

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

Cíntia Neumann de Oliveira Josende

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE DESEMPENHO POR
COMPETÊNCIAS PARA OS FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO POVO**

Porto Alegre

2011

Cynthia Neumann de Oliveira Josende

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE DESEMPENHO POR
COMPETÊNCIAS PARA OS FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO POVO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de em Gestão de Negócios Financeiros.

Orientador: Profa. Dra. Elaine Di Diego

Antunes

Cínthia Neumann de Oliveira Josende

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE DESEMPENHO POR
COMPETÊNCIAS PARA OS FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO BRASIL**

Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentado ao Curso de Especialização em
Gestão de Negócios Financeiros da
Universidade Federal do Rio Grande do sul
como requisito para a obtenção do título de
especialista em Gestão de Negócios
Financeiros.

Conceito final em:

Aprovado em de novembro de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.

Prof.

RESUMO

O presente estudo consiste em uma avaliação da importância da metodologia utilizada pelo Banco do Povo para avaliação do desempenho dos funcionários, a chamada Gestão de Desempenho por Competências. Para realizar esta análise, a metodologia de pesquisa aplicada junto aos envolvidos foi a qualitativa e o método de escolha foi o estudo de caso. A população abordada através de instrumento de pesquisa foram os funcionários da Agência Quaraí – RS, que foram convidados a avaliar a aplicação prática da Gestão de Desempenho. Assim, o estudo inicia com uma breve descrição teórica sobre os métodos de análise de desempenho por competências, abordando os autores que já descreveram sobre o tema. A entrevista demonstra os pontos fracos identificados e os relaciona com a descrição teórica do tema em questão. Foi feita uma abordagem do tema dentro da empresa em análise, através de um estudo de caso, unindo a teoria e prática diária percebida pelos funcionários. Foi possível verificar que os funcionários da amostra percebem a importância da GDP, no entanto apresentam as falhas práticas na sua aplicação.

Palavras-chave: Desenvolvimento. Competências. Percepção pessoal.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	5
2	DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIAS	8
2.1	TIPOS DE COMPETÊNCIAS	10
3	GESTÃO DE DESEMPENHO	12
4	GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS	15
4.1	MAPEAMENTO POR COMPETÊNCIAS.....	18
4.2	INTEGRAÇÃO DA GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS COM A AVALIAÇÃO 360 GRAUS	19
4.3	A CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS NO DESENVOLVIMENTOS DOS PROFISSIONAIS.....	21
4.4	A UTILIZAÇÃO DA GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS COMO FATOR REMUNERATÓRIO	22
4.5	A GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS NO SISTEMA BANCÁRIO.....	22
5	A GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS NO BANCO DO POVO.....	24
5.1	O FORMATO DA GDP POR COMPETÊNCIAS NO BANCO DO POVO.....	25
6	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	27
7	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	29
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	42
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	44
	ANEXOS.....	47

1 INTRODUÇÃO

As mudanças sociais ocorridas nos últimos anos exigem que as empresas sejam velozes quanto à competitividade em nível econômico e principalmente social. Nestes tempos, em que as pessoas tornaram-se insumos indispensáveis ao bom funcionamento das organizações, fazem com que as empresas precisem reter os melhores talentos e, para isso, necessitam de projetos eficientes no que se refere à Gestão de Pessoas. Apesar deste contexto, Brandão e Guimarães (2001) afirmam que a preocupação das empresas em contar com indivíduos capacitados para o desenvolvimento eficiente das funções não é recente.

Lara e Silva (2004) afirmam que a avaliação de desempenho é um método utilizado pelas empresas há muito tempo. Segundo os autores referidos percebe-se em muitas organizações uma preocupação crescente com a implantação de alguma ferramenta de avaliação, visando identificar problemas de integração, supervisão, motivação e sub aproveitamento do potencial dos funcionários.

Abbad, Lima e Veiga (2004) a implantação de uma ferramenta de avaliação requer indispensavelmente o comprometimento dos chefes e funcionários com as novas práticas de avaliação e com a divulgação do modelo avaliativo, ainda pressupõe a participação de todos em todas as fases de implementação e desenvolvimento do processo avaliativo.

Um dos meios utilizados pelas empresas para estreitar o relacionamento, avaliar os funcionários, dar e receber *feedback* verificando a satisfação destes no ambiente de trabalho é a Gestão de Desempenho por Competências. Segundo Brandão e Guimarães (2001), este é um instrumento capaz de oferecer alternativas eficientes de gestão de pessoas às organizações. Esse tipo de gestão aborda as formas de avaliação de desempenho dos funcionários baseada nos pré-requisitos que servem como premissas para a ocupação de determinados cargos.

A avaliação das competências essenciais para a empresa é fator determinante para a correta aplicação da avaliação de desempenho. Desta forma, é possível realizar uma integração entre o planejamento efetuado e o acompanhamento das avaliações, promovendo o

feedback dos resultados aos participantes. Este, quando bem administrado, é a diferença principal num processo avaliativo.

Para Miguel e Garby (2003) o *feedback* é chave do sucesso da uma avaliação de desempenho. Segundo os referidos autores os problemas de desempenho podem ser resolvidos antecipadamente se houverem *feedbacks* entre avaliadores e avaliados.

O formato de avaliação de desempenho por competências foi implementado pelo Banco do Povo (BP) desde a década de 1980, sendo ele aprimorado sistematicamente pela empresa até os dias de hoje. Com isso o Banco busca o formato mais justo e eficaz de análise das competências de seus funcionários; entretanto, não existe uma análise concreta quanto à importância e aplicação prática deste método para os funcionários. Portanto, pode-se entender que seja útil e relevante avaliar a percepção dos funcionários quanto à aplicação prática deste formato avaliativo.

Diante do exposto acima, levanta-se a seguinte questão: “Qual a importância da Gestão de Desempenho por Competências para os funcionários do Banco do Povo?”

O objetivo geral deste trabalho foi o de verificar a importância da Gestão de Desempenho por Competências para os funcionários do Banco do Povo. E seus objetivos específicos foram os de:

1. Descrever o sistema de avaliação de desempenho por competências do Banco do Povo;
2. identificar a aplicação prática das ferramentas de gestão desempenho por competências no Banco do Povo;
3. identificar a percepção dos funcionários da Agência Quaraí - RS quanto à eficiência deste sistema.

O presente trabalho se justifica pela necessidade de avaliar a aplicabilidade do sistema de avaliação dos funcionários do Banco do Povo, levando em consideração as competências consideradas necessárias para o desempenho de suas funções. Souza (2005) afirma que um dos maiores desafios das empresas modernas está em buscar métodos eficientes para avaliação de seus funcionários, de forma a promover não só a crítica, mas também o

desenvolvimento pessoal e profissional destes. O Banco do Povo conseguiu integrar as necessidades empresariais na GDP – Gestão de Desempenho de Pessoal, entretanto é preciso verificar na prática a importância desse processo para os funcionários do banco. Nesse caso, as competências avaliadas precisam ser debatidas uma a uma, verificando a coerência destas com a prática diária dos funcionários. Assim, tornou-se possível realizar uma análise crítica dos métodos de gestão de desempenho por competências utilizados pelo Banco.

Nesse contexto, pode-se visualizar a Gestão de Desempenho por Competências como um importante método de gestão organizacional na empresa em questão. Buscou-se assim identificar o alinhamento desse método às diretrizes do Banco, e a utilização desta ferramenta pelos funcionários do Banco do Povo na prática.

Dessa forma, após sucinta apresentação sobre o tema Gestão de Desempenho por Competências, inicia-se explanação sobre o referencial teórico no qual a pesquisa se amparou.

2 DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIA

Em Administração, competência é compreendida como a coerção de três elementos: conhecimentos, habilidades e atitudes (FLEURY e FLEURY, 2000). Fleury e Fleury (2001) descrevem competência como uma palavra do senso comum, utilizada para denominar a pessoa capacitada para realizar determinada tarefa. Em Serpek (2006) encontra-se que a competência abrange muitas dimensões da personalidade de cada indivíduo. Segundo o autor, a competência se manifesta de forma única em cada pessoa, sendo o nível de competência individual fortemente influenciado pela auto-estima e identificação do funcionário com a tarefa.

Fleury e Fleury (2001) acreditam que competência é o estoque de recursos que o indivíduo detém. Segundo os autores, há uma importância muito grande em relacionar as competências do indivíduo com aquelas estabelecidas para os cargos ou posições dentro das organizações.

Segundo Resende (2008) as atitudes que o funcionário toma dentro da organização fazem desencadear a criação de conhecimentos e o desenvolvimento de habilidades. Para o referido autor, as crenças e experiências pessoais e profissionais do indivíduo refletem diretamente em tudo que os funcionários realizam e especialmente no grau de motivação de cada um deles.

Fleury e Fleury (2001) afirmam que o trabalho não é mais um conjunto de tarefas associadas, mas um prolongamento direto das competências de quem as realiza. Segundo eles, a complexidade das situações de trabalho, acaba tornando o imprevisto cada vez mais comum e rotineiro.

Nesta perspectiva Fleury e Fleury (2001) afirmam que a competência não se limita apenas ao conhecimento técnico do indivíduo. Segundo os referidos autores, competência é um conjunto de habilidades sociais e de comunicação nutridas pela aprendizagem, formação e especialmente pelo sistema de avaliações. Fleury e Fleury (2001) ainda afirmam que a noção

de competência parece estar ligada diretamente com saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades e ter visão estratégica.

Brandão, Guimarães e Borges (2001) definem competência com base em três dimensões: conhecimento, habilidades e atitudes, o CHA. A primeira dimensão é o Conhecimento, que objetivamente é saber o que fazer e compreender por que fazê-lo. Para Brandão, Guimarães e Borges (2001) pode-se definir o conhecimento num sentido de ampla compreensão, como tudo aquilo que o indivíduo sabe de algo ou alguém. Mais especificamente, são descrições, hipóteses, conceitos, teorias, princípios e procedimentos que a pessoa adquire durante toda a sua vida.

Schaff (1986) acredita que o conhecimento é construído a partir de informações adquiridas na relação interpessoal e com as coisas. Assim, a forma como as pessoas agem na sua rotina advem do conhecimento adquirido, e nessa vivência agregam mais conhecimentos, num movimento muito dinâmico. Ainda segundo Schaff (1986) o conhecimento pode ser de três tipos: físico, lógico-matemático e social.

A segunda dimensão de Brandão, Guimarães e Borges (2001) são as Habilidades, ou seja, é saber como fazer. A habilidade é o desenvolvimento prático dos conhecimentos e está muito relacionada com a capacidade de aplicar estes conhecimentos. Goulart (2006) complementa esta idéia e afirma que pode-se subdividir as habilidades em intelectuais, motoras e sociais. Segundo Goulart (2006), as habilidades intelectuais referem-se a processos mentais de organização de informações, já as habilidades motoras ou manipulativas exigem a capacidade neuromuscular. As habilidades sociais aproximam-se fortemente das atitudes, pois estão relacionadas a conduta, relacionamento interpessoal e convivência.

A terceira dimensão de Brandão e Guimarães (2001), é a das Atitudes, que é basicamente querer fazer algo, refere-se a determinação. Segundos os autores, disposições favoráveis ou desfavoráveis a cada momento que interferem nas atitudes das pessoas.

Brandão e Guimarães (2001) afirmam que as três dimensões são interdependentes. Para que o indivíduo tenha uma habilidade, presume-se que ele conheça as técnicas, assim para a formação do comportamento do indivíduo no trabalho, é necessário que ele tenha não

só conhecimentos, mas também habilidades e atitudes apropriadas.

Resende (2008) afirma que a competência é comprovada pelo sucesso, isto se dá em consequência da demonstração de valores pessoais. Para o autor, as competências desenvolvidas e aplicadas influenciam fortemente no destino de sucesso dos indivíduos.

A partir da integração entre comportamento, habilidade e atitude, o indivíduo apresenta uma competência para determinada função. Tendo esta compreensão em mente, parte-se, neste trabalho, para a classificação das competências em tipos.

2.1 Tipos de competências

Para Fleury e Fleury (2001) os tipos básicos de Competências podem ter diversas nomenclaturas distintas. Entretanto, os autores as descrevem como Organizacionais, Pessoais e Profissionais. Lara e Silva (2004) subdividem as competências em três blocos, com nomenclaturas diferentes mas características semelhantes as referidas por Fleury e Fleury (2001), que são: Competências técnicas (domínio de métodos e ferramentas específicas para determinada área de trabalho); Competências interpessoais (permitir que as pessoas se comuniquem e interajam de forma eficaz. Atitudes e valores pessoais) e Competências Conceituais (conhecimento e domínio de conceitos e teorias que embasam as técnicas).

Ainda para Fleury e Fleury (2001) as competências organizacionais são aquelas indispensáveis para compreensão do negócio, objetivos, e a relação com o ambiente social. Elas dizem respeito à organização como um todo, e ao conjunto de competências que lhes são próprias.

Fleury e Fleury (2001) subdividem as competências organizacionais em sociais, técnico-profissionais e de negócio. Segundo os autores, as competências sociais referem-se a capacidade de interação entre os indivíduos, já as competências técnico-profissionais são específicas da atividade laboral. Ainda segundo Fleury e Fleury (2001) as competências de

negócio referem-se a compreensão do negócio, seus objetivos relacionados a clientes e ao ambiente.

Para Brandão e Guimarães (2001) as competências organizacionais essenciais são aquelas que proporcionam uma vantagem competitiva, que conferem valor de distinção que pode ser percebido pelos clientes e que são difíceis de serem copiados pelos concorrentes.

Conforme Resende (2008), as competências pessoais são aquelas que destacam um indivíduo em relação a outro, assim, as pessoas competentes obtêm melhores resultados nas suas atividades. As competências pessoais são desenvolvidas pelo indivíduo de acordo com a orientação comportamental e características próprias individuais. Além disso, elas contribuem diretamente para o desenvolvimento profissional de cada um.

Resende (2008) afirma que as competências pessoais são muito debatidas e avaliadas nas organizações, as pessoas são avaliados pelo que sabem fazer e pela forma como o fazem. Entretanto, segundo o referido autor, este é um processo contínuo de troca, as pessoas dedicam suas competências à organização e esta considera as pessoas como seu maior patrimônio.

As competências profissionais são aquelas de nível técnico, sendo muito mais específicas do que as demais. Segundo Fleury e Fleury (2001) elas variam de acordo com o nível de comprometimento e responsabilidade decisória do funcionário para a vaga que preenche no quadro da empresa. Os autores afirmam que as competências profissionais exigidas atualmente são: mobilização, integração, capacidade de transferir conhecimentos e habilidades, assim agregando valor econômico e social à empresa.

Para Fleury e Fleury (2001) as competências se inserem num processo de aprendizagem permanente. Dessa forma, Resende (2008) afirma que a competência é fator fundamental para o desempenho dos bons profissionais. Assim, segundo o autor, cabe aos gestores avaliar de forma integrada as competências individuais de seus subordinados, através da Gestão de Desempenho.

3 GESTÃO DE DESEMPENHO

Em Souza (2005) pode-se encontrar que a realidade do atual mundo globalizado e competitivo reduz as equipes e aumenta a cobrança pelo desempenho profissional. O desafio desta nova realidade é identificar os profissionais com desempenho elevado que trazem bons resultados à empresa. Nesse sentido aplica-se a prática da Gestão de Desempenho.

Para Lara e Silva (2004) os talentos humanos nunca foram tão valorizados quanto nesta década, por isso as empresas estão voltadas cada vez mais para a identificação da talentos. Segundo os referidos autores, o desafio dos gestores de RH está em ajudar os funcionários a relacionarem às necessidades e à realidade da organização.

Segundo Abbad, Lima e Viega (1996) os sistemas de avaliação devem ser justos e imparciais, amparados em padrões de desempenho atingíveis, claros e objetivos, de acordo com a realidade dos cargos de trabalho, para tanto é necessário pesquisar os padrões necessários de desempenho baseados em informações de funcionários e chefes.

Souza (2005) relata que anteriormente a análise do desempenho era baseada essencialmente no cumprimento de metas e objetivos da empresa. Hoje, segundo os autores, o foco é bem mais amplo, analisando desde a perspectiva dos clientes, aprimoramento pessoal, competências básicas do cargo, além de cultura e valores pessoais, tornando o processo altamente subjetivo: “a Gestão de Desempenho é um sistema de informações estruturado de forma abrangente e contínua, sob perspectiva sistêmica, interessado na produção do conhecimento sobre a relação do homem com trabalho” (SOUZA, 2005, p.15).

Brandão e Guimarães (2001) acreditam que as empresas modernas precisam de mecanismos de avaliação de desempenho nos seus diversos níveis organizacionais, desde o corporativo até o individual. Para eles, o desempenho no trabalho é resultado não só das competências do indivíduo, mas das relações interpessoais, do ambiente de trabalho e das características da organização.

Ainda de acordo com Brandão e Guimarães (2001) a gestão de desempenho faz parte de um processo maior de gestão organizacional, ela caracteriza-se como um subsistema de

gestão de pessoas. Eles afirmam que este sistema permite rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de recursos humanos, entre outros, buscando a correção de desvios e dando um sentido de continuidade e de sustentabilidade à organização.

Segundo Brandão e Guimarães (2001), a gestão de desempenho envolve atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação, e tem como objetivo principal, sob o aspecto funcional o aprimoramento do desempenho das pessoas.

Abbad, Lima e Veiga (1996) destacam as os principais objetivos da gestão de desempenho: verificar o desempenho eficaz, bem como as discrepâncias no desempenho; identificar as necessidades de qualificação; validar procedimentos de seleção e movimentação de pessoal; promover e aperfeiçoar políticas de desenvolvimento de RH; melhorar as condições de trabalho; e conferir subsídios para aferição de mérito.

Dessa forma, conforme Souza (2005) a gestão de desempenho influi diretamente nas estratégias organizacionais, bem como na gestão dos recursos humanos, incluindo o planejamento de recrutamento e seleção, treinamentos, gestão de carreiras, e também no que se refere ao caráter educativo, advertindo ou premiando o funcionário conforme o resultado de sua avaliação.

Souza (2005) ainda afirma que a Gestão de Desempenho tem sido muito importante para o aumento da competitividade e retenção de profissionais valiosos. É uma forma de troca, pois os funcionários criam um vínculo de comprometimento e passam a articular seus interesses pessoais aos objetivos da empresa.

Muito mais que uma metodologia de administração e desenvolvimento de recursos humanos, a avaliação de desempenho é um produto de relações sociais específicas, derivadas de estruturas sociais também específicas e, portanto, incorpora não apenas aspectos administrativos (o que, quem, quando, para que e como avaliar) e econômicos, mas também valores culturais, psicológicos e éticos que permeiam as relações de trabalho (Guimarães, et al., 1999, p. 85).

Segundo Abbad, Lima e Veiga (1996) a Gestão de Desempenho requer que o avaliador esteja preparado para observar o desempenho e identificar discrepâncias bem como as possíveis causas, equacionar problemas encaminhando-os para as áreas competentes.

Identificar e apontar problemas de desempenho (dar feedback) durante o processo de produção, possibilita que os problemas identificados possam ser resolvidos de antemão, garantindo uma certa qualidade no produto ou serviço oferecido pela empresa. Assim, ser

assertivo pode ser relevante quando consideramos a importância do uso de feedback em organizações (MIGUEL & GARBY, 2003).

Segundo Miguel e Garby (2003) se uma análise organizacional concluir que uma melhoria no feedback poderia contribuir para os resultados da empresa e se for identificado que os funcionários não sabem fornecer informações uns aos outros, poderá ser implementado um treinamento de assertividade.

Para Brandão, Guimarães e Borges (2001) o fator desempenho está fortemente ligado às competências. Segundo estes autores, o desempenho da pessoa representa uma expressão de suas competências.

Brandão e Guimarães (2001) distinguem a gestão de desempenho da gestão por competências, no entanto as consideram complementares. Segundo eles, uma nova abordagem conceitual torna-as interdependentes. Com esta afirmação em mente, buscou-se descrever de forma integrada a Gestão de Desempenho por Competências, conforme será visto nos próximos capítulos deste trabalho.

4 GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

Gramigna (2002) refere que a maioria das organizações investe de forma tímida no desenvolvimento de pessoas, por motivos diversos, que vão desde a inexistência de estratégias de verificação de desempenho até o desconhecimento da importância do capital intelectual como diferencial. O autor refere que a gestão por competências além de suprir estas lacunas pode trazer inúmeras vantagens a empresa.

Resende (2008) afirma que a gestão de pessoas está em consonância com as estratégias empresariais modernas, tornando os recursos humanos parte determinante para o desenvolvimento e sucesso empresarial. O referido autor destaca que se faz necessária a busca por profissionais capacitados, visando a competitividade necessária para as empresas no cenário atual e que somente as empresas que detêm competência lucram e sobrevivem.

A Gestão de Desempenho por Competências vislumbra a premissa de que as organizações precisam conquistar vantagens competitivas com relação à concorrência, através de condicionantes ao sucesso – competências. Neste sentido, uma gestão estratégica dos recursos humanos é fator determinante para o desenvolvimento das habilidades necessárias nas pessoas envolvidas na rotina empresarial (CARBONE, BRANDÃO e LEITE, 2005).

Para Lara e Silva (2004) a Gestão por Competências é uma ferramenta de identificação das competências essenciais, das habilidades e dos conhecimentos primordiais para a eficácia profissional, além de identificar as lacunas de qualificação do funcionário para a realização de tarefas específicas e para o fornecimento recursos para aperfeiçoar suas capacidades. O resultado é um quadro de funcionários mais talentosos e mais produtivos.

Para Gramignia (2002) ao estabelecer um modelo de gestão por competências é necessário que se adote premissas básicas que balizem as ações gerenciais, tais como: conscientização de que cada tipo de empresa precisa de pessoas com perfis diferenciados, específicos para cada posto de trabalho existente, e que estes devem ser ocupados por pessoas com competências condizentes; reconhecimento de que as funções de liderança detem

responsabilidade pela distribuição de oportunidades a fim de desenvolver novas competências; acreditar que sempre haverá novas competências a serem desenvolvidas, o que hoje é adequado para a boa execução de um trabalho, amanhã poderá ser insuficiente para realizar tal tarefa, e portanto deverão ser agregadas novas competências.

Gramigna (2002) refere que é possível pensar a avaliação de desempenho por competências como um método para identificar os funcionários potenciais, melhorar o desempenho da equipe e a qualidade das relações entre os funcionários e seus superiores, dessa forma estimulando os funcionários a assumir a responsabilidade pela excelência dos resultados pessoais e empresariais.

Para Brandão e Guimarães (2001) a gestão por competências propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias à consecução dos objetivos da organização nos seus diferentes níveis. Em Carbone, Brandão e Leite (2005) pode-se encontrar que um modelo inicial de gerenciamento de pessoas por competências se dá através da identificação do *gap* (lacuna) entre as competências esperadas pela organização – metas e objetivos – e as competências atuais do indivíduo. A partir da identificação deste *gap* é possível estabelecer o planejamento, a seleção, o desenvolvimento e a avaliação de competências, no intuito de minimizar esta lacuna.

Dutra (2002) afirma que existe uma troca contínua de competências entre as pessoas e a organização, segundo ele a empresa transfere seus conhecimentos para os indivíduos, enriquecendo-os e preparando-os e as pessoas desenvolvem sua capacidade individual transferindo seus conhecimentos à organização, ajudando-a a superar novos desafios.

Bitencourt (2004) destaca que a gestão por competências busca o planejamento das seleções, recrutamentos e treinamentos com base nos objetivos da empresa. Segundo a autora, dessa forma tornam-se unificadas as necessidades da empresa com o planejamento e gestão de carreira dos funcionários. Bitencourt (2004) ainda afirma que este é certamente um processo circular, envolvendo os mais diversos níveis hierárquicos da organização, num ciclo onde as respostas são importantíssimas para a identificação da corência das competências desejadas.

Bitencourt (2004) destaca os principais aspectos da Gestão por Competências: Formação, desenvolvimento de conceitos, habilidades e atitudes; Capacitação,

desenvolvimento de aptidões; Ação, práticas de trabalho; Articulação, mobilização de recursos; Resultados, busca de melhores desempenho; Perspectiva dinâmica, questionamento constante; Autodesenvolvimento, processo de aprendizagem individual; Interação, relacionamento com outras pessoas.

Para Gramigna (2002) algumas vantagens oferecidas pela gestão de desempenho por competências são: identificação de perfis de funcionários de favorecerão a produtividade, desenvolvimento de equipes nos diversos postos de trabalho, identificação dos pontos de insuficiência, gerenciamento de desempenho baseado em critérios mensuráveis, aumento da produtividade e maximização dos resultados, conscientização das equipes a assumirem corresponsabilidade quanto ao seu auto-desenvolvimento.

Lara e Silva (2004) afirmam que a avaliação parte do mapeamento, a fim de realizar coleta dados referentes às competências necessárias para o desempenho das atividades e do perfil do funcionário com relação a estas competências.

Segundo Dutra (2002) as competências podem ser atribuídas por diferentes atores, de um lado a organização, com um conjunto de competências que lhes são próprias, advindas de sua gênese e formação ao longo do tempo, de outro, as pessoas que detêm competências pessoais que podem ou não estarem sendo aproveitadas pela organização.

Carbone, Brandão e Leite (2005) descrevem o passo a passo da Gestão de Desempenho por Competências. Segundo os referidos autores, o primeiro passo é a definição de quais competências são mais importantes para o desenvolvimento e manutenção do negócio e para a empresa de forma geral. Nesse momento, a empresa deve indicar o comportamento esperado de seus funcionários. A seguir, Carbone, Brandão e Leite (2005) recomendam que seja feita uma avaliação individual dos colaboradores nas competências previamente estabelecidas e finalmente uma conclusão individual sobre competências dos profissionais avaliados.

Por fim, Carbone, Brandão e Leite (2005) sugerem que seja elaborado um Plano de Desenvolvimento, sugerindo as áreas de melhoria para as competências de cada funcionário que necessitam ser aperfeiçoadas e estas apresentadas individualmente com as orientações necessárias para que aquelas competências sejam aperfeiçoadas. Carbone, Brandão e Leite

(2005) ainda propõem que seja exposto para toda a organização, através de gráficos e planilhas, o objetivo de serem tomadas ações comuns, nas atividades a serem empreendidas.

Segundo Fleury e Fleury (2000) a Gestão por Competências pode ser aplicada em qualquer área e em qualquer situação, sendo viável em empresas de todos os segmentos e todos os tamanhos. Os autores afirmam que ela precisa atingir toda a organização, desde a direção até os operários de todas as áreas, e deve ser utilizada sem contra indicação em quaisquer setores.

Souza (2005) afirma que diversos métodos avaliativos de desempenho por competências tem sido utilizados pelas organizações, todos, entretanto, tem por fim o desenvolvimento do posicionamento adequado às necessidades e finalidades da empresa.

4.1 Mapeamento por Competências

Brandão e Bahry (2005) consideram essencial o processo de mapeamento das competências. Segundo os autores, o gerenciamento das competências necessárias à realização das atividades na organização pode ser feito a partir da utilização de diversas técnicas de pesquisa social. Carbone, Brandão e Leite (2005) indicam como primeiro passo para o mapeamento das competências uma rigorosa pesquisa documental, incluindo a missão, a visão de futuro, os objetivos e a estratégia organizacional.

De acordo com Brandão, Guimarães e Borges (2001), logo depois desta primeira etapa, realiza-se a coleta de dados a partir de pessoas chave na organização. Ainda segundo os referidos autores, é possível utilizar técnicas de observação ou questionários estruturados com estas pessoas, combinando os resultados obtidos com a coleta de dados documentais efetuada.

Segundo Brandão e Bahry (2005) independente do método utilizado para o mapeamento das competências, é necessário que o investigador mantenha um bom relacionamento com os membros da equipe, prezando a confiança e o clima amistoso.

Carbone, Brandão e Leite (2005) priorizam o método da observação para o mapeamento de competências. Para os autores, dessa forma há uma possibilidade maior de se verificar detalhes do desempenho dos indivíduos e das equipes, que poderiam ser omitidos ou desprezados caso o método utilizado para a coleta de dados fosse entrevistas ou pesquisa documental.

Para Carbone, Brandão e Borges (2005) é importante descrever as competências profissionais sob a forma de referenciais de desempenho, assim como os comportamentos objetivos que devem ser observados no ambiente organizacional. Segundo os autores, a descrição deve ser clara, caso contrário esta dá margem a interpretações diversas pelos avaliados. Para Brandão e Bahry (2005) a descrição das competências deve ser compatível com aquilo que o profissional é capaz de fazer, em consonância com os objetivos da empresa.

Carbone, Brandão e Leite (2005) sugerem que, após mapeadas as competências, é preciso identificar as lacunas entre o desempenho e as competências já existentes na organização. Uma vez realizado o mapeamento da lacuna de competências, Brandão e Bahry (2005) indicam que pode-se, então, planejar e realizar a captação e desenvolvimento de competências profissionais, visando minimizar esta lacuna, bem como premiar os funcionários que apresentam de forma exemplar as competências necessárias à realização das funções organizacionais.

4.2 A integração da Gestão de Desempenho por Competências com a avaliação 360 graus

Brandão e Bahry (2005) afirmam que a avaliação de desempenho por competências evoluiu muito desde as primeiras práticas Tayloristas de avaliação de mérito. Inicialmente tratava-se de uma avaliação unilateral, onde o superior descrevia um diagnóstico dos pontos fracos e fortes do funcionário avaliado. A seguir o método tornou-se bilateral, promovendo a

discussão entre o chefe e os funcionários acerca dos pontos de desempenho esperados e observados. Num momento mais atual, surgiu a avaliação 360 graus, que propõe a busca de avaliações por fontes diversas. Nesta, o avaliado é visto pelas diversas lentes de subordinados, pares, superiores e ainda pode emitir sua própria opinião na auto-avaliação.

Segundo Brandão et al (2008) quando a avaliação de desempenho é realizada por uma só pessoa, podem ocorrer distorções e até mesmo pressão e controle psicossocial no ambiente de trabalho.

Brandão e Guimarães (2001) relatam que muitas vezes a percepção do avaliador sobre os comportamentos ou competências dos indivíduos pode ser carregada de pré-conceitos pessoais. Desta forma, as avaliações individuais podem se tornar distorcidas, ou até mesmo equivocadas.

Para evitar essas distorções Brandão et al (2008) afirmam que começou a ser disseminada a avaliação 360 graus. Segundo os autores, neste caso o funcionário não é avaliado apenas pelo seu superior hierárquico, mas também por outras pessoas que interagem com ele no ambiente de trabalho, tais como colegas de equipe, subordinados, ainda é possível em alguns casos a avaliação por clientes e fornecedores, e até mesmo a avaliação feita pelo próprio funcionário (auto-avaliação).

Segundo Brandão et al (2008) a avaliação 360 graus sendo realizada por diversos atores torna-se mais rica e fidedigna, especialmente porque os envolvidos compartilham a responsabilidade pelo processo, neste caso possíveis distorções na percepção de um dos avaliadores tornam-se diluídas nas avaliações dos demais.

O modelo 360 graus visa obter maiores informações sobre o desempenho do avaliado, a partir do aumento do número de avaliadores, conforme afirmação de Brandão e Bahry (2005). Assim, segundo o autor, a avaliação se torna mais fidedigna e rica em informações, do que quando um único avaliador é responsável pelo parecer final.

Para Brandão et al (2008) ao avaliação 360 graus ao enriquecer a mensuração do desempenho profissional pode tornar mais preciso o diagnóstico das competências, que pode ser considerada uma das principais etapas da gestão por competências.

4.3 A contribuição da Gestão de Desempenho por Competências no desenvolvimento dos profissionais

Um dos principais focos da Gestão de Desempenho por Competências é o desenvolvimento dos profissionais. Carbone, Brandão e Leite (2005) afirma que a gestão por competências representa um importante método de obtenção de informações estratégicas que serve para orientar as ações de desenvolvimento profissional e de direcionamento organizacional. Bitencourt (2004), que afirma que a aprendizagem organizacional pressupõe basicamente o desenvolvimento de estratégias e métodos contínuos com o objetivo de atingir melhores resultados, a partir da participação dos indivíduos na aquisição e disseminação do conhecimento, fato que relaciona-se diretamente com o desenvolvimento de competências.

Para Bittencourt (2004) as competências se desenvolvem através da interação das pessoas no ambiente de trabalho. A aprendizagem organizacional refere-se ao “como” a aprendizagem na organização acontece, isto é, as habilidades e processos de construção e utilização do conhecimento (perspectiva processual). Bittencourt (2004) destaca alguns pontos básicos referentes ao conceito de aprendizagem organizacional: processo (em termos de continuidade); transformação (baseado na mudança de atitude); grupo (ênfase no coletivo); criação e reflexão (sob a ótica da inovação e conscientização); ação (apropriação e disseminação do conhecimento, tendo como referência uma visão pragmática).

A Aprendizagem Organizacional tem como pressuposto básico o desenvolvimento de estratégias e procedimentos a serem construídos continuamente para se atingir melhores resultados, contando com a participação efetiva das pessoas no processo de aquisição e disseminação de conhecimento, fato esse que relaciona diretamente à questão do desenvolvimento de competências (BITTENCOURT, 2004).

Ainda segundo Bitencourt (2004) é necessário tratar as competências práticas no ambiente de trabalho, diferentemente do desenvolvimento de potencial. A autora destaca a importância de se desenvolver a competência a partir do erro, oportunizando assim o

desenvolvimento do profissional.

4.4 A utilização da Gestão de Desempenho por Competências como fator remuneratório

Para Hipólito (2002) a remuneração por competências deve ser capaz de reconhecer as diferenças individuais e os ritmos diversos dos indivíduos em assumir responsabilidades na organização. Segundo o autor, os critérios precisam ser flexíveis, acompanhando as mudanças da empresa e do mercado. Uma das grandes dificuldades encontradas por Hipólito (2002) está em diferenciar a aquisição de competências da contribuição destes profissionais a empresa, visto que é essa contribuição que deve ser recompensada.

Ainda segundo Hipólito (2002) entre os modelos mais consistentes de gestão salarial por competências está o acompanhamento da complexidade do trabalho do indivíduo na organização. Para o autor, quanto maior a complexidade, maior será a sua contribuição para a organização.

A chamada remuneração por competências é raramente aplicada nas empresas. Segundo Ruas (2003) isto revela a dificuldade dos gestores de RH em lidar com a noção de competência em práticas mais objetivas, isto por estarem mais associadas a promoção interna das pessoas, do que a definição salarial dos mesmos. Segundo o autor é mais fácil lidar com a subjetividade em práticas de seleção e desenvolvimento, no entanto, quando se trata de avaliação de desempenho essa subjetividade eleva o risco de enganos e, portanto, de descontentamentos. Ruas (2003) ainda afirma que essa questão torna-se ainda mais delicada quando se trata de aplicar a noção de competência a práticas de remuneração.

4.5 A Gestão de Desempenho por Competências no sistema bancário

Brandão, Guimarães e Borges (2001) afirmam que as organizações modernas, principalmente no setor financeiro, precisam ser competitivas, rentáveis e adaptáveis no cenário mundial globalizado. Para isso, é necessária uma dinâmica constante no processo de concorrência.

Bittencourt (2001) afirma que atualmente, tem se considerado como diferencial competitivo nas empresas o capital intelectual, e por isso vem acontecendo uma intensa valorização dos recursos humanos que integram as empresas.

Leite (2004) afirma que estudos sobre o gerenciamento de competências organizacionais demonstram que o conhecimento, fruto do processo de desenvolvimento de novos produtos e serviços acrescido dos valores, da cultura e competências humanas pode afetar o resultado dos negócios quando relacionados ao desempenho individual dos colaboradores

Gramigna (2002) afirma que a avaliação de desempenho por competências visa conceder a organização conhecimentos que possam ajudar na gestão, objetivando uma maior valorização dos talentos individuais, aumentando os resultados e maximizando os lucros.

5 A GESTÃO DE DESEMPENHO NO BANCO DO POVO

Desde a década de 1960 o Banco do Povo avalia formalmente o desempenho dos funcionários. Os anos se passaram e a empresa foi adequando o formato de avaliação às exigências do mercado¹.

Foi no início da década de 1980 que o banco começou a avaliar o desempenho dos funcionários nos moldes de hoje.. Muito embora o foco da ADF estivesse no comportamento do funcionário, ela era uma grande evolução aos demais metodos aplicados pelo banco em anos anteriores, como o Boletim de Informações 42 Pontos, e a Ficha Individual de Avaliação, pois passou a ter carater formativo e informativo, mas ainda fazia uma avaliação no sentido descendente.

Em 1998, o Banco do Povo lançou a Gestão de Desempenho Profissional (GDP), nesta fase, baseado numa estratégia corporativa, o objetivo era direcionar a avaliação dos funcionários para o cumprimento de metas e atingimento de resultados, mas ainda avaliando o comportamento do funcionário. A novidade deste sistema foi a inclusão de uma avaliação no sentido ascendente, sob a forma de pesquisa de clima, e a periodicidade passou de anual para semestral.

A GDP foi baseada no BSC – *Balanced Scorecard*, metodologia desenvolvida pelos professores da Harvard Business Scholl, Robert Kaplan e David Norton, em 1992. Este modelo teórico norteia os indicadores de gestão financeiros e também não-financeiros como clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento.

A atual GDP implantada desde 2005, foi resultado do aprimoramento da antiga GDP, criada a partir da colaboração dos funcionários em críticas e sugestões analisadas no 4º Forum de Gestão de Pessoas e Responsabilidade Socioambiental, de 2003. O atual método abrange as necessidades de informação da Empresa, além de abranger as solicitações dos funcionários.

¹"O Banco do Povo é um pseudônimo criado pelo autor deste trabalho para descaracterizar a instituição onde esta pesquisa foi realizada, pois, devido a questões de sigilo e concorrência, não divulga ao público em geral, as instruções normativas que permeiam a Gestão de Desempenho por Competências. As instruções estão disponíveis apenas para funcionários do Banco e em ambiente de intranet. Devido a esses fatores, as fontes de referências não poderão ser divulgadas".

A nova GDP inovou apresentando uma avaliação 360 graus, onde o funcionário é avaliado pelo superior, pares (lateral), subordinados (ascendente), se houver, e ainda faz uma auto-avaliação.

5.1 O formato da GDP por Competências no Banco do Povo

Participam da GDP por competências todos os funcionários do Banco do Povo de carreira administrativa, de serviços auxiliares e da carreira técnico-científica, que estejam no mínimo 90 dias durante o ciclo avaliatório, que ocorre de Janeiro a Junho e de Julho a Dezembro.

Segundo o regulamento da GDP do Banco do Povo os objetivos da avaliação são:

1. Disponibilizar informações sistematizadas quanto ao desempenho do funcionário, atrelado aos objetivos da empresa, permitindo o gerenciamento pelo próprio avaliado.
2. Focar as ações de capacitação no desenvolvimento das competências propostas para a realidade do trabalho, objetivando melhores resultados ao banco.
3. Democratização das relações de trabalho.

Segundo Carbone, Brandão e Leite (2005) a Gestão de Desempenho por Competências é um ciclo contínuo, composto pelo planejamento, acompanhamento e encerramento.

De acordo com o regulamento da GDP, os funcionários recebem dez competências fundamentais, e competências específicas em quantidade variável e coerente com a área de atuação nos itens avaliados. Os gestores de equipes recebem ainda cinco competências gerenciais. A concordância ou discordância das notas recebidas de 01 até 05, se dá pela auto-avaliação, que também influencia na nota final do funcionário.

O regulamento interno da GDP no Banco do povo propõe cinco perspectivas avaliadas através da GDP:

- Financeira: aborda o resultado econômico e estratégia e operações.
- Clientes:
- Processos Internos:
- Comportamento Organizacional:
- Sociedade:

O regulamento da nova GDP foca não somente no atingimento de metas, mas sim no desenvolvimento das competências propostas e planejamento da carreira.

Os conceitos para avaliação de competências utilizados segundo o regulamento interno da GDP do Banco do Povo são os seguintes:

1 = Não expressou a competência

2 = Expressou pouco a competência

3 = Expressou moderadamente a competência

4 = Expressou muito a competência

5 = Expressou a competência de forma exemplar (acima do esperado)

X = Não foi possível observar a demonstração da competência

Y = As atividades exercidas pelo funcionário não requerem esta competência.

O regulamento da GDP do Banco do Povo prevê que o funcionário que pretender avaliar um superior, par, subordinado a si próprio com nota 1 deverá fazer no mínimo três anotações prévias quanto a competência durante o ciclo avaliatório. Da mesma forma a nota 2 necessita de uma anotação prévia. As notas 3 e 4 não necessitam de anotações, entretanto a nota 5 exige um parecer justificativo no momento da atribuição da nota. Caso o funcionário estebeleça um X ou Y em determinado conceito de sua auto-avaliação os demais avaliadores não poderão atribuir notas a ele neste mesmo conceito.

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o estudo da importância da Gestão de Desempenho por Competências para os funcionários do Banco do Povo, a pesquisa qualitativa foi a metodologia de escolha, pois, conforme afirma Minayo (2001) este tipo de pesquisa tem caráter exploratório e assim estimula o pesquisado a pensar livremente sobre o tema, destacando aspectos subjetivos. É a metodologia de pesquisa ideal quando se busca a percepção sobre algo. Para a autora é importante que as informações sejam apresentadas pelo pesquisador sem qualquer tipo de manipulação intencional do pesquisador.

Para enriquecer a pesquisa qualitativa, o pesquisador deve explorar ao máximo o tema, assim a pesquisa ganha maior fidedignidade. Para Yin (2001) o leitor precisa ter convicção de que o pesquisador esgotou os dados relevantes para a pesquisa.

Para tanto, o método de pesquisa mais apropriado a este trabalho foi o estudo de caso. Esta técnica é preferível quando se pretende analisar profundamente os resultados da pesquisa. Para Yin (2001) a essência do estudo de caso é a busca em esclarecer decisões, e motivo pelo qual estas foram tomadas.

“O estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas” (YIN, 2001, p. 23). Para Yin (2001, p.67), um estudo de caso é perfeitamente adequado para responder questões como “porque” e “como”. Ainda de acordo com o referido autor, o projeto de um estudo de caso deve ser detalhadamente elaborado, partindo-se desde as questões de pesquisa, analisando-se as preposições, e definindo-se dos critérios de interpretações das descobertas.

Assim, para a elaboração deste tipo de estudo é preciso definir a proposição da pesquisa, podendo ser descritiva, exploratória ou explanatória (Yin, 2001). Neste caso, a pesquisa terá caráter exploratório, podendo este ser perfeitamente identificado, pois este

trabalho envolve questionamentos junto a pessoas que tem experiência prática no que se refere ao problema pesquisado. Esse tipo de pesquisa busca identificar as ideias e percepções dos indivíduos, sendo perfeitamente adequada ao que se propõe o estudo.

Segundo Gil (1999) as pesquisas exploratórias visam proporcionar uma visão geral de determinado fato. Esse tipo de pesquisa é mais adequada a este trabalho, pois o investigador toma papel fundamental ao interagir com os entrevistados no ambiente de trabalho, apurando opiniões e atitudes explícitas e conscientes destes.

Para realização deste estudo, a forma de abordagem dos funcionários foi através de entrevistas semiestruturadas, aplicadas individualmente. Nesse tipo de entrevista o pesquisador prepara uma lista de tópicos a serem trabalhadas, entretanto existe uma flexibilidade relativa, por exemplo, no ordenamento das questões conforme o decorrer da entrevista. Segundo Quivy (1989) embora exista um guia pré elaborado, o entrevistado tem liberdade para desenvolver a resposta de forma adequada.

Os indivíduos pesquisados são compostos pelos funcionários da ativa da Agência Quaraí – RS do Banco do Povo. Dentre os entrevistados, seis são homens e duas são mulheres. Os entrevistados apresentam perfis variados, dadas as diferenças culturais em função da idade, tempo de banco e outros. As entrevistas foram realizadas no ambiente da agência pesquisada, no período de 22 de setembro à 02 de outubro de 2011.

Para a análise dos resultados foram consideradas todas as respostas e comparadas umas as outras a fim de se chegar a uma ideia comum ou predominante entre os entrevistados. Inicialmente trabalhou-se com as respostas comuns, a seguir foram analisadas as divergências. Procurou-se uma relação entre as principais respostas e as afirmações dos autores referenciados.

7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A descrição dos resultados necessita ser fidedigna às declarações dos entrevistados. Assim, de forma clara e objetiva foi discutida individualmente cada questão da entrevista.

Pode-se descrever de forma generalista os funcionários da amostra pesquisada:

- Funcionário A: mulher, mais de quinze anos de carreira no Banco do Povo, atua como chefe de setor, possui subordinados.
- Funcionário B: mulher, menos de cinco anos de carreira no Banco do Povo, atua como escriturária, não possui subordinados.
- Funcionário C: homem, mais de vinte e cinco anos de carreira no Banco do Povo, atua como assistente, não possui subordinados.
- Funcionário D: homem, mais de dez anos de carreira no Banco do Povo, atua como chefe de setor, possui subordinados.
- Funcionário E: homem, mais de cinco anos de carreira no Banco do Povo, atua como caixa, não possui subordinados.
- Funcionário F: homem, menos de cinco anos de carreira no Banco do Povo, atua como escriturário, não possui subordinados.

Os resultados apresentados foram divididos de acordo com a estruturação proposta no questionário, ainda que as entrevistas não sejam limitadas ao pré ordenamento.

Questão 1: O que você pensa sobre a avaliação semestral através de GDP?

Funcionário C:

“Eu acho que é uma ferramenta muito boa, desde que bem utilizada. Na prática não bem utilizada”.

Funcionário E:

“É uma boa ferramenta, desde que bem utilizada. Porque dá um incentivo ao funcionário para se aperfeiçoar nos pontos em que precisa melhorar, para o seu bem e o bem da agência”.

Pode-se perceber que, em geral, os funcionários da amostra reconhecem a qualidade da ferramenta. Muitos afirmam que a GDP não está sendo utilizada corretamente na prática.

Segundo Brandão e Guimarães (2001) são distintos os métodos usados pelas organizações para avaliar o desempenho de seus funcionários, no entanto todos buscam desenvolver métodos mais adequados às suas necessidades e finalidades. Ainda segundo os autores, na perspectiva funcional a avaliação busca o desenvolvimento dos recursos humanos, e de uma forma crítica os funcionários podem entender a avaliação como uma forma de exercer um controle psicológico sobre os funcionários.

Na entrevista não pode-se verificar uma perspectiva crítica, no sentido abordado pelos autores. Entretanto, alguns concordam com a abordagem de Ruas (2003) que afirma que existe uma dificuldade prática na aplicação de competências, o que pode resultar uma espécie de confusão. Segundo Ruas (2003) as competências são abordadas numa perspectiva ideal, o que parece muito distante a realidade dos indivíduos.

Questão 2: Como você acha que seu desempenho é avaliado? Por que?

Funcionário A:

“Acredito que não estou sendo cobrada e nem avaliada de acordo com as funções que deveria desempenhar. Por que a avaliação é feita de última hora, pois temos prazo e colocamos no sistema só para constar”.

Funcionário D:

“Depende muito de quem vai avaliar, se conhece a ferramenta e utiliza corretamente. Normalmente a pessoa não dá muita importância e dá nota 4 para tudo para não se comprometer. A minha avaliação tem sido superior ao meu desempenho”.

Nesta questão os funcionários demonstraram em sua maioria um certo descontentamento na avaliação recebida, alguns pela falta de feedback, outros sentem-se superavaliados, e outros ainda afirmam que recebem notas vagas, pois a avaliação muitas vezes é feita somente para cumprir o cronograma.

Brandão e Bahry (2005) é importante que na etapa de acompanhamento sejam verificadas a execução correta dos planos operacionais e de gestão, juntamente com os indicadores de desempenho, buscando identificar e corrigir possíveis desvios de execução.

Se o acompanhamento sugerido por Brandão e Bahry (2005) estivesse sendo feito na agência Quaraí do Banco do Povo, possivelmente as discrepâncias relatadas pelos funcionários pudessem ser evitadas.

Apesar da vinculação entre práticas de gestão de resultado e injustiças e desigualdades ainda perdurar em alguns ambientes empresariais, as tendências contemporâneas de gestão de resultados humanos sinalizam cada vez mais para a importância da democratização do trabalho. Isso revela interesse no resgate da dignidade do homem na organização, de modo a estimular as pessoas a serem comprometidas, ativas e pensantes, transformando-as de fato em capital humano – base fundamental da efetividade organizacional. (Souza, 2006, p. 35)

Questão 3: Você se sente capaz de julgar, imparcialmente, o desempenho de pares, superiores e subordinados?

Funcionário A:

“Tento, mas em alguns momentos não consigo. Procuro ser o mais justo possível, mas em determinados momentos prefiro amenizar o julgamento para evitar de prejudicar o colega”.

Funcionário E:

“Creio que sim, procuro pensar com seriedade, para de certa forma auxiliar os colegas nos pontos em que precisam melhorar”.

Ao analisar as respostas quanto à imparcialidade das avaliações pode-se concluir que os funcionários possuem uma boa percepção quanto as suas condições pessoais neste quesito. Muitos afirmam concordar, ainda que parcialmente, com a sua capacidade de julgar todos os avaliados de forma isenta de preconceitos.

Segundo Bergamini, 2005, p. 32, uma avaliação de desempenho imparcial “implica, conseqüentemente, conhecer a dinâmica comportamental própria de cada um, o trabalho a ser realizado e o ambiente organizacional em que essas ações se passam”.

Ainda pode-se verificar que alguns funcionários embora julguem com imparcialidade, outros preferem incluir notas medianas aos colegas a fim de evitar descontentamento e prejuízo aos mesmos.

Questão 4: Tu acreditas que a avaliação semestral através da GDP reflete o teu desempenho no período?

Funcionário B:

“Como eu disse as vezes me sinto superavaliada e por isso acabo não enxergando os pontos onde eu preciso melhorar”.

Funcionário E:

“Eu creio que o meu desempenho tem sido avaliado de forma condizente”.

Embora a maioria concorde da avaliação recebida, alguns se consideram superavaliados ou acreditam que não possuem parâmetros para julgar se a avaliação é condizente.

Ruas (2003) observou que o uso da noção de competência se apresenta de formas muito heterogêneas, isto ressalta o fato que no ambiente empresarial aumentam as dificuldades conceituais. Segundo ele, pode ocorrer confusão entre diferentes instâncias prejudicando a objetividade da avaliação de competências no âmbito da gestão de pessoas.

Para Souza (2006) os modelos tradicionais de avaliação de desempenho tem sido alvo de críticas devido a ineficácia em motivar e comprometer os funcionários com os resultados.

É importante que a avaliação de desempenho detenha um caráter motivador. Se os funcionários forem superavaliados não se tornarão motivados a buscar qualificação nas competências exigidas para o desempenho da função.

Questão 5: O que tu pensas sobre o critério de seleção de equipes em relação à realidade do trabalho?

Funcionário F:

“Está bem, cada um com suas características”.

Para os funcionários abordados o critério de seleção de equipes é condizente e adequado. O que vem em total acordo com Souza (2006) que relata que o sistema de

avaliação nos moldes frequentemente praticados, apresenta em conceitos mecanicistas onde o foco central é a contínua busca do padrão e da objetividade, percebidos pela empresa como indispensáveis para exercer o controle sobre os resultados empresariais. Assim, o critério de seleção de equipe no Banco do Povo apresenta total alinhamento com as equipes de trabalho.

A seleção de equipes no Banco do Povo se dá a partir das equipes de trabalho. Segundo Brandão et al (2008) neste caso o funcionário é avaliado pelo seu superior hierárquico, colegas de equipe, subordinados, ainda em alguns casos ainda há auto-avaliação. Ainda segundo Brandão et al (2008) quando a avaliação é feita por diversos avaliadores ela torna-se mais rica e fidedigna.

Questão 6: Quais são os procedimentos que tu utiliza para avaliar o desempenho de teus colegas?

Funcionário B:

“Na hora de preencher tento lembrar do que a pessoa fez durante o semestre, mas é bem informal”.

Funcionário D:

“Observação. Por que na verdade o objetivo é mais comportamental, não se pode avaliar a partir de metas”.

Todos os funcionários entrevistados relataram utilizar a percepção pessoal como principal método para avaliar o desempenho dos colegas. A percepção comportamental é a mais utilizada pela amostra, o que condiz com a proposta da Gestão de Desempenho por Competências do Banco do Povo.

Segundo Brandão e Guimarães (2001) no nível individual a avaliação objetiva verificar o resultado de trabalho do indivíduo, e de seu comportamento no ambiente de trabalho. Ainda de acordo com Brandão e Guimarães (2001) a gestão de desempenho e de competências propõe associar as competências organizacionais com as de seus membros.

Um aspecto muito importante para a Gestão de Desempenho por Competências no Banco Povo é o acompanhamento. Se a etapa de acompanhamento não for bem feita, o resultado final da avaliação poderá ser prejudicado.

Questão 7: Tu costumava usar alguma ferramenta para guardar informações?**Funcionário D:**

“Até o momento eu guardo tudo de cabeça, mas eu gostaria de a partir de agora utilizar as anotações”.

Funcionário E:

“O certo seria se fazer anotações, mas eu ainda não faço”.

A GDP do Banco do Povo dispõe de algumas ferramentas que podem ser usadas pelo funcionário para guardar as informações necessárias para conclusão das avaliações dos colegas. Uma das principais ferramentas citadas pelos funcionários é a inclusão de anotações, alguns deles relataram que embora no momento não a utilizem gostariam de utilizá-la.

Para Bitencourt (2004) destaca-se a necessidade de compartilhar *insights*, conhecimentos, crenças e metas para que a coletividade da organização prevaleça, e que assim promova-se o aprendizado, dessa forma a empresa construirá sua própria realidade, então a memória que servirá de base para aprendizados futuros.

Abbad, Lima e Veiga (1996) afirmam que para uma boa aplicação da Gestão de Desempenho é necessário que o avaliador esteja preparado para observar o desempenho e identificar discrepâncias e suas possíveis causas, o avaliador deve ainda equacionar problemas e encaminhá-los para as áreas competentes.

Questão 8: Você faz anotações quanto ao desempenho dos colegas quando julga necessário?**Funcionário A:**

“Algumas vezes faço anotações quando considero um caso muito extremo positivo ou negativo. Quando está tudo dentro da normalidade não anoto”.

Uma ferramenta muito importante disponibilizada pela GDP do Banco do Povo é a possibilidade de se fazer anotações quanto ao desempenho dos colegas em relação a todas as competências propostas. Entretanto, percebe-se que nenhum dos funcionários entrevistados relatou utiliza lá em situação de normalidade.

Para Brandão e Bahry (2005) na etapa de acompanhamento faz-se necessária a gestão dos respectivos indicadores de desempenho, visando identificar e corrigir eventuais desvios.

Segundo Abbad, Lima e Veiga (1996) este tipo de procedimento visa garantir que as avaliações não sejam feitas apenas com base em dados provenientes da memória, o que eventualmente pode causar distorções no resultado final da avaliação.

Para isso, as anotações seriam o mecanismo ideal para chamar atenção dos funcionários dos possíveis desvios de desempenho, buscando corrigi-los antes do encerramento do ciclo avaliativo.

Questão 9: O que você acha da periodicidade semestral do ciclo avaliativo? Para você, qual seria a periodicidade ideal?

Funcionário A:

“Acho que é adequada, se o ciclo fosse menor ficaria mais difícil de avaliar. Semestral”.

Funcionário E:

“Acho que poderia ser mais curto o período, para que se tivesse um retorno mais rápido. Trimestral”.

A grande maioria da amostra dos funcionários consideraram bom o ciclo semestral da Gestão de Desempenho por Competências implementado pelo Banco do Povo. Segundo eles não há necessidade de mudanças. Apenas um funcionário entrevistado gostaria que o ciclo fosse reduzido para três meses.

Para Lara e Silva (2004) embora as avaliações sejam tradicionalmente anuais, existe uma tendência de avaliação contínua como uma característica inerente ao indivíduo, não se considerando apenas ciclo avaliativo proposto, assim é possível gerar uma uniformidade nas avaliações individuais, que se prolonga ao longo do tempo.

O Banco do Povo embora estabeleça um ciclo semestral, incentiva uma contínua avaliação das competências.

Questão 10: Durante o ciclo avaliativo você acompanha as competências propostas aos

seus pares, superiores e subordinados?**Funcionário D:**

“Na verdade depois de tanto tempo avaliando eu já sei que competências eu vou avaliar, só que as vezes é difícil se fazer uma ligação entre as competências e os fatos”.

Segundo os entrevistados não ocorre um acompanhamento das competências durante o ciclo avaliativo. Segundo Ruas (2003) é visível que o acompanhamento das competências visa reduzir as lacunas entre o desempenho realizado e o esperado.

Enfim, as competências funcionais parecem ser uma das instâncias mais adequadas para que se possa avaliar a aderência da noção estratégica de competência (organizacional) às práticas de trabalho em cada uma de suas áreas, ou seja, se as diretrizes das competências organizacionais estão incorporadas ou não aos artefatos operacionais da organização. Nesse caso, a noção de competência será um dos elementos de referência de todas as diretrizes e práticas de cada área: objetivos e metas, atribuições de áreas e de gestores, programas de capacitação gerencial e de remuneração, etc (RUAS, 2003).

A falta de acompanhamento das competências prejudica o andamento do ciclo avaliativo como um todo. Dessa forma, o acompanhamento pode se tornar ineficaz. As observações feitas pelo avaliador tornam-se inúteis se elas não estiverem interligadas às competências propostas.

Questão 11: O que você acha das competências disponibilizadas para retratar a realidade das atuações dos colegas? Por que?**Funcionário D:**

“Acho que são adequados, só é importante que façamos uma análise para verificar se as competências são utilizadas na função que o funcionário exerce. Nesse caso pode-se dar um X ou Y, com exceção das competências básicas. Fica difícil pra mim avaliar por exemplo a questão do auto desenvolvimento, muitas vezes eu não sei se o funcionário está se empenhando de alguma forma neste ponto”.

Funcionário F:

“Poderia ter a possibilidade de incluirmos outras competências, ao vez de ficarmos amarrados àquelas propostas pelo sistema”.

Neste ponto, pode-se perceber que as competências avaliadas apresentam uma padronização muito grande, especialmente quando observa-se uma diversificação imensa das atividades entre os funcionários. Muitos, ainda que na mesma função, tem atividades extremamente diferentes quando analisa-se a rotina diária de trabalho.

Para Dutra (2002) existe uma forte relação entre competências organizacionais e pessoais, por tanto o estabelecimento das competências individuais propostas deve ser baseado em uma ampla reflexão das competências organizacionais, considerando que as duas são influenciadas mutuamente. Assim, os indivíduos e as empresas promovem continuamente um processo de troca de competências.

Neste sentido, Ruas (2003) afirma que na maioria das empresas as competências individuais sobrepõem a coletiva. Para o autor, pressupõe-se que as competências organizacionais devem ser apropriadas as diversas áreas e pessoas da empresa. No entanto Ruas (2003) destaca que embora as competências estejam presentes nos diversos setores da empresa, elas podem ser apropriadas de forma desigual, isto porque algumas competências tem mais afinidade e relevância em algumas funções dentro da empresa.

Questão 12: Como você considera os critérios (notas) disponíveis no sistema para avaliar as mais diversas competências?

Funcionário D:

“Acho ótimo, porque de 1 a 5 anula a possibilidade de uma avaliação em cima do muro, dando um 2,5 por exemplo, ou é bom no 3 ou é ruim no 2”.

Funcionário F:

“Poderia ser mais fracionado, por exemplo um 4,5”.

Alguns funcionários da amostra consideraram adequados os critérios de avaliação de desempenho, embora outros tenham dado sugestões distintas para as notas propostas pelo Banco do Povo para a avaliação das competências.

Os funcionários que desejam mudanças nos critérios, sugeriram um maior fracionamento nestes. O maior fracionamento aumentaria a possibilidade de se conceder notas medianas aos avaliados.

Carbone, Brandão e Leite (2005) sugerem a utilização de uma escala tipo Likert para avaliação de competências. Segundos eles, nesta escala todos os pontos, de 1 a 5, recebem rótulos específicos, sendo 1 – nada importante, 2 – pouco importante, 3 – medianamente importante, 4 – muito importante e 5 – totalmente importante.

Questão 13: Você, de alguma forma, supervaloriza sua auto avaliação a fim de compensar possíveis notas ruins dos colegas?

Funcionário B:

“Sim, mesmo que eu não me ache tão boa naquela questão, eu não me dou uma nota baixa para não me prejudicar”.

Funcionário D:

“Sim, para melhorar a nota”.

Funcionário E:

“Não, se eu me der uma nota muito boa é porque eu tenho certeza”.

Embora a maioria tenha negado a superavaliação da auto avaliação, dois funcionários afirmaram que sim, por motivos muito semelhantes, em resumo, melhorar a média final.

Abbad, Lima e Veiga (1996) afirmam que esse tipo de avaliação de desempenho tem apresentado dificuldades de identificação de problemas na realização de tarefas e que esse tipo de avaliação baseada em traços de personalidade do indivíduo aumenta a probabilidade de erros de avaliação, tais como a supervalorização ou a leniência.

Questão 14: Costuma dar e receber *feedback* quanto as notas e anotações dadas e recebidas na GDP? De que forma?

Funcionário C:

“Não, é isso que falta. É por isso que nós não damos valor a ferramenta, por que fica muito vaga a avaliação”.

Funcionário F:

“Eu não dou. As vezes recebo, e é valido”.

Poucos funcionários afirmaram dar e receber feedback durante o ciclo avaliativo, mas aqueles que dão e/ou recebem ou gostariam de dar e receber, consideram importante e válido para identificação das lacunas no seu desempenho.

Identificar e apontar problemas de desempenho (dar *feedback*) durante o processo de produção, possibilita que os problemas identificados possam ser resolvidos de antemão, garantindo uma certa qualidade no produto ou serviço oferecido pela empresa. Assim, ser assertivo pode ser relevante quando consideramos a importância do uso de *feedback* em organizações (MIGUEL e GARBY, 2003).

Para Souza (2006) as mudanças organizacionais resultam de esforços voltados para a abertura e o diálogo permanentes.

Miguel e Garby (2003) afirmam que o feedback é um instrumento capaz de oferecer um diferencial eficiente à gestão desempenho. Segundo os autores, esta é a alternativa para resolver problemas antecipadamente.

Questão 15: Como fica o clima entre os colegas após o término do ciclo avaliatório?

Funcionário D:

“Pode afetar, na verdade é um reflexo da avaliação. Já tive um episódio onde a pessoa recebeu nota 3 em todos os quesitos de um subordinado e o clima pesou”.

Funcionário F:

“Já ouve uma situação em que um colega foi mal avaliado e chamou os outros para tirar satisfação”.

Alguns funcionários relataram episódios de reflexo da GDP no clima organizacional, isto quando alguém por ventura recebeu uma avaliação pior do que aquela que esperava de alguma fonte.

Para Gramigna (2002) é possível pensar a avaliação de desempenho por competências como um método para identificação dos potenciais dos funcionários, como forma de melhorar o desempenho das equipes de trabalho e a qualidade das relações

interpessoais entre os funcionários e superiores, assim como forma de estimular os funcionários a assumir a responsabilidade pela excelência dos resultados pessoais e empresariais.

Dessa forma, ao invés de refletir negativamente no clima, a GDP poderia servir para melhorar o clima através da identificação dos potenciais da equipe.

Questão 16: De que forma a GDP pode estimular o seu desenvolvimento profissional?

Funcionário C:

“Tendo um retorno, um feedback, assim o gestor indicaria o caminho. Essa seria a ferramenta para identificar deficiências, e a partir disso indicar os cursos que o funcionário deve fazer”.

Funcionário E:

“Eu acho que se o funcionário der atenção ao placar, pode tentar melhorar em alguns pontos onde ele recebeu notas baixas. As vezes a auto avaliação pode ser diferente daquilo que os outros enxergam, ai está a oportunidade de enxergar essa coisas, pra isso o feedback é muito importante”.

Em geral a percepção dos funcionários entrevistados refere-se ao esclarecimento, através de *feedbacks*, dos pontos que necessitam melhorias. A maioria acredita que o acompanhamento é a chave para o desenvolvimento pessoal e profissional.

Para Bittencourt (2004) a aprendizagem organizacional pode ser considerada uma alternativa às mudanças enfrentadas pelas organizações, onde se busca desenvolver a capacidade de aprendizado contínuo a partir das experiências organizacionais e traduzir estes conhecimentos em práticas para um melhor desempenho, tornando assim a organização mais competitiva.

Dessa forma, segundo Bittencourt (2004) a aprendizagem organizacional pressupõe basicamente o desenvolvimento de estratégias e procedimentos construídos continuamente afim de se atingir melhores resultados, isto com a participação efetiva das pessoas envolvidas no processo de aquisição e disseminação de conhecimento, o que se relaciona diretamente à questão do desenvolvimento de competências.

Surgiram durante a entrevista diversas sugestões ao sistema de avaliação de desempenho utilizado pelo Banco do Povo. Entretanto, pode-se observar que a grande maioria

dos funcionários entrevistados aprovam o método. Existe uma grande discrepância daquilo que é proposto pelo Banco com aquilo que é efetivamente praticado, e isso de certa forma é reconhecido pelos funcionários.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho de pesquisa realizado teve como principal objetivo a análise da percepção dos funcionários do Banco do Povo, Agência Quaraí – RS, quanto à Gestão de Desempenho por Competências realizada pela referida empresa.

A Gestão de Desempenho por Competências se constitui como uma ferramenta de favorecimento e impulsão do comportamento das pessoas envolvidas, assim interligando as perspectivas organizacionais com as pessoais dos funcionários.

Foram abordadas questões simples e extremamente corriqueiras aos funcionários, com a função de avaliar a eficácia e eficiência da análise periódica proposta pelo Banco do Povo.

Uma das principais limitações do estudo foi a impossibilidade de atingir a totalidade dos funcionários do Banco, pois trata-se de empresa com dimensões gigantescas contando com mais de cem mil funcionários. No entanto, a pesquisa foi extremamente focada a uma realidade específica, delimitando de forma específica a realidade estudada.

A realidade analisada foi atingida na sua totalidade, visto que todos os funcionários abordados durante a pesquisa responderam ao questionário em sua totalidade. Foi possível atingir os objetivos específicos quando se descreveu detalhadamente o modelo de Gestão de Desempenho por Competências no Banco do Povo, e quando, verificou-se a importância, a eficiência e a eficácia do sistema para os funcionários. As respostas mais significativas dadas pelos sujeitos da pesquisa, relativas ao questionário aplicado foram comentadas, fazendo uma conexão com as referências teóricas sobre o tema.

Pode-se observar que o modelo utilizado é condizente com as mais modernas práticas de gestão de pessoas, no entanto na prática alguns fatores não estão alinhados com a proposta do Banco. Alguns equívocos na implantação do sistema de Gestão de Desempenho por Competências podem gerar prejuízos no resultado esperado. Desta forma, são criadas desvantagens pelo próprio despreparo dos funcionários e da organização quando da aplicação incorreta do método.

Na etapa de preparação deveria ocorrer uma discussão das competências propostas e uma avaliação das equipes de trabalho, entretanto a maioria dos funcionários afirmou não

verificar as competências antecipadamente.

Na etapa de acompanhamento o processo já está prejudicado pois os participantes desconhecem as competências que devem avaliar, nessa fase os funcionários deixam de realizar as anotações pertinentes.

A etapa final, o encerramento, os funcionários têm um prazo estipulado a cumprir, e muitas vezes deixam para fazê-lo na última hora. Assim, o prejuízo é imenso visto que não se tendo um acompanhamento adequado a atribuição de conceitos será prejudicada.

O sistema de avaliação de desempenho do Banco apresenta falhas no que se refere à apresentação de resultados. O método depende fortemente da interação dos envolvidos, que pode ser verificada pela necessidade de *feedback* entre os avaliados. A falta do *feedback* praticamente invalida a avaliação, visto que sem ele os funcionários ficam parâmetros para os aperfeiçoamento necessário. A necessidade de utilização do *feedback* torna o método avaliativo mais subjetivo, dessa forma a avaliação de desempenho pode se tornar o tendenciosa.

O método de Gestão de Desempenho do Banco do Povo necessita de ajustes a fim demonstrar mais claramente os resultados da avaliação. Se o sistema fosse ajustado dessa forma, a análise dos resultados independeria do *feedback* pessoal e tornaria o método mais ajustado as necessidades da empresa.

Se a implementação do método de Gestão de Desempenho por Competências for equivocada ou estiver repleta de expectativas infundadas poderá ter o efeito contrário. A empresa ao invés de reduzir custos ira aumentá-los. Os funcionários poderão se tornar desmotivados e insatisfeitos caso as informações sejam destrutivas.

Assim, foi percebe-se que o tema não se esgota, e que o atual método de avaliação de desempenho do Banco do Povo, possui lacunas no que se refere à aplicação prática, entretanto a aplicação de novas técnicas de gestão de recursos humanos pode ser amplamente favorável, tanto no panorama funcional quanto empresarial.

Quanto à aplicabilidade do presente estudo é importante de destacar que o mesmo possa ter função educativa junto aos gestores de equipes e de recursos humanos na empresa. Espera-se que esta análise seja mais uma ferramenta de apoio, e que através dela seja possível o desenvolvimento da gestão de carreira na empresa, dentro do contexto desse importante instrumento de gestão aplicado no Banco do Povo.

Para o real atingimento destas propostas é necessário tempo, envolvimento e estudos dos gestores quanto à avaliação de desempenho por competências no BP. Aplicando assim na prática todas as ferramentas que mecanismo possui, ajudando a empresa a conhecer melhor seus funcionários e promovendo entre eles a expressão da realidade diária do trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBAD, Gardênia da Silva; LIMA, Geny Bárbara do Carmo; VEIGA, Maria Raimunda Mendes da. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 38-52, jul./set. 1996.

BERGAMINI, Cecília W. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. São Paulo: Atlas, 1987.

BITENCOURT, Cláudia. A Gestão de Competências Gerenciais e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, p. 58-69, 2004.

BRANDÃO, H. P., BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**. Brasília, 56. 179-194, abril/jun. 2005.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumento de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**. v. 41, n. 1, p. 8-15, jan/mar. 2001.

BRANDÃO, H. P., GUIMARÃES, T., & BORGES-ANDRADE, J. E. Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário. **Revista de Administração Pública**, v. 35, n. 66, p. 61-81, 2001.

BRANDÃO, H.P., ZIMMER, M.V., PEREIRA, C.G., MARQUES F., COSTA, H.V., CARBONE P.P, ALMADA V.F. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública**. v. 42, n.5, set/out. 2008.

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

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

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. Construindo o conceito de competências. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 5. Curitiba, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

GOULART, Iris Barbosa. **Temas de psicologia e administração**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Gestão por competências: uma opção para tornar as empresas mais competitivas**. Disponível em:
<http://www.rhplus.com.br/biblioteca/gestao_conhecimento_competencias/gestporcompet.do
c.>. Acesso em: 12 março de 2011.

GUIMARÃES, T. A; LEITÃO, J. S. S.; LOURENÇO, R. L. R. **Avaliação de desempenho baseada em resultados em organização de pesquisa e desenvolvimento: a percepção de pesquisadores sobre sua finalidade, objetivos e limitações**. Revista da Administração de Empresas, v. 34, n. 3, p. 83-94, jul/set. 1999.

HIPÓLITO, J.A.M. **Remuneração por competências: recompensando o desenvolvimento e a contribuição do profissional**. Revista FAE Business, nº3. Set. 2002.

LARA, Janayna Formosi de; SILVA, Marlene Bühler da. **Avaliação de Desempenho no modelo de gestão por competências: uma experiência de utilização**. Universidade Tuiuti do Paraná, 2004.

LEITE, Eliane Santos. **Gestão do conhecimento nas empresas brasileiras: relação entre estratégia empresarial, gestão de competências e de resultado e impacto no desempenho do negócio**. Dissertação (Mestrado em Administração) Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2004.

LUDKE, M. & ANDRÉ, M. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo, EPU, 1986.

MIGUEL, C. F.; GARBI, G. **Assertividade no trabalho: descrevendo e corrigindo o**

desempenho dos outros. In: CONTE, F. C.; BRANDÃO, M. Z. **Falo ou não falo? Expressando sentimentos e comunicando ideias.** Arapongas: Mecenaz, 2003. p. 125-136.

MINAYO, Maria Cecília & DESLANDES, Suely Ferreira. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 19ª ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

RESENDE, Ênio. **Competência, Sucesso, Felicidade: um roteiro prático para desenvolver competências destinado a executivos, líderes em geral, intelectuais, pais, professores, estudantes, políticos e profissionais liberais.** São Paulo, SP. Editora Summus, 2008.

RUAS, Roberto. **Gestão por Competências: uma contribuição a perspectiva estratégica da gestão de pessoas.** Congresso Internacional Gestão de RH – Nov/2003,

SCHAFF, Adam. **História e Verdade.** São Paulo. Martins Fontes, 1986.

SERPEK, Paulo. **Responsabilidade Social e Competência Interpessoal.** 20. Ed. Editora IbpeX, 2006.

SOUZA, Vera Lúcia de. **Gestão de Desempenho.** Rio de Janeiro: FGV Editora, 2005.

SOUZA, Vera Lúcia de. **Gestão de Desempenho: Julgamento ou Diálogo.** Rio de Janeiro: FGV Editora, 2006.

QUIVY, R. & CAMPENHOUDT, L. **Manual de Investigações em ciências sociais.** Gradiva. 1989.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos.** Bookman, 2005.

|

ANEXO 1 – QUESTÕES NORTEADORAS DA ENTREVISTA

Instrumento de pesquisa: Roteiro de Entrevista

1. O que você pensa sobre a avaliação semestral através de GDP?
2. Como você acha que seu desempenho é avaliado? Por que?
3. Você se sente capaz de julgar, imparcialmente, o desempenho de pares, superiores e subordinados?
4. Tu acreditas que a avaliação semestral através da GDP reflete o teu desempenho no período?
5. O que tu pensas sobre o critério de seleção de equipes em relação à realidade do trabalho?
6. Quais são os procedimentos que tu utiliza para avaliar o desempenho de teus colegas?
7. Tu costumava usar alguma ferramenta para guardar informações?
8. Você faz anotações quanto ao desempenho dos colegas quando julga necessário?
9. O que você acha da periodicidade semestral do ciclo avaliativo? Para você, qual seria a periodicidade ideal?
10. Durante o ciclo avaliativo você acompanha as competências propostas aos seus pares, superiores e subordinados?
11. O que você acha das competências disponibilizadas para retratar a realidade das atuações dos colegas? Por que?
12. Como você considera os critérios (notas) disponíveis no sistema para avaliar as mais diversas competências?
13. Você, de alguma forma, supervaloriza sua auto avaliação a fim de compensar possíveis notas ruins dos colegas?

14. Costuma dar e receber *feedback* quanto as notas e anotações dadas e recebidas na GDP? De que forma?
15. Como fica o clima entre os colegas após o término do ciclo avaliatório?
16. De que forma a GDP pode estimular o seu desenvolvimento profissional?