

Gestão de desempenho por competência (GDP): análise da avaliação de desempenho utilizada em uma instituição bancária para ascensão profissional*

Performance management by competence (PMC): analysis of the performance assessment used in a banking institution for professional ascension

Giuliano Derrosso¹
Samara Boewerk²

Resumo

Cada vez mais, as empresas utilizam a área de Recursos Humanos para conseguir vantagem competitiva em relação a seus concorrentes. Por essa razão, elas estão implementando sistemas de avaliação de desempenho para, por meio dessas avaliações, poderem conhecer melhor as falhas de seus funcionários e sua necessidade de desenvolvimento, para com esses dados poderem investir no desenvolvimento profissional destes, gerando, assim, satisfação em seus colaboradores. Levando em consideração o papel cada vez mais importante das avaliações de desempenho nas organizações, o presente estudo faz uma análise geral da avaliação de desempenho utilizada por uma instituição financeira a Gestão de Desempenho por Competências (GDP) e a sua forma de utilização, como um dos critérios, para ascensão profissional dentro da empresa em estudo, buscando fazer uma comparação entre a teoria e a prática.

Palavras-chave: Gestão de Desempenho por Competências (GDP). Avaliação de Desempenho. Desenvolvimento Profissional.

Abstract

Increasingly, firms are using the Human Resources area, to achieve competitive edge over their competitors, due to that, increasingly, they are implementing performance evaluation, that allow them to, through these ratings systems, know the weak spots of their employees and their needs for development, with such data, the firms, may invest in the professional development of the employees, thereby generating satisfaction among them. Considering the increasingly important role of performance evaluation in organizations, this study makes an overall analysis of performance evaluation used by a financial institution the People Management by Competency and its method of use, as one of the criteria for career advancement within the company under study, seeking to draw a comparison between theory and practice..

Keywords: Performance Management by Competencies (PMC). Performance Evaluation. Professional Development.

* Recebido em: 28/02/2015.
Aprovado em: 21/03/2017.

¹ Doutorando em Sociedade, Cultura e Fronteiras (UNIOESTE), Mestre em Administração pela Universidade Estadual de Maringá (UEM-PR), graduado em Psicologia e Administração. Atualmente é professor dos cursos de graduação e pós-graduação (presencial e EAD) do Centro Universitário Dinâmica das Cataratas (UDC) e da Faculdade Integrada das Cataratas.

² Pós-graduada em Gestão Estratégica de pessoas pelo Centro Universitário Dinâmica das Cataratas (UDC). Graduada em Administração e Turismo pela UNIOESTE.

1 Introdução

Neste trabalho será apresentada a Gestão de Desempenho por Competência (GDP) e a forma como uma instituição bancária a utiliza, juntamente a vários outros fatores, para promover a ascensão profissional dentro da empresa.

Nesse sentido, é importante frisar que a avaliação de desempenho, na empresa em questão, já é utilizada de forma clara para esse quesito, o que ainda não é muito comum nas empresas, já que, muitas vezes, mesmo as empresas que possuem sistemas implementados de avaliação de desempenho não possuem uma utilização clara desta ou um processo de feedback.

O banco em estudo utiliza a GDP (Gestão de Desempenho por Competência) em uma avaliação utilizando o Balanced Scorecard (BSC), e avaliação 360 graus, ou seja, todo funcionário é avaliado cinco perspectivas básicas, que são: financeira, clientes, processos internos, comportamento organizacional e sociedade, sendo avaliado por seus superiores, pares (e subordinados quando os tiver), além de realizar a autoavaliação. Nessa avaliação os subordinados, também, avaliam seu superior.

Os ciclos de avaliação de desempenho são semestrais, ocorrendo sempre no fechamento de cada semestre, para avaliação do desempenho do funcionário em todos os quesitos, inclusive, no cumprimento de metas e na demonstração de competências específicas requeridas pelo banco.

Outro ponto importante a salientar é que o programa de ascensão profissional da instituição financeira em questão não é composto, apenas, pela avaliação de desempenho, ela é uma parte do sistema de pontuação utilizado para classificação dos concorrentes nas concorrências internas. Os outros pontos considerados para ascensão profissional são: cursos realizados na universidade corporativa fornecidas pelo banco e cursos realizados fora do banco, graduação, pós-graduação, tempo de casa e a GDP. No entanto, no decorrer deste trabalho, o ponto a ser focado será a utilização da avaliação de desempenho.

Vale ressaltar que, apesar da empresa em estudo utilizar o processo de avaliação de desempenho para ascensão profissional, ainda possui muitas falhas no processo de fornecimento de feedback para os funcionários que passam pela avaliação, já que são poucas, às vezes, que são fornecidas explicações pelos avaliadores para notas mais baixas atribuídas aos funcionários avaliados.

1.1 Problematização

A instituição financeira em estudo utiliza a Gestão de Desempenho por Competência, em conjunto com outros elementos, para ascensão profissional em concorrências internas.

A empresa em questão utiliza o sistema da GDP (Gestão de Desempenho por Competências), utilizando essa forma de avaliação em conjunto com o Balanced Scorecard (BSC) e a avaliação 360 graus.

Este estudo fará uma análise das referências teóricas sobre avaliação de desempenho e especificamente sobre a Gestão de Desempenho por Competência (GDP) fazendo uma comparação com o modelo já utilizado pelo banco, para responder a seguinte pergunta de pesquisa:

Como a Gestão de Desempenho por Competência (GDP) é utilizada em uma instituição bancária para avaliação de desempenho e consequente ascensão profissional?

1.2 Objetivos

1.2.1 Geral

- Analisar como a Gestão de Desempenho por Competência (GDP) é utilizada em uma instituição bancária como avaliação de desempenho e como parte dos fatores para ascensão profissional

1.2.2 Específicos

- 1 - Analisar os modelos teóricos de Gestão de Desempenho por Competência (GDP), relacionando a teoria com a prática utilizada em uma instituição bancária;
- 2 - Descrever o sistema de Gestão de Desempenho por Competência (GDP) utilizado para avaliação de desempenho em uma instituição bancária;
- 3 - Explicar a forma como o sistema de Gestão de Desempenho por Competência (GDP) é utilizado, como parte dos fatores, para promover a ascensão profissional, em uma instituição bancária.

1.2.3 Justificativa

Com este estudo, teremos a oportunidade de aprofundar o conhecimento na área de avaliação de desempenho, focando, principalmente, na Gestão de Desempenho

por Competência (GDP) e sua utilização para a ascensão profissional, na instituição financeira em questão.

Neste trabalho poderemos verificar como um sistema de avaliação de desempenho bem estruturado pode ajudar uma empresa a promover seus funcionários com base na meritocracia, de forma que o bom trabalho e o esforço individual de cada um de seus funcionários sejam reconhecidos no momento de nomeações internas.

Vale ressaltar que, trabalhando na instituição financeira em questão, verifica-se o interesse em entender a forma como a avaliação de desempenho é realizada, para conseguir, conseqüentemente, ascensão interna na empresa.

Para a organização em estudo, a principal vantagem deste estudo é a realização de uma comparação entre a teoria e a prática realizada na empresa, ou seja, uma verificação entre os dados teóricos e as práticas da empresa, para que, dessa forma, exista a possibilidade de uma melhoria constante do sistema da avaliação de desempenho e, conseqüentemente, de seu sistema de ascensão profissional, por ser esta a questão mais subjetiva levada em conta neste.

Para a gestão em geral, este estudo será, extremamente, proveitoso, por apresentar, para as empresas que já possuem uma avaliação de desempenho estabelecida, mais que não fazem uso dessa avaliação, uma forma de utilização de seus resultados, evitando, dessa forma, que o processo avaliativo se torne “vazio” para os colaboradores da empresa.

2 Revisão de literatura

Neste capítulo serão apresentados os principais conceitos referentes ao embasamento teórico relacionado ao tema proposto, serão quatro temas principais: Gestão de Pessoas por Competência, Avaliação de Desempenho, Tipos de Avaliação de Desempenho com ênfase na Gestão de Desempenho por Competência (GDP), utilizada pela empresa em estudo.

2.1 Gestão de pessoas por competência

As empresas, cada vez mais, têm enfrentado desafios relacionados à gestão de pessoas e essa área se tornar mais decisiva para as empresas atingirem seus objetivos estratégicos.

É importante ressaltar que, para agregar valor a empresa e auxiliar no cumprimento de metas e objetivos

operacionais, a área de gestão de pessoas precisa mudar e manter seu foco nos desafios estratégicos relacionados a gestão de pessoas, para, dessa forma, pode evoluir em conjunto com as demais áreas das empresas, ficando não somente focado na eficiência de atividades e processos. (DUTRA, 2013)

Para suprir essa necessidade de desenvolvimento na área de gestão de pessoas, os profissionais da área estão utilizando diversas formas de inovação, e uma das que mais tem sido utilizada, atualmente, é a Gestão de Pessoas por Competência.

Nesse sentido, para definirmos o que é Gestão de Pessoas por Competência, é necessário apresentar uma definição das palavras Gestão e Competência.

Gestão e o ato de administrar, gerir, planejar e liderar projetos, pessoas ou equipes em uma organização, ou seja, é o ato de organizar a empresa para que esta chegue a algum objetivo previamente traçado (MENDES, 2013).

Já competência está ligada aos três elementos conhecidos como CHA, ou seja, conhecimento, habilidades e atitudes. Conhecimento é adquirido com a formação educacional do indivíduo, é um conhecimento fundamentalmente teórico. Já habilidade está ligada ao prático, a aplicação do conhecimento no dia a dia de uma determinada atividade. A atitude é basicamente o comportamento humano, os valores e sentimentos das pessoas envolvidas (MENDES, 2013).

Figura 1 – As três dimensões da competência

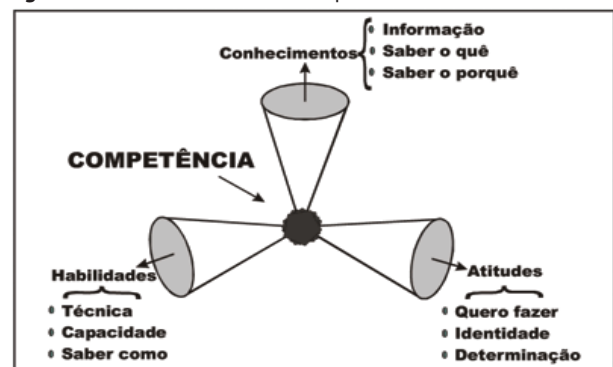


FIGURA. 1 – As três dimensões da competência
 Fonte: Durand (2000) apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 10

A competência pode ser identificada na intersecção dos três elementos formadores, conforme apresentada na figura 1.

Nesse cenário, com a necessidade de atualizar a gestão de desempenho surge a Gestão de Pessoas por Competência, neste modelo de gestão, segundo Befort, Santos e Tadeucci (2012, p. 41)

O gerenciamento por competência é o modelo de gestão que permite aos executivos terem uma visão mais ampla acerca das competências exigidas para o exercício da função, ou seja, as competências de que uma função precisa; que competências o colaborador possui e, posteriormente, fazer o cruzamento das informações quanto às competências exigidas pela função versus competências do colaborador, para traçar um plano de desenvolvimento específico para cada colaborador, gerenciando os conhecimentos de forma eficiente e eficaz

Nesse modelo de gestão, os colaboradores devem ser capazes de identificar seus pontos fortes e fracos, suas habilidades e conhecimentos, para desta forma, oferecer a empresa as respostas corretas, principalmente, em relação a seu crescimento profissional, e suas metas pessoais, buscando, sempre, a intersecção entre os objetivos pessoais e os organizacionais.

É importante ressaltar que a gestão por competência tem como um dos seus principais objetivos ajudar os colaboradores das empresas a atingir o seu melhor desempenho profissional, por meio do desenvolvimento das competências profissionais, buscando aumentar habilidades existentes e incluir novas. (BEFORT; SANTOS; TADEUCCI, 2012).

A gestão por competências deve ser realizada de forma sistematizada, para, dessa forma, poder definir perfis dos profissionais necessários para uma vaga específica, proporcionando maior produtividade do funcionário para o cargo em questão, buscando identificar os pontos de excelência do funcionário e os pontos de melhoria, para suprir as lacunas de desenvolvimento profissional e agregando conhecimento, tendo como base para esse desenvolvimento, critérios que possam ser mensurados (CHIAVENATO, 2006)

A gestão de pessoas por competência, no Brasil, tem sido adotada há pouco tempo, sendo um tema, relativamente, recente nas discussões e aplicações nas empresas, no entanto, tem chamado a atenção dos profissionais da área de gestão de pessoas também no país, já que, se o processo de gestão por competência for bem conduzido pelos profissionais responsáveis, pode gerar um aumento significativo nos negócios da empresa (PINTO et al., 2003; PEREIRA; COUTINHO; JOHANN, 2003).

Para que a gestão por competências seja bem aproveitada pelas empresas que utilizam o método, elas devem conseguir saber quais os resultados que deseje

atingir, sempre pensando no longo prazo, adotando uma estratégia que seja coerente, para com ela, identificar e desenvolver, em seus funcionários, as competências necessárias para atingir os propósitos previamente traçados pela organização (PINTO et al., 2003).

Vale ressaltar que, para que a empresa possa adotar a gestão de pessoas por competência, a organização deve identificar, de forma clara e objetiva, as lacunas de desenvolvimento de seus colaboradores, que possam impedir ou atrasar a realização dos objetivos organizacionais, para poder desenvolver os programas de desenvolvimento de forma eficiente e eficaz,

Em relação a essa questão, Pinto et al (2003) acreditam que, para acabar com essas deficiências dos funcionários em relação ao desempenho esperado pela organização, devem ser utilizados as diversas dimensões da gestão de pessoas, como: a captação e seleção de talentos, a remuneração e o reconhecimento, a educação continuada e a avaliação de desempenho. A avaliação de desempenho será a dimensão da gestão de pessoas apresentada neste estudo.

Apenas saber quais as competências necessárias não é o suficiente para fazer com que a gestão de desempenho por competências seja corretamente implementada na empresa, é necessário, também, fazer a avaliação do desempenho das competências exigidas dos funcionários para desempenhar suas funções na empresa, para que as adequações e melhorias no desempenho esperado e o apresentado possam ser medidas.

2.2 Avaliação de desempenho

Avaliar o desempenho dos colaboradores é vital para o crescimento da organização, pois evita que colaboradores que não estão preparados e não apresentam um desempenho de acordo com o esperado pela organização sejam recompensados com aumentos de salários e promoções em detrimento dos colaboradores melhor preparados e mais bem-adaptados aos objetivos organizacionais (ARAUJO, 2006).

Avaliação de desempenho, para Chiavenatto (2004, p. 223),

é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, qual e a sua contribuição para o negócio da organização.

A atividade de avaliação de desempenho é um conjunto formado por um amplo processo que começa na identificação do desempenho, seguindo para a mensuração do desempenho, alcançando, com essa medida, projeções de médio e longo prazo, construindo um mapa de em que o desempenho do colaborador tem maior potencial para colocar a serviço da organização (ARAUJO, 2006).

Vale lembrar que o próprio funcionário da organização espera que a mesma se posicione, através de seu gerente, em relação a seu desempenho profissional durante um determinado período de tempo (RIBEIRO, 2006). Essa avaliação, ainda segundo o autor, deve ser pelo menos anual, na data de aniversário da nomeação do colaborador para uma determinada função, para que ele possa acompanhar o seu desenvolvimento e como seu trabalho tem sido percebido pela organização.

Para Chiavenato (2004), existem três razões principais para a realização da avaliação de desempenho nas organizações, são elas:

- Com a realização da avaliação de desempenho, a organização pode fazer uma fundamentação sistemática de cada colaborador, utilizando esses dados em momento de necessidade como: aumento de salário, promoções, transferências, e também de demissões de funcionários. Neste sentido, com a avaliação de desempenho a decisão dos gestores se torna fundamentada em dados e não apenas em perspectivas pessoais, que acabam fazendo com que os demais colaboradores se sintam injustiçados pela diretoria da empresa.
- Aumentar o feedback dos funcionários, pois, através da realização de avaliação de desempenho constantes, pode-se mensurar a melhoria ou eventual piora do desempenho de um colaborador, podendo desta forma, sugerir ações de melhoria para desenvolvimento de competências ou até mudanças no CHA (comportamento, habilidade e atitude).
- A realização da avaliação de desempenho traz uma maior transparência em relação ao colaborador ficar sabendo qual a impressão de seu gestor sobre seu trabalho, dando oportunidade para melhorias na comunicação entre as duas partes.

Para Araujo (2006), existem alguns cuidados que

devem ser tomados em relação à aplicação de um processo de avaliação de desempenho, são eles:

- 1 - O processo de avaliação de desempenho não deve estar ligado a desempenhos passados ou a acontecimentos recentes. Em relação ao desempenho do passado, os colaboradores, não devem entender a avaliação de desempenho como uma gratificação ou uma punição para eventos passados e sim como algo positivo que leve ao desenvolvimento futuro. Pensando da mesma forma, utilizar um acontecimento muito recente pode fazer com que, apenas, uma ação seja responsável pela avaliação do colaborador em um determinado período.
- 2 - As ações burocráticas não devem ter ênfase maior do que a avaliação de desempenho. Nesse sentido, essa questão é bastante difícil, já que a maior ênfase nesse processo e geralmente a mensuração, perdendo a possibilidade de utilizar o processo como um catalisador para mudanças futuras.
- 3 - O processo não pode ser visto pelos avaliados como injusto, ou como tendenciosos, para não fazer com que o processo seja “vazio” para os colaboradores avaliados. Uma questão importante em relação a essa questão é que os avaliados devem ser bastante instruídos em relação a quais qualidades estão sendo avaliadas, para que não superavaliem um colaborador devido a uma qualidade percebida, que não é tão relevante para o cargo exercido pelo colaborador.
- 4 - Deve-se ter um cuidado grande para que os avaliadores tenham o mesmo grau de rigor para avaliar os colaboradores, pois graus muito diferentes de rigor podem gerar resultados que façam com que os colaboradores considerem todo o processo injusto. Outra questão importante é instruir os avaliadores a serem verdadeiros em relação aos avaliados, para não mascarar os resultados, tornando nulo o processo de avaliação.
- 5 - A avaliação deve ser bem elaborada e estar sempre pautada em agregar valor aos envolvidos no processo. Da mesma forma, apresentar feedback sem pensar na forma correta de reali-

zar o processo pode gerar descontentamento e uma atitude negativa ao contrário do esperado com o processo de avaliação.

- 6 - Outra questão importante é que o avaliador deve ser instruído a não nivelar as pessoas, ou seja, ele, sempre, deve levar em consideração que esta, avaliando pessoas diferentes, pois as necessidades de cada um devem ser exploradas no processo de avaliação de desempenho.
- 7 - A avaliação de desempenho deve ser pensada de acordo com os objetivos da organização, ou seja, não deve ser, simplesmente, implementada, o processo deve ser pensado para se adaptar a organização.

A avaliação de desempenho pode trazer várias vantagens para a organização, ajudando a alcançar seus objetivos previamente traçados. A avaliação de desempenho ajuda a empresa a descobrir novos talentos, já que ajuda a identificar os principais atributos dos colaboradores. Facilita o feedback para as pessoas, já que os resultados da avaliação são palpáveis e mensuráveis, podendo ser expostos aos avaliados. Ajuda a situar as pessoas em relação à organização, seus objetivos, e ajuda a integrar os objetivos pessoais aos objetivos organizacionais. Outro ponto importante da avaliação de desempenho refere-se ao fato de que ela incentiva a utilização do coaching, ou seja, uma ação de aconselhamento individualizado, para que cada colaborador possa desenvolver todo o seu potencial, para auxiliar a organização (ARAUJO, 2006).

Nesse sentido, vale ressaltar que, apesar de a avaliação de desempenho ter vários pontos positivos e trazer diversas vantagens a organizações, existem, também, algumas limitações, como: tratar-se de um processo vulnerável já que é um processo bastante subjetivo. Outra questão importante e que existe uma grande dificuldade em manter as avaliações periódicas, já que as avaliações de desempenho dependem fundamentalmente do fornecimento de feedback dos avaliadores para os avaliados, mas, na maioria das organizações, não existe nenhum sistema que sistematize esse feedback, o que acaba atrapalhando a realização da avaliação de desempenho, devido à complexidade das organizações (ARAUJO, 2006).

Ainda para Araújo (2006), para garantir que o processo seja bem realizado, alguns pré-requisitos devem ser cumpridos antes da realização da avaliação de desempenho, para a efetividade do projeto no futuro da organização. Os pré-requisitos citados pelo autor são:

- a. O objetivo deve estar, claramente, em sintonia com o desempenho esperado, pois, quando o objetivo é bem definido e coordenado com o desempenho esperado dos colaboradores, fará com que o desenvolvimento dos mesmos seja mais natural, facilitando o processo.
- b. Outra questão importante é determinar quem será o responsável pelo processo de avaliação de desempenho. Uma pessoa deve se responsabilizar pela aplicação e pelos procedimentos.
- c. Deve haver concordância de quem avalia e de quem é avaliado, já que, ao aceitar passar por um processo de avaliação, o colaborador deve saber que está aceitando um processo que acarretará mudanças no futuro, devido a isso, o consentimento e extremamente importante para que o fluxo ocorra corretamente.

De acordo com Chiavenato (2004, p. 227),

A avaliação de desempenho é um processo de redução da incerteza e, ao mesmo tempo, de busca de consonância. A avaliação reduz a incerteza do funcionário ao proporcionar retroação a respeito do seu desempenho. Ela busca a consonância na medida em que proporciona a troca de ideias e concordância de conceitos entre funcionário e seu gerente. Na realidade, a avaliação do desempenho deve mostrar ao funcionário o que as pessoas pensam a respeito de seu trabalho e da sua contribuição à organização e ao cliente.

Ainda de acordo com Chiavenato (2004), as empresas utilizam as mais diferentes alternativas em relação a quem realiza a avaliação de desempenho, segundo ele, as fontes mais comuns de avaliação são: Auto avaliação, o gerente, o indivíduo e o gerente, a equipe de trabalho, a avaliação para cima, a comissão de avaliação de desempenho e o órgão de RH. Os conceitos apresentados a partir de agora são todos baseados na obra de Chiavenato (2004).

A autoavaliação é utilizada por empresas mais democráticas. Para o autor, o ideal das avaliações seria se todo funcionário avaliasse sua própria competência no desenvolvimento do trabalho, utilizando critérios pré-estabelecidos, para que a subjetividade do processo fosse diminuída. O próprio indivíduo acompanha suas necessidades de treinamento e desenvolvimento, para atingir os objetivos pessoais e corporativos.

A forma mais utilizada pelas organizações para avaliação de desempenho e a avaliação feita por meio do

gerente, ou seja, o gestor direto do colaborador faz a avaliação de desempenho, com a ajuda do órgão do Recursos Humanos, para elaboração do processo de avaliação.

Outro método utilizado é uma avaliação em que o gerente e o indivíduo são responsáveis pela avaliação, o indivíduo faz a avaliação propriamente dita, e o gerente trabalha na orientação do colaborador, fornecendo os recursos necessários para o crescimento do mesmo, e desenvolvimento das competências avaliadas.

A avaliação pode ser feita, também, por uma equipe de trabalho, ou seja, a própria equipe traça suas metas e objetivos e faz a avaliação do desempenho dos integrantes do grupo.

A avaliação para cima é a avaliação feita pelos colaboradores da equipe sobre seu gestor, ou seja, a equipe avalia como o gestor está ajudando os funcionários a desenvolverem suas competências, ou seja, sua efetividade como gestor.

A comissão de avaliação do desempenho é formada por um grupo de funcionários das mais diversas áreas da organização, que podem, ou não, ter interesse pessoal na avaliação de um determinado funcionário. Essas comissões são formadas por membros fixos e transitórios.

A forma mais antiga, e que está cada vez mais caindo em desuso pelas organizações, é a avaliação de desempenho realizada pelo órgão de recursos humanos, ou seja, o órgão de recursos humanos centraliza todo o processo burocrático da avaliação, pegando com os gerentes diretos dos avaliados as impressões deles em relação ao colaborador para realizar a avaliação de desempenho. Com essas impressões são preenchidos relatórios, que se tornam a avaliação de desempenho do colaborador.

Para Chiavenato (2004, p. 230),

[...] avaliar o desempenho de um grande número de pessoas dentro das organizações utilizando critérios de equidade e de justiça, e, ao mesmo tempo, estimulando as pessoas, não é tarefa fácil. Por esta razão, muitas organizações constroem seus próprios sistemas de avaliação ajustados as características peculiares do seu pessoal. É comum o desdobramento desses sistemas de avaliação em pessoal de direção e gerencia (predominando a visão estratégica), mensalistas (predominando a visão tática) e horistas (predominando a visão operacional).

Nesse sentido, vale ressaltar que as avaliações de desempenho são realizadas das mais diversas formas, no entanto, apesar das diversas opções, para escolher uma para a organização, é necessário que se faça um estudo

para verificar qual método se encaixa melhor nas necessidades e objetivos da empresa.

2.3 Tipos de avaliação de desempenho

A seguir serão apresentados alguns dos principais métodos de avaliação de desempenho na visão de Chiavenato (2004) e Araujo (2006).

Escalas gráficas: este é um método pelo qual uma tabela com duas entradas é utilizada para realizar a avaliação. A tabela tem, nas suas linhas, os fatores de avaliação e as colunas os graus de avaliação de desempenho (CHIAVENATO, 2004).

Os fatores de avaliação devem ser bem escolhidos pela organização, lembrando sempre, que devem agregar valor ao processo, ou seja, os fatores escolhidos devem ser valorizados em todos os cargos da organização. Nesse método, as pessoas são avaliadas de acordo com fatores previamente definidos e graduados. Cada fator deve ter definido com uma descrição simples e bastante objetiva do que será avaliado, quanto mais bem definido o fator melhor será a mensuração que ele trará.

Para Chiavenato (2004), “cada fator é dimensionado para retratar uma gama ampla de desempenho: desde o desempenho fraco ou insatisfatório, até um desempenho ótimo ou excelente. Entre os extremos, existem várias alternativas intermediárias”.

Após definidos os fatores de avaliação, afirma que o próximo passo é definir quais serão os graus de avaliação, para, posteriormente, definir qual será a escala de variação. Geralmente, nas escalas gráficas, são utilizados de três a cinco graus de variação (ótimo, bom, regular, sofrível e fraco). Depois de definidos os fatores e as escalas gráficas, monta-se a avaliação propriamente dita (CHIAVENATO, 2004).

Figura 2 – Avaliação de desempenho por escala gráfica

Escala Gráfica

Fatores	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo
Assiduidade (comparece ao trabalho sem faltas)					
Pontualidade (Comparece ao trabalho sempre no horário)					
Trabalho em equipe					
Criatividade (capacidade de inovar)					
Produção (Realiza o trabalho solicitado)					
Resolução de problemas					

www.gpparaconcursos.blogspot.com.br

Fonte: Ribas e Salim (2012) – GP Concursos

Escolha forçada: esse método minimiza as subjetividades do processo de avaliação (ARAUJO, 2006).

Nessa avaliação o desempenho dos colaboradores é medido por meio de blocos que contêm frases descritivas, que têm por objetivo focar algum determinado aspecto do comportamento humano. Cada bloco contém entre duas e quatro frases e o avaliador precisa escolher, apenas, uma das alternativas para identificar o desempenho do funcionário avaliado.

Figura 3 – Avaliação de desempenho por escolha forçada

Funcionário: _____		Cargo: _____	
Departamento/Seleção: _____		Data: ___/___/___	
	Nº	+	-
É rápido no desempenho de suas tarefas	1		
É descortês com os colegas	2		
Conhece bem seu trabalho	3		
Não merece muita confiança	4		
Todos os colegas gostam dele	5		
Costuma reclamar do serviço	6		
Tem um bom potencial de trabalho	7		
É dinâmico	8		
Cuida bem de seu material de trabalho	9		
É criterioso na tomada de decisões	10		
Só faz o que lhe mandam	11		
Seu comportamento é irrepreensível	12		
Aceita de bom grado as sugestões	41		
Não cuida de sua aparência	42		
Tem facilidade de expressão	43		
Não procura se atualizar	44		
É simpático	45		
Tem medo de pedir ajuda	46		
Preocupa-se com a produtividade	47		
Costuma agredir os colegas	48		
Está bem integrado ao grupo	49		
Costuma desperdiçar material	50		
É disciplinado	51		
Tem pouca iniciativa	52		

Fonte: Lucia (2011) - Assessoria Conrado – Cursos Treinamentos & Consultoria

Pesquisa de campo: é um dos métodos tradicionais mais completos de avaliação de desempenho. Nessa forma de avaliação, é necessário que um especialista nos métodos de avaliação faça uma entrevista com os gerentes, para, dessa forma, em conjunto, os colaboradores serem avaliados (CHIAVENATO, 2004).

Com as entrevistas realizadas, o especialista preenche um formulário de avaliação sobre cada um dos colaboradores avaliados. São quatro as etapas deste processo: entrevista para uma avaliação inicial, entrevista para análise complementar, planejamento das providências e acompanhamento dos resultados.

Método de incidentes críticos: essa avaliação existe uma ideia bastante simplista, em que o foco da avaliação, são os pontos fracos e fortes do avaliado. São avaliados os traços das pessoas em atitudes extremas, sem levar em conta traços de personalidade (ARAUJO, 2006).

Os incidentes críticos, ainda segundo o autor, devem ser anotados no mínimo semanalmente. Este tipo de avaliação geralmente apresenta resultados ou altamente satisfatórios, ou muito insatisfatórios (CHIAVENATO, 2004).

Figura 4 – Avaliação de desempenho por Incidentes Críticos

Avaliação de Desempenho			
Nome: _____		Cargo: _____	
		Departamento: _____	
Aspectos Excepcionalmente Positivos		Aspectos Excepcionalmente Negativos	
Tem Características de Líder Apresenta Idéias Inovadoras Sabe Lidar com Pessoas Trabalsins em Equipe		Apresenta Muitos Erros Demora em Tomar Decisões Comunicação Deficiente Espírito Conservador e Limitado	

Fonte: G.T.H Consultoria em RH (2011)

Listas de verificação: essa forma de avaliação ainda é bastante tradicional, e é utilizado pelas empresas até hoje, já que as empresas buscam avaliar os colaboradores com base em fatores individuais (ARAUJO, 2006).

A lista de verificação serve como um checklist, para que o gestor responsável pela avaliação se lembre de avaliar, somente, as competências essenciais dos avaliados. Nesse caso o avaliador marca, apenas, as competências que ele acredita que o avaliado possua.

Avaliação por escrito: esta forma de avaliação se assemelha a avaliação por incidentes críticos. Mas, ao contrário desse tipo de avaliação, a avaliação por escrito é mais aprofundada (ARAUJO, 2006).

Nesse tipo de avaliação, o avaliador tem a oportunidade de dar ênfase a algumas características que considera importante sobre o avaliado, desde que seja adequado aos objetivos da avaliação, ou seja, aos comportamentos e competências previamente discutidos.

Na avaliação escrita, a maior dificuldade é a diferença de tamanho entre as avaliações dos colaboradores, mas não deve ser coibido, pois, muitas vezes, ao padronizar o tamanho das avaliações, perdem-se informações importantes.

Método Comparativo: nesse método, realiza-se uma comparação entre duas pessoas da organização, ou entre uma pessoa e um determinado grupo. Essa comparação serve, principalmente, para gerar um padrão de comportamento esperado para um determinado cargo da organização (ARAUJO, 2006).

Padrões de Trabalho: o método por padrões de trabalho é uma alternativa em relação ao método comparativo de avaliação de desempenho, pois consiste na própria empresa estabelecer métodos e objetivos a serem al-

cançados em um determinado período de tempo, e esses padrões podem ser estabelecidos pelo método comparativo. Nessa avaliação, é de suma importância que todos os avaliados saibam dos métodos e padrões de avaliação (ARAÚJO, 2006).

Avaliação por Objetivos (APO): essa forma de avaliação é realizada por meio da fixação de metas pelos avaliados e pelos avaliadores, metas estas que devem estar em consonância com os objetivos da organização (ARAÚJO, 2006).

Nesse sentido, é necessário tomar cuidado para não restringir a criatividade e a vontade dos funcionários de atingir o padrão de excelência, pois, muitas vezes, com esse tipo de avaliação, quando atinge o nível satisfatório, o colaborador tende a parar, não buscando seu melhor desempenho.

Avaliação 360 graus: na avaliação em 360 graus, todos os envolvidos devem participar do processo de avaliação, ou seja, todos que interagem com o avaliado devem fazer a avaliação, podemos citar: o gerente, pares, subordinados, clientes (tanto internos quanto externos) e fornecedores (ARAÚJO, 2006).

Essa avaliação é muito interessante, já que revela os mais diversos pontos de vista em relação ao avaliado. No entanto, essa forma de avaliação pode fazer com que o avaliado se sinta exposto, essa exposição pode ser boa ou ruim, boa no sentido de que a pessoa avaliada pode ter ganhos em relação a avaliação, criando uma zona de conforto para o funcionário. E ruim no sentido de o avaliado não estar preparado, na questão emocional, para receber críticas em relação a seu trabalho, gerando, dessa forma, uma dificuldade em relação ao crescimento do colaborador dentro da organização.

Figura 5 – Avaliação de desempenho 360 graus



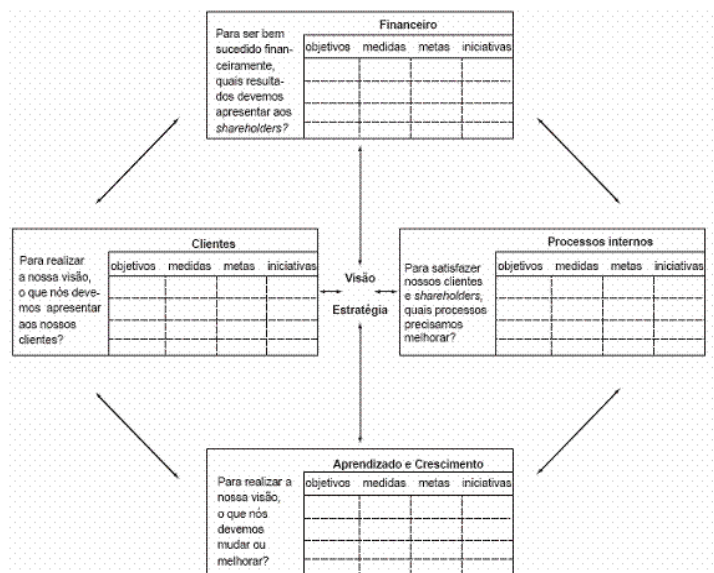
Fonte: Periard (2012) – Avaliação 360 graus o que é e como funciona

Balanced Scorecard (BSC): esse sistema, hoje, é utilizado como uma gestão em longo prazo, surgiu como uma forma de avaliação de desempenho. Nessa forma de avaliação, o colaborador é avaliado em relação a quatro perspectivas: a financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Esse método é um contraponto dos métodos tradicionais de avaliação, já que foca quatro perspectivas complementares e não apenas pela perspectiva financeira (ARAÚJO, 2006).

Araújo (2006) afirma ainda que, nessa avaliação, são definidas tarefas que ajudam no alcance da meta para cada um dos objetivos estratégicos previamente traçados, de modo que, caso esses objetivos não sejam alcançados, as tarefas são reformuladas para que os objetivos possam ser atingidos, portanto, nessa forma de avaliação, é o objetivo estratégico que serve como um alicerce para a definição das metas e as ações que serão realizadas para que essas metas sejam devidamente alcançadas, são as que poderão ser substituídas no caso de as metas não serem atingidas e consequentemente os objetivos não sejam cumpridos.

Uma das principais vantagens desse método, ainda segundo Araújo (2006), é a possibilidade de criar procedimentos e não apenas avaliá-los. Além disso, devido à relação de causa e efeito, entre os objetivos estratégicos, as tarefas e as metas da empresa, ela faz com que a empresa não tenha a crença de que a organização possui alguma vantagem competitiva que dure para sempre, buscando, dessa forma, um foco na melhoria contínua.

Figura 6 – Balanced Scorecard (BSC)



Fonte – Gestão Estratégica TRT – MG (2010)

Gestão de Desempenho por Competência: para Almeida (2007, p. 29), nesse sistema de avaliação, “o Desempenho profissional é mensurado pelas competências expressas pelo funcionário no trabalho e pelos resultados, consecução das metas, decorrentes da expressão de competências profissionais [...]”

Essa forma de avaliação, ainda segundo a autora, tem os seguintes objetivos principais:

1- Fazer com que as relações de trabalho sejam mais democráticas;

2- Orientar o processo de desenvolvimento pessoal, contribuindo para o desenvolvimento da carreira do colaborador da empresa, tendo sempre em mente, as metas e objetivos da empresa;

3- Sistematizar as informações para que os gerenciamentos do desempenho dos colaboradores sejam disponibilizados tanto para o colaborador quanto para os gestores, para que o desempenho do colaborador seja vinculado aos objetivos da empresa.

Nesse sentido, é importante ressaltar que o sistema de gestão de desempenho deve, sempre, ter como objetivo principal contribuir para que a empresa possa cumprir sua missão e atingir os objetivos estratégicos previamente traçados pela empresa.

Nesse tipo de avaliação de desempenho, a exigência de competências a serem apresentadas por cada funcionário deve ser proporcional ao cargo exercido pelo avaliado, e, a cada cargo exercido, acrescenta algumas competências que devem ser apresentadas pelo funcionário, dessa forma, a empresa tem como ajudar os funcionários a desenvolver as competências necessárias para atingir o próximo nível hierárquico da organização, ajudando os objetivos organizacionais e pessoais (ALMEIDA, 2007).

Ainda segundo Almeida (2007), a avaliação, na forma da gestão de desempenho por competência, é, na verdade, uma mistura entre a avaliação feita pelo BSC e pela avaliação 360 graus, além é claro, da avaliação realizada do nível de competência apresentada por cada um dos funcionários em sua função, lembrando que as competências a serem avaliadas devem ser previamente acordadas entre avaliadores e avaliados, para que agregue valor ao processo. Ainda conforme Almeida (2007, p. 30) esse processo, “[...] considera que o desempenho do funcionário é constituído por suas competências e pelos resultados gerados com a aplicação dessas competências em sua atuação profissional”.

Nesse sentido, deve-se levar em conta que, assim como o modelo BSC, a gestão de desempenho por competência é focada nas quatro perspectivas básicas do BSC, ou seja, financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Medir todas essas perspectivas faz com que a empresa busque o equilíbrio entre as ações organizacionais e as ações voltadas para a comunidade, buscando, sempre, o equilíbrio socioambiental.

Essas perspectivas de avaliação são mensuradas em duas frentes, o cumprimento de metas e competências demonstradas. As metas são mensuradas de acordo com o cumprimento das metas acordadas no início do processo de avaliação. Já na questão de competências, elas são medidas de acordo com competências previamente definidas para um determinado cargo, e a forma como o avaliado demonstrou essas competências durante o período de avaliação (ALMEIDA, 2007).

Vale ressaltar que, apesar de todas as formas de avaliação de desempenho terem sido apresentadas individualmente, elas, muitas vezes, são usadas, de forma complementar, dentro das empresas, já que, para muitas delas utilizarem penas, uma forma não abrangeria sua complexidade organizacional.

3 Metodologia

O método e a forma pela qual busca-se atingir um determinado objetivo de pesquisa, conforme preceitua Richardson (1999, p. 22) cita que “metodologia são procedimentos e regras utilizadas por determinado método”, dessa forma, neste capítulo, serão apresentados os procedimentos metodológicos que serão utilizados no decorrer deste artigo científico.

3.1 Tipologia e métodos de pesquisa

Tendo em vista o objetivo geral deste artigo, que é analisar como a Avaliação de Desempenho por Competência (GDP) é utilizada em uma instituição bancária como avaliação de desempenho e para ascensão profissional, a pesquisa será realizada de forma predominantemente qualitativa. Para Leopardi (2001, p. 28), a pesquisa qualitativa ocorre “[...] quando o interesse não está focalizado em contar o número de vezes em que uma variável aparece, mas sim que qualidade elas apresentam”.

3.1.2 Técnica de coleta de dados

Para a realização deste trabalho, serão realizadas

pesquisas bibliográficas, em fontes secundárias, que foram conseguidos em livros de diversos autores preeminentes no assunto a ser estudado neste artigo, além de referências eletrônicas, que estão disponíveis na internet, além de artigos e revistas, publicados sobre o assunto a ser estudado.

Além das pesquisas bibliográficas, será utilizada, também, outra forma de coleta de dados para a realização deste estudo, a pesquisa documental, que será realizada em instruções normativas da empresa em estudo sobre a avaliação de desempenho, cursos institucionais ministrados aos funcionários recém-admitidos sobre a avaliação de desempenho realizada pela empresa e cursos disponibilizados na universidade corporativa da empresa sobre o assunto.

Para Gil (2008), a pesquisa documental é similar à pesquisa bibliográfica. A principal diferença é a natureza das fontes de estudo, já que a pesquisa documental, ao contrário da pesquisa bibliográfica, utiliza materiais que ainda não foram analisados e que podem, ainda, ser reeditados, levando em consideração os objetivos da pesquisa. Além de fazer a primeira análise de alguns documentos, a pesquisa documental pode, ainda, trazer uma nova interpretação das análises já existentes, isso pode acontecer com relatórios de empresa, tabelas, entre outros.

Para a realização do estudo, serão aplicados os dois métodos de pesquisa, de forma a fazer uma comparação com o modelo utilizado na empresa em estudo e o modelo teórico de avaliação de desempenho.

3.1.3 Instrumentos de análise

A análise dos dados se dará por meio da análise de conteúdo. Segundo Moraes (1999, p. 7-32):

A análise de conteúdo constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Essa análise, conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum.

O conteúdo a ser analisado será o obtido por meio da pesquisa bibliográfica e da pesquisa documental. A análise será realizada por meio de uma comparação entre os métodos encontrados nas pesquisas teóricas, com as práticas encontradas na instituição financeira estudada. Essa análise comparativa terá por objetivo verificar se o que é feito na empresa estudada está de acordo com os

preceitos teóricos, e quais os principais pontos de melhoria que podem ser implementados pela empresa para melhor utilização de seu sistema de avaliação de desempenho.

4 Análise de dados

Neste capítulo, serão apresentados os resultados encontrados nas pesquisas bibliográficas e documentais, por meio da comparação entre as duas formas de pesquisa, ou seja, o que vem sendo aplicado na instituição financeira estudada e o que preceitua a teoria sobre o assunto.

4.1 Gestão de pessoas por competência e avaliação de desempenho.

A gestão de pessoas por competência é, cada vez mais, uma tendência para o setor de Recursos Humanos da organização. Desenvolver pessoas, por meio do desenvolvimento do CHA (Conhecimento, habilidades e atitudes), é, talvez, a maior inovação da área de gestão de pessoas dos últimos tempos.

Não adianta, apenas, desenvolver qualquer aspecto do colaborador, o aspecto desenvolvido deve ser o que a empresa mais precisa para o bom desenvolvimento dos objetivos organizacionais, para que o colaborador possa fazer o seu melhor para atingir as metas previamente traçadas pela empresa. Nesse sentido, vale ressaltar que a empresa deve fazer um levantamento das competências que precisam de aprimoramento em seus colaboradores, para que o treinamento seja eficiente e eficaz em melhorar o empregado para atingir os objetivos da organização.

Uma questão bastante importante em relação à gestão de pessoas por competências é que não adianta, apenas, tentar aprimorar as competências dos colaboradores, sem ter um sistema de avaliação que possa verificar a melhoria destas competências nas atribuições destes. A avaliação de desempenho deve verificar as necessidades de melhoria e, após serem tomadas ações para seu desenvolvimento, verificar a melhoria do aspecto aperfeiçoado. A avaliação de desempenho deve verificar a diferença entre a competência que o colaborador apresenta e o que a organização espera dele, após verificado essa diferença devem ser traçadas ações que busquem equilibrar estes dois aspectos.

Nesse sentido, é importante lembrar que existem diversas formas de realizar avaliações de desempenho e a empresa que quer implementar a avaliação deve estudar

as formas de avaliação, para, dessa forma, aplicar a que mais se adapte à empresa, buscando, sempre, o melhor entendimento da organização e da necessidade de seus funcionários.

Atualmente, as grandes empresas estão buscando utilizar formas de avaliação mais profundas, que verifiquem os mais diversos ângulos da organização e da atuação dos colaboradores em seus ambientes, ou seja, as avaliações mais utilizadas pelas grandes empresas são as avaliações de 360 graus e a *balanced scorecard* (BSC). Algumas instituições têm utilizado, também, a avaliação de desempenho GDP (Gestão de desempenho por competência) que utiliza uma mistura das duas avaliações previamente citadas, além de alguns elementos próprios, sendo esta a forma utilizada pela instituição financeira em estudo.

4.2 Descrição e comparação com modelos teóricos da avaliação utilizada pela empresa em estudo

A instituição financeira em estudo utiliza a avaliação de desempenho por competência (GDP) como forma de avaliação de seus colaboradores. As avaliações de desempenho são realizadas, semestralmente (janeiro a junho e de julho a dezembro), e cada funcionário é avaliado por seu superior, seus pares, e seus subordinados (caso os possua), a além de realizar sua própria auto avaliação.

Os resultados apresentados pelos colaboradores são medidos de duas formas fundamentais: as competências apresentadas por ele durante o período de avaliação e os resultados que a aplicação dessas competências geram para a organização. Os colaboradores da empresa são avaliados em cinco perspectivas básicas, que são: financeira, clientes, processos internos, comportamento organizacional e sociedade.

Essas cinco perspectivas são medidas levando em consideração duas premissas básicas: metas são avaliadas diretamente pelo sistema do banco, que define a nota da avaliação a partir do atingimento das metas previamente acordadas no acordo de trabalho. A outra premissa são as competências que medem a forma como o CHA (conhecimento, habilidades e atitudes) é utilizado durante o período de avaliação para ajudar a organização a cumprir seus objetivos estratégicos.

A avaliação é feita com notas que vão de 1 a 7, de acordo com a forma como a competência é apresentada durante o ciclo de avaliação. 1,2 e 3 são consideradas notas muito abaixo do esperado pelo banco, a nota 4 está um pouco abaixo do esperado, a 5 é a média esperada

pelo banco, nota 6 é um pouco acima do esperado enquanto 7 é uma nota de quando a competência foi apresentada de forma muito acima do esperado pelo banco. Vale ressaltar que, para poder dar uma nota negativa (1, 2 e 3), é necessário que o avaliador faça anotações no sistema que gere a avaliação de desempenho, sobre a competência a ser avaliada e o que o avaliado está fazendo de errado, para que este possa acessar essas informações e tentar corrigir seus erros, antes do fechamento do sistema de avaliação.

Em relação às notas das avaliações, quando o avaliado recebe, na media dos avaliadores, uma nota igual ou inferior a 4,5 pontos, ele é contatado pela área de gestão de pessoas da empresa para que realize um Plano de Desenvolvimento por Competência, em que tem que escolher até três cursos, que podem ser presenciais ou online, realizados na universidade corporativa da empresa em estudo. Esses cursos são realizados com o intuito de desenvolver a competência que teve a nota abaixo do esperado pelo banco em questão.

Na instituição financeira em estudo, o processo de avaliação é realizado em três etapas: planejamento, acompanhamento e encerramento. A etapa do planejamento ocorre juntamente ao encerramento do período de avaliação anterior, quando são selecionados quem serão os avaliadores de cada um dos funcionários, o gerente escolhe seus avaliados e o sistema escolhe o restante dos integrantes do grupo avaliador. Nesse período, também, é feito o acordo de equipe em que cada um dos avaliados é instruído sobre como será avaliado, e qual serão as competências avaliadas no período. Nesse período, também, é realizado o acordo do trabalho, que é um plano maior, feito para todas as dependências do banco em questão, é através do acordo de trabalho que o sistema faz a avaliação do cumprimento das metas para complementar a avaliação de desempenho.

Já a fase de acompanhamento ocorre durante todo o período de avaliação. É nessa fase que anotações devem ser feitos no sistema de acompanhamento de avaliação, vale ressaltar que cada anotação deve ser vinculada a uma competência exigida do avaliado.

A fase do encerramento é a fase em que as notas são atribuídas a cada uma das competências a serem avaliadas, nesse sentido, vale ressaltar que, antes de atribuir os conceitos para cada um dos avaliados, é importante consultar as anotações feitas sobre o desempenho profissional do avaliado.

Nesse sentido, vale ressaltar que, em comparação com os métodos teóricos apresentados, a avaliação de desempenho utilizado pelo banco em estudo é condizente com a base teórica da Gestão de Desempenho por Competência (GDP), ou seja, apresenta uma mistura da avaliação 360 graus com a avaliação *balanced scorecard* (BSC). Já analisando cada uma das avaliações utilizadas para compor a Gestão de Desempenho por Competência (GDP), podemos notar algumas discrepâncias entre os modelos teóricos e os aplicados pela instituição financeira.

Em relação ao sistema de avaliação de 360 graus, pode-se notar que a instituição financeira busca a avaliação de todos os envolvidos com o avaliado que são internos a avaliação, não buscando a avaliação dos fornecedores ou dos clientes externos, fazendo com que a avaliação não seja completa de todos os pontos de vista.

Já em relação ao *balanced scorecard* (BSC), essa avaliação fala em quatro perspectivas básicas e a avaliação utilizada pelo banco se aprofunda um pouco mais, utilizando na verdade cinco perspectivas básicas de avaliação.

Outro ponto divergente entre os sistemas estudados e o utilizado pela empresa em estudo é a questão do feedback, nas teorias estudadas, o feedback é dado pelos avaliadores, enquanto, na instituição financeira em estudo, a maior parte dos avaliadores não fornece feedback, deixando que os avaliados, apenas, imaginem o porquê de notas baixas recebidas. Essa forma de utilização de feedback não ajuda no crescimento profissional, que é o principal objetivo do plano de Gestão de Desempenho por Competências (GDP).

4.3 Utilização da gestão de desempenho por competência (gdp) para ascensão profissional

A Gestão de Desempenho por Competência (GDP) é utilizada como parte de um sistema para ascensão profissional na instituição financeira em questão. O sistema para ascensão utiliza a pontuação conseguida pelo funcionário em vários quesitos, sempre priorizando o colaborador, que busca o estudo e o aperfeiçoamento.

Os quesitos somados na pontuação para ascensão profissional são conclusão de terceiro grau, pós-graduação, certificações internas de conhecimento oferecidas pela instituição financeira, cursos realizados pelo colaborador na universidade corporativa da instituição, tempo de banco, cargos exercidos na instituição e a GDP.

Para fazer parte de uma concorrência para algum cargo dentro da organização, o colaborador deve fazer sua inscrição no sistema que faz a gestão das concorrências internas da empresa e deve se classificar entre os vinte melhores concorrentes, dessa forma, a instituição mantém seus funcionários em constante busca por capacitação, para acumular pontos e poder participar de concorrências internas.

Nesse sentido, apesar de serem muitos os quesitos a serem avaliados pelo sistema de ascensão profissional, o quesito mais avaliado pelos gerentes que estão buscando um colaborador para ascensão é o da Gestão de Desempenho por Competências (GDP), pois esse índice tem a missão de traduzir como o colaborador lida com os desafios e com as metas e objetivos da organização, e como procura colocar suas competências a serviço da organização.

Outro ponto importante da utilização da GDP para ascensão profissional nessa instituição refere-se ao fato de que todos os demais quesitos utilizados como forma de avaliação para ascensão possuem uma pontuação máxima para cada cargo, ou seja, em algum momento, não adianta mais fazer cursos ou certificações, a pontuação máxima já foi obtida e a pontuação da GDP é dinâmica, o sistema é atualizado após todos os períodos de avaliação, por meio de uma média das três últimas avaliações recebidas por cada um dos funcionários, dessa forma, a pontuação pode subir, ou cair, de acordo com o desempenho apresentado durante a avaliação semestral.

Nesse sentido, vale ressaltar que, apesar de extremamente importante na questão de ascensão profissional, a Gestão de Desempenho por Competência (GDP), conforme já foi citado, não é a única questão levada em consideração. Isso se deve à tentativa da instituição de manter a imparcialidade em seu sistema de ascensão profissional, para não ficar totalmente a cargo das notas dadas por avaliadores, que, por mais que tentem manter a impessoalidade da avaliação, podem levar questões pessoais para a avaliação de desempenho.

5 Considerações Finais

Neste capítulo serão apresentadas as principais conclusões obtidas com as pesquisas bibliográficas e documentais.

Serão apresentadas, também, as principais respostas aos objetivos apresentados, bem como a resposta à

pergunta de pesquisa, fazendo uma conclusão geral sobre o assunto em estudo e apresentando algumas ideias para pesquisas futuras, que possam complementar a pesquisa aqui apresentada.

A pesquisa deste trabalho foi realizada buscando responder aos objetivos, tanto o geral quanto os específicos, e a pergunta de pesquisa, formulada no início deste trabalho.

Em relação aos objetivos, eles foram respondidos conforme podemos verificar a seguir:

O primeiro objetivo específico tinha como meta o estudo dos modelos teóricos da Avaliação de Desempenho por Competência (GDP), buscando relacionar a teoria apresentada com a prática utilizada na instituição financeira em estudo. Esse objetivo foi respondido ao ser feito uma descrição do modelo da Gestão de Desempenho por Competência, buscando bases teóricas para, posteriormente, essas bases pesquisadas serem utilizadas para realizar uma comparação com os dados levantados na pesquisa documental, para verificar se o modelo utilizado no banco está de acordo com os modelos teóricos estudados.

O segundo objetivo específico é realizar uma descrição do sistema de Gestão de Desempenho por Competência (GDP), utilizado na instituição bancária em estudo, esse objetivo foi alcançado por meio da utilização das pesquisas documentais e da observação realizada, em relação à avaliação de desempenho da instituição bancária. No estudo foi realizada uma descrição do passo a passo para a realização da avaliação de desempenho, bem como a realização do desenvolvimento das competências avaliadas com notas menores do que as esperadas no processo de avaliação.

Já o terceiro objetivo específico tinha como meta explicar como a Gestão de Desempenho por Competência (GDP), é utilizada para avaliar o desempenho dos colaboradores e, em conjunto com outros fatores, é utilizada para ascensão profissional. Esse objetivo foi respondido fazendo uma análise dos dados obtidos com pesquisas documentais e observação do processo de seleção de colaboradores nas agências que possuem vagas para promoção de funcionários. Essa observação foi realizada com relação aos principais critérios utilizados pelos gerentes para chamar os concorrentes as vagas para entrevistas para posterior promoção. Nesse sentido, os gerentes observados levaram muito em consideração o chamado PLACAR GDP, que traz o desempenho dos colaborado-

res, já que, conforme já citado, é um dos únicos fatores que o colaborador não consegue alterar sozinho.

Já o objetivo geral do trabalho, foi respondido, ao realizar a análise de como a instituição bancária, usa a Gestão de Desempenho por Competência (GDP) como um dos principais fatores para ascensão profissional na empresa em estudo.

A pergunta de pesquisa Como a Gestão de Desempenho por Competência (GDP) é utilizada em uma instituição bancária para avaliação de desempenho e consequente ascensão profissional? Foi amplamente respondida, já que, os objetivos, tanto geral quanto específicos foram respondidos. Foi realizada uma análise detalhada do sistema de Gestão de Desempenho por Competências (GDP) e de sua forma de utilização, com um conjunto de fatores, para a ascensão profissional.

Ao avaliar o sistema de avaliação de desempenho utilizada pela empresa em estudo, pode-se verificar que a instituição financeira já está bastante adiantada na utilização da avaliação de desempenho realizada semestralmente, no entanto, ainda possui vários problemas identificados pelos colaboradores avaliados, sendo que o principal deles, é a escolha dos avaliadores, que é conhecida por todos de uma determinada agência do banco e por isso, uma avaliação ruim acaba piorando o clima organizacional da agência.

Vale ressaltar que esses problemas não foram focados no estudo apresentado, por não serem necessários para a resolução dos objetivos, no entanto, não devemos imaginar que o sistema utilizado pela instituição financeira é isento de falhas.

Outra questão importante é que o sistema atualmente utilizado não busca a realização de feedback entre os avaliadores e os avaliados, os avaliados verificam suas notas no sistema, no entanto, não há uma reunião com os avaliadores para discutir os pontos que foram considerados abaixo do padrão esperado pelo banco, para dinamizar o crescimento profissional do avaliado.

Outro ponto a considerar é que, devido ao trabalho corrido do dia a dia, realizar anotações no sistema para cada um dos pontos que devem ser melhorados pelo avaliado, se torna bastante difícil, o que faz com que, muitas vezes, devido à falta de tempo, o avaliado não receba notas realmente baixas do avaliador, notas que não podem ser dadas sem anotações no sistema da GDP, o que gera uma nota falsamente positiva para o avaliado, que acredita que está desempenhando bem suas funções,

mais na realidade precisaria realizar algumas ações para melhoria de seu desempenho profissional.

Vale ressaltar que, apesar de todas essas questões apresentadas, a empresa está buscando uma melhoria constante na sua avaliação de desempenho e já a utiliza para ascensão profissional, o que a torna um caso a ser estudado para empresas que ainda estão implementando seus programas de avaliação, já que, em inúmeras empresas, a avaliação de desempenho até existe, mais não é utilizada de forma estruturada, sendo que, a maior parte dos funcionários não conhecem seus resultados, ou a forma como os mesmos serão utilizados dentro da organização, gerando, dessa forma, mais dúvidas do que satisfação profissional nos colaboradores.

As principais limitações encontradas na realização deste estudo foram:

- Falta de material para pesquisa documental na instituição financeira em estudo;

- Informações sobre o sistema de Gestão de Desempenho por Competência (GDP) passados de forma informal para os novos colaboradores da empresa, não existindo uma padronização da forma como esta informação e repassada;

- Impossibilidade de contato com os responsáveis pela programação do sistema de Gestão de Desempenho por Competência (GDP) para tirar dúvidas sobre a utilização do sistema;

- Falta de material de apoio bibliográfico sobre a Gestão de Desempenho por Competência (GDP) tanto em livros, quanto em artigos e sites da internet.

Algumas novas pesquisas podem ser realizadas para complementar o estudo apresentado, como por exemplo:

- Como a instituição financeira faz para diminuir a subjetividade do processo de avaliação;

- Forma de escolha dos avaliadores para cada um dos avaliados e como isso pode influenciar nos resultados da avaliação de desempenho;

Implantação de um sistema em que o avaliado tenha a possibilidade de responder ao avaliador sobre seu resultado, em caso de discordar dos conceitos atribuídos e as consequências desta implantação para a avaliação de desempenho.

Referências

ALMEIDA, Rosana da Costa de. *Avaliação de desempe-*

nho: gestão de desempenho por competências (GDP) do Banco do Brasil. Rio de Janeiro: Universidade Candido Mendes, 2007. Disponível em: <<http://www.avm.edu.br/monopdf/9/ROSANE%20COSTA%20DE%20ALMEIDA.pdf>>. Acesso em: 17 set. 2014.

ARAUJO, Luis César G. de. *Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional*. São Paulo: Atlas, 2006.

BELFORD, Rhécycelle Mota; SANTOS, Ediana di Franco Matos da Silva; TADEUCCI, Marilsa de Sá Rodrigues. Gestão por competências: um novo modelo de gerenciamento. *Revista UNI*, Imperatriz, ano 2, n. 2, p. 39-53, jan./jul. 2012.

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

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração geral e pública*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DURAND, T. Forms of incompetence. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPETENCE-BASED MANAGEMENT, 4., 1998, Oslo. *Proceedings...* Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

DUTRA, Celia. *Tendências na gestão de pessoas*. Disponível em: <<http://www.ecrconsultoria.com.br/biblioteca/artigos/gestao-de-pessoas/tendencias-na-gestao-de-pessoas>>. Acesso em: 10 set. 2014.

G.T.H. Consultoria em RH. *Avaliação de desempenho por incidentes críticos*. Disponível em: <<http://gthconsultoria.blogspot.com.br/2011/09/avaliacao-de-desempenho-por-incidentes.html>>. Acesso em: 29 set. 2014.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LEOPARDI, M. T. *Metodologia da pesquisa na saúde*. Santa Maria: Pallotti, 2001.

LUCIA, Maria. *Avaliação de desempenho: uma estratégia*

para o crescimento. Disponível em: <<http://assessoria-conrado.blogspot.com.br/2011/10/avaliacao-de-desempenho-uma-estrategia.html>>. Acesso em: 29 set. 2014.

MENDES, Ricardo. *O que é gestão de competências*. Disponível em: <http://www.gestaoporcompetencias.com.br/artigo-recursos-humanos/artigo-rh/o_que_e_gestao_por_competencias/>. Acesso em: 11 set. 2014.

MINAS GERAIS. Tribunal Regional do Trabalho. Gestão estratégica. *Metodologia Balanced Scorecard (BSC)*. Disponível em: <https://www.trt3.jus.br/gestaoestrategica/planejamento/metodologia/metodologia_bsc.htm>. Acesso em: 01 out. 2014.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. *Revista Educação*, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999. Disponível em: <http://cliente.argo.com.br/~mgos/analise_de_conteudo_moraes.html>. Acesso em: 11 ago. 2014.

PERIARD, Gustavo. *Avaliação 360 graus: o que é e como funciona*. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/avaliacao-360-graus-o-que-e-e-como-funciona/>>. Acesso em: 01 out. 2014.

PINTO, Sandra Regina da Rocha et al. (Coord.). *Dimensões funcionais da gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

RIBAS, Andréia; SALIN, Cassiano. *As avaliações de desempenho: escala gráfica*. Disponível em: <<http://gpparaconcursos.blogspot.com.br/2012/12/as-avaliacoes-de-desempenho-escala.html>>. Acesso em: 29 set. 2014.

RIBEIRO, Antonio de Lima. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Saraiva, 2006.

RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.