



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação

Departamento de Administração

Thiago Waltz Alves

**Identificação dos benefícios e problemas da avaliação de
gestão de competências para os funcionários de uma
Instituição Financeira**

Brasília – DF

2011

THIAGO WALTZ ALVES

**Identificação dos benefícios e problemas da avaliação de
gestão de competências para os funcionários de uma
Instituição Financeira**

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

Orientadora: Prof^a. Msc^a. Alice Damasceno

Supervisora: Prof^a. Dr^a. Juliana Barreiro Porto

Brasília – DF

2011

Waltz, Thiago Alves.

Identificação dos benefícios e problemas da avaliação de gestão de competências para os funcionários de uma Instituição Financeira./ Thiago Waltz Alves. – Brasília, 2011.

37 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2008.

Orientador: Prof^a. Msc^a. Alice Damasceno

THIAGO WALTZ ALVES

**Identificação dos benefícios e problemas da avaliação de
gestão de competências para os funcionários de uma
Instituição Financeira**

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

Thiago Waltz Alves

Prof^a. Msc^a. Alice Damasceno
Professora-Orientadora

Professor-Examinador

Professor-Examinador

Brasília, 03 de Abril de 2011

RESUMO

Este trabalho procurou identificar os benefícios e problemas do sistema de avaliação de gestão de competências para os funcionários de uma Instituição Financeira. Nesse contexto, apresentamos uma revisão da literatura sobre os conceitos que permeiam competências e gestão de desempenho por competências, suas características e aplicações no campo organizacional e analisamos os principais benefícios e problemas identificados pelos funcionários participantes deste sistema de avaliação, sendo possível concluir que, o sistema de avaliação por competências traz excelentes benefícios aos funcionários envolvidos no processo tais como possibilidade de evidenciar as habilidades individuais e revisar o plano de carreira profissional, porém percebemos que, na prática, os resultados obtidos nos ciclos avaliatórios não têm sido utilizados de forma satisfatória pela empresa na democratização das concorrências a cargos e comissões. Ao final, é proposta uma nova forma de utilizar os resultados obtidos em cada ciclo em prol dos funcionários da empresa.

Palavras-chave: Competência. Gestão de Desempenho. Benefícios. Problemas.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil Sócio Demográfico da Amostra	18
Tabela 2 – Confiabilidade das seções – <i>Alpha de Cronbach</i>	19
Tabela 3 – Escala da Seção I – Sensações no Processo Avaliatório	20
Tabela 4 – Médias das notas e desvios-padrão da Seção I	20
Tabela 5 – Escala da Seção II – Benefícios e Problemas	22
Tabela 6 – Médias das notas e desvios-padrão da Seção II	22

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
1.1	Formulação do problema	7
1.2	Objetivo Geral	8
1.3	Objetivos Específicos	8
1.4	Justificativa	8
2	REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1	Competências	10
2.2	Gestão de Pessoas por Competência	12
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	15
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa (técnicas de pesquisa ou estratégias escolhidas para coletar os dados)	15
3.2	Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo	15
3.3	População e amostra (ou participantes do estudo)	16
3.4	Instrumento(s) de pesquisa	16
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados	16
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	17
4.1	Análise da Seção I – Sensações no Processo Avaliatório	20
4.2	Análise da Seção II – Benefícios e Problemas	22
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	24
	REFERÊNCIAS	26

1 INTRODUÇÃO

As empresas preocupadas em avaliar o desempenho e propor estratégias e ações voltadas para o desenvolvimento das habilidades de seus funcionários, procuram implementar em suas organizações sistemas de avaliação de desempenho. Esse processo de avaliação, normalmente conduzido pela área de recursos humanos da empresa, pode ser apresentado de diferentes formas e baseado em diferentes métodos de análise do desempenho. A utilização de um sistema de avaliação permite a organização rever suas estratégias e métodos de trabalho, melhorando suas práticas internas, dessa forma, a organização renova-se e torna-se capaz de sobreviver aos cenários diversos.

Bulgacou (1999) indica que a avaliação de desempenho é, além de técnica, uma atitude onde o indivíduo é apreciado por suas qualidades durante seu desenvolvimento na organização, “É um processo de análise do comportamento das pessoas em relação ao cargo que ocupam. É uma série de técnicas e métodos, cujo objetivo é obter informações sobre o comportamento do profissional em face da descrição e análise do cargo que ocupa”. A avaliação de desempenho tem como objetivo diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como melhorar o desempenho e estimular suas qualidades dentro das organizações.

Segundo Neto e Gomes (2003), a avaliação de desempenho pode ser definida como a identificação e mensuração das ações que os colaboradores de uma organização realizaram durante determinado período. A avaliação de desempenho tem como objetivo diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como melhor desempenho. Além disso, fornece à administração de recursos humanos informações para tomadas de decisões acerca de salários, bonificações, promoções, demissões, treinamento e planejamento de carreira, proporcionando o crescimento e o desenvolvimento da pessoa avaliada.

Outra vantagem oriunda da aplicação de avaliações de desempenho, é a possibilidade dos envolvidos no processo avaliatório fornecerem e receberem feedback baseado em informações sólidas e tangíveis, e assim, auxiliá-las no caminho para o autodesenvolvimento. Outro benefício é a possibilidade de descoberta de talentos resultante da identificação das qualidades de cada pessoa da organização.

Dentre as diferentes formas de avaliação de desempenho, utilizamos neste estudo a gestão por competências. Brandão e Guimarães (2001) definem gestão de competências como “parte de um processo maior de gestão organizacional, uma vez que permite rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de recursos humanos, entre outros, objetivando a correção de desvios e dando sentido de continuidade e sustentabilidade à organização.”. Dessa forma podemos concluir que a gestão de competências verifica as necessidades da empresa, ou as competências requeridas para execução das tarefas de uma avaliação, e procura avaliar seus funcionários dentro do universo formado pelas mesmas competências requeridas.

Esse conceito de competência é reforçado por Brandão e Bahry (2005 apud BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001) os quais apresentam que “A gestão por competências propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização – individual, grupal e organizacional –, as competências necessárias à consecução de seus objetivos”

1.1 Formulação do problema

O presente estudo visa responder à seguinte indagação: “Quais benefícios e problemas o sistema GDC de avaliação trouxe para os funcionários de uma Instituição Financeira?”.

1.2 Objetivo Geral

O objetivo geral do trabalho é identificar, por meio de pesquisa junto aos funcionários de uma instituição financeira, os benefícios e problemas que o sistema de avaliação GDC trouxe aos funcionários da empresa.

1.3 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos da pesquisa são:

- Identificar os benefícios adquiridos com o sistema de avaliação de desempenho adotado por uma Instituição Financeira;
- Identificar os problemas adquiridos com o sistema de avaliação de desempenho adotado por uma Instituição Financeira;

1.4 Justificativa

A fim de elucidar o tema proposto utilizamos como estudo de caso, o sistema de avaliação usado em uma Instituição Financeira. Nesta empresa, no ano de 2004, foi implementado um novo sistema de avaliação no lugar da GDP (Gestão de Desempenho Profissional), a GDC (Gestão de Desempenho por Competências). Neste sistema, cada área passou a registrar competências específicas que eram avaliadas por múltiplas fontes (auto-avaliação, pares, superior e subordinados)

Os principais objetivos da avaliação por Gestão de Desempenho por Competências - GDC são:

1. orientar o processo de desenvolvimento profissional;
2. contribuir com o planejamento de carreira;
3. facilitar a consecução dos objetivos organizacionais;
4. subsidiar outros subsistemas e programas de gestão de pessoas tais como TAO (Programa de Ascensão Profissional, processos seletivos, recrutamento e comissionamento) e SACR (remoção de escritório e caixa executivo).

Dessa forma, passados sete anos da implementação do sistema e após treze rodadas de avaliação realizadas entre os funcionários, este estudo, baseado em estudos anteriores, avaliou o método atualmente implementado dentro da empresa e seus reais benefícios ou problemas identificados pelos funcionários participantes do processo de avaliação.

Este estudo levou a uma reflexão sobre o sistema de avaliação GDC e identificou as vantagens e os problemas observados pelos funcionários após a adoção do modelo GDC de avaliação, visando a crescente democratização do processo de avaliação e, consequentemente, no sistema de seleção a cargos e promoções dentro de uma Instituição Financeira.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse referencial teórico, as principais questões estudadas foram: a noção de competência e a gestão de pessoas baseada em competência, segundo diversos autores e abordagens.

Com a intenção de embasar esta pesquisa, foi realizada uma revisão de literatura, objetivando identificar os autores, conceitos e definições de competência mais citados em livros da área, teses de doutorado e mestrado, e nos artigos científicos publicados na ferramenta eletrônica de busca de artigos acadêmicos <http://scholar.google.com.br/>.

A seleção desses artigos foi realizada a partir de uma busca nos respectivos títulos e resumos das seguintes palavras-chave ou expressões-chave: competência, gestão por competências, gestão baseada em competências, gestão de competências, benefícios da gestão por competências, problemas da gestão por competências.

2.1 Competência

Podemos verificar que a discussão a respeito do conceito de competência ficou evidenciada após a publicação, em 1973, do estudo elaborado por McClelland “Testando por Competência ao invés de Inteligência”, onde o autor define a competência como sendo uma característica ou atributo do indivíduo, que pode ser relacionado ao desempenho superior na realização de uma atividade ou em uma outra situação que exija iniciativa. No mesmo estudo o autor diferenciou competência de aptidão, talento natural, e de conhecimento, aquilo que uma pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa.

Parry (1996) chama a atenção para duas concepções atribuídas a competências: como *inputs* ou *outputs*. Para o autor, nos Estados Unidos, competências são encaradas predominantemente como *inputs*: conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam o desempenho do indivíduo; na Europa, competências são vistas como *outputs*: empregados demonstram competências a

partir do momento em que atingem ou superam resultados esperados em seu trabalho.

Nos estudos de Brandão e Guimarães (2001), entendemos que no passado a expressão competência referia-se a faculdade, atribuída a alguém ou a alguma instituição, de apreciar e julgar certas questões. Com o passar dos tempos vimos que, o conceito de competência veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém de pronunciar-se em relação a determinado assunto e, mais tarde, passou a ser utilizado, de forma mais genérica, para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho (Isambert-Jamati, 1997).

Na definição de competência de Zarifian (1996), seus estudos indicam que competências significam assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas [aliado] (...) ao exercício sistemático de uma reflexividade no trabalho . (Zarifian, 1996, p. 5), permitindo ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes e de natureza singular.

De forma similar a Zarifian (1996), Sparrow e Bognanno (1994), indicam que competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico ao longo de uma carreira profissional ou no contexto de uma estratégia corporativa.

Já Dutra, Hipólito e Silva (1998) conceituam competência como a capacidade de uma pessoa de gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais. Dessa forma, observamos que não basta dominar o conhecimento necessário para executar determinada função ou tarefa, ou seja, é fundamental saber utilizar este conhecimento de forma eficiente e eficaz. Para Ropé e Tanguy (1997), um dos aspectos essenciais da competência é que esta não pode ser compreendida de forma separada da ação.

Prahalad e Hamel (1990) tratam do conceito de competência no nível organizacional, referindo-se à competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais inerentes a uma organização. Assim, competências essenciais organizacionais são aquelas que conferem

vantagem competitiva, geram valor distintivo percebido pelos clientes e são difíceis de serem imitadas pela concorrência.

Durand (1998) construiu um conceito de competência baseado em três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes, englobando não só questões técnicas mas também a cognição e as atitudes relacionadas ao trabalho. Nesse caso, segundo o autor, competência diz respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à consecução de determinado propósito.

Tal definição também é observada por Carbone, Brandão e Leite, (2005), que diz que entendemos competências humanas ou profissionais como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações.

Damasceno (2007) observa que “O conceito de competência vai além da representação de um estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes” e que “os indivíduos necessitam, além do estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes, serem capazes de mobilizar este estoque de forma a enfrentar os diferentes contextos e situações que se apresentam no mundo do trabalho”.

2.2 Gestão de pessoas por Competência

As avaliações de desempenho têm sido utilizadas desde a antiguidade, mas foi a partir da revolução industrial e, conseqüentemente, ao surgimento do capitalismo, que a necessidade de avaliar os empregados ficou mais evidenciada. Para tanto, no início, eram usadas escalas que avaliavam o desempenho dos empregados de acordo com as metas estabelecidas e a capacidade de produção atingida. Com o passar do tempo, novas técnicas que indicavam as práticas profissionais desejadas pelas empresas, foram desenvolvidas e implementadas.

Conforme exposto por Brandão e Guimarães (2001), “A gestão de desempenho surgiu nos últimos anos como um conceito alternativo às técnicas tradicionalmente

utilizadas para a avaliação de desempenho.”. Segundo os mesmos autores, a gestão por competências constitui um processo contínuo, que tem como etapa inicial a formulação da estratégia organizacional. Carbone, Brandão e Leite (2005) comentam que identificar as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais constitui uma das etapas mais importantes desse processo. Uma etapa importante mas não a única. Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996), reforçam que o desempenho no trabalho é resultante não apenas das competências inerentes ao indivíduo mas também das relações interpessoais, do ambiente de trabalho e das características da organização.

Brandão e Guimarães (2001) indicam que a gestão de desempenho faz parte de um processo maior de gestão organizacional, uma vez que permite rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de recursos humanos, entre outros, objetivando a correção de desvios e dando sentido de continuidade e sustentabilidade à organização.

Superadas as dificuldades para definição e detalhamento das estratégicas das empresas, segundo Brandão e Guimarães (2001), a gestão baseada em competências tem sido sugerida como um instrumento gerencial alternativo aos modelos de gestão, tradicionalmente, utilizados pelas organizações, como a gestão por desempenho.

Baseado nos estudos de Damasceno (2007 apud BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001), observamos que “o desempenho (humano ou organizacional) representa, em última instância, uma expressão da competência de indivíduos, grupos ou organizações. E explicitam a necessidade de o processo de gestão por competências considerar o caráter de complementaridade e interdependência entre competência e desempenho”.

A gestão de competências, segundo Durand (1998) sugere a existência de competências organizacionais e humanas, ou seja, que a avaliação de desempenho seja realizada em vários níveis, do corporativo ao indivíduo.

Nos estudos de Guimarães e Brandão (2001 apud Taylor, Beechler e Napier, 1996), vimos que a necessidade de associar as competências humanas com as competências da organização faz com que a gestão de competências esteja inserida em um contexto de gestão estratégica de recursos humanos, entendida como 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.

Assim sendo, podemos inferir, baseado nos autores citados, que a gestão de pessoas por competência é o programa criado para gerir de forma consciente um grupo de profissionais, de acordo com a estratégia definida pelo ambiente proposto, baseado não apenas no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes das pessoas, mas na maneira com que esse conjunto de fatores é eficientemente utilizado, suprindo lacunas e agregando conhecimento.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A definição dos objetivos específicos: identificar os benefícios e problemas adquiridos com o sistema de avaliação de desempenho adotado por uma Instituição financeira, conduziram à opção pela execução de uma pesquisa quantitativa. Segundo Trindade (2003), a análise de dados quantitativos e dos cruzamentos entre as diversas informações coletadas vão produzir algo qualitativo. Vão possibilitar ao pesquisador tirar conclusões que não poderiam ser tiradas sem o levantamento e o cruzamento de informações quantitativas. A pesquisa quantitativa é apropriada para medir tanto opiniões, atitudes e preferências como comportamentos.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa (técnicas de pesquisa ou estratégias escolhidas para coletar os dados)

Com vistas a atingir os objetivos deste estudo, decidiu-se utilizar uma pesquisa quantitativa de natureza exploratória a partir de entrevistas estruturadas, contendo perguntas fechadas. O questionário foi aplicado no local de trabalho do funcionário, utilizando meios eletrônicos para envio e recepção dos questionários preenchidos.

Tendo essa amostra como base, espera-se levantar os benefícios e problemas mais freqüentes do sistema de avaliação observados pelos funcionários e a relação desse sistema de avaliação nos processos de promoção a cargos da empresa.

3.2 Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo

Para o tipo de análise que se pretende fazer, entende-se que a pesquisa deverá ser aplicada em pelo menos cinco áreas diferentes de uma instituição financeira, de grande porte, que atua no segmento de intermediação de serviços bancários e possui mais de cento e dezesseis mil colaboradores, dentre os quais, cerca de cento e seis mil funcionários. Empresas no segmento bancário, em geral, possuem estratégias e metas bem definidas e, por serem de grande porte, utilizam sistema de avaliação periódico de seus funcionários.

3.3 População e amostra (ou participantes do estudo)

Segundo sugestão da página eletrônica <http://www.raosoft.com/samplesize.html>, para a população utilizada na pesquisa, descrita no item 3.2, foram aplicados 400 questionários em funcionários de cinco diferentes áreas da empresa, com comissões e funções diferenciadas dentro de cada área e que tiveram ou têm experiências práticas com os métodos de avaliação da empresa, para que se possa observar os benefícios e problemas do sistema adotado.

3.4 Instrumento(s) de pesquisa

A razão de se ter escolhido o método de pesquisa quantitativa usando entrevistas com questionários individuais compostos de questões fechadas, foi adquirir melhor tabulação e análise dos dados.

Foi utilizado o questionário validado “Escala de Bem Estar Ocupacional”, disponível em: http://uab.unb.br/admead/file.php/215/Questionarios/Bem-estar_no_trabalho.doc, como modelo para criação do instrumento de pesquisa. Foi adicionado ao questionário, campos para caracterização do perfil da amostra.

Um ponto importante acerca do instrumento da presente pesquisa foi a necessidade de que os questionários aplicados estivessem padronizados para os funcionários, evitando que as respostas fossem muito destoantes e dificultassem a análise dos dados obtidos.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

O procedimento de coleta de dados foi realizado por meio do preenchimento individual e anônimo do questionário proposto. Essa opção teve por objetivos principais garantir a individualidade das respostas obtidas e garantir a privacidade dos entrevistados. Para compilação dos dados, utilizamos os valores indicados em cada item do questionário. Cada item apresentou ao entrevistado uma escala de resposta, baseada na escala Likert, para preencher os campos de acordo com sua experiência pessoal em cada tema proposto. As escalas de Likert, ou escalas Somadas, requerem que os entrevistados indiquem seu grau de concordância ou discordância com declarações relativas à atitude que está sendo medida. Atribui-se

valores numéricos e/ou sinais às respostas para refletir a força e a direção da reação do entrevistado à declaração. As declarações de concordância devem receber valores positivos ou altos enquanto as declarações das quais discordam devem receber valores negativos ou baixos (BAKER, 1995). Esses valores compuseram um placar comparativo que será usado nas conclusões da pesquisa.

Para o fim a que propõe a análise em questão, entendeu-se ser mais adequado priorizar a análise estatística, ou seja, analisamos numericamente a ocorrência de determinados termos, construções e referências obtidas no questionário para construirmos um conhecimento baseado na frequência de aparecimento de certas características nas respostas dos entrevistados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção reúne os resultados auferidos a partir do questionário proposto. Tais resultados expressam os números que refletem o grau do sentimento dos funcionários em cada item proposto no questionário. A coleta de dados ficou assim constituída:

Tabela 1: Perfil Sócio Demográfico da Amostra

PERFIL	QUANTIDADE	INCIDÊNCIA
Entrevistados Homens	209	52,25%
Entrevistados Mulheres	191	47,75%
Entrevistados com idade entre 18 e 31 anos	187	46,75%
Entrevistados com idade entre 31 e 40 anos	167	41,75%
Entrevistados com idade entre 41 e 50 anos	46	11,50%
Entrevistados com idade superior a 51 anos	0	0,00%
Entrevistados com Escolaridade Básica	0	0,00%
Entrevistados com Escolaridade Média	90	22,50%
Entrevistados com Escolaridade Superior	165	41,25%
Entrevistados com Escolaridade Pós-Graduação	145	36,25%
Entrevistados Solteiros	255	63,75%
Entrevistados Casados/União estável	145	36,25%
Entrevistados Separados/Divorciados	0	0,00%
Entrevistados Viúvos	0	0,00%
Entrevistados com até 5 anos de serviço	177	44,25%
Entrevistados servindo de 6 a 10 anos	130	32,50%
Entrevistados servindo de 11 a 20 anos	60	15,00%
Entrevistados servindo de 21 a 30 anos	27	6,75%
Entrevistados servindo a mais de 31 anos	6	1,50%

Foram realizadas quatrocentas entrevistas, onde podemos observar que o perfil sócio demográfico da amostra apresenta equilíbrio entre o gênero dos entrevistados (52,25% homens e 47,75% mulheres), predominância de adultos com idade entre 18 e 40 anos (88,50%), totalidade dos entrevistados com estado civil solteiro ou casado/união estável e forte predominância de funcionários com menos de 10 anos de serviços prestados (76,75%).

O instrumento de pesquisa teve seus 29 itens avaliados divididos em duas seções distintas. Cada seção possuía uma forma de avaliação e foi apresentada conforme descrição abaixo:

Seção I - Sensações no processo avaliatório– Itens 1 a 21;

Seção II - Benefícios e Problemas– Itens 1 a 8;

Neste estudo, estimamos a confiabilidade dos itens componentes no instrumento de pesquisa através do coeficiente *Alpha de Cronbach*, conforme apresentado na tabela 2 abaixo.

Tabela 2: Confiabilidade das seções – *Alpha de Cronbach*

SEÇÃO	ÍNDICE DE CONFIABILIDADE
Sensações no processo avaliatório	$\alpha = 0,7899$
Benefícios e Problemas	$\alpha = 0,8080$

O Alfa de Cronbach foi considerado a fórmula mais apropriada para testar a confiabilidade do questionário já que no seu formato de resposta, nas duas seções, foi usado a escala de Likert com opções de 1 a 5 (MACEDO-SOARES, NEVES, 2000).

O Alfa de Cronbach apresenta índices que variam de 0 a 1, onde 1 demonstra presença de consistência interna de 100% e zero significa a ausência total de consistência entre os itens. A maioria dos autores pesquisados utiliza como limite de aceitação o valor de 0,70 para o Alfa de Cronbach (NUNNALLY, 1978, HAIR et al., 1995). Desta forma, esta pesquisa utilizou o limite de **0,70** para verificação da confiabilidade.

As duas seções obtiveram, em média, valores superiores a 0,78, estando assim acima do limite de aceitabilidade sugerido acima.

A seguir, são apresentados os resultados das análises para cada uma das seções do questionário. No estudo, são comparadas as médias das respostas em cada item com as respostas que melhor expressam os valores apresentados.

4.1 Análise da Seção I – Sensações no Processo Avaliatório

Nesta seção, o entrevistado indicava o número que melhor expressava sua resposta, seguindo a tabela 3 abaixo:

Tabela 3: Escala da Seção I – Sensações no Processo Avaliatório

NÍVEL	VALOR
Nem um pouco	1
Um pouco	2
Moderadamente	3
Bastante	4
Extremamente	5

A tabela 4 mostra, item por item, as médias e desvios-padrão apresentados para a seção *Sensações do Processo Avaliatório*. Nesta seção, o entrevistado se deparava com 21 itens que refletiam sensações em relação aos últimos ciclos avaliatórios aplicados na empresa.

Tabela 4: Médias das notas e desvios-padrão da Seção I

Nos últimos ciclos avaliatórios, o processo tem me deixado...	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO
1) alegre	2,90	1,2057
2) preocupado	1,71	0,8882
3) disposto	2,71	1,1881
4) contente	2,83	0,9984
5) irritado	1,61	0,8097
6) deprimido	1,11	0,3608
7) entediado	1,74	0,9505
8) animado	2,78	1,2466
9) chateado	1,66	0,8323
10) impaciente	1,91	1,1433
11) entusiasmado	2,45	1,2557
12) ansioso	2,01	1,2753
13) feliz	2,77	1,2159

14) frustrado	1,45	0,7607
15) incomodado	1,91	1,1633
16) nervosa	1,53	0,7418
17) empolgado	2,25	1,1166
18) tenso	1,60	0,8648
19) orgulhoso	2,23	1,2122
20) com raiva	1,27	0,6640
21) tranqüilo	3,21	1,0434

Como principais números observados, vemos que as maiores notas obtidas foram para os itens 21 (tranqüilo: 3,21 e DP=1,0403), 1 (alegre: 2,90 e DP=1,2057) e 4 (contente: 2,83 e DP=0,9984) e as menores notas foram obtidas pelos itens 6 (deprimido: 1,11 e DP=0,3608), 20 (com raiva: 1,27 e DP=0,6640) e 14 (frustrado: 1,45 e DP=0,7607).

Para facilitar a análise e a conclusão dos números apresentados, agruparemos os itens presentes na seção I em dois grandes grupos, assim definidos:

- a) **Sensações Boas:** Itens 1, 3, 4, 8, 11, 13, 17, 19 e 21
- b) **Sensações Ruins:** Itens 2, 5, 6, 7, 9, 10, 12, 14, 15, 16, 18, 20

Verificando a média dos dois grupos, temos que o conjunto formado pelas sensações boas (grupo a) apresenta valor médio de 2,68 e o grupo formado pelas sensações ruins (grupo b) apresenta valor médio de 1,62.

A menor pontuação, informada para os campos de “sensações ruins” indica que, em média, os entrevistados não compartilham sentimentos ruins quanto aos processos avaliatórios, diminuindo sensivelmente uma possível resistência ao novo sistema empregado. Essa conclusão é corroborada pela média das sensações boas, que mostra que os entrevistados expressam, em relação aos ciclos avaliatórios, um pouco de cada bom sentimento disponibilizado para avaliação na pesquisa.

No contexto dos dois grupos descritos acima, destacamos dois itens que indicaram o maior e menor valor das médias das notas obtidas, a maior média registrada foi para

o item 21) tranquilo (3,21, DP=1,0434), a menor média foi registrada para o item 6) deprimido (1,11, DP=0,3608). Essas duas notas reforçam as conclusões obtidas acima, pois vemos que um item do grupo das “sensações ruins” (deprimido) é identificado pelos usuários com um item “nem um pouco” sentido e um item do grupo das “sensações boas” (tranquilo) é sentido entre “moderadamente” e “bastante”

A seção I recebeu índices de confiabilidade (*Alpha de Cronbach*) considerados acima do aceitável: ($\alpha = 0,7899$).

4.2 Análise da Seção II – Benefícios e Problemas

Nesta seção, o entrevistado utilizava uma escala de valores e indicava o número que melhor correspondia a sua resposta, seguindo a tabela 5 abaixo:

Tabela 5: Escala da Seção II – Benefícios e Problemas

NÍVEL	VALOR
Discordo Totalmente	1
Discordo	2
Concordo em parte	3
Concordo	4
Concordo Totalmente	5

A tabela 6 mostra, item por item, as médias e desvios-padrão apresentados para a seção *Benefícios e Problemas*. Nesta seção, o entrevistado se deparava com 8 itens que refletiam sua avaliação em relação ao processo avaliatório utilizado pela empresa.

Tabela 6: Médias das notas e desvios-padrão da Seção II

No Processo Avaliatório...	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO
1) Avalio o meu potencial	3,69	0,9476
2) Discuto habilidades que considero importante	3,51	1,1568
3) Reviso atividades que expressam minhas capacidades	3,30	1,1064
4) Recebo recompensas importantes	2,24	1,0921
5) Atinjo resultados que valorizo	3,42	1,0082
6) Avanço nas metas que estabeleci para minha vida	3,41	1,0624

7) Analiso o que realmente gosto de fazer	3,37	1,2051
8) Expresso o que há de melhor em mim	3,48	1,2033

Como principais números observados nesta seção, vemos que as maiores notas obtidas foram para os itens 1 (3,69 e DP=0,9476) e 2 (3,51 e DP=1,1568) e as menores notas foram obtidas pelos itens 4 (2,24 e DP=1,0921) e 3 (3,30 e DP=1,1064).

As maiores pontuações para os itens “Avalio o meu potencial” e “Discuto habilidades que considero importantes”, indicam que o processo de avaliação atualmente utilizado cumpre com seus objetivos, pois conforme exposto por Neto e Gomes (2003), a avaliação de desempenho pode ser definida como a identificação e mensuração das ações que os colaboradores de uma organização realizaram durante determinado período. A avaliação de desempenho tem como objetivo diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como melhor desempenho.

Verificando a média de todos os itens chegamos ao valor 3,30, que segundo a escala apresentada na tabela 5, posiciona o resultado médio da avaliação entre “concordo em parte” e “concordo”, mais um indicador da aprovação do processo avaliatório vigente.

A menor pontuação, informada para o item 5 “Recebo recompensas importantes” (2,24 DP=1,0921), que posiciona a média obtida entre os níveis “Discordo” e “Concordo em parte” é o principal indicativo de problema no sistema avaliatório. Apesar do sistema atualmente utilizado ser considerado avaliador, participativo, orientador, reflexivo e visto como uma oportunidade para promover o profissional, ele não é visto como uma ferramenta que tenha democratizado os processos de seleções a cargos e comissões. A evidência da nota baixa no item “Recebo recompensas importantes” mostra que a empresa não utiliza os resultados obtidos nos seus processos avaliatórios de forma eficiente ou eficaz.

A seção II recebeu índices de confiabilidade (*Alpha de Cronbach*) considerados acima do aceitável: ($\alpha = 0,8080$).

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Atualmente, nos mercados profissionais, observamos incremento do interesse das empresas nos assuntos que envolvem a gestão estratégica de recursos humanos. Praticamente todas as empresas de médio/grande porte possuem na constituição de seus negócios uma área voltada exclusivamente para o tratamento dos recursos humanos. Nesse cenário, a inclusão de um sistema de avaliação torna-se fundamental para garantir o atingimento das metas definidas pela empresa e identificar eventuais necessidades ou demandas de recursos no negócio. Esse interesse deu origem a uma série de teorias e práticas de recursos humanos, fazendo com que conceitos como o de competência passassem a fazer parte do cotidiano de muitas organizações.

Competências, conforme vimos na definição de Carbone, Brandão e Leite, (2005), são as combinações de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações, ou seja, podemos entender competências como um “saber” adquirido por indivíduo, que é usado de forma eficiente e eficaz dentro do ambiente profissional de uma empresa. Não basta apenas ter as habilidades e o conhecimento necessário para execução de tarefas, elas devem ser realizadas de forma alinhada aos interesses da instituição.

Como instrumento de avaliação de indivíduos, o sistema de avaliação por gestão de competências se propõe ser um sistema democrático e participativo. A aprovação obtida, resultado deste estudo, mostra que a definição de Guimarães e Brandão (2001 apud Taylor, Beechler e Napier, 1996) de que a avaliação por competência tem a função de atrair, desenvolver e manter o pessoal necessário para atingir os objetivos organizacionais é cumprida com sucesso, já que o sistema traz grandes benefícios e permite uma visitação as habilidades dos indivíduos, seus projetos de carreira, falhas a serem corrigidas e conhecimentos e atitudes a serem desenvolvidos.

Muitas vezes identificados como ferramentas de controle dos funcionários, a gestão por competências tem como objetivo nivelar o corpo funcional às metas das empresas. Conforme conceito de Brandão e Guimarães (2001), vimos que a gestão de desempenho surgiu nos últimos anos como um conceito alternativo às técnicas tradicionalmente utilizadas para a avaliação de desempenho, e este estudo tornou-se interessante ao confirmar essa afirmação através do resultado da pesquisa que, em média, indicou que a gestão por competências obteve a aprovação de todo o corpo funcional, porém, de acordo com os resultados auferidos, os funcionários discordam que o processo gere recompensas importantes.

Conforme indicado por Sparrow e Bognanno (1994) competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico ao longo de uma carreira profissional. Para alcançar esse “alto desempenho” indicado por Sparrow e Bognanno (1994) é fundamental utilizar os referidos instrumentos de avaliação de forma satisfatória, e este é o grande desafio das organizações, afinal, o objetivo de todo funcionário é o desenvolvimento pessoal e consequente crescimento profissional. Somente refletindo diretamente na vida do corpo funcional da instituição, os instrumentos de gestão poderão representar inovações nas práticas de gestão nas empresas.

REFERÊNCIAS

BACKER, Paul de. **Gestão ambiental: A administração verde.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

BANCO DO BRASIL. . . **Grandes Números.** Disponível em http://www.bb.com.br/portalbb/page216,136,10417,0,0,1,8.bb?codigoNoticia=24776&codigoMenu=204&codigoRet=14241&bread=1_5. Acesso em: 26/01/2011

BANCO DO BRASIL. **Instruções Normativas Corporativas: IN 374-1[POR] – Avaliações Internas de Pessoal.** Disponível em <http://intranet1.bb.com.br/inc/conteudoAssunto.ctr?comando=visualizarConteudoBuscador&codigoAssunto=374&numeroConteudo=747&versaoConteudo=5&natureza=1&tipoConteudo=1&secao=1&palavras=Competências;por;desempenho;Gestão;Desempenho>. Acesso em: 19/09/2010.

BANDEIRA, Mariana Lima; GONÇALVES, Carlos Alberto; VEIGA, Ricardo Teixeira; HUERTAS, MELBY Karina Zúñiga. Avaliação da qualidade da pós-graduação: construção e validação de um instrumento de pesquisa. BALAS - LATIN AMERICA'S NEW MILLENIUM - PROCEEDINGS - 1999. p. 48-56.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, 56 (2), p.179-194, abr/jun, 2005.

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

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Competências Profissionais Relevantes Qualidade no Atendimento Bancário. **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, v.35, n.6, p.61-81, nov./dez, 2001.

BORGES-ANDRADE, J. E.; LIMA, S. M. V. Avaliação de Necessidades de Treinamento: Um método de Análise de papel ocupacional. **Tecnologia Educacional**, Rio de Janeiro, v.7, n.54, p.6-22,1983.

BULGACOU, Sergio. **Manual de Gestão Empresarial**. Atlas, São Paulo, 1999.

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

CEGALLA. Domingos Paschoal. **Dicionário escolar da língua portuguesa / Domingos Paschoal Cegalla**. 2. ed., São Paulo, Companhia Editora Nacional, 2008.

DAMASCENO, Alice. **Identificação de competências como instrumento para formulação de objetivos instrucionais**. 2007. 171 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

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

DURAND, T. **L'alchimie de la compétence**. Revue Française de Gestion, n. 127, p. 84-102, jan./fév. 2000.

DUTRA, J. S., HIPÓLITO, J. M., SILVA, C. M. **Gestão de pessoas por competências**. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. Anais...Foz do Iguaçu : Anpad, 1998.

HAIR, J. Jr. et al. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ISAMBERT-JAMATI, V. **O apelo à noção de competência na revista L'Orientation Scolaire et Professionnelle**. In: ROPÉ, F., TANGUY, L. (Orgs.). Saberes e

competências: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas : Papirus, 1997. p. 103-133.

MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A.; NEVES, J. A. **Implementação de Estratégias Orientadas para o Cliente nos Hospitais do Brasil.** Revista de Administração de Pública, v. 34, nº 1, p. 165-208, 2000.

MCCLELLAND, D.C. **Testing for competence rather than for intelligence.** American psychologist, Washington, D.C.,n.28, 1973.

MICHAELIS. Dicionário online. Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/>. Acesso em: 30/09/2010

NETO, Alexandre Shigunov; GOMES, Renata Messias. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)** - ISSN 1677-7387, Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração, v. 1, n. 1,2003.

NUNNALLY, J. C. (1978) – **Psychometric theory.** 2nd ed. New York: McGraw-Hill.

PARRY, S. The quest for competencies. *Training*, NY, v. 33, n. 7, p. 48–56, July 1996.

PEDROSO, Bruno. Cálculo do coeficiente alfa de cronbach através do Microsoft Excel. Disponível em: <http://www.brunopedroso.com.br/cronbach.html/>. Acesso em: 23/03/2011

PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. **The core competence of the corporation.** Harvard Business Review, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/June 1990.

RAOSOFT, Inc. . **Sample Size Calculator.** Disponível em <http://www.raosoft.com/samplesize.html>. Acesso em: 25/01/2011

ROPÉ, F., TANGUY, L. Introdução. In: ROPÉ, F., TANGUY, L. (Orgs.). **Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa.** Campinas : Papirus, 1997. p. 15-24.

SPARROW, P. R., BOGNANNO, M. **Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment.** In: MABEY, C., ILES, P. (Orgs.). Managing learning. London : Routledge, 1994. p. 57-69.

TAYLOR, S., BEECHLER, S., NAPIER, N. **Toward an integrative model of strategic international human resource management.** The Academy of Management Review, v. 21, n. 4, p. 959-985, Oct. 1996.

TRINDADE, A. A. **Comentário sobre pesquisas feito sobre o relatorio de aprendizagem 02 na ferramenta Portfólio** (Renata A fonseca del Castillo) do Teleduc. 2003.

ZARIFIAN, P. **A gestão da e pela competência.** In: SEMINÁRIO EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, TRABALHO E COMPETÊNCIAS. Rio de Janeiro : Centro Internacional para a Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, 1996. Mimeo.