



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a distância

EDNALDA JOSÉ DA SILVA

**Avaliação 360 graus: Percepção dos colaboradores de uma
Instituição Financeira Nacional**

Ji-Paraná – RO

2011

Ednalda José da Silva

**Avaliação 360 graus: Percepção dos colaboradores de uma
Instituição Financeira Nacional**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Dra. Fabrícia Pimenta

Ji-Paraná - RO

2011

Silva, Ednalda José.

Avaliação 360 graus: Percepção dos Colaboradores de uma Instituição Financeira Nacional / Ednalda José da Silva – Brasília, 2011.

52 fl.:il

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2011.

Orientador: Prof. Dra. Fabrícia Pimenta, Departamento de Administração.

1. Avaliação 360 graus. 2. Competência. 3. Desenvolvimento

EDNALDA JOSÉ DA SILVA

**Avaliação 360 graus: Percepção dos colaboradores de uma
Instituição Financeira Nacional**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
(a) aluno (a)

Ednalda José da Silva

Dra. Fabrícia Pimenta
Professora-Orientadora

Msc.Gemael Chaebo
Professor-Examinador

Msc.Wolney Resende
Professor-Examinador

Ji-Paraná, 03 de dezembro de 2011

DEDICATÓRIA

Aos administradores que possuem a incumbência de gerir pessoas, de motivá-las e de contribuir com o desenvolvimento pessoal e profissional de cada colaborador.

AGRADECIMENTOS

Às orientadoras desta pesquisa, em especial à Dra. Fabrícia Pimenta, que contribuiu decisivamente para a conclusão desta Monografia.

“As pessoas seguem as pessoas que acreditam em alguma coisa e que tenham a capacidade de alcançar resultados na execução de suas idéias.” Peter Senge

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo identificar a percepção dos colaboradores de duas agências de uma Instituição Financeira Nacional, denominada “**Banco X**” sobre o modelo de avaliação 360 graus. A avaliação 360 graus é uma prática avaliativa em que todos os colaboradores avaliam e são avaliados além de cada funcionário efetuar a sua auto-avaliação. A pesquisa foi de campo e a coleta de dados foi realizada por meio de questionário com perguntas abertas enviado ao email corporativo de cada participante. A análise dos dados se deu por meio da técnica de análise de conteúdo cujos resultados evidenciaram que o modelo de avaliação 360 graus do Banco X é reconhecido principalmente pela sua metodologia participativa em que os colaboradores são motivados a elaborar seu plano de desenvolvimento na carreira. Por outro lado, os resultados também apontam um modelo que é usado por alguns colegas para prejudicar o seu avaliado e que não contribui para o crescimento pessoal e profissional de todos os colaboradores. Por meio da pesquisa realizada, é possível afirmar que o ato de avaliar, quando não encarado com a responsabilidade e objetividade necessárias, prejudica o propósito da avaliação 360 graus adotada pelo Banco X.

Palavras-chave: Avaliação 360 graus; Competência; Desenvolvimento.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais competências a serem avaliadas de um gerente.....	29
Quadro 2 – Resumo das categorias – Síntese dos questionários.....	36
Quadro 3 – Categoria 1.....	37
Quadro 4 – Categoria 2.....	38
Quadro 5 – Categoria 3.....	41
Quadro 6 – Categoria 4.....	43

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC – Balanced Scorecard

GDP – Gestão de desempenho profissional

PDC – Plano de desenvolvimento na carreira

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Formulação do problema.....	13
1.2 Objetivo Geral.....	13
1.3 Objetivos Específicos.....	13
1.4 Justificativa.....	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 Noção de Competências.....	15
2.2 Competência Organizacional e Individual.....	16
2.3 Gestão e Avaliação de Desempenho por Competências.....	18
2.4 Avaliação 360 Graus.....	20
2.5 Gestão de Desempenho no Banco X.....	22
2.5.1 Histórico.....	22
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	26
3.1 Caracterização da organização.....	27
3.2 Participantes da Pesquisa.....	32
3.3 Caracterização dos instrumentos de pesquisa.....	33
3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	33
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	36
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	45
REFERÊNCIAS.....	47
ANEXOS.....	49
Anexo A – Questionário de coleta de dados da pesquisa.....	49
Anexo B – Solicitação de Autorização.....	50
Anexo C – Termo de Compromisso.....	51

1 INTRODUÇÃO

As organizações contemporâneas demandam por indivíduos cada vez mais proativos e dispostos a enfrentar desafios, bem como aprender sempre, desenvolver habilidades diversas e acima de tudo, ter atitude e poder de decisão.

O conceito de competência como preconiza Fleury e Fleury (2001, p.185)

é pensado como conjunto de conhecimento, habilidade e atitudes que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas.

Assim, para medir o grau de desempenho e das competências dos colaboradores é necessário existir um sistema de avaliação.

Esta pesquisa visa identificar a percepção dos funcionários de uma Instituição Financeira de Ji-Paraná – RO a respeito do modelo de avaliação adotado: Gestão de Desempenho 360 graus.

A Instituição Financeira Nacional selecionada para esta investigação, apesar de autorizar a realização da pesquisa em suas agências, veda a utilização do seu legítimo nome. Por isso, neste trabalho será usado o nome de “**BANCO X**” para se referir a Instituição na qual a pesquisa foi realizada.

O sentido de percepção adotado para esta pesquisa refere-se às perspectivas e impressões que os colaboradores têm do atual modelo de avaliação a que são submetidos a partir das políticas e estratégias adotadas pela organização.

Conforme Gil (2010, p. 273)

a avaliação deve ser entendida menos como um mecanismo de controle e mais como um meio de aumentar a competência. Como um processo que irá permitir aos gerentes orientar, corrigir e incentivar seus subordinados. Será o caso de implantar a avaliação para a qualidade.

O Banco X investe na capacitação de seus funcionários através de cursos presenciais, bem como a distância motivados sobre tudo pela atuação da Universidade Corporativa¹. São cursos voltados para o desenvolvimento das habilidades e competências exigidas para os diversos cargos que existem no Banco X.

¹ Entende-se por Universidade Corporativa no Banco X o ambiente virtual no qual são oferecidas ações de treinamento, desenvolvimento e educação.

Esta pesquisa apresenta importância porque buscou identificar, a partir da percepção dos colaboradores das duas agências escolhidas para a pesquisa, se a metodologia do modelo de avaliação 360 graus tem proporcionado crescimento profissional e pessoal.

Neste trabalho, buscou-se apresentar a atuação dos colaboradores durante o ciclo avaliativo, transcrever os pontos fortes e fracos do sistema avaliativo, bem como relacionar sugestões dos funcionários ao modelo de avaliação adotado pelo Banco X.

No contexto atual, para que haja sinergia entre colaborador e organização é necessário que os objetivos alcancem tanto a meta organizacional quanto aos anseios individuais dos colaboradores.

Sobretudo, Gil (2010, p.46) destaca que “será necessário criar condições para que os empregados desejem realmente permanecer na empresa, sintam a contribuição significativa para seu desenvolvimento profissional e pessoal.”

Para Chiavenato (2010), as pessoas deixaram de serem recursos organizacionais e passaram a ser seres pensantes, dotados de personalidade e de inteligência capazes de promover o diferencial na organização.

Desta forma, hodiernamente, pode-se concluir que o ativo de maior valor para uma organização é o seu quadro de pessoal. Reter talentos e traçar estratégias para alinhar os objetivos da empresa aos dos colaboradores tem sido um dos desafios e uma pretensão das empresas.

gestão por competências 360 graus, que consiste em um modelo moderno de avaliar os colaboradores de uma organização.

A avaliação 360 graus do Banco X tem o objetivo de reconhecer e de apontar as lacunas de forma que o indivíduo possa no planejamento e no desfecho do ciclo avaliatório traçar um plano de desenvolvimento e de aprimoramento às diversas competências exigidas para o bom desempenho dos cargos que ocupam.

Nesse sentido, um sistema de avaliação voltado para a qualidade deve contribuir para o aprimoramento da equipe favorecendo o desenvolvimento das competências requeridas para a atuação dos colaboradores em diversas frentes de trabalho.

1.1 Formulação do problema

Qual a percepção dos funcionários das duas agências de uma Instituição Financeira Nacional de Ji-Paraná – RO em relação ao modelo de Gestão de Desempenho 360 graus adotado pela organização?

1.2 Objetivo Geral

Identificar a percepção dos funcionários das duas agências de uma Instituição Financeira Nacional de Ji-Paraná – RO em relação ao modelo de Avaliação de Desempenho 360 graus adotado pela Instituição.

1.3 Objetivos Específicos

1. Identificar se o modelo atual de avaliação tem proporcionado crescimento pessoal e profissional aos colaboradores.²
2. Identificar a atuação dos funcionários em relação às atividades que devem ser desempenhadas durante o ciclo avaliatório;
3. Apontar os pontos positivos e negativos do modelo avaliativo, segundo a visão dos funcionários;
4. Levantar possíveis sugestões dos funcionários em relação ao sistema de avaliação utilizado pelo Banco X.

² Entende-se por crescimento pessoal e profissional no âmbito do Banco X a ascensão na carreira (cargos), bem como a realização de cursos, graduações, MBA e demais práticas de treinamento, desenvolvimento e educação fornecidos pelo BANCO X.

1.4 Justificativa

As empresas buscam reter seus talentos como forma de agregar valor e competitividade à organização, desta forma, o tema gestão de competências e avaliação mostra-se importante no contexto organizacional.

Gil (2010, p.273) preleciona que “quando se busca a qualidade por meio das pessoas, torna-se necessário dotar sistema de gestão de mecanismos que propiciem a avaliação do desempenho do pessoal envolvido”.

Nesse contexto observa-se a importância de um sistema de avaliação que tem como objetivo identificar falhas e oferecer condições para correção e aprimoramento constantes como é o propósito da avaliação 360 graus adotada pelo Banco X.

Uma avaliação de qualidade consiste em um diferencial para uma empresa quando se consegue valorizar os colaboradores e motivá-los a darem o melhor de si, no mesmo instante em que são reconhecidos pelo trabalho que desenvolvem.

Torna-se importante a compreensão e análise do modelo atual de avaliação praticado pelo Banco X para identificar como seus colaboradores percebem e como agem durante o processo de avaliação semestral, pois a partir dessa análise o Banco X poderá buscar o aperfeiçoamento e adequações que o mercado vai exigindo e, principalmente, considerando a visão do cliente interno: o principal ator.

Considerar a visão dos colaboradores se faz importante para o sucesso de uma organização, pois eles são o elo que ligam a empresa aos seus clientes externos.

Sobre isso, Gil (2010, p.24) descreve que “muitas empresas anunciam a disposição para tratar seus empregados realmente como parceiros utilizando ao máximo o talento das pessoas para obtenção da sinergia necessária para seu desenvolvimento”.

Justifica-se então a importância desta pesquisa aos colaboradores porque tiveram a oportunidade de manifestarem-se sobre o modelo de avaliação sobre o qual estão vinculados.

Para o Banco X constitui-se em oportunidade de melhoria e adequações ao modelo avaliativo visando perseguir na busca constante pelo aprimoramento do sistema de avaliação, ciente de que, este, direta ou indiretamente reflete no comportamento dos funcionários que serão responsáveis pelo atendimento à sociedade e pela geração de riquezas aos acionistas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Noção de Competências

Fleury e Fleury (2001, p. 184) afirmam que nos últimos anos, o tema competência entrou para a pauta das discussões acadêmicas e empresariais, associado a diferentes instâncias de compreensão: no nível das pessoas, das organizações e dos países.

As exigências do mercado, cada vez mais emergentes, têm feito com que as organizações busquem um quadro de colaboradores dinâmicos e preparados para fazer a diferença demonstrando competência e agregando vantagem competitiva.

Le Borfet (1995 *apud* FLEURY e FLEURY, 2001, p.187) afirma que “competência é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais nutridas à montante pela aprendizagem e formação e a jusante pelo sistema de avaliações.”

Ainda, segundo este autor “competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional e determinado”.

Corroborando com Le Borfet, Fleury e Fleury (2001, p.187) destacam que

a noção de competência aparece assim associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. Do lado da organização, as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.

Assim, competência pode ser entendida como capacidades desenvolvidas e adquiridas pelo indivíduo de modo que o torne apto a ocupar determinado cargo em uma empresa.

Adquirir competências requer o saber agir responsável porque exige do colaborador planejamento de carreira, determinação e consciência de que a avaliação de seu desempenho é fundamental para o aprimoramento e desenvolvimento de outras competências necessárias.

Preza-se muito pelo colaborador dinâmico e proativo, ter conhecimento e habilidade não são suficientes se não existir a atitude e a vontade de o colaborador agir consciente e comprometido com os objetivos, metas e resultados propostos pela organização.

2.2 Competência Organizacional e Individual

Prahalad e Hamel (*apud* FLEURY e FLEURY, 2001, p. 189) afirmam que para as competências organizacionais serem chaves deveriam responder a três critérios: “oferecer reais benefícios aos consumidores, ser difícil de imitar e prover acesso a diferentes mercados.”

Entende-se que competência organizacional é a capacidade que uma organização possui para desenvolver habilidades, procedimentos e processos a fim de obter vantagem competitiva no mercado.

As organizações buscam desenvolver as suas *core competences*³ no intuito de se apresentar ao mercado da melhor forma possível, agregando diferencial e valor aos clientes internos e externos. Dessa forma, *core competences* significa um conjunto de habilidades e capacidades essenciais à organização no intuito de gerar diferencial e benefícios aos clientes.

As competências organizacionais provêm da especificidade de cada empresa para identificar seus recursos e transformá-los em vantagem competitiva. Os processos de conversão de recursos em competências organizacionais não são planejados e desenhados, mas ocorrem no cenário competitivo e provocam a dinâmica organizacional. A efetividade da organização resulta da capacidade de articular o seu direcionamento estratégico com as competências da empresa, dos grupos e das competências individuais. (Moura e Bitencourt, 2006 *apud* CAMPOS, 2006, p.17).

A competência organizacional deve ir ao encontro do planejamento estratégico, bem como da cultura da organização e, estes atrelados às constantes mudanças de cenário, sujeitam-se às adaptações necessárias que visam à vantagem competitiva.

Logo, as organizações buscam esse desenvolvimento porque para manterem-se ativas precisam buscar a excelência na gestão dos processos e dos negócios de maneira que seus fatores críticos revertam em benefícios à organização, aos colaboradores e clientes.

Para esta pesquisa, o conceito de competência organizacional tem importância porque demonstra que um sistema de avaliação de desempenho deve estar alinhado aos objetivos organizacionais de modo que as competências requeridas dos colaboradores se complementem às competências organizacionais.

³ Entende-se por *Core competences* as competências da organização consideradas principais e determinantes para agregar valor e vantagem competitiva frente aos concorrentes.

A preocupação das organizações em contar com indivíduos capacitados para o desempenho eficiente de determinada função não é recente. Taylor (1970) já alertava, no início do século passado, para a necessidade de as empresas contarem com homens eficientes, ressaltando que a procura pelos competentes excedia a oferta. (TAYLOR *apud* BRANDÃO, 2001, p. 9)

No mundo atual, ganham importância os colaboradores capacitados e que possuam performance para atuar em um cenário competitivo.

Busca-se por indivíduos que primam pelo constante aprimoramento profissional num contexto em que precisam estar se adaptando à novas situações e tecnologias.

Gomez-Mejeia (1998 *apud* GIL, 2010, p.40) justifica esse entendimento afirmando que “pessoas com capacidade distintas para criar competência insuperável em determinado setor tornam-se cada vez mais importantes.”

São visíveis as constantes mudanças de cenários e paradigmas, tais como a globalização e a tecnologia, com os quais os indivíduos têm que se adaptar, na busca pela competitividade no mercado de trabalho.

Para Zarifan (1996 *apud* BRANDÃO, 2001, p. 9) “em um ambiente dinâmico e competitivo, não é possível considerar o trabalho como um conjunto de tarefas ou atividades predefinidas e estáticas.”

Hipólito e Silva (1998 *apud* BRANDÃO, 2001, p.9) conceituam competência individual como a “capacidade de uma pessoa em gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais.”

As competências individuais derivam do saber agir, do modo como o indivíduo emprega seus conhecimentos, recursos e habilidades na execução do trabalho e que agregam valor à organização e valor ao próprio indivíduo. (LAZZARI, 2007 *apud* FARIAS, 2006).

Assim, é imprescindível que os colaboradores demonstrem suas competências e as desenvolva visando ser um diferencial na organização.

Competência individual é o que se pode chamar de conjunto de conhecimentos próprios de cada colaborador que, de acordo com o cargo que ocupa, coloca em prática as competências requeridas objetivando gerar riquezas tanto para a empresa quanto para si.

2.3 Gestão e Avaliação de Desempenho por Competências

A necessidade de associar o desempenho ou as competências humanas com o desempenho ou as competências da organização como um todo faz com que tanto a gestão de desempenho como a de competências estejam inseridas em um contexto de gestão estratégica de recursos humanos.

Essa gestão estratégica tem a função de atrair, desenvolver e manter o pessoal necessário para atingir os objetivos organizacionais, por meio da utilização de sistemas de recursos humanos consistentes entre si e coerentes com a estratégia da organização (TAYLOR, BEECHLER e NAPIER, 1996 *apud* BRANDÃO, 1996).

A gestão de desempenho tem sido importante porque devido à tendência inovadora do mercado os clientes (internos e externos) tornaram-se mais exigentes. Daí a necessidade de colaboradores preparados para atuarem frente às constantes mudanças.

Para Brandão (2001, p. 13) tanto “a gestão de desempenho quanto a de competências presumem um processo que considera a interdependência entre os atos de planejar, acompanhar e avaliar”.

Assim, entende-se que no contexto organizacional, o planejamento, o acompanhamento e a avaliação devem ser constantes. A boa gestão desse conjunto de atitudes agrega valor tanto para os colaboradores quanto para a organização.

Na gestão de competências, por exemplo, faz-se necessário contar com algum mecanismo de avaliação de desempenho que permita à empresa identificar seu *gap* (lacuna) de competências, tanto no nível individual como organizacional. (BRANDÃO, 2001).

A gestão de competências, assim como a de desempenho, prima pelo desenvolvimento dos indivíduos de modo que esse aprimoramento resulte em benefícios e competitividade para ambos, funcionário e organização.

Quando uma empresa desenvolve pessoas visando alcançar melhores resultados econômico também contribui para gerar valor social e financeiro aos colaboradores.

Conforme Levinson (1997 *apud* LAZZARI, 2007, p. 13) a avaliação de desempenho é um dos fatores da administração por objetivos, e focaliza não apenas o comportamento, mas os resultados do comportamento. A avaliação de desempenho tem três funções:

1. Fornecer *feedback*⁴ adequado a todas as pessoas sobre o seu desempenho;
2. Servir como base para modificações ou mudanças de comportamento em direção à adoção de hábitos de trabalho mais eficazes.
3. Fornecer aos gerentes dados que possam ser usados para julgar futuras atribuições e remunerações.

A tendência nas empresas é que todos se tornem avaliadores e avaliados, porém é preciso que as pessoas sejam preparadas para atuarem como avaliadores e assumirem as responsabilidades pela avaliação, tornando a avaliação por desempenho um instrumento eficiente e eficaz. (BERGAMINI E BERALDO, 1998 *apud* LAZZARI, 2007, p. 15).

Assim, a gestão de desempenho, consistindo no modelo de avaliação em que todos avaliam e são avaliados requer seriedade e conhecimento para a correta utilização, principalmente do ato de avaliar.

Entende-se por avaliação de desempenho por competências como um meio que busca identificar as lacunas, qualidades e potenciais dos colaboradores favorecendo o desenvolvimento das competências necessárias para o alcance de resultados positivos e satisfatórios para a empresa e para o indivíduo

Segundo Bergamini e Beraldo (1998 *apud* LAZZARI, 2007 p. 16)

o processo de avaliação por desempenho visa contribuir para o auto-desenvolvimento dos seres humanos e, nas organizações esse processo implica em criar uma atmosfera propícia para o relacionamento entre os funcionários de modo espontâneo, franco e confiante, não exigindo a criação de um instrumental técnico sofisticado.

A avaliação de desempenho preocupa-se em avaliar e a partir do resultado propor ações de desenvolvimento, treinamento e educação. Essa atitude visa promover o conhecimento a fim de evitar que erros e desvios profissionais continuem a ocorrer no âmbito organizacional.

Para Lucena (2004 *apud* GODOY, 2007, p. 49) são as competências das pessoas que asseguram o bom desempenho das organizações e que nenhuma empresa é melhor do que as pessoas que nela trabalham.

⁴ *Feedback* é um método que auxilia no processo de mudança de comportamento, ou seja, é a comunicação entre uma pessoa ou um grupo no sentido de fornecer-lhe informações sobre sua performance na organização

Verifica-se que a avaliação de desempenho tem um princípio motivador fazendo com que os colaboradores busquem alternativas para alcançarem determinado estágio a fim de se tornarem competitivos.

A importância da avaliação de desempenho por competências é ampla para esta pesquisa, pois se constitui em um modelo de avaliar em que se tem a preocupação de valorizar a participação ativa do colaborador no processo de desenvolvimento das diversas competências requeridas pela empresa.

Nas palavras de Godoy (2007, p.50) a avaliação de desempenho por competências é relevante porque “preocupa-se em identificar as qualidades profissionais afetas às funções e o conseqüente desenvolvimento das habilidades dos empregados, capacitando-os ao desempenho esperado”. Desta forma, avaliação de desempenho por competências é o contribuir com a motivação e o estímulo do colaborador ao mesmo tempo em que informa as deficiências de performances e as orientações para o aprimoramento.

2.4 Avaliação 360 Graus

Avaliação 360 graus é um modelo avaliativo que visa contribuir com o desenvolvimento e aprimoramento dos colaboradores de uma organização. É característica desse modelo a participação de múltiplas fontes: subordinado, superior imediato, pares e clientes.

Para Chiavento (2004, p.262) “trata-se de uma avaliação que é feita de modo circular por todos os elementos que mantêm alguma forma de integração com o avaliado”. Ainda para esse autor a avaliação 360 graus “é uma forma mais rica de avaliação, pelo fato de produzir diferentes informações vindas de todos os lados”.

No planejamento e ao final do ciclo avaliativo os avaliados têm a oportunidade de traçar um plano de ação visando buscar cursos de aprimoramento às competências que foram sinalizadas com possíveis lacunas.

A organização também deve no seu plano de ação identificar as oportunidades de melhoria e proporcionar aos empregados facilitadores para o alcance dos treinamentos necessários ao bom desempenho das competências requeridas pela própria empresa.

O modelo de avaliação 360 graus requer da equipe maturidade e conhecimento da ferramenta, pois caso contrário pode gerar conflitos de várias ordens e natureza, uma vez que o colaborador é avaliado pelos pares, subordinados, chefes e até por clientes externos à organização.

Godoy (2007, p.48) afirma sobre o tema que

a avaliação 360 graus pressupõe sua aplicabilidade em empresas compostas por equipes maduras, em que as relações sejam transparentes, haja boa comunicação e se tenha em vista os objetivos estratégicos, por excelência. Em suma, relações profissionais que proporcionem o desenvolvimento das pessoas atrelado ao planejamento estratégico, porque nem todo contexto empresarial está preparado para sua implementação.

Nesse modelo de avaliação, o indivíduo, assim como nos métodos tradicionais, também faz sua auto-avaliação. É preciso estar consciente do seu desenvolvimento e objetivos para não se auto-avaliar de forma desarrazoada provocando desvios e mapeamentos opostos à realidade.

Brandão (2008, p. 883) declara que

a avaliação realizada por diversos atores é mais rica e fidedigna do que aquela feita por uma única pessoa, sobretudo porque os envolvidos passam a compartilhar a responsabilidade pelo processo e eventuais distorções na percepção de um dos avaliadores se diluem nas avaliações realizadas pelos demais.

A utilização do modelo de avaliação 360 graus requer da equipe conhecimentos e diálogo a fim de que a ferramenta avaliativa possa atingir os objetivos perseguidos.

O conceito da avaliação 360 graus ganha importância para esta pesquisa porque é esse o modelo avaliativo adotado pelo Banco X e sobre ele que os participantes da pesquisa se manifestaram.

2.5 Gestão de Desempenho no Banco X

2.5.1 Histórico

A preocupação da instituição sempre foi estabelecer um modelo que acompanhasse as exigências do mercado e da sociedade dentro do contexto vivenciado⁵.

Atualmente, conforme disposto no site⁶ do Banco X, suas práticas e instrumentos de gestão de pessoas tem sido referência no mercado.

Durante a década de 90, o Banco X revisou o seu sistema de gestão de avaliação , a partir de então, a gestão de desempenho passou a ser fundamental na política de gestão de pessoas do Banco X.

Segundo a Universidade Corporativa⁷, para aprimorar o processo de gestão do desempenho foi adotado como modelo teórico o *Balanced Scorecard (BSC)*, sistema de gestão desenvolvido em 1991 pelo professor Robert Kaplan, da Harvard Business School, e pelo executivo David Norton, que visa estabelecer, demonstrar e balizar, por meio de indicadores financeiros e não-financeiros, a orientação estratégica da organização.

Aprovado pela Diretoria em 1997, com implantação a partir do primeiro semestre de 1998, o sistema GDP (Gestão de Desempenho Profissional) surgiu com o propósito principal de promover ações que integrassem os objetivos organizacionais e o desenvolvimento profissional dos empregados, através de um sistema de informações sobre o desempenho e pretendia materializar as seguintes diretrizes:

- Valorizar a competência profissional através da identificação e aproveitamento dos empregados talentosos e empreendedores;
- Gerenciar o desempenho de forma a integrar os objetivos organizacionais e o desenvolvimento profissional do empregado;

⁵ Disponível em:

<<https://www17.bb.com.br/portalbb/universidade/Template3,802,9279,10131,17.bbx>>

Acesso em: 18 mai 2011.

⁶ Disponível em:

<<https://www17.bb.com.br/portalbb/universidade/Template3,802,9279,10131,17.bbx>>

Acesso em: 18 mai 2011.

⁷ Disponível em:

<<https://www17.bb.com.br/portalbb/universidade/Template3,802,9279,10131,17.bbx>>

Acesso em: 18 mai 2011.

- Promover o acompanhamento do desempenho das pessoas e da área, através dos controles financeiros, da produtividade, da relação com os clientes e da capacidade de desenvolvimento.

O instrumento de avaliação de gestão de desempenho foi desenvolvido considerando cinco perspectivas de desempenho:

resultado econômico; estratégia e operações (ambas relacionadas à perspectiva financeira do BSC); satisfação do cliente; comportamento organizacional (equivalentes, respectivamente, às perspectivas dos clientes, e aprendizagem e crescimento); e processos internos (que manteve a denominação original do BSC). Tais perspectivas, por sua vez, foram desdobradas em duas dimensões: metas, contendo indicadores quantitativos de resultados, nos níveis individual, departamental e organizacional; e fatores, indicando as competências profissionais desejadas, descritas sob a forma de comportamentos observáveis.⁸

O ciclo avaliatório semestral compreendia três etapas:⁹

a) planejamento - no qual avaliado e avaliador, com base no plano tático-operacional da unidade (desdobramento da estratégia corporativa) realizavam um acordo de trabalho, envolvendo a definição de metas e a compreensão das competências desejadas;

b) acompanhamento - fase em que o avaliador procurava identificar e corrigir eventuais desvios em relação à consecução de metas ou à expressão de competências, podendo, para tanto, registrar anotações qualitativas sobre o desempenho do avaliado;

c) formalização - etapa final, na qual eram avaliados o alcance de metas e as competências expressas pelo funcionário (fatores de desempenho), cabendo ao avaliador (superior hierárquico do funcionário) registrar conceitos (em uma escala de 1 a 6 pontos) e indicar ou não o avaliado para o exercício de cargos comissionados, com a possibilidade de concordância ou discordância por parte desse.

⁸ Disponível em:

<<https://www17.bb.com.br/portalbb/universidade/Template3,802,9279,10131,17.bbx>>

Acesso em: 18 mai 2011

⁹ Disponível em:

<<https://www17.bb.com.br/portalbb/universidade/Template3,802,9279,10131,17.bbx>>

Acesso em: 18 mai 2011

A partir das informações obtidas ao final do ciclo e do placar de desempenho criava-se a oportunidade de implementar processos de educação corporativa envolvendo treinamento e desenvolvimento direcionadas à orientação e ascensão profissional.

A GDP caracterizava-se como um sistema de avaliação individual que atendia as exigências de desempenho e tinha flexibilidade suficiente para se adequar às eventuais mudanças na estratégia e na estrutura do Banco.

Desta forma, GDP começou a apresentar distorções ao longo do tempo e pesquisas internas, além de críticas e sugestões oferecidas pelos funcionários apontaram alguns problemas:

- caráter unilateral e descendente da avaliação, na dimensão fatores, e conseqüente utilização do instrumento, por parte de alguns gestores, para o exercício de pressão e ameaça no trabalho;
- ausência de acompanhamento e de feedback por parte de gestores;
- processo pouco participativo e pouco democrático;
- falta de conseqüência prática da eventual discordância do avaliado em relação às indicações ou aos conceitos que lhe eram atribuídos;
- caráter muito genérico das 13 competências avaliadas (na dimensão fatores), que se aplicavam a todos os funcionários, independentemente de sua área de atuação ou da função exercida; e
- conflitos entre avaliados e avaliadores em decorrência da necessidade de indicação do gestor para que seus subordinados pudessem concorrer ao exercício de cargos comissionados.

Essas lacunas, assim como as mudanças na estratégia e no contexto organizacional, indicaram que seria necessária a reformulação do modelo de gestão de desempenho profissional aplicado.

Em 2004 foi constituído um grupo de analista de diversas áreas da IFN visando identificar e propor soluções para os *gaps* (lacunas) encontradas no modelo vigente à época.

Desse estudo, foram apresentadas as seguintes propostas:

- substituição das 13 competências genéricas, avaliadas na dimensão fatores, por competências de caráter mais objetivo e específico;

- adoção da avaliação por múltiplas fontes (superior, subordinados, pares e auto-avaliação), na dimensão fatores, em substituição à avaliação feita só pelo gestor, visando minimizar vieses, ampliar a participação, e melhorar a precisão das avaliações;
- adequação do nome da dimensão fatores, que se chamaria dimensão competências;
- fim da obrigatoriedade de os funcionários serem indicados (autorizados) por seus superiores para que pudessem candidatar-se a cargos comissionados, de forma a evitar a utilização do instrumento para o exercício de práticas de poder;
- ajustes na escala de avaliação (redução de seis para cinco no número de pontos da escala);
- fim da necessidade de o funcionário concordar ou discordar dos conceitos a ele atribuídos, visto que a auto-avaliação já expressaria sua eventual concordância ou discordância;
- adoção de mecanismos e instrumentos para estimular o acompanhamento contínuo (*feedback e coaching*); e
- utilização do sistema para promover a melhoria do desempenho e o desenvolvimento profissional dos funcionários.

A nova avaliação de desempenho foi elaborada com base nas seguintes premissas:

- o sistema de gestão de desempenho deve contribuir para a empresa cumprir sua missão e atingir os objetivos definidos em sua estratégia;
- para cumprir sua missão e ajustar-se às mudanças estratégicas demandadas pelo mercado, o Banco necessita de competências diversas;
- as diversas competências dos funcionários do Banco devem ser desenvolvidas e aprimoradas em um processo orientado e contínuo;
- a exigência quanto ao desempenho do funcionário deve ser diferente, de acordo com seu papel ocupacional;
- a avaliação será mais rica, participativa e fidedigna se oferecer informações originadas de múltiplas fontes;
- o sistema de avaliação deve buscar a integração sistêmica de indicadores financeiros e não-financeiros; de objetivos de curto e longo prazo; de ocorrências (presente) e tendências (futuro); e

- um sistema de avaliação formal é uma ferramenta fundamental na gestão de pessoas e de resultados.

Com esse novo modelo, o Banco X esperava aprimorar resultados organizacionais, melhorar continuamente o atendimento ao cliente e contribuir para o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores.

Vincular os objetivos individuais dos funcionários aos da unidade e aos organizacionais, permitir o acompanhamento da evolução do desempenho individual e coletivo, possibilitar a auto-análise e estimular o autodesenvolvimento.

Ainda, poder auxiliar o gestor a gerir o desempenho da equipe, bem como gerar informações que subsidiem outros sistemas e processos de gestão de pessoas.

Para o Banco X a gestão de desempenho por competências (GDP) constitui-se num modelo que tem o objetivo de orientar o processo de desenvolvimento profissional, contribuir com o planejamento de carreira, facilitar a consecução dos objetivos organizacionais e subsidiar outros subsistemas e programas de gestão de pessoas. (Diretoria Gestão de Pessoas, 2010).

O novo formato de avaliação de desempenho do Banco X foi implantado em 2005 e desde então é este o instrumento de avaliação vigente: Gestão de Desempenho por Competências 360 graus.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Nesse capítulo tem-se o objetivo de detalhar a metodologia que foi empregada para o estudo da pesquisa em comento.

A pesquisa foi desenvolvida nas duas agências do Banco X na cidade de Ji-Paraná – RO, caracterizadas a partir de agora como Agência A e Agência B. Ao total são 54 funcionários que compõem o quadro das duas agências, sendo que a agência “A” possui 38 e na agência “B” 16 funcionários.

No estudo em tela, serão utilizados os tipos quanto aos fins a que se destina e quanto aos meios de investigação. No que se diz respeito quanto aos fins esta pesquisa é do tipo descritiva. Pode-se dizer descritiva porque descreverá a população bem como suas características e percepções em relação ao problema da pesquisa. Em relação aos meios a pesquisa será bibliográfica, documental e de campo. Bibliográfica porque serão utilizados livros, artigos científicos e revistas que

trazem conteúdo sobre o tema, pesquisas em meio eletrônico, sobretudo na Universidade Corporativa do Banco X.

Bervian (1996, p.49) afirma que “a pesquisa bibliográfica é meio de formação por excelência. Como trabalho científico original, constitui a pesquisa propriamente dita.” Documental porque se valerá de informações internas como do código de ética e das ferramentas utilizadas para o acompanhamento da avaliação semestral entre outros.

Ainda a pesquisa foi de campo considerando que os dados foram coletados em duas agências do Banco X localizadas na cidade de Ji-Parana-RO.

O instrumento de pesquisa constitui-se de um questionário de perguntas abertas que foi enviado ao e-mail corporativo individual de cada funcionário. Trata-se de uma pesquisa qualitativa cujos dados serão de natureza primária.

Zanella (2006, p.31) descreve a pesquisa qualitativa como aquela que proporciona

o conhecimento da realidade social dos significados dos sujeitos participantes da pesquisa, possibilitando, portanto uma compreensão aprofundada dos fenômenos sociais e a captação de dados não facilmente articulados, como atitudes, comportamentos, motivos etc.

Ainda para a autora o objetivo da abordagem qualitativa é “captar significado do sujeito em sua cultura e em seus sentimentos. Este trabalho, baseado na análise qualitativa, procurou apresentar o significado das frases dos participantes da pesquisa contextualizando-as ao modelo de avaliação 360 graus adotado pelo Banco X.

3.1 Caracterização da organização

A instituição financeira selecionada para a realização dessa pesquisa refere-se a uma sociedade de economia mista representada em todo o país e nos principais centros econômicos do mundo.

Tem como missão “ser um Banco competitivo, promover o desenvolvimento sustentável do Brasil e cumprir sua função pública com eficiência”.¹⁰

¹⁰ Disponível em:
<<http://www.bb.com.br/portalbb/home2,102,102,1,0,1,6.bb>>
Acesso em: 18 mai. 2011.

Em relação aos seus valores, entre outros, destacam-se a gestão participativa, decisão colegiada, trabalho em equipe e ascensão baseada no mérito.

Sua visão de futuro é “ser o primeiro banco dos brasileiros, das empresas e do setor público, referência no exterior, o melhor banco para trabalhar, reconhecido pelo desempenho, relacionamento duradouro e responsabilidade socioambiental”.¹¹

A universidade corporativa do Banco X tem sido um diferencial na política de Gestão de Pessoas primando pelo desenvolvimento dos gestores e de todos seus colaboradores indo ao encontro da atual conjuntura de cenários competitivos.

O Banco X conta com mais de cem mil colaboradores que estão lotados nas mais de quatro mil agências no Brasil e quarenta no exterior¹².

Seus princípios de avaliação são baseados na avaliação por competências e múltiplas fontes, condução participativa, foco no desenvolvimento e instrumento de gestão orientada para a equipe. Atualmente, seus colaboradores são avaliados pelo modelo de gestão de desempenho 360 graus.

O modelo prevê que cada colaborador elabore o seu plano de desenvolvimento na carreira (PDC) atrelado inclusive aos *feedbacks* e escores recebidos na avaliação geral (auto avaliação, dos pares, subordinados e superiores).

É sobre esse modelo de avaliação que este trabalho buscou detalhar. Levou-se em conta a percepção dos colaboradores participantes da pesquisa para concluir se o modelo de avaliação 360 graus tem, principalmente, contribuído para o crescimento pessoal e profissional.

O sistema de avaliação de desempenho do Banco X é um aplicativo por meio do qual se dá o planejamento, acompanhamento e encerramento do processo de avaliação e gestão do desempenho.

A Diretoria de Gestão de Pessoas é a responsável geral pela coordenação e gestão desse aplicativo de forma a garantir que durante todo o ciclo o sistema esteja atualizado.

¹¹ Disponível em:
<<http://www.bb.com.br/portallbb/home2,102,102,1,0,1,6.bb>>
Acesso em: 18 mai. 2011.

¹² Disponível em:
<<http://www.bb.com.br/portallbb/home2,102,102,1,0,1,6.bb>>
Acesso em: 18 mai. 2011.

Na avaliação do Banco X, as competências dos funcionários a serem avaliadas “são constituídas por um conjunto de competências necessárias à sua atuação no mercado”. (LAZZARI, 2007, p. 23).

Dado a estrutura do Banco e as diferentes atividades nas diversas unidades a GDP por competências prevê três tipos de competências:

- fundamentais: são comuns a todos os funcionários;
- específicas: distribuídas pelas unidades do Banco e se relacionam diretamente às atividades desempenhadas em cada uma delas;
- gerenciais: referem-se às competências exigidas dos gestores de equipes.

Na GDP, no início do período avaliativo, o sistema identificará as competências a serem avaliadas, de acordo com a função exercida pelo funcionário e com sua área de atuação.

A seguir, como exemplo, é apresentado quadro relacionando as principais competências a serem avaliadas de um colaborador do Banco X que ocupa cargo de gerente de relacionamento, ou seja, funcionário que gerencia uma carteira de clientes pessoa jurídica, física ou agronegócios e que possui funcionários sob a sua gestão, subordinados.

Perspectiva	Aspecto fundamental	Aspecto gerencial	Aspecto específico
Financeira	>Realiza suas atividades de trabalho demonstrando conhecimento de produtos. >Identifica e aproveita oportunidades para o Banco.	>Toma decisões adequadas, em tempo hábil, analisando o contexto e os objetivos da Unidade.	>Identifica clientes potenciais. >Monitora e analisa o desempenho das carteiras >Negocia a reestruturação de dívidas.
Cliente	>Presta atendimento com cortesia e agilidade.	>Negocia com clientes (internos ou externos), de forma transparente.	>Promove ações para elevar o índice de satisfação do cliente. >Monitora e avalia o pós-venda. >Oferece e presta consultoria sobre produtos e serviços.
Comportamento Organizacional	Relaciona-se com colegas, de forma cordial.	Estimula e valoriza a participação dos funcionários. Orienta a atuação da equipe com foco nas estratégias, resultados. Promove o desenvolvimento	

		da equipe, contribuindo para o aprimoramento. Implementa, em conjunto com a equipe, ações voltadas para o bem-estar	
Processos Internos	>Comunica-se (por escrito e oralmente) de forma clara, objetiva. Identifica riscos na realização das atividades. >Desenvolve suas atividades de forma organizada.	>Coordena os processos de sua equipe, identificando desvios e implementando ações de melhoria.	>Acompanha e avalia o índice de conformidade dos processos. >Prepara a documentação para estudo de operações de crédito, e as formaliza, observando normas.
Sociedade	>Direciona suas ações, levando em consideração os impactos sociais, ambientais e econômicos e os princípios de responsabilidade socioambiental adotados pelo Banco		

Quadro 1: Principais Competências a serem avaliadas de um gerente.

Fonte: Sistema de Informações do Banco X.

A partir do quadro apresentado compreende-se que as competências são diferenciadas para cada cargo de modo que as atribuições ficam atreladas diretamente às competências exigidas na avaliação.

No caso em tela, por exemplo, observa-se que as competências avaliadas de um gerente estão diretamente ligadas ao alcance de resultados, que para o Banco X significa lucro e ganho de mercado. Ainda são requeridas competências de gestão de pessoas quando avalia se o gerente contribui para o desenvolvimento da equipe e para o bem-estar no trabalho.

O período avaliativo é semestral (de janeiro a junho; e de julho a dezembro) e coincide com o ciclo de negócios do Banco em que os colaboradores devem executar o Acordo de Trabalho, ou seja, as metas traçadas e orçadas para cada dependência.

O período de avaliação é composto das seguintes etapas (Diretoria Gestão de Pessoas, 2010):

1. Etapa Planejamento

Refere-se ao início de cada ciclo avaliatório sendo que nesse período deve-se:

- consultar o cronograma do ciclo;
- selecionar e excluir no sistema os gestores de equipe;
- selecionar e excluir funcionários das equipes;
- selecionar as próprias equipes;
- selecionar perfil de competências dos funcionários;
- consultar o próprio placar de desempenho;
- consultar o placar de desempenho dos funcionários da equipe;
- registrar acordo de equipe;
- selecionar competências específicas não requeridas dos funcionários;
- elaborar plano de desenvolvimento de competências (PDC);
- registrar ciente no PDC dos funcionários da equipe.

Nessa fase tem-se em destaque o acordo de equipe no qual se define as “ações concretas, que expressem as competências a serem avaliadas ou que permitam o seu desenvolvimento”. (Universidade Corporativa)

O registro do acordo em comento é efetuado no sistema pelo gestor de equipe dentro do prazo estabelecido no cronograma e deve refletir o que de fato fora discutido com os membros da equipe.

O PDC (plano de desenvolvimento de competências) ganha importância porque é um plano “de orientação de carreira, com uma série de ações de capacitação definidas pelo próprio funcionário, registradas por ele mesmo ao final do período”. (Universidade Corporativa)

2. Etapa Acompanhamento

São ações a serem tomadas durante todo o ciclo avaliatório:

- Consultar o cronograma do ciclo avaliatório;
- Consultar o acordo de equipe;
- Consultar a equipe;
- Realizar ajustes na equipe;
- Consultar informações gerenciais;
- Registrar aditivo ao acordo de equipe;
- Registrar anotações para os avaliados;

- Consultar anotações recebidas dos avaliadores;
- Registrar observações para anotações recebidas dos avaliadores

O registro de anotações é uma importante ferramenta e que deve ser utilizada de forma consciente e profissional. Dar e receber feedback é uma característica do modelo de avaliação do Banco X, especificamente da avaliação 360 graus.

3. Etapa Encerramento

De acordo com o planejamento do modelo de avaliação do Banco X a etapa do encerramento começa no 91º do ciclo avaliativo. Desta forma, os gestores têm mais 89 dias para observar e atentar-se aos parâmetros exigidos, pois o ciclo é semestral. Desta forma os avaliadores e avaliados devem atentar-se para:

- Consultar o cronograma do ciclo avaliativo;
- Consultar o acordo de equipe;
- Consultar anotações emitidas para os avaliados;
- Consultar a definição operacional das competências avaliadas;
- Atualizar os tópicos/capítulos;
- Consultar PDC;
- Registrar / alterar conceitos

O encerramento do ciclo significa o início de um novo período, ou seja, novo semestre, logo os colaboradores do Banco X são constantemente avaliados e avaliadores num cenário de constantes mudanças e tendências.

3.2 Participantes da Pesquisa

Todos os colaboradores das duas agências do Banco X de Ji-Paraná foram convidados para serem participantes da pesquisa: os escriturários, assistentes, caixas, gerência média e gerência geral.

Foi feito assim porque tratando de avaliação 360 graus, no modelo proposto pelo Banco X, todos os colaboradores são vinculados ao dever de avaliar e ser avaliados. A opinião de todos os colaboradores foi considerada para fins desta pesquisa, sem fazer distinção de posição ou cargo na hierarquia organizacional. Ainda, ressalta-se

que os participantes são funcionários concursados e possuem conhecimento sobre o processo avaliativo do Banco X.

3.3 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Esta pesquisa de caráter qualitativo foi construída por meio de um questionário de perguntas abertas estruturadas. Entende-se por perguntas abertas quando se propõe uma resposta livre, ou seja, o respondente terá liberdade para se manifestar diante do enunciado.

No modo estruturado porque o questionário seguiu uma única sequência das questões que foram respondidas pelos participantes da pesquisa.

O instrumento de coleta de dados foi elaborado de forma a identificar a percepção dos funcionários do Banco X das agências de Ji-Paraná-RO em relação ao modelo de avaliação, 360 graus adotado pela organização.

Conforme expõe Bervian (1996, p.138) o questionário “possui a vantagem de os respondentes sentirem-se mais confiantes, dado o anonimato, o que possibilita coletar informações e respostas mais reais”.

Assim, esta pesquisa visou coletar os dados a partir do questionário que consta em anexo, cujas perguntas padronizadas estão diretamente relacionadas à problemática da pesquisa.

3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Os dados foram coletados por meio de um questionário enviado ao *e-mail* corporativo de cada participante. A pesquisa foi realizada no período de 11/07/2011 a 30/07/2011.

De um total de 54 emails enviados, 15 participantes responderam o questionário de forma voluntária, ou seja, 28% dos colaboradores do Banco X contribuíram com suas respostas para a pesquisa.

A análise dos dados foi feita por meio da análise de conteúdo. Esta análise é comumente utilizada para interpretação dos dados no processo de categorização e

tabulação de respostas a questões abertas e cada vez mais empregadas para análise de material qualitativo, obtido por meio de entrevistas de pesquisa (MACHADO, 1991).

Bardin (1997, p.42) conceitua a análise de conteúdo como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Bardin (2004) define os pressupostos na análise de conteúdo, onde são obedecidas às regras:

- de exclusão mútua – cada elemento só pode existir em uma categoria;
- homogeneidade – para definir uma categoria, é preciso haver só uma dimensão na análise e se existirem diferentes níveis de análise, eles devem ser separados em diferentes categorias;
- pertinência – as categorias devem dizer respeito às intenções do investigador, aos objetivos da pesquisa às questões norteadoras, às características da mensagem, etc;
- objetividade e fidelidade – se as categorias forem bem definidas, se os índices e indicadores que determinam a entrada de um elemento numa categoria forem bem claros, não haverá distorções devido à subjetividade dos analistas;
- produtividade – as categorias serão produtivas se os resultados forem férteis em inferências, em hipóteses novas, em dados exatos.

Minayo (2003, p.74) enfatiza que a análise de conteúdo visa verificar hipóteses e descobrir o que está por trás de cada conteúdo manifesto. “(...) o que está falado, mapeado, figurativamente desenhado e ou/ simbolicamente explicitado sempre será o ponto de partida para a identificação do conteúdo manifesto (seja ele explícito e ou/latente

Compreende-se que a análise de conteúdo consiste em uma análise complexa que busca a interpretação de dados subjetivos dos participantes da pesquisa, fato que se torna em um trabalho minucioso e exigente.

Ainda, para Puglisi;Franco(2005, p.25) a finalidade da análise de conteúdo “ é produzir inferências, trabalhando com vestígios e índices postos em evidência por procedimentos mais ou menos complexos”.

Na presente pesquisa, a análise de conteúdo foi elaborada a partir da construção de quatro categorias.

Para a construção das mesmas, levaram-se em conta as perguntas do instrumento de coleta de dados (questionário) e os objetivos da pesquisa. Desta forma, ficaram dispostas na seguinte sequência:

- 1) A avaliação 360 graus como diferencial no meu crescimento profissional e pessoal;
- 2) Meu comportamento durante o ciclo avaliativo;
- 3) Os pontos positivos e negativos de acordo com meu ponto de vista;
- 4) Minhas sugestões de melhoria ao modelo de avaliação adotado.

Sendo assim, neste estudo será utilizada a análise de conteúdo visando espelhar de forma clara o que foi coletado através do instrumento de pesquisa. Os dados foram tabulados em quadros e os exemplos de respostas foram identificados com as iniciais E1 até E15, pois foram ao total 15 participantes. A identificação adotada preserva a identidade do colaborador participante da pesquisa e organiza as respostas de cada pergunta do questionário.

Para se chegar aos exemplos de respostas, foi efetuada leitura minuciosa de todos os questionários respondidos, transcrevendo para o quadro da correspondente categoria as palavras e expressões chaves de cada colaborador participante da pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir da massa dos dados coletados por meio da aplicação dos questionários, apresentamos neste capítulo a análise e discussão dos resultados obtidos.

As categorias serão apresentadas em quadros para facilitar o entendimento dos dados coletados e a relação entre cada tema da categoria e os respectivos exemplos de respostas.

Categorias
1) A avaliação 360 graus como diferencial no meu crescimento profissional e pessoal;
2) Meu comportamento durante o ciclo avaliativo;
3) Os pontos positivos e negativos de acordo com meu ponto de vista;
4) Minhas sugestões de melhoria ao modelo de avaliação adotado.

Quadro 2 : Resumo das categorias – Síntese dos questionários
Fonte: Dados coletados pela autora.

A análise dos dados, no intuito de encontrar respostas ao problema de pesquisa, também está embasada no referencial teórico deste estudo.

A categoria 1, **a avaliação 360 graus como diferencial no meu crescimento profissional e pessoal**, encontra respaldo na fundamentação desta pesquisa porque foi apresentado os conceitos de avaliação 360 graus e o objetivo deste modelo avaliativo. Consiste no modelo que prima pelo aprimoramento das lacunas identificadas durante o ciclo avaliativo.

Ainda, no referencial teórico desta pesquisa, foi descrito o modelo de avaliação de desempenho 360 graus adotado pelo Banco X. Consiste em uma ferramenta avaliativa por múltiplas fontes (auto-avaliação, subordinados, pares, superiores) e é, sobre esse modelo que os dados coletados vão permitir afirmar, conforme a visão dos participantes, se o modelo de avaliação do Banco X contribui para o crescimento pessoal e profissional.

A categoria 2, **meu comportamento durante o ciclo avaliativo**, a categoria 3, **os pontos positivos e negativos de acordo com meu ponto de vista** e a categoria 4,

minhas sugestões de melhoria ao modelo de avaliação adotado também encontram respaldo no referencial teórico desta pesquisa porque tratam diretamente do modelo de gestão de desempenho adotado pelo Banco X.

1- “A avaliação 360 graus como diferencial no meu crescimento profissional e pessoal.”	
Definição: Destaca-se o compromisso da auto-avaliação no contexto da avaliação 360 graus e, se esta tem contribuído para o crescimento profissional e pessoal dos colaboradores da organização.	
Tema	Exemplos de respostas
Avaliação 360 graus e auto-avaliação como crescimento profissional e pessoal.	<p>E1 – “...sim...remete a importância dos cursos de capacitação...”</p> <p>E2 – “Não...”</p> <p>E3 – “...se for avaliado com responsabilidade...”</p> <p>E4- “...aprendemos a construir uma base sólida...”</p> <p>E5-“Não...muitos colegas ainda utilizam desta ferramenta para prejudicar...”</p> <p>E6-“...entendo que tal ferramenta não é usada para nada no BB...”</p> <p>E7-“Não...falta de acompanhamento...”</p> <p>E9- “...Não...mera formalidade...”</p> <p>E10-“...sim...o funcionário não fica estagnado...”</p> <p>E11-“...ferramenta útil para avaliação pessoal.”</p> <p>E12-“Não...é previsível e passível de erros...”</p> <p>E13 – “Não!”</p> <p>E14- “ Sim...tenho crescido profissionalmente com a avaliação.”</p> <p>E1-“...procuro sempre me auto-analisar...detectando falhas...”</p> <p>E3-“...ser justo nas avaliações...”</p> <p>E4-“...de maneira consciente e franca...”</p> <p>E5-“...faço de forma honesta...”</p> <p>E9-“...sim... comparação com a visão dos mais similares.”</p> <p>E10-“...ser justo com minhas respostas...com minha auto-avaliação.</p> <p>E11-“Sim...ponderando o desempenho com o que a empresa espera de mim.”</p> <p>E12-“Não penso muito...”</p> <p>E13-“...não acredito ser uma forma real de avaliação.”</p> <p>E14-“...mantenho os pontos fortes...os pontos fracos procuro aperfeiçoar.”</p> <p>E15-“...ver o que realmente necessito ou almejo.”</p>

Quadro 3: Categoria 1

Fonte: Dados coletados pela autora.

Nesta categoria observa-se que a avaliação 360 graus não tem contribuído para o crescimento profissional e pessoal de todos os colaboradores participantes desta pesquisa, pois 61% dos participantes não acreditam que este modelo contribui para o crescimento profissional e pessoal.

Observa-se que o resultado acima aponta uma lacuna ao modelo avaliativo em comento, uma vez que, o Banco X tem afirmado que o modelo de avaliação 360 graus aplicado na organização tem sido referência no mercado.

Os 39% dos participantes acreditam que a avaliação 360 graus adotada pelo Banco X corrobora para o crescimento profissional e pessoal, pois motiva a capacitação e a busca pelo aperfeiçoamento contínuo.

Ao mesmo tempo, entre os 61% que não acreditam que o modelo de avaliação contribui, afirmam que a ferramenta é mera formalidade e é utilizada, muitas vezes, como instrumento para prejudicar os colegas.

Como afirma Godoy (2007, p.48) na aplicação da avaliação 360 graus a equipe deve ser madura e preparada para dar e receber *feedback*. Todos devem ser responsáveis e avaliar com o objetivo de proporcionar condições de crescimento e aprimoramento das competências que apresentaram deficiências.

Ainda, nesta categoria, 82% dos participantes entendem a auto-avaliação como uma oportunidade de manifestação particular sobre o desempenho próprio, externando a preocupação de se auto-avaliarem com clareza evitando criar situações tendenciosas e que não condizem com a realidade. Além de que utilizam a auto-avaliação para corroborar com o crescimento pessoal e profissional.

Brandão (2001) tem afirmado que os escores recebidos de vários atores, inclusive a auto-avaliação, proporciona um resultado mais verídico sobre o desempenho particular de cada colaborador.

Em contra partida, 18% dos participantes que se manifestaram sobre a auto-avaliação não demonstraram interesse pela oportunidade de se auto-avaliar por acreditar que a auto-avaliação não se constitui em um diferencial para o crescimento na carreira.

2-“Meu comportamento durante o ciclo avaliativo.”	
Definição: A participação no ciclo avaliatório e conhecimento das etapas do referido processo.	
Tema	Exemplo de respostas
Participação e conhecimento das etapas do processo avaliatório	E1-“...participo ativamente...registro anotações, sugiro cursos...dou feedbacks...” E2-“...de forma pro-ativa.” E3-“...registro anotações...a participação não é grande por não ter tempo...” E4-“ Registrando anotações para meus pares e superiores.” E5-“...faço críticas e elogios merecidos...avaliar com imparcialidade...” E6-“Não...pra quê?” E7-“...a dinâmica da avaliação é muito burocrática e pouco criativa.” E8-“...fiz anotações...”

<p>Participação e conhecimento das etapas do processo avaliatório.</p>	<p>E9-“Sim...embora não vejo realização.” E10-“Tenho sugerido cursos...” E11-“Participo ativamente...” E12-“Não registro...falo pessoalmente.” E13-“...sem necessidade de anotações...falta de tempo.” E14-“...sugiro cursos e dou feedback.” E15-“Participo...conversar individualmente...reuniões rápidas...” E1-“...etapas exaustivas...” E2-“...são necessárias.” E3-“...se fosse seguido ...teria mais êxito.” E4-“...maneira eficaz de progresso profissional...” E5-“...nem sempre são cumpridas...” E7-“...sem motivação.” E9-“...burocrática.” E10-“...apenas vejo os colegas comentando...quando está para ser encerrado.” E11-“...são importantes...interligadas...” E12-“...através do planejamento fica mais fácil o processo.” E13-“...é diário...” E14-“...são essenciais...resultado.” E15-“...faz com que foque no objetivo.”</p>
<p>Plano de Desenvolvimento da carreira (PDC) e Acompanhamento das etapas do ciclo avaliatório (mensagens recebidas).</p>	<p>E1-“...elaboro e incentivo/importante as mensagens...” E2-“...contribui... desenvolvimento/as mensagens ajudam..” E3-“...falta de condições de começar e terminar o curso/leio as mensagens...” E4-“...não e não incentivo meu colega/atendo as mensagens..” E5-“...a empresa não proporciona condições ...no horário de trabalho/as mensagens são importantes...” E6-“não...por que fazer isso? Mensagem só para cumprir tabela...” E7-“...não ...falta de orçamento/ mensagens são importantes” E9-“...desnecessário no meu caso/sim...não leio...” E10-“...elaboro...não consigo cumprir/leio todas...” E11-“...sim...cronograma/vale para lembrança...” E12-“...sim...provoco a participação/as mensagens poluem..” E13-“...escolho livros e cursos...crescimento/importante para lembrar...” E15-“...definir metas e o alcance de objetivos/sim...refletir...”</p>

Quadro 4: Categoria 2

Fonte: Dados coletados pela autora.

Nesta categoria, o primeiro tema traz respostas dos colaboradores em relação à participação no processo avaliativo e o conhecimento das etapas do referido processo. Observa-se que 80% dos participantes responderam que estão registrando feedbacks, anotações e sugerindo cursos aos pares e subordinados.

Já 20% dos participantes afirmaram que não participam efetivamente do processo avaliativo. Alegam falta de tempo, que é burocrático e que participar ativamente não contribui para um melhor desempenho da equipe.

Em sequência, 62% dos participantes demonstram reconhecer a importância das etapas do ciclo avaliativo. Destacam que são importantes porque o planejamento, o acompanhamento e o encerramento são interligados e facilitam o alcance dos

objetivos propostos pela avaliação: o aprimoramento contínuo das diversas competências requeridas.

A Universidade Corporativa do Banco X reforça que as etapas do ciclo avaliativo (planejamento, acompanhamento e encerramento) devem ser acompanhadas com responsabilidade, pois são fundamentais para o sucesso e o alcance dos objetivos do modelo de avaliação 360 graus implantado.

Para 38% dos participantes as etapas do ciclo avaliativo não são bem recepcionadas, pois a retratam como burocrática, exaustivas e sem motivação.

No segundo tema, abordando sobre o plano de desenvolvimento da carreira (PDC) e sobre o acompanhamento do ciclo de avaliação (recebimento das mensagens), registra-se que 46% dos colaboradores participantes da pesquisa não demonstram interesse pela construção do PDC, justificando falta de tempo e condições de começar e concluir os cursos.

O PDC ganha importância para 54% dos participantes, que o elaboraram visando ao planejamento e crescimento na carreira e como condição de alcançar seus objetivos pessoais atrelados aos organizacionais.

A elaboração do PDC e o cumprimento do mesmo pelo colaborador contribuem para o propósito da avaliação 360 graus, pois, no planejamento e no encerramento do ciclo desse sistema de avaliação, são identificadas as competências que necessitam ser adquiridas, bem como as que precisam ser aprimoradas.

Logo, a realização de cursos e práticas de desenvolvimento, treinamento e de educação são imprescindíveis ao modelo de avaliação adotado pelo Banco X.

A maioria, 86% dos participantes, reconhece a importância do recebimento e leitura atenta das mensagens que informam sobre as fases, registro de anotações e cronogramas a serem cumpridos durante o ciclo avaliativo.

As mensagens enviadas ao email de cada colaborador é uma estratégia do modelo de avaliação 360 graus adotado pelo Banco X. Tem por objetivo lembrar aos colaboradores da importância do ato de avaliar e do processo avaliativo. As mensagens trazem informações sobre o prazo a ser cumprido em cada etapa: planejamento, acompanhamento e encerramento. Na fase do acompanhamento, por exemplo, as mensagens tratam de solicitar aos avaliadores para registrarem *feedbacks* aos subordinados ou aos pares e sugere anotações de reconhecimento às competências de cada avaliado.

Ao mesmo tempo, quando o avaliador registra *feedbacks* ou anotações para os subordinados ou pares, estes também recebem mensagens informando-lhes de que receberam anotações do superior ou dos pares.

Enfim, as mensagens são importantes para o modelo de avaliação adotado pelo Banco X porque reforçam aos colaboradores, durante todo o ciclo, o compromisso e a responsabilidade que possuem para consigo (auto-avaliação), subordinados e pares.

Em oposição, 14% dos que responderam às perguntas referentes à importância das mensagens, afirmaram que estas só servem para poluir e para cumprir tabela, ou seja, na visão desses colaboradores, as mensagens não são significantes.

3-“Os pontos positivos e negativos segundo meu ponto de vista.”	
Definição: Apresenta os pontos positivos e negativos conforme a visão dos colaboradores.	
Tema	Exemplos de respostas
Pontos positivos x Avaliação 360 graus	E1-“...justa...todos os escalões...” E2-“...avaliação por subordinados, superiores e auto-avaliação...” E3-“Permite ao avaliado se corrigir...refletir...” E4-“...incentivo ao crescimento profissional...forma clara de expressão...” E5-“...evita assédio...a avaliação não é realizada pela mesma pessoa sempre.” E7-“...auto-avaliação.” E8-“...oportunidade de auto-conhecimento...justiça...” E10-“...o funcionário a se auto-instuir...” E11-“...autoavaliação...pares...subordinados...aprimoramento..” E12-“...estar de bem com todos...” E13-“...reflexão...” E14-“...avaliação completa...” E15-“...faz refletir sobre o desempenho...”
Pontos negativos x Avaliação 360 graus.	E1-“...não é fator determinante para a ascensão profissional.” E2-“...não vejo pontos negativos...esse é o melhor...” E4-“...mal acompanhamento...” E5-“...quando os colegas deixam para última hora...prejudica o ciclo...” E7-“...falta de articulação dos pares e motivação dos superiores...” E9-“...ser usada para dar uma “cutucada” no colega...” E12-“...falta de tempo e seriedade...” E14-“...os funcionários não realizam como deveria...”

Quadro 5: Categoria 3

Fonte: Dados coletados pela autora.

A categoria acima apresenta os pontos positivos e negativos sobre o modelo de avaliação em comento.

De acordo com a visão dos colaboradores das duas agências que participaram da pesquisa, os pontos positivos podem ser resumidos na possibilidade de o modelo de avaliação adotado permitir a auto-avaliação, ao mesmo tempo em que se avalia e é

avaliado. O sentido de justiça e de reflexão também é elencado como pontos que geram fatores positivos para o modelo de avaliação 360 graus.

Brandão (2001) reforça que o modelo de avaliação 360 graus adotado pelo Banco X prima pela qualidade e desenvolvimento das competências de modo que o colaborador possa constantemente receber *feedbacks* sobre o seu desenvolvimento. Dentre as respostas mais relevantes, ou seja, as que mais se repetiram entre os participantes, sobre os pontos fortes (positivos) do modelo de avaliação adotado pelo Banco X destacam-se:

- Incentivo ao crescimento profissional e ao aprimoramento;
- O modelo permite que o avaliado reflita sobre o seu desempenho;
- A avaliação não é realizada pela mesma pessoa sempre;
- O colaborador é sujeito responsável pelo seu próprio desempenho quando se auto-avalia.

Os pontos negativos mostram-se quando a avaliação é usada para prejudicar e quando não é levada a sério, ou seja, quando os colaboradores não atentam para o devido acompanhamento das etapas perdendo os prazos e não se preocupando com o processo como um todo.

Da mesma forma, apresentamos os pontos fracos (negativos), que mais se destacaram segundo a visão dos participantes da pesquisa.

- Falta de articulação dos pares e motivação dos superiores;
- A avaliação ser usada de maneira desarrazoada visando prejudicar o avaliado (de forma subjetiva);
- Por falta de tempo no dia a dia das agências o não acompanhamento do processo avaliatório prejudica principalmente o avaliado.

Gil (2010, p.24) destaca que as empresas têm manifestado interesse de valorizar o potencial e o talento de cada colaborador com o intuito de obter sinergia que favoreça o alcance das metas e objetivos organizacionais.

Desta forma, o Banco X deve manter-se alerta sobre as impressões dos seus colaboradores a respeito do modelo de avaliação, pois um modelo de avaliação influencia diretamente os resultados e comportamentos dos funcionários frente a sociedade (clientes externos, internos e acionistas)

4“Minhas sugestões.”	
Definição: Sugestões a partir da experiência dos funcionários que são avaliados pelo modelo em questão.	
Tema	Exemplos de Respostas
Sugestões de Melhoria ao processo de avaliação adotado.	E1-“ A GDP como fator determinante para comissionamento.” E2- “...enquete na Intranet...fórum...para discussão do tema.” E4-“...uma hora diária para treinamento...cursos on line.” E5-“...a avaliação imparcial para não prejudicar os colegas.” E6-“...aberta... E10- “...dar condições para que o Funci desenvolva as competências esperadas.” E11-“...abertura da impositação dos conceitos dentro do período de acompanhamento...” E12-“...estender cursos presenciais para funcis em geral...” E14-“...mais comprometimento dos funcionário...”

Quadro 6: Categoria 4

Fonte: Dados coletados pela autora.

A categoria acima exposta mostra o apelo à formação, ou seja, a importância de que os cursos e treinamentos têm como diferenciais para o funcionário desenvolver suas competências.

Evidencia o desejo de que a avaliação seja imparcial para cumprir ao que de fato ela se propõe, ou seja, não prejudicar, mas incentivar a correção das lacunas de forma profissional, sem deixar o subjetivismo ou problemas pessoais entre avaliador e avaliado influenciar o processo avaliativo.

A avaliação do Banco X deve cumprir o papel de formar e desenvolver as diversas competências dos funcionários em um processo orientado e contínuo. (Universidade Corporativa)

Há pretensão de que a avaliação dos colaboradores seja determinante para a carreira, ou seja, que fossem levados em consideração os conceitos recebidos na avaliação para fins de comissionamentos. (elevação no nível-cargo).

Ainda, sugere-se que a avaliação seja aberta, a fim de que os avaliados possam ter acesso e conhecimento de quem os avaliou.

Registra-se que o modelo de avaliação do Banco X já permite que os pares tenham acesso aos seus avaliadores, mas ainda é anônima a avaliação dos subordinados.

Enfim, nesta categoria, também está registrado o pedido de comprometimento dos funcionários, pois no contexto, todos precisam avaliar e ser avaliados, logo todos devem se interessar pelo tema buscando responsividade pelo ato de avaliar.

Desta forma, as principais sugestões dos colaboradores que participaram da pesquisa são apresentadas:

- Fim da avaliação subjetiva, ou seja, quando o avaliador prejudica o seu avaliado por questões pessoais alheias ao propósito da avaliação;
- Que todo funcionário pudesse dedicar-se, durante a jornada de trabalho, uma hora por dia para estudo e aprimoramento das competências requeridas;
- Cursos presenciais para todos os funcionários, pois o Banco X fornece muitos cursos, mas por meio da Universidade Corporativa (auto-instrucional);
- Mais comprometimento de todos os funcionários de modo que o processo avaliativo seja mais efetivo e colabore com o crescimento profissional.

Observa-se que as sugestões dos colaboradores da pesquisa apresentam pontos em que a avaliação 360 graus necessita de melhorar para atender aos anseios do público avaliador e avaliado.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo geral da pesquisa realizada foi de identificar a percepção dos colaboradores do Banco X sobre o modelo de avaliação 360 graus adotado pela instituição.

Nos objetivos específicos a pesquisa buscou identificar se o modelo de avaliação do Banco X tem contribuído para o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores identificando a atuação dos funcionários durante o ciclo avaliativo.

Buscou-se também apontar os pontos fortes e fracos do modelo avaliativo, bem como relacionar sugestões ao mesmo conforme a visão dos participantes da pesquisa.

O resultado deste estudo mostra que o modelo de avaliação adotado pelo Banco X possui pontos positivos, todavia o modelo de avaliação 360 graus implantado pela organização também requer aprimoramentos para que se alcance o propósito de avaliar para o crescimento pessoal e profissional.

Os dados coletados nesta pesquisa permitem afirmar que o modelo avaliativo em comento não tem proporcionado crescimento pessoal e profissional aos colaboradores.

Quanto à atuação dos funcionários durante o ciclo avaliativo, a partir dos dados da pesquisa, conclui-se que os funcionários têm consciência da importância do ciclo da avaliação, bem como da elaboração do plano de desenvolvimento de competências (PDC), cujo instrumento objetiva auxiliar o colaborador na busca do aprimoramento das competências exigidas para os mais diversos cargos existentes no Banco X.

Quanto aos pontos positivos do modelo de avaliação apresentados pelos participantes da pesquisa figura-se a condição de a avaliação ser efetuada por diversos atores (auto-avaliação, pares, subordinados e superiores) reforçando que o modelo do Banco X, 360 graus, é aceito pelos colaboradores como um diferencial que pode agregar valor para o colaborador e para a organização. Em contra partida, no ponto negativo, acentua-se a avaliação 360 graus em oposição ao que se propõem, ou seja, sendo usada como ferramenta para prejudicar ao avaliado e não para contribuir para o aprimoramento dos *gaps* (lacunas) identificados.

No tocante às sugestões de melhoria ao modelo de avaliação 360 graus, conclui-se que o processo avaliativo poderá ser mais transparente quando não houver mais subjetivismo no ato de avaliar.

Melhores condições de trabalho e tempo, durante a jornada de trabalho, para as ações de treinamento e educação, na visão dos participantes da pesquisa, também iriam contribuir e influenciar de forma positiva o modelo de avaliação adotado pelo Banco X.

No mesmo sentido, segundo os participantes, mais cursos presenciais poderiam fortalecer o propósito da avaliação 360 graus e incentivar a busca pelo conhecimento visando aprimorar e adquirir competências.

Por fim, conscientizar a equipe sobre o ato de avaliar, no contexto da avaliação 360 graus adotada pelo Banco X, e a cumprir o ciclo avaliativo com responsabilidade favorece o alcance de resultados mais satisfatório no âmbito das competências e do crescimento profissional e pessoal de cada colaborador.

Recomenda-se aos gestores do Banco X, especificamente das agências participantes da pesquisa, que procurem envidar esforços para motivar e a conscientizar a equipe do ato de avaliar para a qualidade.

Também é necessário que os gestores procurem identificar, nas suas respectivas agências, os motivos pelos quais a avaliação 360 graus não está contribuindo para o crescimento pessoal e profissional.

Que as sugestões dos participantes da pesquisa também sejam pautadas para discussão num propósito de fortalecer o modelo avaliativo com a participação dos avaliadores e avaliados.

Sugere-se, ainda, que outros estudos possam ser desenvolvidos sobre este tema, visando identificar com mais precisão os motivos que, conforme os colaboradores das agências envolvidas nesta pesquisa, foram determinantes para considerar que a avaliação 360 graus não contribui para o crescimento pessoal e profissional.

Portanto, esta pesquisa contribuiu para a formação e experiência da pesquisadora, bem como para o público em geral que tiver interesse pelo tema gestão de pessoas.

Ainda, o presente estudo apresenta limitação no número de participantes comparando a quantidade de colaboradores que o Banco X possui, cerca de 100 mil colaboradores.

REFERÊNCIAS

- ADMINISTRADORES: **A importância do Feedback**. Disponível em:
<<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-importancia-do-feedback/31644/>>
Acesso em: 22 set. 2011.
- BANCO DO BRASIL S.A. **Plano Pedagógico**. Disponível em:
<<http://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/unv/PPPGestaodePessoasBB.pdf>>
Acesso em: 18 mai. 2011.
- BANCO DO BRASIL S.A. **Universidade Corporativa**. Disponível em:
<<https://www17.bb.com.br/portallbb/universidade/Template3,802,9279,10131,17.bb>>
Acesso em: 18 mai. 2011.
- BANCO DO BRASIL S.A. **Código de Ética**. Disponível em:
<<http://www.bb.com.br/portallbb/home2,102,102,1,0,1,6.bb>>
Acesso em: 18 mai. 2011.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 3^o ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BITENCOURT, C. C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, Mar. vol.44, n.1, p.58-69, 2004.
- BRANDÃO, H. P. et al. Gestão de desempenho por competências integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, Out. vol. 42, n. 5, p. 875-898, set./out.,2008.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.4, n.1, p. 8-15 jan./mar., 2001.
- CAMPOS, E. A. C. **Competências Gerenciais Relevantes às Atividades-Meio de uma Instituição Federal de Ensino Superior no contexto de Modernização do Estado Brasileiro**, Brasília – DF, 2006.
- CERVO, A. L. **Metodologia Científica**. 4^o ed. São Paulo, 1996.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3^o ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração – Compacta**. 3^o ed. São Paulo: Campus, 2004.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, São Paulo, vol.5, p.183-196, 2001.

GIL, A C. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. 1º ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, C. M. B. de. **Gestão de Desempenho por competências no Banco do Brasil**: a opinião dos funcionários de Santa Catarina sobre o processo. Itajaí-SC, 2007.

HENRIQUE R. F., FLEURY, M.T.L; MILLS, J. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, Dez. vol.46, n.4, p.1-18, 2006.

HOMEM, I. D.; Oltamari, A. P. ; Bessi, V. G. A gestão de Pessoas e seus mecanismos de sedução em processo de aquisição. **Revista de administração contemporânea**, São Paulo, jun. vol 13, n.2, p.210-227, 2009.

LAZZARI, J. **Percepção dos Funcionários da Gerel Curitiba sobre a avaliação de desempenho por competências**. Porto Alegre, 2007.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL. **Aplicativo GDP**. Diretoria Gestão de Pessoas, 2010.

_____.Profi. **Caminhos**: GDP por competências. Brasília: Universidade Corporativa do Banco do Brasil, 2005.

_____.Profi. **Gestão de Desempenho por Competências**. Brasília: Universidade Corporativa Banco do Brasil, 2008.

ROSSI, C. A. V.; LUCE, F. B. **Construção e proposição de um modelo de planejamento estratégico baseado em 10 anos de experiência**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD,23., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia da pesquisa**. Apostila elaborada para o curso de administração na modalidade à distância. Brasília: UnB, 2009.

ANEXOS

Anexo A – Questionário de coleta de dados da pesquisa

Esta é uma pesquisa sobre a avaliação 360 graus, modelo avaliativo pelo qual você é avaliado semestralmente.

Dirijo-me a você para solicitar sua colaboração respondendo ao questionário abaixo:

- 1- O modelo de avaliação 360 graus do Banco X tem proporcionado a você crescimento pessoal e profissional? Por quê?
- 2- Como você tem participado ativamente do processo de avaliação, como por exemplo: registrando anotações, dando feedback, sugerindo cursos aos seus pares e subordinados? Se não participa por qual motivo?
- 3- Qual a sua percepção em relação às três etapas do processo avaliatório (planejamento, execução e monitoramento).
- 4- No planejamento do ciclo avaliatório você elabora o seu PDC (plano de desenvolvimento na carreira) e incentiva seu colega a elaborar também? Por quê?
- 5- Você tem feito sua auto-avaliação de forma consciente procurando comparar a visão que você tem de si mesmo em relação à dos seus avaliadores? Como você enfrenta esse paralelo?
- 6- Durante o ciclo avaliatório você dá importância às mensagens recebidas (via correio/e-mail) lembrando das etapas da avaliação? Você procura ler a mensagem e atender o solicitado? Por quê?
- 7- Em sua opinião, quais são os pontos positivos do atual modelo de avaliação do Banco X?
- 8- Em sua opinião, quais são os pontos negativos do atual modelo de avaliação do Banco X?
- 9- Que sugestão você daria para melhorar o atual sistema de avaliação do Banco X?

Anexo B – Solicitação de Autorização

Ji-Paraná, 06 de julho de 2011

Ao Banco X
Agência: A e B

Senhor Gerente Geral,

Sou aluna da Graduação em Administração a Distância da Universidade de Brasília e estou desenvolvendo um projeto de pesquisa sobre Avaliação de Desempenho 360 graus.

Necessito de que essa Agência autorize-me a aplicar um questionário para coleta de dados que tem duração média de 15 minutos.

O horário, data e forma de aplicação serão posteriormente negociados.

Atenciosamente,

Ednalda José da Silva

Anexo C – Termo de Compromisso

Eu, Ednalda José da Silva, estudante do curso de Administração de Empresas, Projeto Piloto – Região Norte – Educação a Distância, solicito autorização para realização de pesquisas vinculadas ao Banco do Brasil S.A.

Em decorrência da utilização dessas informações, comprometo-me à:

- a) Preservar o nome dos pesquisados;
- b) Não citar no trabalho final e em apresentações o nome legítimo do Banco;
- c) Franquear ao Banco, após conclusão, os dados apurados e o relatório de pesquisa.

E assim, firmo o presente em 2 (duas) vias de igual teor, para um só efeito, na presença das testemunhas abaixo, ficando uma via em meu poder e outra em poder do Banco.

Ji-Paraná, 13 de julho de 2011.

Ednalda José da Silva

Testemunhas:

Nome:

CPF:

Nome:

CPF: