objetivo de auxiliar na manutenção ou aprimoramento do sistema de avaliação de desempenho atual.

Este trabalho está constituído por seis capítulos. O primeiro é a introdução, o segundo traz o quadro teórico, que aborda conceitos sobre a avaliação de desempenho e gestão de competências. O terceiro capítulo apresenta o detalhamento dos procedimentos metodológicos e de pesquisa, o capítulo seguinte trata da análise de resultados, seguido pela conclusão e considerações finais.

## 1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

O presente trabalho não pretende exaurir o assunto avaliação do desempenho humano nas organizações. Busca-se, porém, trazer à luz a discussão e disseminação do conhecimento que se tem a respeito do assunto. As tradicionais e as modernas formas de realizar-se a avaliação do desempenho humano foram objeto dessa pesquisa. De acordo com Tonial (2004), com o passar do tempo e o avanço das tecnologias é cada vez mais fundamental que os colaboradores participem das decisões das empresas; tanto na formulação das estratégias quanto na execução eficiente, eficaz e efetiva.

### 1.1 UMA BREVE EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS: A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS ENTRA EM CENA

Os primeiros indícios da preocupação com os recursos humanos advêm dos capatazes das fábricas, que contratavam, demitiam e supervisionavam seus trabalhadores. Com o passar do tempo, surgiram papéis mais especializados. A década de 20 assistiu o surgimento do "departamento de pessoal" por conta da escassez de mão de obra e da crescente atenção dispensada aos estudos científicos do trabalho, como aqueles realizados por Frederick W Taylor.

Já nos anos 50, o crescimento da atividade sindical e trabalhista levou os empregadores a buscarem novas formas de organizar o relacionamento com seus empregados. Isto conduziu ao modelo industrial de relações humanas, cujo enfoque está nas regras do trabalho, planos de carreira claros, recompensa por antiguidade e administração de relações contratuais de emprego freqüentemente complexas. O sistema de avaliação de desempenho, o julgamento de méritos e outras regras burocráticas especializadas geraram uma forte demanda por especialista de RH (MILKOVICH, BOUDREAU, 2000).

Nos anos 60, as organizações crescem, internacionalizam-se e implantam filiais, exigindo maior flexibilidade gerencial para adaptarem-se às novas tecnologias, causando uma descentralização na função do RH. Essa flexibilidade organizacional tem preocupações mais voltadas para o ambiente e às maneiras de lidar com os aspectos externos, desenvolvendo uma área de RH mais voltada para a retenção de pessoas bastante capacitadas, enriquecendo cada

vez mais seus cargos. Segundo Dutra (2002, p. 33), “esse momento marca o início de uma gestão mais profissionalizada de pessoas, extremamente impregnada do referencial taylorista”.

Dos anos 70 até atualidade, época de muitas transformações seja na economia, como nas relações humanas do trabalho. Na década de 90 a área de RH passa a assumir novas denominações como, Gestão de Pessoas e Gestão Estratégica de RH, entre outras. E seu foco passa a ser de atuação na gestão de competências, baseando o recrutamento, a seleção e a remuneração no desempenho individual. As ditas “organizações máquinas” - burocráticas e tayloristas, perdem espaço para uma gestão menos controladora, norteadas por políticas e práticas de recursos humanos voltados para a gestão de competências buscando nas pessoas o diferencial competitivo.

Kepner (1965, p.22) define competências “como o conjunto de conhecimentos, habilidades, destrezas e atitudes cuja aplicação no trabalho se traduz num desempenho superior, que contribui ao lucro um dos objetivos chave do negócio”. As competências podem consistir em motivos, traços de caráter, conceitos de um mesmo, atitudes ou valores, conteúdo de conhecimentos, ou capacidades cognoscitivas ou de conduta. Pode-se assumir que se está em presença de uma competência quando existam características individuais que se possam medir de um modo fiável e cuja presença se possa demonstrar de uma maneira significativa entre um grupo de trabalhadores.

Segundo Dutra (2002), competência é geralmente compreendida como sendo o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades. Contudo, a posse desses conhecimentos, habilidades e atitudes, só se transformaram em benefício à empresa, quanto o funcionário fizer a entrega dos mesmos, ou seja, ele efetivamente coloque em prática essa competência ante as situações profissionais com as quais se deparam e servem como ligação entre as condutas individuais e a estratégia da organização.

Por sua vez, a gestão por competências é apresentada por Brandão e Guimarães (2001) como uma alternativa aos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados pelas organizações na medida em que se propõe a 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.

A reunião de competências permite criar um padrão e estabelecer normas para levar a cabo os processos de seleção de pessoal, avaliação de desempenho, planejamento de carreiras, entre outros processos que conformam a unidade de gestão de pessoas.

Para o presente estudo, torna-se importante entender os conceitos envolvendo avaliação de desempenho e avaliação de desempenho por competências, entendendo avaliação de desempenho como um processo integrador de gestão de pessoas.

## 1.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: CONCEITOS E OBJETIVOS

Para a área de gestão de pessoas uma das questões mais complexas é definir o que é desempenho e como avaliá-lo. Para Dutra (2002, p.161), desempenho é “o conjunto de entregas e resultados de determinada pessoas para empresa ou negócio”.

Já Marras (2000, p.173), descreve o desempenho humano como sendo:

O ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada. É diretamente proporcional a duas condições do ser humano: o “querer fazer”, que explica o desejo endógeno de realizar (a motivação), e o “saber fazer”, isto é, a condição cognitiva e experiencial que possibilita o indivíduo realizar com eficiência e eficácia alguma coisa.

Pode-se, então, entender o desempenho como sendo a relação entre a atuação do indivíduo, levando-se em conta o cargo ocupado, bem como as responsabilidades, tarefas e desafios que lhe foram atribuídos pela organização, sem deixar de considerar as condições humanas de saber, poder e querer fazer algo com eficiência.

Conforme Chiavenato (1999), o conceito de avaliação de desempenho passa pela apreciação do desempenho de cada indivíduo na sua função, as metas e resultados que devam ser alcançados, bem como seu potencial de desenvolvimento. Sendo o processo que visa julgar o valor, excelência e qualidade de um indivíduo e sua contribuição para o negócio da empresa.

Trata-se de um instrumento bastante válido e de extrema importância na administração de Recursos Humanos, haja vista que reporta os resultados dos investimentos realizados em uma determinada carreira profissional por meio do retorno que a organização recebeu.

A avaliação de desempenho foi criada, basicamente, com o objetivo de:

[...] acompanhar o desenvolvimento cognitivo dos empregados durante sua permanência na organização e especificamente para medir seu nível de CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes). Era através desse instrumento que as empresas direcionavam os seus programas de treinamento e desenvolvimento e mensuravam o atingimento dos resultados desses programas (MARRAS, 2000, p.174).

A partir desses aspectos, percebe-se que a avaliação de desempenho possui grande importância na gestão dos sistemas organizacionais, a ponto de se ter tornado como uma das

mais importantes ferramentas de administração de recursos humanos. Permite analisar os resultados à luz da atuação de sua força de trabalho e para prever posicionamentos futuros, considerando o potencial humano disponível em seus quadros.

Entre as diversas utilidades encontradas na utilização do instrumento de avaliação de desempenho, Marras (2000, p.174) aponta as seguintes, dentre as mais utilizadas, dependendo da perspectiva que se assume:

1. Identificar aqueles empregados que necessitam de aperfeiçoamento;
2. Definir o grau de contribuição (individual ou grupal) nos resultados da empresa;
3. Descobrir o surgimento de novos talentos na organização;
4. Facilitar o autodesenvolvimento dos empregados;
5. Fornecer feedback aos empregados;
6. Subsidiar programas de mérito, promoções e transferências.

A avaliação de desempenho pode ser considerada uma das ferramentas de gestão que mais contribuem para o gerenciamento das pessoas no contexto organizacional, pois visa alinhar as necessidades da empresa aos objetivos das pessoas que ali trabalham, levando em conta suas habilidades, competências e motivações. Nesse contexto a avaliação de desempenho pode sinalizar ações aumentem o comprometimento e motivação das pessoas, bem como um ajuste nas políticas e práticas de gestão que propiciem uma maior satisfação dos funcionários(NASSIF, 2008).

Um sistema de avaliação de desempenho formal, segundo Ivancevich(2008), deve considerar atingir, dentre outros, os seguintes objetivos: desenvolvimento, ou seja, identificar funcionários que necessitem de treinamento; motivação, deve ser capaz de encorajar iniciativa, estimular um melhor desempenho e desenvolver o senso de responsabilidade; recursos humanos e planejamento a contratação, deve ser fonte valiosa de informações a cerca de qualificações do pessoal; comunicações, deve propiciar uma interação entre superior e subordinados, mantendo um canal de discussão permanente; cumprimento da legislação, servir de justificativa para promoções, transferências, recompensas e até demissões;

Em geral, avaliação de desempenho, segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p.207): “trata-se de um conjunto de técnicas visando a obter e analisar informações que possibilitem estimar a qualidade da contribuição prestada pelo empregado à organização”. Para tanto, é necessário identificar as causas de eventuais deficiências e os meios de superá-las. Cumpre também examinar os aspectos positivos, a fim de maximizá-los, incentivando assim o potencial de crescimento dos empregados.

Um sistema formal de avaliação de desempenho, bem elaborado, deve ter como seus principais objetivos:

- [...] adequação do indivíduo ao cargo; identificação das necessidades de treinamento; promoções; incentivo salarial ao bom desempenho; melhoria do



relacionamento entre supervisores e liderados; auto aperfeiçoamento do funcionário; estimativa do potencial de desenvolvimento dos empregados; estímulo à maior produtividade; divulgação dos padrões de desempenho da instituição; feedback para o próprio indivíduo avaliado; e decisões sobre transferências, dispensas e progressão/ascensão funcional (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001, p.207).

Um sistema de avaliação de desempenho deve ser capaz de gerar o desenvolvimento dos funcionários, estimular a motivação, fornecer informações a área de recursos humanos, sendo um canal de comunicação entre os envolvidos no processo; deve, ainda, cumprir a legislação trabalhista vigente (IVANCEVICH, 2008).

A avaliação de desempenho sob a ênfase do desenvolvimento profissional deve focar as perspectivas de crescimento das pessoas na organização, tendo como base o próprio desempenho, passado e atual, bem como as metas traçadas para o futuro na empresa, e se estas metas estão alinhadas as estratégias da organização (NASSIF, 2008).

### **1.3 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Para Chiavenato (1999), a avaliação de desempenho de pessoas pode ser efetuada por meio de técnicas que podem variar intensamente, não de uma organização para outra, mas até dentro da mesma, quer se trate de níveis diferentes de pessoal ou áreas de atividades diversas. Geralmente as sistemáticas de avaliação de desempenho atende aos objetivos traçados com base numa política de gestão de pessoas.

Assim, conforme Chiavenato (1999), como as políticas de Gestão de Pessoas variam conforme a organização, não é de se estranhar que cada organização desenvolva a sua própria sistemática para medir a conduta de seus empregados. Como, de maneira geral, a aplicação do pessoal é definida conforme o nível e as posições dos cargos, geralmente as organizações utilizam mais de uma avaliação de desempenho. Torna-se relativamente comum encontrar organizações que desenvolvem sistemáticas específicas conforme o nível e as áreas de distribuição de seu pessoal. Cada sistemática atende a determinados objetivos específicos e a determinadas características das várias categorias de pessoal.

A avaliação de desempenho, para ser eficaz, deve basear-se inteiramente nos resultados das atividades do homem no trabalho e nunca apenas em suas características de personalidade.

Por sua vez, a avaliação de desempenho por competências, ou com foco em competências, baseia-se nas competências individuais, grupais e organizacionais consideradas necessárias à consecução dos objetivos. Pressupõe, assim, um alinhamento entre o que é importante para a organização, para o grupo e para as pessoas. No modelo de Gestão por Competência, a avaliação de desempenho passa a ser uma ferramenta que deve auxiliar o funcionário a ter ciência de quais as competências que possui e quais deverá buscar desenvolver. Na identificação destas, existem diferentes instrumentos que podem ser utilizados.

Assim, segundo Robbins (2001), são várias as técnicas existentes, utilizadas após definir o que avaliar e quem avaliar. Algumas são consideradas tradicionais, enquanto outras adquirem características mais modernas, como a 360°. As tradicionais, que são método da avaliação escrita, da escala gráfica, da escolha forçada, de pesquisa de campo, dos incidentes críticos, de comparação aos pares, de auto avaliação, da avaliação por resultados e de métodos mistos, serão brevemente apresentadas, dando-se destaque maior a 360° por ser a mais utilizada ao se considerar à avaliação por competências.

### **1.3.1 Método da avaliação escrita**

Robbins (2001), afirma que este, provavelmente, deve ser o método mais simples, pois se trata de escrever as vantagens, desvantagens e o desempenho do funcionário através de uma narrativa do avaliador. Este método não utiliza formulários e baseia-se basicamente na capacidade literária do avaliador e, também, no desempenho real do funcionário.

### **1.3.2 Método da escala gráfica.**

Para Robbins (2001), trata-se do método mais popular, pois sua utilização demanda menor tempo e dá margem para análises quantitativas e comparações. Utiliza-se um formulário de dupla entrada, onde as linhas representam os fatores de avaliação e as colunas representam os graus de avaliação dos fatores, que são selecionados a partir das qualidades a

serem avaliadas, e cada fator é definido com uma descrição simples e objetiva para não haver distorções.

### **1.3.3 Método da escolha forçada**

Segundo Ivancevich (2008), no formato de escolha forçada o avaliador deve escolher uma descrição entre varias afirmações a respeito de um funcionário e essas afirmações descrevem um comportamento eficaz ou ineficaz do funcionário. Nesse método existem blocos, ou conjunto composto de duas, quatro ou mais frases, onde o avaliador deve escolher obrigatoriamente apenas uma ou duas que mais se aplicam ao desempenho do avaliado.

### **1.3.4 Método de pesquisa de campo**

Este método, conforme Chiavenato (1999), é realizado com base em entrevistas de um especialista em avaliação de desempenho com o superior imediato, através destas entrevistas avalia-se o desempenho dos subordinados identificando as causas e os motivos do desempenho. É um método bem amplo, pois analisa situações vivenciadas diagnosticando o desempenho dos subordinados e possibilita ao superior imediato seu desenvolvimento no cargo e na organização.

A entrevista segue as seguintes fases: 1. Avaliação Inicial: pontos mais e menos satisfatórios; 2. Análise Suplementar: análise mais aprofundada de cada funcionário; 3. Planejamento: após as análises desenvolvem-se planos de ação visando às melhorias necessárias; 4. Acompanhamento: verificação/comprovação dos desempenhos ocorridos.

### **1.3.5 Método dos incidentes críticos**

Baseia-se que o comportamento humano apresenta características extremas que podem levar a resultados negativos ou positivos. O método, segundo Robbins (2001), define um

campo de desempenho eficaz e o desempenho ineficaz. O avaliador descreve relatos do comportamento do avaliado para demonstrar os dois desempenhos.

As exceções positivas são realçadas e as negativas são trabalhadas para serem extintas. Neste método o importante é que sejam levantados apenas comportamentos específicos, e não traços da personalidade do avaliado.

### **1.3.6 Método de comparação aos pares**

Basicamente segue o método de escolha forçada, porém, segundo Robbins (2001), compara-se o indivíduo em relação a um ou mais indivíduos. Normalmente é utilizado em três níveis de comparação: no seu grupo, a individual e a de sua unidade organizacional.

### **1.3.7 Método de auto avaliação**

É o método por meio do qual o próprio empregado é solicitado a fazer uma sincera análise de suas próprias características de desempenho. É muito utilizada para avaliar funcionários que trabalham isolados fisicamente (IVANCEVICH, 2008).

### **1.3.8 Método da avaliação por resultados**

Muito ligado aos programas de administração por objetivos (APO), este método baseia-se numa comparação periódica entre os resultados fixados ou esperados para cada funcionário e os resultados efetivamente alcançados (NASSIF, 2008).

As conclusões a respeito dos resultados permitem a identificação dos pontos fortes e fracos dos funcionários bem como as providências necessárias para o próximo período. É sobre tudo um método prático, embora o seu funcionamento dependa sobremaneira das atitudes e dos pontos de vista do supervisor a respeito da avaliação do desempenho (NASSIF, 2008).

### 1.3.9 Métodos mistos

As organizações recorrem a uma mistura de métodos na composição do modelo de avaliação de desempenho por ter uma grande complexidade em seus cargos. Os métodos de avaliação são extremamente variados, em todos os aspectos, pois cada organização ajusta os métodos às suas peculiaridades e necessidades. Cada organização tem seus próprios sistemas de avaliação do desempenho adequados às circunstâncias, à sua história e a seus objetivos (NASSIF,2008).

### 1.3.10 Avaliação 360 graus

Conhecida também por feedback 360 graus. É a técnica na qual os participantes do programa recebem simultaneamente avaliações de seus superiores, pares e subordinados. Esta técnica visa o desenvolvimento de lideranças dentro da organização, o autoconhecimento, o desenvolvimento profissional e a melhoria de desempenho (NASSIF, 2008).

Conforme Edwards e Ewen (1998), avaliação 360 graus também é conhecida como feedback com múltiplas fontes e na maioria das vezes é confundida nas organizações com a Avaliação de desempenho, mas a diferença entre as duas é bastante singular, pois avaliação de desempenho está mais vinculada à remuneração/promoção e utiliza apenas informações de cima para baixo e os feedback recebidos relacionam-se com indicadores financeiros, enquanto a avaliação 360 graus tem o objetivo de desenvolvimento pessoal e de lideranças utilizando informações disponibilizadas por pares e subordinados, ou seja, o que seu chefe, seus pares e subordinados realmente pensam do empregado, e isso pode doer, mas encarar a verdade pode ajudá-lo a ser melhor e a corrigir seus erros.

Avaliação 360 graus, conforme Chiavenato (1999), como tantas outras técnicas que já surgiram não é uma técnica milagrosa que vem salvar as organizações. Deve-se tomar o máximo de cuidados ao tentar implantá-la na organização, pois cada empresa tem um clima organizacional diferente e suas peculiaridades que se deve levar em consideração.

A avaliação 360 graus é um instrumento cuja tendência de adoção pelas empresas é cada vez maior, pois as organizações estão buscando se adequarem às pressões da competitividade e a necessidade de mudar e responder prontamente a clientes e mercados e

para isso é imprescindível estimular e fortalecer e dar autonomia às equipes de trabalho, através de superiores ou gerentes avaliados pelas técnicas de feedback 360 graus.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atingir o objetivo proposto, torna-se necessário desenvolver método de pesquisa que alie as concepções teóricas e identifique questões e problemas que envolvem pessoas num ambiente organizacional. Os estudos de caso apresentam algumas características que o definem, pois “estudam fenômenos em profundidade dentro de seu contexto” (ROESCH, 1999, p.197). Assim, o ambiente de estudo não é artificial e controlado. Yin (2001), referente ao o estudo que busca avaliar um fenômeno dentro de uma única empresa, sendo “a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes” (YIN, 2001, p.27).

Roesch (1999) salienta que o estudo de caso explora fenômenos com base em vários aspectos, utilizando diversas fontes de dados. A coleta de dados pode ser feita por instrumentos quantitativos ou qualitativos, como entrevistas, questionários ou a observação.

De acordo com o objetivo deste estudo, foi realizada uma pesquisa do tipo descritiva, com abordagem quantitativa. A pesquisa descritiva, segundo Gil (2002), tem como objetivo primordial à descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, o estabelecimento de relações entre variáveis, sendo utilizada para levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população. Por sua vez, Malhotra (2001) destaca que a pesquisa descritiva objetiva conhecer e interpretar a realidade, por meio da observação, descrição, classificação e interpretação de fenômenos, sem nela interferir para modificá-la.

A abordagem quantitativa significa transformar opiniões e informações em números para possibilitar a classificação e análise. De acordo com Malhotra (2001, p. 155), “a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplicar alguma forma de análise estatística”. Tem como objetivo principal obter informações a partir dos dados tabulados. Conforme Richardson (1989), esta modalidade de pesquisa caracteriza-se pelo emprego da quantificação desde a coleta das informações até a análise final por meio de técnicas estatísticas, independente de sua complexidade.

Para atender a metodologia adotada foram utilizadas as seguintes fontes de dados: fontes documentais – documentos fornecidos pelo Banco Beta, que estabelecem informações sobre dados históricos da avaliação de desempenho na empresa e os atuais regimentos estabelecidos em suas instruções internas; e pesquisa de campo.

A coleta de dados utilizada na pesquisa de campo foi efetuada com base na elaboração de um questionário. A aplicação de questionário tem como vantagens principais o atingimento

de um maior número de pessoas ao mesmo tempo, a obtenção de respostas mais rápidas, precisas e objetivas, menor risco de distorção e maior confiabilidade nas respostas, em razão do anonimato (LAKATOS; MARCONI, 2002).

Foram elaboradas questões do tipo fechadas, onde as perguntas ou afirmações apresentam categorias ou alternativas de respostas fixas e preestabelecidas e o entrevistado deve responder a alternativa que mais se ajuste às suas idéias ou sentimentos.

As respostas ao questionário elaborado com 31(trinta e uma) questões, sendo 11 (onze) destinadas a traçar o perfil dos respondentes, e, 20(vinte) questões do tipo fechadas que seguiram uma Escala Likert, sendo essa a escala mais usada em pesquisas de opinião. Nos questionários baseados nesta escala o que se deseja medir é o nível de concordância ou não concordância à afirmação. O instrumento de coleta utilizou-se de escala do tipo Likert de seis pontos, com os seguintes extremos: 0 = discordo totalmente e 6 = concordo totalmente. Assegurou-se que tanto os itens como as instruções que os antecediam eram compreensíveis.

O foco da pesquisa foram os funcionários localizados na agência do Banco Beta, numa cidade do interior do Rio Grande do Sul. A agência em questão possui 22 (vinte e dois) funcionários, já o total de funcionários do Banco Beta é de aproximadamente 115 mil pessoas. A escolha da agência deve-se a facilidade de acesso do pesquisador, pois, é onde o mesmo desempenha suas funções profissionais. A cidade de localização da agência, bem como o nome do banco foram omitidos por determinação do mesmo.

A escolha da amostra seguiu o critério da amostra não probabilística, simples aleatória, por acessibilidade. No uso de amostras por acessibilidade, o pesquisador seleciona os sujeitos aos quais tem acesso e admite que eles de alguma forma possam representar o universo. A técnica da amostragem se justifica por ser compatível com o nível de acesso do pesquisador ao universo dos pesquisados, além disso, em populações com maior número de homogeneidade é plenamente aceita (MALHOTRA, 2001).

Tendo como objetivo restringir e corrigir eventuais falhas ocorridas na construção do instrumento de coleta de dados, um pré-teste do questionário foi aplicado a dois membros do universo a ser pesquisado, após respondê-lo, foram os mesmos entrevistados pelo autor desse estudo, com vistas a apresentar as dificuldades encontradas, bem como sugerir melhorias ao instrumento. Logo após a etapa de pré-teste, foi impresso e apresentado um questionário a todos os 22 funcionários lotados na dependência, obteve-se retorno da totalidade, 22 respondentes. O pesquisador manteve-se presente durante o preenchimento dos questionários e pronto a prestar esclarecimentos a respeito das questões, sendo que tais esclarecimentos não se fizeram necessários.



A coleta dos dados compreendeu a aplicação de um questionário composto por 31 questões, sendo a primeira parte composta por questões destinadas a traçar o perfil dos respondentes, e as demais destinadas a atender aos objetivos propostos pelo estudo, a 22(vinte e dois) funcionários. A aplicação do questionário se deu pelo meio pessoal, durante três dias no início do mês de maio do presente ano, a opção pelo método de aplicação pessoal deve-se ao fato o pesquisador de pesquisador trabalhar no mesmo local em que estavam localizados os respondentes.

Ao final do período de trabalho de levantamento dos dados, as respostas obtidas foram analisadas de forma estatística, e a tabulação realizada com o auxílio do software Excel, visando identificar os resultados obtidos para os questionamentos.

### 3 RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os dados obtidos por meio da pesquisa realizada, bem como uma análise quantitativa, por meio de recursos gráficos, em confrontação com a literatura revisada neste estudo.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Inicialmente é apresentado o perfil dos entrevistados, cuja finalidade é localizar o leitor quanto à idade, sexo, grau de instrução, tempo de serviço na empresa, tempo na função e cargo ocupado, conforme dados apresentados na tabela abaixo.

A distribuição da amostra, apresentada na tabela 1, revela a predominância do sexo masculino, 81,8% entre os respondentes. A amostragem contou com a participação de 18 homens e 04 mulheres.

Constata-se também que parcela significativa, 10 pessoas, correspondente a 45,5% dos entrevistados, tem 30 anos de idade ou menos. Tal resultado se explica pelo fato de ser o Banco Beta uma instituição sólida, destino de muitos jovens que buscam seu primeiro emprego e onde só são admitidos funcionários por meio concurso público. Do final da década de 80 até o ano de 1999, o Banco Beta não efetuou nenhum concurso para admissão de novos funcionários. Porém, a partir de então a instituição tem realizado um concurso por ano para reposição de seu quadro funcional.

Considerando que o grau de instrução exigido para o ingresso na instituição é o ensino médio, essa foi a resposta de apenas dois entrevistados, 9,1% dos pesquisados. Como pode ser observado a maioria, 10 entrevistados, equivalente a 45,5% dos respondentes, possui grau de instrução superior completo. Somando-se a esta categoria os que possuem MBA/Especialização chega-se a 16 indivíduos, correspondente a 72,8% dos entrevistados. O que mostra que o treinamento formal, acadêmico, é um destaque da filosofia de gestão de recursos humanos adotada pela empresa, Devido, principalmente, ao tamanho de seu corpo funcional, cerca de 115 mil funcionários, a organização tem suas ações de T&D baseadas em sua Universidade Corporativa, uma das maiores do Brasil e com mais de 45 anos de experiência, que desenvolve programas de treinamento interno e também propicia auxílio, por

meio de bolsas de estudo, nos níveis de graduação, pós-graduação e mestrado, incentivando assim a formação acadêmica de seus funcionários, buscando assim uma qualificação maior de seus colaboradores.

**Tabela 1 – Características da amostra**

		N	%
Sexo	Feminino	4	18,2
	Masculino	18	81,8
<b>Total</b>		22	100
Idade	De 20 a 30 anos	10	45,5
	De 31 a 40 anos	3	13,6
	De 41 a 50 anos	6	27,3
	51 anos ou mais	3	13,6
<b>Total</b>		22	100
Grau de Instrução	Ensino Médio	2	9,1
	Superior em Andamento	4	18,2
	Superior	10	45,5
	MBA/Especialização	6	27,3
<b>Total</b>		22	100
Tempo de Empresa	Até 1 ano	4	18,2
	De 1 a 5 anos	4	18,2
	De 5 a 10 anos	8	36,4
	Mais de 20 anos	6	27,3
<b>Total</b>		22	100
Tempo na Função	Até 1 ano	6	27,3
	De 1 a 3 anos	6	27,3
	De 3 a 6 anos	9	40,9
	6 anos ou mais	1	4,5
<b>Total</b>		22	100
Cargo Ocupado	Escriturários	9	40,9
	Caixas/Assistentes	7	31,8
	Gerência Média	5	22,7
	Administração	1	4,5
<b>Total</b>		22	100

Fonte: Dados da pesquisa, maio (2011).

Identifica-se na tabela 1, que 8 indivíduos tem de 5 a 10 anos de serviço na empresa, equivalente a 36,4% dos respondentes e, que somente 6 respondentes (27,3%), possuem tempo de serviço acima de 20 anos. Contudo se for estabelecido um novo subgrupo com tempo de serviço entre menos de um ano à até 10 anos, chega-se a 16 pessoas, o que corresponde a 72,7% dos respondentes. Tal resultado permite dizer que a empresa vem passando por uma renovação em seus quadros, e está condizente com os dados apresentados referentes à idade dos funcionários e grau de instrução, ou seja, funcionários mais jovens e com grau de instrução mais elevado, levando-se em conta ainda que o ensino mínimo exigido para o ingresso na empresa é o ensino médio.

Verifica-se que grande parte dos pesquisados, 9 entrevistados, o que corresponde a 40,9% da amostra, possui de 3 a 6 anos no exercício do cargo. E que somente um respondente, o equivalente a 4,5% do público pesquisado, tem mais de 6 anos no exercício do cargo. O que permite afirmar que a imensa maioria, 21 entrevistados (95,5%), tem menos de 6 anos de exercício no cargo. O que corrobora com os dados apresentados em relação ao tempo de empresa, a idade dos funcionários, e também a disposição para aceitar mudanças na empresa capazes de gerar novos rumos na carreira profissional. A organização passou ao longo desses últimos quatro anos por mudanças organizacionais, com duas grandes reestruturações que alteraram o quadro de funcionários das dependências, fazendo surgir novas oportunidades, seja para ascensão profissional ou simplesmente abertura de novas vagas para entrantes na instituição.

Quanto aos cargos exercidos, observa-se 9 entrevistados, 40,9% dos respondentes exercem o cargo de escriturários, ou seja, cargo de entrada na instituição, devido principalmente a abertura de novas vagas, supridas por concurso público, e que se confirma pelos dados referentes ao tempo na função, onde mais da metade dos respondentes tem menos de 3 anos no exercício da função. Os que exercem o cargo de caixa executivo e ou assistentes, são outras 7 pessoas, 31,8% dos respondentes. Os cargos de gerência média são exercidos por 5 indivíduos, e responde por 22,7% dos pesquisados. Este resultado deve-se ao fato de essas funções estarem diretamente ligadas com a atividade fim do banco, quer seja, prestação de serviços financeiros, e os cargos estarem distribuídos em administração, gerência média, e execução (escriturários, caixas e assistentes).

### 3.2 A GDC E SUA RELAÇÃO COM O APRIMORAMENTO PROFISSIONAL

Nesta seção serão apresentados por meio da representação gráfica e analisados os dados referentes às questões fechadas que buscam responder aos objetivos propostos por este estudo.

**Tabela 2 - Conhecimento dos objetivos e perspectivas avaliadas na GDC.**

	Discordo				Concordo				Totais
	Discordo		Discordo		Concordo		Concordo		
	Totalmente	Discordo	Pouco	%	Pouco	Concordo	Totalmente	%	
Questão 01			2	9,1	2	14	4	90,9	22
Questão 02		2		9,1	2	18		90,9	22
Questão 03				-	12	6	4	100,0	22
Questão 10		6	4	45,5	8	4		54,5	22
Questão 16		4	4	36,4	6	6	2	63,6	22
<b>Conjunto</b>		2,40	2,00		6,00	9,60	2,00		22
<b>Totais Agrupados</b>		4				18			22
<b>Totais Agrupados %</b>		20				80			100

Fonte: dados da pesquisa, maio (2011).

Nos resultados apresentados pela Tabela 2, observa-se que grande maioria dos respondentes 20 (90,9%) demonstra conhecer os objetivos, bem como as perspectivas avaliadas na GDC. Todos os respondentes concordam também que a GDC contribui para a melhoria dos resultados organizacionais e estimula o desempenho. Contudo, grande parte dos entrevistados 12 (54,5%), demonstra acreditar que a GDC é utilizada para cumprir normas administrativas. Porém, 14 (63,6%) dos respondentes, concorda também, que o desempenho esperado é definido na reunião do acordo de equipe. Constata-se, portanto, que a grande maioria dos respondentes, ou seja, 18 (80%), demonstra ter um bom conhecimento a cerca dos objetivos propostos pelo sistema de avaliação e das perspectivas em que são avaliados.

Verifica-se que a empresa não possui dificuldades em tratar de aspectos ligados à comunicação com funcionários, pois tem demonstrado claramente quais são os objetivos e perspectivas do processo avaliativo, bem como quais competências que gostaria que fossem desenvolvidas para cada colaborador, além disso, incentiva os colaboradores a terem motivação a fim de buscar as informações a respeito das competências analisadas, fica claro, portanto, que a organização valoriza a criação de novas competências. Segundo Pontes (2002, p.25) a avaliação de desempenho visa “estabelecer os resultados a serem perseguidos pelos indivíduos, a acompanhar o processo de trabalho e fornecer feedback constante”.

Isso mostra que o processo de avaliação de desempenho (GDC) já faz parte da cultura organizacional do Banco Beta.

**Tabela 3 – A GDC como ferramenta de avaliação de desempenho.**

	Discordo				Concordo				Totais
	Discordo		Discordo		Concordo		Concordo		
	Totalmente	Discordo	Pouco	%	Pouco	Concordo	Totalmente	%	
Questão 08			4	18,2	12	2	4	81,8	22
Questão 04			2	9,1	10	8	2	90,9	22
Questão 18	2		2	18,2		4	14	81,8	22
<b>Conjunto</b>	0,67	0,00	2,67		7,33	4,67	6,67		22
<b>Totais Agrupados</b>		3				19			22
<b>Totais Agrupados %</b>		15				85			100

Fonte: dados da pesquisa, maio (2011).

Na Tabela 3 pode-se verificar que 18 (81,8%) dos entrevistados percebe a importância que a empresa dispensa a ferramenta GDC, e também, uma ampla maioria dos respondentes 20 (90,9%) concorda em afirmar, ter conhecimento da ferramenta, de seus objetivos e competência para a condução e aplicação do processo de avaliação. Outro ponto importante é que 18 respondentes (81,8%), concorda com os registros e com a coerência das anotações registradas em sua avaliação de desempenho.

Cabe ressaltar que Brandão e Guimarães (2001) denominaram este processo de “Gestão de desempenho” em lugar de “avaliação de desempenho”, justamente por considerá-lo um processo, e que autores como Marras (2000) e Pontes (2005) caracterizam avaliação de desempenho como metodologia ou instrumento gerencial, e apontam sua função como sendo a de medir a contribuição dos colaboradores em relação aos resultados esperados pela organização, indo além da simples comparação entre resultados esperados e resultados alcançados, isto é, precisa identificar os resultados a serem alcançados e estabelecer como atingi-los, observando sempre que estes resultados precisam estar alinhados aos objetivos e metas da organização. Devendo ser mantido um acompanhando do processo, não no sentido de controle, mas sim com o sentido pronta ajuda para efetuar correções de rumo, sempre que for necessário.

Sendo assim a avaliação de desempenho, um instrumento baseado em critérios objetivos que tem a função de acompanhar se os colaboradores estão atingindo seus objetivos e o quanto eles estão contribuindo para a consecução dos resultados da organização da qual fazem parte. É mais que medir e comparar o desempenho presente com o já demonstrado anteriormente, tal metodologia oferece suporte para a administração do desempenho,

subsidiando o planejamento das consequências para cada situação encontrada em relação ao resultado do trabalho dos colaboradores e também para identificação de objetivos sub ou superdimensionados, surgimento de novos talentos e possíveis deficiências e necessidades de treinamentos.

**Tabela 4 – A GDC como um instrumento de gestão de recursos humanos.**

	Discordo				Concordo				Totais
	Discordo Totalmente	Discordo Pouco	Discordo %	Concordo Pouco	Concordo Totalmente	Concordo %			
Questão 06		4	36,4	8	4	63,6	22		
Questão 12	2		9,1	2	14	90,9	22		
Questão 13		4	18,2	8	8	81,8	22		
<b>Conjunto</b>	0,67	1,33	2,67	6,00	8,67	2,67	22		
<b>Totais Agrupados</b>		5			17		22		
<b>Totais Agrupados %</b>		21			79		100		

Fonte: dados da pesquisa, maio (2011).

Por meio da Tabela 4, no que tange a GDC ser um instrumento de subsidio a decisões que envolvam comissionamentos, movimentações, treinamentos e retribuições, nota-se que 14 (63,6%) respondentes concordam com a afirmativa. Em consonância, a quase totalidade dos respondentes 20 (90,9%), acredita ser a GDC um bom instrumento de gestão de pessoas para a empresa. Nota-se também que, 18 (81,8%) entrevistados, concorda que na GDC são coletados e registrados dados e informações que possibilitam um aprimoramento profissional. No agrupamento dos dados verifica-se que a maioria dos respondentes, 17(79%) entrevistados, concorda com a perspectiva de ser a GDC um bom instrumento de gestão de pessoas.

Como se pode ver, os resultados demonstram ser a GDC um dos instrumentos ou ferramentas de gestão de recursos humanos mais contributivos ao gerenciamento das pessoas na organização, facilitando sobremaneira a interação dos diferentes processos da área, conforme afirmou em Nassif (2008).

Cabe salientar, que Brandão e Guimarães (2001), denominaram este processo de “Gestão de desempenho” em lugar de “avaliação de desempenho”, por considerá-lo um processo. Contudo nesta pesquisa utiliza-se o termo “avaliação de desempenho por competências” para ressaltar a integração dos conceitos de competência e desempenho que se fez necessária no âmbito de uma instituição financeira. Conforme Brandão e Guimarães (2001) gerir competências e gerir desempenho faz parte de um mesmo construto, devido ao caráter de complementaridade e interdependência existente entre competências e desempenho.

Tabela 5 – A importância do avaliador no processo GDC.

	Discordo				Concordo				Totais
	Discordo		Discordo		Concordo		Concordo		
	Totalmente	Discordo	Pouco	%	Pouco	Concordo	Totalmente	%	
Questão 09		4	4	36,4	10	2	2	63,6	22
Questão 05		2	2	18,2	8	8	2	81,8	22
Questão 19	2		10	54,5	4	2	4	45,5	22
<b>Conjunto</b>	0,67	2,00	5,33		7,33	4,00	2,67		22
<b>Totais Agrupados</b>		8				14			22
<b>Totais Agrupados %</b>		36				64			100

Fonte: dados da pesquisa, maio (2011).

Analisando-se a Tabela 5, observa-se que 14 (63,6%) do total dos pesquisados, concorda com a afirmativa de, planejar em conjunto com seu avaliador um programa de treinamento que vise o aprimoramento profissional. Ao mesmo tempo, 18 indivíduos, (81,8%) dos respondentes, concordam em perceber ter seus avaliadores o conhecimento da ferramenta GDC, de seus objetivos e possuir competência para aplicá-la. Contudo pouco mais da metade maioria dos entrevistados, 10 (54,5%) discorda em dizer que o líder da equipe orientou e apoiou a elaboração do PDC para o avaliado. Aqui existe um contra-senso nas respostas, pois, ao mesmo tempo em que os respondentes declaram planejar em conjunto com o líder um programa de treinamentos, dizem que o mesmo não os apoia e orienta na elaboração do PDC (plano de desenvolvimento de competências), ficando assim evidente a importância que tem a pessoa do líder avaliador no processo GDC.

Note-se que todos os entrevistados irrestritamente, em algum momento no processo, atuam como avaliadores, seja de um subordinado, de um par ou superior hierárquico. Evidencia-se a necessidade de haver um maior monitoramento do plano de desenvolvimento de competência. O PDC é um processo que tem por objetivo auxiliar no aprimoramento profissional e no planejamento da carreira dos funcionários da organização. Contudo a elaboração do PDC é um ato de vontade e não uma imposição e parte do pressuposto que o funcionário é agente de seu desenvolvimento, decidindo quando, quais e quantas ações de desenvolvimento pretende obter.

Para Dutra (2002), nessa abordagem a pessoa tem papel ativo no dimensionamento de sua relação com a empresa, em que ela deve ser responsável pela concepção e negociação com a empresa de seu projeto profissional. Sendo que a responsabilidade pela elaboração do



PDC deve partir do próprio funcionário, pois é dele o interesse do autodesenvolvimento, portanto é dele que deve partir o gerenciamento do processo de avaliação.

Contudo, é do gestor ou líder de equipe no processo de avaliação, a responsabilidade pela orientação e crescimento de seus funcionários, ele deve utilizar-se da GDC como um instrumento de diálogo com a equipe. Assumindo uma postura de desenvolvedor, bem como de orientador de seus funcionários quanto à postura profissional desejada, buscando um aumento de produtividade e contribuindo para a melhoria do desempenho individual.

**Tabela 6 – A GDC como um processo.**

	Discordo				Concordo				Totais
	Discordo		Discordo		Concordo		Concordo		
	Totalmente	Discordo	Pouco	%	Pouco	Concordo	Totalmente	%	
Questão 07				-	4	12	6	100,0	22
Questão 11		4		18,2	12	4	2	81,8	22
Questão 14		2		9,1		12	8	90,9	22
<b>Conjunto</b>	0,00	2,00	0,00		5,33	9,33	5,33		22
<b>Totais Agrupados</b>		2				20			22
<b>Totais Agrupados %</b>		9				91			100

Fonte: dados da pesquisa, maio (2011).

Com base na Tabela 6, nota-se que a totalidade dos respondentes, considera ter a GDC é um ciclo contínuo, amplamente divulgado e disponibilizado a todos os funcionários, demonstra-se assim uma maturidade no processo GDC junto ao Banco Beta. Entretanto, a grande maioria, 18 (81,8%) entrevistados, concorda em poder ser o processo GDC, utilizado como ferramenta de caráter punitivo. Já, quanto a periodicidade do processo de avaliação de desempenho vigente na instituição, apenas duas pessoas, o que equivale a 9,1% do total de entrevistados, discorda em ser a ideal ao processo de desenvolvimento do colaborador.

Em razão de que uma parcela dos entrevistados entender que pode ser o processo GDC, utilizado como ferramenta de caráter punitivo, pode estar havendo um desvirtuamento dos objetivos propostos pelo Banco ou uso inapropriado da ferramenta disponibilizada, uma vez não ser esse um dos objetivos da avaliação de desempenho, que conforme Ivancevich (2008), são o desenvolvimento, a motivação, os recursos humanos e planejamento de contratação, as comunicações, o cumprimento a legislação e pesquisa em gestão de RH.

Tabela 7: Influência e contribuição da GDC para o aprimoramento funcional.

	Discordo				Concordo				Totais
	Discordo	Discordo	Discordo		Concordo	Concordo	Concordo		
	Totalmente	Discordo	Pouco	%	Pouco	Concordo	Totalmente	%	
Questão 17	4	4	2	45,5	4	8		54,5	22
Questão 15		2		9,1		12	8	90,9	22
Questão 20			2	9,1	12		8	90,9	22
<b>Conjunto</b>	1,33	2,00	1,33		5,33	6,67	5,33		22
<b>Totais Agrupados</b>		5				17			22
<b>Totais Agrupados %</b>		21				79			100

Fonte: dados da pesquisa, maio (2011).

Verifica-se na Tabela 7, os aspectos de como pode a GDC influir e ou contribuir para o aprimoramento profissional, observa-se que 12 dos entrevistados (54,5%) concordam que as anotações registradas pelo líder da equipe ao longo do ciclo avaliatório contribuíram para o seu aprimoramento profissional. Uma ampla maioria, 20 dos respondentes (90,9%), concorda em afirmar que a GDC tem influência no seu aprimoramento profissional, e também que por meio da avaliação de desempenho, contribuiu para o seu aprimoramento profissional, bem como de seus avaliados. Identifica-se pelos dados apresentados, que aproximadamente 4/5 dos entrevistados, correspondente a 17 indivíduos (79%) expressou concordância sobre a avaliação de desempenho por competências (GDC) influenciar no aprimoramento profissional.

A avaliação de desempenho por competências tem a função de identificar as competências exigidas por um cargo e cruzá-las com as que a pessoa possui, de forma a permitir que o indivíduo as conheça e possa desenvolvê-las. Pois a busca pelo conhecimento é considerada essencial na obtenção de vantagem competitiva pelas organizações. Portanto, a busca pelo desenvolvimento e ou aprimoramento, tornou-se imprescindível, pois conforme Dutra (2002), a empresa, ao se desenvolver, desenvolve as pessoas, e estas, ao se desenvolverem, fazem o mesmo com a organização. Não existe ilusão de que a avaliação de desempenho por competências, aqui denominada GDC, irá resolver todas as questões relacionadas às cobranças absurdamente altas por metas. O que se pretende demonstrar é que esse mecanismo de avaliação além de buscar o melhor profissional para cada função desempenhada pode contribuir significativamente para a busca do autodesenvolvimento, da análise crítica da gestão e da melhoria dos processos por meio de uma avaliação constante e que busca não a punição, mas sim o aprendizado.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como foco central analisar se a metodologia utilizada pelo Banco Beta para avaliação de desempenho por competências é percebida como tendo relação com o aprimoramento profissional dos funcionários que trabalham junto a uma agência do interior do Rio Grande do Sul. Cabe salientar que os resultados apresentados pela pesquisa não deixam dúvidas quanto ao atendimento desse objetivo, pois uma ampla maioria dos entrevistados, mais de 90% do total de respondentes, expressaram sua concordância em ter a avaliação de desempenho por competências (GDC), influência no aprimoramento profissional, bem como por meio dela contribuíram para o próprio desenvolvimento profissional como de seus avaliados.

Nesse aspecto a pesquisa tornou evidente ter o Banco Beta um processo de avaliação de desempenho por competências condizente com a bibliografia consultada e que seu corpo funcional demonstra bom conhecimento dos objetivos e perspectivas do processo avaliativo e também confiança no modelo adotado.

Concernente a identificar como está estruturado o programa de avaliação de desempenho por competências do Banco Beta, bem como a verificar quais perspectivas da avaliação de desempenho por competências que mais contribuem aprimoramento profissional o estudo demonstrou, na percepção da quase totalidade dos respondentes (95%), ter a avaliação de desempenho GDC, um ciclo contínuo, amplamente divulgado e com uma periodicidade ideal ao processo de desenvolvimento do colaborador disponibilizado a todos os funcionários, ficando demonstrada assim uma maturidade no processo de avaliação de desempenho por competências junto ao Banco Beta. Destaca-se também nos resultados que a maior parte dos respondentes (90,9%), demonstra conhecer os objetivos, bem como as perspectivas avaliadas e também que a GDC contribui para a melhoria dos resultados organizacionais e estimula o desempenho.

Segundo Robbins (2001, pág. 246), “as avaliações de desempenho são utilizadas para tomar decisões fundamentais relativas às pessoas, tais como promoções, transferências e rescisões”. Dessa forma, cabe, inicialmente, ao Banco trabalhar os fatores adversos que possam estar dificultando o correto andamento do processo de avaliação de desempenho por competência. Seja através da disponibilização de treinamento, maior conscientização através

dos meios de comunicação interna, ou até mesmo com ajustes e aprimoramentos na ferramenta de avaliação existente.

Considerando que de maneira geral o estudo apresentou uma tendência positiva, seja em termos de aprimoramento profissional, como de conhecimento por parte dos funcionários dos objetivos e perspectivas de uma avaliação de desempenho por competências, entende-se que para o processo GDC tornar-se um instrumento efetivamente capaz e preciso de avaliação de desempenho, assumindo sua real importância na gestão de pessoas, é necessário continuar com seu aprimoramento constante, no sentido de que viabilize evidenciar as pessoas de alto desempenho, que merecem reconhecimento e promoções, bem como, apontar, também, os bons profissionais e identificar, ainda, aqueles com maior necessidade de desenvolvimento para melhorar sua performance. Assim sendo, GDC poderá atingir as expectativas da instituição, seus funcionários e da sociedade onde a organização está inserida.

Fica como sugestão para futuras pesquisas a ampliação da base de dados para maior número de agências, conseqüentemente de funcionários, possibilitando medir eventuais diferenças na aplicação do modelo entre uma e outra.

Por fim, espera-se que este trabalho possa fornecer subsídio, principalmente a área de gestão de pessoas do Banco Beta, com o intuito de auxiliar a manutenção ou aprimoramento do sistema de avaliação de desempenho atual.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.41, n.1, p. 8-15, 2001. Disponível em <<http://rae.fgv.br/rae/vol41-num1-2001/gestao-competencias-gestao-desempenho-tecnologias-distintas-ou-instrumentos-mesm>>. Acesso em 21.04.2011.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas e o Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

EDWARDS, Mark R., EWEN, Ann J. Feedback de 360 graus. São Paulo: Revista HSM Management. Jan/Fev, 1998.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IVANCEVICH, John M. Gestão de Recursos Humanos. São Paulo: McGraw-Hill, 2008

KEPNER, G.H., and TREGORE, J.W. The rational manager. New York, MacGrawHill, 1965.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas. 2002.

LE BOTERF, Guy. Desenvolvendo a competência dos profissionais; trad. Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. –Porto Alegre, Artmed, 2003.

MALHOTRA, N. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 3ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001. 720 p.

MARTINS, Claerte. In: Manual de gestão de pessoas e equipes, volume 2. BOOG, Gustavo e Magdalena (coord.). São Paulo: Gente, 2002.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. 3ª ed. São Paulo: Futura, 2000.

MILKOVICH, George T., BOUDREAU, John W. Administração de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 2000.

NASSIF, Vania Maria Jorge. In: Gestão do Fator Humano: uma visão baseada nos stakeholders/Arilda Schmidt Godoy... [ET al.]; organizadoras Darci Mitiko Mori Hanashiro, Maria Luisa Mendes Teixeira e Laura Menegon Zacarelli. – 2. ed.-São Paulo: Saraiva, 2008.

PONTES, Benedito Rodrigues. Avaliação de Desempenho: Nova Abordagem. 8 ed. São Paulo, SP: Editora LTR, 2002.

PONTES, Benedito. Avaliação de Desempenho – Nova Abordagem – Métodos de Avaliação Individual e de Equipes. 9. ed. São Paulo, SP: Editora LTR, 2005, 200 p.

RICHARDSON, Robert Jarry. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

ROBBINS, Stephen Paul. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2001.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 1999.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio P.; FORTUNA, Antonio Alfredo M. Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

TONIAL, Mônica, Curso Avaliação de Desempenho, Associação Brasileira de Recursos Humanos – Seccional RS, Porto Alegre: 2004.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO BETA. Curso gestão de desempenho por competências. v.1 a v.5. Brasília, 2005.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE A

### QUESTIONÁRIO

Este questionário refere-se a uma pesquisa que está sendo realizada pelo aluno Marcos Ubirajara da Silva Lima, e faz parte do trabalho de conclusão do curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Tem por objetivo principal analisar se a metodologia utilizada pelo Banco Beta para avaliação de desempenho por competências é percebida como tendo relação com o aprimoramento profissional dos funcionários que trabalham junto a uma agência do interior do Rio Grande do Sul.

Este questionário tem caráter voluntário e o anonimato e sigilo será mantido, uma vez que o interesse da pesquisa se dá pelo resultado final como um todo, e não de forma individualizada.

O questionário apresenta indicadores que são base desta pesquisa e faz referência a sua satisfação em relação a cada um dos apresentados. Para respondê-los você utilizará uma escala de 1 a 6, onde 1 representa discordar totalmente e 6 representa concordar totalmente da questão.

<b>Dados de Identificação</b>	
<b>Setor/Área:</b>	
<b>Cargo Atual:</b>	
<b>Tempo de Empresa:</b>	
<b>Tempo no Cargo Atual:</b>	
<b>Nível de Instrução na Admissão:</b>	
<b>Nível de Instrução Atual:</b>	
<b>Formação (área):</b>	
<b>Idade:</b>	<b>Sexo: ( ) Feminino ( ) Masculino</b>
<b>Estado Civil:</b>	<b>Qtde Filhos:</b>

**Leia atentamente as questões e marque a alternativa que corresponde a sua avaliação em cada item solicitado, seguindo a escala abaixo:**

## 1. Escala de nível de satisfação

<b>Grau Numérico</b>	<b>Nível de Satisfação Equivalente</b>
<b>1</b>	<b>Discordo Totalmente</b>
<b>2</b>	<b>Discordo</b>
<b>3</b>	<b>Discordo Pouco</b>
<b>4</b>	<b>Concordo Pouco</b>
<b>5</b>	<b>Concordo</b>
<b>6</b>	<b>Concordo Totalmente</b>

1) Tenho conhecimento dos objetivos do processo de avaliação de desempenho (GDC).	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]
2) Conheço quais são as perspectivas avaliadas na GDC.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]
3) A GDC contribui para a melhoria dos resultados organizacionais e estimula o desempenho.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]
4) Existe por parte dos avaliados, conhecimento e competência, para efetiva condução do processo de avaliação.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]
5) Você percebe que os avaliadores tem conhecimento da ferramenta, de seus objetivos e possuem competência para aplicá-la.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]
6) A GDC fornece subsidio a decisões que envolvam comissionamentos, movimentações, treinamentos e retribuições.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]
7) A GDC é um ciclo contínuo, amplamente divulgado e disponibilizada a todos os funcionários	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]
8) Os funcionários percebem a importância que a empresa dispensa á ferramenta GDC.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]



9) Eu e meu avaliador, planejamos um programa de treinamento que possa suprir minhas carências.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]
10) Acredito que GDC é utilizada só para cumprir normas administrativas.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]
11) O processo da GDC pode ser utilizado como uma ferramenta de caráter punitivo?	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]
12) Você considera a avaliação do desempenho (GDC) é um bom instrumento para a gestão de recursos humanos de uma empresa.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]
13) São coletados e registrados dados e informações que possibilitem um aprimoramento profissional.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]
14) A periodicidade da avaliação de desempenho(GDC) vigente na instituição é a ideal para processo de desenvolvimento do colaborador.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]
15) A GDC tem influência no meu aprimoramento profissional.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]
16) Na reunião do Acordo de Equipe ficou definido o desempenho esperado para os integrantes de minha equipe.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]
17) Ao longo do ciclo avaliatório o líder de minha equipe registrou anotações que contribuíram para o meu aprimoramento profissional.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]
18) Os conceitos atribuídos pelos meus avaliadores às minhas competências estão coerentes com as anotações registradas em minha avaliação.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]
19) O líder de minha equipe orientou e apoiou a elaboração e a realização de meu Plano de Desenvolvimento de Competências – PDC.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]
20) Por meio do processo de avaliação (GDC), contribuí	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]

para o meu aprimoramento profissional, bem como de meus avaliados.

--	--	--	--	--	--