



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a Distância

SÉRGIO DE CARVALHO TROMBINI

**Percepção dos conceitos de justiça e de utilidade no  
modelo de gestão por competências utilizado pela  
auditoria interna de uma instituição financeira nacional**

Brasília – DF

2011

SÉRGIO DE CARVALHO TROMBINI

**Percepção dos conceitos de justiça e de utilidade no  
modelo de gestão por competências utilizado pela  
auditoria interna de uma instituição financeira nacional**

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

Professora-Supervisora: Dr<sup>a</sup> Gisela Demo Fiuza

Professora-Orientadora: MSc. Magdalena Anunciato Depieri

Brasília – DF

2011

Trombini, Sérgio de Carvalho.

Percepção dos conceitos de justiça e de utilidade no modelo de gestão por competências utilizado pela auditoria interna de uma instituição financeira nacional / Sérgio de Carvalho Trombini. – Brasília, 2011.

77 f.: il.

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

Supervisora: Profª Drª Gisela Demo Fiuza

Orientadora: Profª MSc. Magdalena Anunciato Depieri,  
Departamento de Administração.

1. Competência. 2. Desempenho. 3. Gestão por competências. 4. Conceitos de justiça e de utilidade. I. Título.

**SÉRGIO DE CARVALHO TROMBINI**

**Percepção dos conceitos de justiça e de utilidade no  
modelo de gestão por competências utilizado pela  
auditoria interna de uma instituição financeira nacional**

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

**Sérgio de Carvalho Trombini**

MSc. Magdalena Anunciatto Depieri  
Professora-Orientadora

Bel. Natália Lorena Bertussi  
Professora-Examinadora

Esp. Danielle Rocha  
Professora-Examinadora

Brasília (DF), 11 de junho de 2011.

À minha família adorada – esposa cúmplice Valéria e filhos prodígios Daniel e Raquel – que muito e sempre me apoiaram e exigiram empenho, visando ao alcance do meu objetivo da graduação, e aos meus pais dedicados – José (*in memoriam*) e Olinda – que ministraram o ensino superior da formação de caráter, mediante exemplos de amor e de respeito no seio familiar.

Aos “Ribeirinhos” da UnB – Zelma, Vânia, Ulisses, Michel e Fernanda – pela garra e perseverança no convívio e nos desafios dos mais de quatro anos do curso.

## **AGRADECIMENTOS**

Aos 108 colegas que se determinaram a colaborar, atendendo ao pedido de participação para responder ao questionário, o que permitiu a realização da pesquisa e a conquista da graduação.

## RESUMO

O presente estudo teve o propósito de identificar a percepção dos funcionários da unidade organizacional – auditoria interna – de uma instituição financeira nacional quanto à aceitação do modelo de gestão por competências utilizado para avaliar o desempenho dos seus funcionários. A pesquisa realizada foi baseada em técnica de pesquisa descritiva. Foi utilizado o método misto de pesquisa, mediante a medição objetiva e quantitativa dos resultados, e a análise qualitativa da realidade segundo a perspectiva dos sujeitos participantes da pesquisa. A coleta de dados foi realizada por meio de amostras não estatística ou não probabilística, utilizando-se um questionário com perguntas objetivas e espaço para o respondente acrescentar outras informações livremente. Os resultados foram produzidos com base na análise e correlação de três variáveis de pesquisa definidas – Percepção, Justiça e Utilidade. Com isso, os objetivos específicos de analisar a percepção dos funcionários da auditoria interna quanto aos conceitos de justiça e de utilidade do modelo de gestão por competências utilizado, e concluir sobre a aceitação desse modelo foram plenamente atendidos. Diante das percepções dicotômicas entre “Justiça” e “Utilidade”, a conclusão foi que o modelo de gestão por competências tem aceitação pelos auditores, entretanto, necessita de constante avaliação da “Percepção” como forma de torná-lo o mais eficiente possível.

Palavras-chave: Competência. Gestão por competências. Conceitos de justiça e de utilidade.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Simulação de cálculo de nível de confiança e de margem de erro. ....	37
Quadro 1 – Quesitos do conjunto e da variável de pesquisa “Utilidade”. ....	42
Quadro 2 – Quesitos do conjunto e da variável de pesquisa “Justiça”. ....	43
Figura 2 – Composição do conjunto “Cargo”. ....	47
Figura 3 – Composição do conjunto “Sexo”. ....	47
Figura 4 – Composição do conjunto “Idade”. ....	48
Figura 5 – Composição do conjunto “Tempo de Banco”. ....	49
Figura 6 – Composição do conjunto “Tempo de Auditoria”. ....	50
Quadro 3 – Quesitos do conjunto “Justiça” com medida percentual e avaliação negativas. ....	60
Quadro 4 – Quesitos do conjunto “Justiça” com medida percentual e avaliação positivas. ....	62
Quadro 5 – Quesitos do conjunto “Utilidade” com medida percentual e avaliação negativas. ....	62
Quadro 6 – Quesitos do conjunto “Utilidade” com medida percentual e avaliação positivas. ....	63



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Divulgação de informações do banco público referentes ao 4º trimestre/2010 .....	33
Tabela 2 – Caracterização da população e da amostra de auditores .....	36
Tabela 3 – Classificação e tratamento dos dados coletados .....	44
Tabela 4 – Medidas calculadas e consolidadas do conjunto “Todos os Quesitos” ....	51
Tabela 5 – Medidas calculadas por quesito do conjunto “Justiça” .....	52
Tabela 6 – Medidas calculadas por quesito do conjunto “Utilidade” .....	53
Tabela 7 – Porcentagem dos quesitos distribuída nos dados sociais – conjunto “Cargo” .....	54
Tabela 8 – Porcentagem dos quesitos distribuída nos dados sociais – conjunto “Sexo” .....	55
Tabela 9 – Porcentagem dos quesitos distribuída nos dados sociais – conjunto “Idade” .....	56
Tabela 10 – Porcentagem dos quesitos distribuída nos dados sociais – conjunto “Tempo de Banco” .....	56
Tabela 11 – Porcentagem dos quesitos distribuída nos dados sociais – conjunto “Tempo de Auditoria” .....	57
Tabela 12 – Porcentagem de todos os conjuntos e subconjuntos – comparativo .....	59
Tabela 13 – Avaliações qualitativas por quesitos – conjunto “Justiça” .....	66
Tabela 14 – Avaliações qualitativas por quesitos – conjunto “Utilidade” .....	68

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

BB – Banco do Brasil

CHA – Conhecimento, Habilidade e Atitude

GDP – Gestão de Desempenho por Competências

Gerel – Gerência de Logística

TD&E – Treinamento, Desenvolvimento e Educação

UniBB – Universidade Corporativa Banco do Brasil

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	12
1.1	Contextualização .....	12
1.2	Formulação do problema .....	13
1.3	Objetivo geral .....	13
1.4	Objetivos específicos:.....	13
1.5	Justificativa .....	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	16
2.1	Competência .....	16
2.2	Desempenho .....	17
2.3	Gestão por competências.....	20
2.4	A gestão por competências nas organizações .....	22
2.4.1	A gestão por competências no Banco do Brasil.....	24
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	31
3.1	Caracterização da organização .....	31
3.1.1	História da instituição (BB, 2011c) .....	31
3.1.2	Missão (BB, 2011d).....	32
3.1.3	Crenças (BB, 2008, p. 7).....	32
3.1.4	Visão de futuro (BB, 2008, p. 8).....	32
3.1.5	Estrutura interna (BB, 2011a) .....	32
3.1.6	Grandes números .....	33
3.2	População e amostra.....	34
3.3	Caracterização do instrumento de pesquisa.....	37
3.4	Procedimentos de coleta e de análise de dados .....	40
3.4.1	Coleta dos dados .....	40
3.4.2	Tratamento dos dados .....	41

4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	46
4.1	Dados Sociais.....	46
4.1.1	Conjuntos “Cargo” e “Sexo” .....	46
4.1.2	Conjuntos “Idade”, “Tempo de Banco” e “Tempo de Auditoria” .....	47
4.2	Quesitos do Questionário .....	50
4.2.1	Conjunto “Todos os Quesitos” .....	50
4.2.2	Conjunto “Justiça” .....	51
4.2.3	Conjunto “Utilidade” .....	52
4.3	Resultados quantitativos concatenados .....	54
4.3.1	Conjuntos “Cargo” e “Sexo” .....	54
4.3.2	Conjuntos “Idade”, “Tempo de Banco” e “Tempo de Auditoria” .....	55
4.3.3	Inferência dos resultados concatenados para a população .....	57
4.4	Resultados qualitativos.....	59
4.4.1	Conjunto “Justiça” .....	59
4.4.2	Conjunto “Utilidade” .....	62
4.5	Discussão dos resultados quantitativos concatenados e qualitativos à luz da literatura revisada e das variáveis de pesquisa.....	63
4.5.1	Conceito de justiça.....	64
4.5.2	Conceito de utilidade.....	67
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	69
5.1	Síntese dos resultados obtidos.....	69
5.2	Limitações .....	70
5.3	Recomendações para estudos futuros .....	71
	REFERÊNCIAS.....	72
	APÊNDICES.....	75
	Apêndice A – Questionário.....	75

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

Competência. Desempenho. Gestão por competência e desempenho. Competência coletiva e capacidade organizacional. São esses os temas atuais relacionados às organizações, que representam desafios a serem superados para que elas consigam sobreviver no complexo ambiente competitivo em que atuam.

O tratamento desses desafios – os temas – é estudado pela Administração Científica, que foi criada em 1911, a partir da preocupação das organizações em contar com indivíduos possuidores de habilidades técnicas necessárias ao trabalho ou ao cargo, visando ao desempenho eficiente, mediante a aplicação dessas habilidades no exercício de determinada função (PIRES et al., 2005).

Decorrido quase um século, foram criados mecanismos de avaliação dos recursos humanos, que se alteraram ao longo do tempo, com o objetivo de selecionar, recrutar e treinar indivíduos para o trabalho nas organizações, ou dispensá-los (BASTOS, 2007).

Como forma de criar e estudar esses mecanismos, são produzidas pesquisas, acadêmicas e organizacionais, que, por sua vez, auxiliam no aperfeiçoamento da avaliação das pessoas e na mensuração dos resultados alcançados nas organizações.

O presente estudo teve por fim identificar a percepção dos funcionários da unidade organizacional – auditoria interna – de uma instituição financeira nacional quanto à aceitação do modelo de gestão por competências utilizado para avaliar o desempenho dos seus funcionários.

A estratégia de pesquisa adotada foi a de estudo de caso e a coleta de dados foi de fonte primária, mediante aplicação de um questionário a todos os auditores internos do banco público.

O trabalho em si, separado por tópicos, traz os objetivos a serem alcançados com a pesquisa, a revisão bibliográfica sobre os temas abordados, as técnicas e os procedimentos utilizados no estudo, a apresentação e discussão dos resultados da aplicação do questionário, finalizando com as conclusões e as recomendações. Na sequência, são apresentadas as referências bibliográficas e os demais documentos produzidos.

## **1.2 Formulação do problema**

Qual a percepção dos conceitos de justiça e de utilidade no modelo de gestão por competências utilizado pela auditoria interna de uma instituição financeira nacional?

## **1.3 Objetivo geral**

Identificar a percepção dos conceitos de justiça e de utilidade no modelo de gestão por competências utilizado pela auditoria interna de uma instituição financeira nacional.

## **1.4 Objetivos específicos:**

- a) analisar a percepção dos funcionários da auditoria interna de uma instituição financeira nacional quanto aos conceitos de justiça e de utilidade do modelo de gestão por competências utilizado; e
- b) concluir sobre a aceitação da gestão por competências pelos funcionários da auditoria interna de uma instituição financeira nacional, considerando a justiça e a utilidade da aplicação do modelo.

## 1.5 Justificativa

Neste contexto de transformações na gestão organizacional, em particular na gestão de pessoas, buscou-se, nesta monografia, identificar a percepção dos conceitos de justiça e de utilidade no modelo de gestão por competências utilizado pela auditoria interna de uma instituição financeira nacional.

A escolha desta organização para a pesquisa e a formalização dessa monografia derivou da utilização, pelo banco público, há algumas décadas, de modelos de avaliação de desempenho de seus funcionários, que culminaram no modelo gerencial de gestão por competências, tendo a seguinte trajetória de implementação dessa forma de gerir pessoas (UniBB, 2011):

- a) da década de 1940 a 1970, as avaliações abrangiam aspectos relacionados ao desempenho profissional, à personalidade e à disciplina;
- b) em 1982, foi implementado um sistema de avaliação individual de seus funcionários, adotando uma avaliação de desempenho funcional que representou um processo mais aberto e participativo, e que tinha o objetivo de orientar a capacitação do funcionário;
- c) em 1998, outro sistema foi lançado que, além de avaliar o comportamento do funcionário, incorporou a avaliação de sua contribuição para a obtenção dos resultados de sua unidade de trabalho e do banco; e
- d) em 2005, foi instituída a gestão do desempenho por competências com os principais objetivos: (i) orientar o processo de desenvolvimento profissional, (ii) contribuir com o planejamento de carreira funcional, (iii) facilitar a consecução dos objetivos organizacionais, e (iv) subsidiar outros sistemas e programas de gestão de pessoas.

Atualmente, o sistema de avaliação do banco considera que o desempenho do funcionário é constituído por suas competências e pelos resultados gerados com aplicação dessas competências em sua atuação profissional. Esse tipo de avaliação, desde 2009, foi estendido ao Conselho de Administração, ao Comitê de Auditoria e à

Diretoria Executiva, como forma de implementar a boa prática de governança corporativa (UniBB, 2011).

Em consonância com a organização, a auditoria interna utiliza o modelo de gestão por competências para gerir as pessoas, tanto na seleção e no recrutamento, como no desenvolvimento e na capacitação para realização dos trabalhos.

Assim, o presente estudo visou a identificar a percepção de todos os auditores internos quanto à aceitação da gestão por competências, considerando a justiça e a utilidade da aplicação do modelo. Para isso, foi aplicado um questionário para coleta e análise de dados, tendo por objetivo a apresentação e discussão dos resultados.

Por fim, a partir das conclusões, esse trabalho poderá contribuir para que a unidade organizacional pesquisada tome decisão quanto a melhorias no processo de gestão por competências dos seus funcionários. Concomitante, poderá haver contribuição para o aumento de conhecimento científico relacionado à elaboração de pesquisa que vise a identificar a percepção dos colaboradores de uma organização ou unidade organizacional quanto ao processo de gestão por competências implementado.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Competência

No fim da Idade Média – século XV –, o termo “competência” era associado à faculdade para apreciar ou julgar certas questões, o que gerava o reconhecimento social da capacidade de alguém se pronunciar a respeito de determinado assunto. Por isso, a expressão tinha relação com a linguagem jurídica. A Administração Científica, criada por Frederick Winslow Taylor (1856-1915), adotou o termo “competência” para designar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho (ISAMBERT-JAMATI, 1997 apud PIRES et al., 2005).

A preocupação das organizações com essa competência existe desde o início da Administração Científica (1911), pois procuravam aperfeiçoar, nos empregados, as habilidades necessárias para o exercício de certas funções, visando a contar com indivíduos capacitados para o desempenho eficiente. De início, a preocupação era com as habilidades técnicas necessárias ao trabalho ou ao cargo. Em virtude de pressões sociais e do aumento da complexidade das relações de trabalho, as organizações passaram a considerar, no processo de desenvolvimento de seus empregados, não só conhecimentos e habilidades, mas também aspectos sociais e comportamentais (PIRES et al., 2005).

Essa mudança de atitude das organizações é destacada por Le Boterf (1999 apud BRANDÃO et al., 2008, p. 878) que visualizou um ganho para as organizações quando “[...] sustenta que em cada equipe de trabalho se manifesta uma competência coletiva, que emerge das relações sociais que se estabelecem no grupo e da sinergia entre as competências individuais de seus membros.”

Corroborando esse entendimento de relação do ganho organizacional com as habilidades de seus colaboradores, Dutra, Hipólito e Silva (1998 apud PIRES et al.,

2005, p. 14) “[...] definem competência como a capacidade de uma pessoa gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais.”

Em resumo, há sustentação na literatura de que a competência individual pode ser adequada aos interesses da organização. Carbone, Brandão e Leite (2005 apud BRANDÃO et al., 2008, p. 879), por exemplo, abordam essa relação ao destacarem a importância de se identificar as competências relevantes à organização e

[...] recomendam a descrição das competências sob a forma de referenciais de desempenho, ou seja, de comportamentos observáveis no trabalho. A descrição de uma competência representaria um desempenho ou comportamento esperado, indicando o que o profissional deve ser capaz de fazer.

## 2.2 Desempenho

De acordo com Ferreira (2009), desempenho é a execução de um trabalho que exige competência, e é também um comportamento, uma atuação.

Nas organizações, o desempenho sempre foi buscado nos seus colaboradores como forma de se obter sucesso no desempenho organizacional.

Pires et al. (2005, p. 39) muito bem retratam a evolução desse evento:

No início do século passado, a avaliação de desempenho tinha como foco exclusivo o indivíduo e a forma de realização do trabalho. O seu conceito evoluiu e passou a referir-se, de forma mais ampla, ao ato de executar as atividades próprias a determinada função para obtenção de resultados previamente estabelecidos. Mais recentemente, as técnicas de avaliação de desempenho foram aperfeiçoadas e passaram a considerar a interferência de vários outros fatores, como, por exemplo, aqueles relacionados ao contexto em que a organização se encontra inserida.

Há algumas décadas, Gilbert (1978, apud BRANDÃO et al., 2008, p. 882-883) frisou nitidamente a necessidade das organizações acompanharem o desempenho das pessoas no trabalho e esclareceu

[...] que o desempenho humano é expresso em função dos comportamentos (ou competências) que a pessoa manifesta e das realizações decorrentes desses comportamentos. Em geral, as organizações têm procurado utilizar modelos de gestão do desempenho que permitam avaliar concomitantemente esses dois aspectos, pois avaliar somente o comportamento não garante a consecução do resultado esperado, enquanto mensurar só os resultados pode induzir as pessoas a adotarem comportamentos inadequados para alcançar a meta desejada.

Tempos depois, Fischer (2001, apud BASTOS, 2007, p. 39) descreveu essa ação necessária das organizações ao realçar que “O conceito de gestão de pessoas busca ressaltar o caráter da ação – ‘a gestão’ – e seu foco de atenção – ‘as pessoas.’”. Portanto, gestão de pessoas deve ser entendida como o conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos utilizados pela organização, visando adequar o comportamento humano ao ambiente de trabalho (FISCHER, 2001, apud BASTOS, 2007).

Na mesma época, Fleury e Fleury (2001) relacionaram a competência ao desempenho individual e afirmaram que o conceito de competência é considerado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que dão origem a um alto desempenho.

Considerando o desempenho individual a partir do conjunto de capacidades humanas no âmbito organizacional, Carbone et al. (2005 apud BRANDÃO, 2008, p. 324) resumem que

A competência é entendida, então, não só como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) necessários para exercer certa atividade, mas ainda como o desempenho da pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos adotados no trabalho e realizações decorrentes.

Fernandes (2006 apud ALMEIDA, 2007, p. 35) reforça esse entendimento quando diz que “[...] para se ter um bom desempenho, é natural que uma empresa antes defina alguns objetivos e organize suas ações. Por isso o desempenho pressupõe uma estratégia.”

Portanto, o desempenho medido numa organização é originado da relação entre o comportamento do homem e as condições do ambiente de trabalho. “O desempenho depende do conjunto de recursos que o contexto oferece para

sustentar a prática competente.” (CARBONE et al., 2005; GONCZI, 1999 apud BRANDÃO, BAHRY; FREITAS, 2008, p. 225)

Essa sinergia de competência e desempenho agrega valor econômico e social a indivíduos e organizações, contribuindo para a consecução de objetivos organizacionais e expressando o reconhecimento social da capacidade de determinada pessoa (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; ZARIFIAN, 1999 apud PIRES et al., 2005).

A visão sinérgica citada entre competência e desempenho é denominada como uma terceira corrente teórica de interpretar a competência, quando adota uma perspectiva integradora de duas grandes concepções – uma defendida por autores norte-americanos, de que competência é um conjunto de qualificações relativas à pessoa, e outra defendida por autores franceses, em que as realizações do indivíduo no trabalho se associam à competência (DUTRA, 2004 apud BRANDÃO, 2008).

Esta terceira corrente teórica é defendida por Gonczi (1999 apud BRANDÃO, 2008, p. 324): “[...] a competência possui a peculiaridade de associar atributos pessoais ao contexto em que são utilizados, isto é, ao ambiente e ao trabalho que a pessoa realiza.”

Também argumentam a favor da teoria da terceira corrente Prahalad e Hamel (1990 apud BRANDÃO et al., 2008, p. 878), quando “[...] referem-se à competência como um atributo da organização, que a torna eficaz e permite a consecução de seus objetivos estratégicos.”

Craide e Antunes (2004, p. 2) salientam a necessidade de se gerir a sinergia entre competência e desempenho, afirmando que “O alinhamento entre competências individuais e as competências organizacionais, através de uma Gestão por Competências, é importante para as empresas que visam a maiores níveis de desempenho.”

Por fim, Bastos (2007) afirma que o desempenho de uma organização tem relação direta com o desempenho de seus funcionários e que a estreita relação entre esses desempenhos tem levado as organizações a adotarem práticas de gerenciamento da força de trabalho com vistas ao aumento da produtividade.

## 2.3 Gestão por competências

Segundo Hondegghem, Horton e Scheepers (2006, p. 242), “A noção de gestão por competências surgiu pela primeira vez no setor privado nos EUA e no Reino Unido nos anos 1980.” Foi uma resposta aos desafios da época, originados pelas mudanças econômicas advindas da globalização, da crescente concorrência internacional e das mudanças tecnológicas. E, na mesma época, os primeiros passos da gestão por competências foram adotados no setor público, coincidindo com a Nova Gestão Pública no Reino Unido e o governo empreendedor dos EUA (HONDEGHEM; HORTON; SCHEEPERS, 2006).

Hondegghem, Horton e Scheepers (2006, p. 243) ainda declaram:

A gestão por competências implica que sejam identificadas as competências necessárias para o cumprimento adequado de certas tarefas em cada um dos setores de atividade da organização e que seja elaborado um modelo que sirva de base ao recrutamento, à seleção, à formação, ao desenvolvimento ou a outros aspectos da gestão de pessoas. [...] a gestão por competências considera o indivíduo como recurso primordial no seio da organização e como fonte de seu sucesso ou fracasso.

Portanto, esse modelo inovador de gestão tem sido adotado nas organizações públicas, e Guimarães (2000, p. 139) trouxe um questionamento sobre a adoção dessa forma de atuar na administração pública, concluindo em sua análise que

[...] a abordagem da competência pode ser utilizada tanto para promover a prestação de um serviço público com qualidade e tornar os padrões de gestão de organizações públicas mais flexíveis e empreendedores, quanto para reforçar a exclusão social.

Entretanto, Hondegghem, Horton e Scheepers (2006) abordam a especificidade do setor público e a necessidade de se adotar abordagem diferente ao se cogitar a implementação da gestão por competências. Eles apresentam as dificuldades e os problemas teóricos da gestão por competências implantadas no Reino Unido, país pioneiro dessa prática, e na Bélgica, destacando que a noção de “competência” é ainda vaga. Apesar das dificuldades identificadas, a conclusão do trabalho é de que “[...] ela [a gestão por competências] possui o potencial de agregar real valor aos

indivíduos, às organizações e à sociedade como um todo.” (HONDEGHEM; HORTON; SCHEEPERS, 2006, p. 257).

No Brasil, a dificuldade é para se implementar a gestão por competências no recrutamento de servidores das organizações públicas, pois há restrições na realização de concursos públicos que não permitem avaliação de determinados comportamentos e atitudes, priorizando o nível de conhecimento e habilidades do candidato e não considerando os aspectos relacionados às atitudes (PIRES et al., 2005).

Porém, Pires et al. (2005, p. 24) afirmam que “[...] é possível a adoção de práticas de seleção de pessoas com enfoque em competências no serviço público.”, bastando que sejam levantadas as lacunas de competências existentes em cada equipe de trabalho para atrair os candidatos com o perfil desejado.

Pires et al. (2005) ainda afirmam que muitas empresas têm adotado a gestão por competências como modelo de gestão, nos níveis individual, grupal e organizacional, para planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias à consecução de seus objetivos.

E gestão por competências, no entendimento de Brandão e Guimarães (2001 apud PAIVA; MELO, 2008, p. 349),

[...] faz parte de um sistema maior de gestão organizacional: a partir da estratégia organizacional, ela “direciona suas ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e formalização de alianças estratégicas, entre outras, para a captação e o desenvolvimento das competências necessárias para atingir seus objetivos” [...].

A gestão por competências é organizada a partir de eixos, dentre eles o desenvolvimento de competências individuais suportado por política organizacional de formação de pessoal e o estabelecimento de políticas para avaliar e remunerar as competências existentes (RAMOS, 2001 apud PAIVA; MELO, 2008).

Ela tem sido apontada como modelo gerencial alternativo aos instrumentos tradicionalmente utilizados pelas organizações, buscando-se reduzir ou eliminar lacunas de competências necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

## **2.4 A gestão por competências nas organizações**

Pesquisas recentes relacionadas à gestão do desempenho e da competência profissionais foram realizadas nas organizações, visando a identificar os ganhos e as dificuldades com a implementação do processo de gestão por competências.

Em 13 trabalhos de pesquisa selecionados, foram destacados o objetivo do estudo e o resultado alcançado para servirem de ponto de referência e de comparação com os achados obtidos nesta pesquisa de monografia. Três desses trabalhos tiveram como fonte de pesquisa organizações diversas, enquanto que os outros dez trabalhos foram realizados numa única organização – o Banco do Brasil.

### **Trabalho de pesquisa 1**

Craide e Antunes (2004) efetuaram um estudo de caso em cinco empresas localizadas no Estado do Rio Grande do Sul e no Estado de Minas Gerais. O objetivo do estudo foi verificar as principais ações e mudanças ocorridas com a adoção da ferramenta de gestão de pessoas intitulada Avaliação de Competências 360°. Segundo Reis (2000 apud CRAIDE; ANTUNES, 2004, p. 5), foi na década de 1990 “[...] que se intensificaram as experiências e as pesquisas relativas à técnica de Avaliação 360°, procurando compreender sua influência no ambiente organizacional.” Esse instrumento de avaliação consiste em combinar análises feitas pelo superior, pelos pares e/ou clientes e subordinados para avaliar as competências individuais, que se traduzem em competências organizacionais.

O resultado do trabalho de Craide e Antunes (2004) apontou que as cinco empresas estavam em busca de uma ferramenta que auxiliasse a tomada de decisões, chegando ao entendimento quase unânime sobre a vantagem oferecida pela avaliação com abordagem 360°. Percebeu-se que houve unanimidade das empresas em apontarem que o subsistema de treinamento e desenvolvimento é/foi influenciado pela Avaliação de Competências 360°, tanto que quatro das cinco empresas pesquisadas procuravam utilizar os resultados grupais para investir em ações corporativas. As empresas destacaram mudanças também no subsistema de recrutamento e seleção, pois se valeram da ferramenta para subsidiar o processo de contratação de novos executivos.

Por fim, Craide e Antunes (2004) identificaram que as organizações perceberam mudanças na gestão de pessoas, principalmente na forma de encarar e investir em treinamentos e programas de desenvolvimento gerencial. Uma preocupação foi relatada pelas empresas:

[...] para que o projeto continue exitoso, é necessário que seja trabalhada a resistência dos participantes. Um ou outro tipo de resistência sempre existirá, havendo, portanto, a necessidade de mantê-la em um nível adequado e não prejudicial ao andamento do projeto. (CRAIDE; ANTUNES, 2004, p. 19).

## **Trabalho de pesquisa 2**

Almeida (2007), em sua dissertação de mestrado, descreveu a percepção dos gestores e técnicos sobre o processo de gestão de competências em organizações que atuavam em diversas regiões do Brasil. Em seu estudo, ele pesquisou representantes de 38 organizações que possuíam modelos de gestão por competências implementados e apresentou os resultados sob o enfoque de duas visões dos participantes: de “justiça” e de “utilidade e objetividade” dos processos em uso. As avaliações tenderam à visão positiva, apesar do expressivo percentual de posicionamento neutro ou negativo ao processo de gestão de competências. O fator de destaque foi a avaliação favorável às duas visões pelas pessoas com remuneração mais elevada.

## **Trabalho de pesquisa 3**

O terceiro trabalho realizado sobre organizações diversas foi de Brandão (2008), que consolidou uma coletânea de pesquisas empíricas, publicadas no período de 1996 a 2005 em periódicos nacionais e internacionais, num total de 26, sobre o tema “aprendizagem e competências nas organizações”, realizadas em ambiente universitário e organizacional. O enfoque do estudo foi examinar a contribuição de ações formais de aprendizagem, os efeitos da aprendizagem informal e a necessidade da aprendizagem com base em competências requeridas por certos papéis ocupacionais.



Foi constatado, na revisão bibliográfica efetuada por Brandão (2008), que os estudos apresentam carências, limitações e lacunas sobre o tema, sugerindo a existência de um pluralismo metodológico devido à utilização de variadas técnicas de pesquisa, o que indica ser uma tendência no campo do comportamento organizacional.

A conclusão foi de que apenas um trabalho buscou identificar se a prática deliberada de aprendizagem explicava o desempenho da organização. Em seu trabalho de pesquisa, Brandão (2008, p. 335) discorreu que

Embora grande parte dos artigos tenha pretendido evidenciar a contribuição de ações de aprendizagem para o desenvolvimento de competências e sua expressão no trabalho, apenas um deles (SONNENTAG e KLEINE, 2000) utilizou-se de análise de regressão para identificar o efeito preditivo de certas práticas de aprendizagem sobre o desenvolvimento de competências e a melhoria de desempenho.

#### 2.4.1 A gestão por competências no Banco do Brasil

##### **Trabalho de pesquisa 4**

Em um trabalho de pesquisa, realizado no Banco do Brasil em dezembro de 2004, Brandão et al. (2008) avaliaram a percepção de 532 funcionários, localizados em nove unidades organizacionais, quanto ao novo modelo de gestão de desempenho por competências adotado em 2003. Os resultados apontaram como muito positiva a percepção dos funcionários, concebendo o modelo como democrático e participativo. “Isso sugere, portanto, que os aprimoramentos realizados no modelo permitiram reduzir vieses, ampliar a participação dos funcionários e melhorar a percepção de justiça e equidade, [...]” (BRANDÃO et al., 2008, p. 896). Além disso, foram identificados pressupostos de um modelo de gestão considerado pela literatura como moderno e eficaz, ao integrar a gestão por competências, o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus.

A contribuição prática da pesquisa de Brandão et al. (2008, p. 896) foi que “Com base nos resultados descritos na pesquisa, a direção do banco decidiu pela

implementação desse modelo — intitulado Gestão de Desempenho por Competências — em todas as suas dependências, no Brasil e no exterior.”

### Trabalho de pesquisa 5

Noutra pesquisa realizada em 2005 e restrita a um grupamento de 470 funcionários do Banco do Brasil, constituído de mestres e doutores acadêmicos, Brandão, Bahry e Freitas (2008) verificaram a existência de relação entre a percepção dos pesquisados acerca do suporte para transferência da aprendizagem oferecida pela organização e a aplicação no trabalho das competências desenvolvidas por eles em cursos de pós-graduação de *stricto sensu*.

As 297 respostas permitiram concluir que havia percepção dos funcionários sobre o apoio da organização ao aplicarem em suas atividades as competências por eles desenvolvidas em cursos de mestrado ou doutorado e que os respondentes do sexo masculino aplicavam, no trabalho, com frequência significativamente superior à das mulheres, as competências desenvolvidas, além de perceberem melhor a existência de suporte psicossocial e de suporte material. Outra constatação foi de que os funcionários que receberam bolsas de estudo da organização tiveram percepção expressivamente mais positiva sobre os suportes psicossocial e de material do que os funcionários que custearam seus próprios estudos. Brandão, Bahry e Freitas (2008, p. 235) resumiram:

Os resultados aqui expostos reforçam a importância de as organizações, para favorecerem a expressão das competências de seus empregados, atuarem não apenas sobre componentes individuais — promovendo a aprendizagem de conhecimentos, habilidades e atitudes —, mas principalmente sobre aspectos organizacionais, criando um ambiente que ofereça suporte psicossocial e material ao profissional, de forma a estimular e facilitar a transferência de suas aprendizagens. [...] Nesse sentido, o Banco poderia, por exemplo: orientar a atuação de seus gestores para que eles estimulem, valorizem e apoiem a aplicação, no trabalho, das competências desenvolvidas pelos funcionários; disponibilizar recursos materiais, como pacotes estatísticos e outros aplicativos importantes à realização de pesquisas aplicadas; disponibilizar acesso a bases de dados de periódicos internacionais, para que os funcionários possam manter-se atualizados sobre o conhecimento produzido em sua área de atuação; oferecer aos pós-graduados incentivos (monetários ou não) para que eles apliquem suas competências no trabalho e as socializem com os demais funcionários. Assim, a empresa poderia otimizar o retorno sobre os investimentos que faz em formação profissional.

Como recomendação para trabalhos posteriores, Brandão, Bahry e Freitas (2008, p. 235) sugeriram que pesquisadores poderiam dedicar-se “[...] a identificar em que medida as competências expressas pelas pessoas no trabalho explicam a variância dos resultados organizacionais.”

### **Trabalho de pesquisa 6**

Mueller (2005) pesquisou sobre a visão de 32 funcionários de uma agência do Banco do Brasil no Estado do Rio Grande do Sul a respeito do método de gestão de desempenho por competências a ser implementado. Em seu trabalho, ele buscou identificar a expectativa dos funcionários quanto ao reconhecimento e à ascensão profissional que o novo método traria. O resultado permitiu determinar que 59,38% dos funcionários tinham a expectativa de que a mudança no processo aumentaria a motivação e acreditavam que a mudança promoveria reconhecimento e crescimento profissionais.

### **Trabalho de pesquisa 7**

Follador (2006) efetuou um estudo numa agência do Estado do Espírito Santo, tendo como objetivo identificar as mudanças no comportamento dos funcionários a partir da implantação de um novo modelo de avaliação de desempenho por competências. A conclusão foi que os 40 respondentes ressaltaram o valor do comprometimento com a empresa e com os colegas, independentemente do cargo que cada um ocupa. E destacou que

[...] a maioria dos funcionários encontram-se receptivos em relação à nova forma de avaliação de desempenho profissional por competências que está sendo implantada no Banco e que praticamente todos os funcionários foram treinados pelo Banco para conhecerem o conceito de competências e suas implicações na avaliação, o que fez com que eles se motivassem mais e também se preparassem para fazer a avaliação de modo mais criterioso. (FOLLADOR, 2006, p. 3).

### **Trabalho de pesquisa 8**

No trabalho de Santos, W. S. F. (2006), foi pesquisado se o modelo de avaliação de desempenho individual implementado seria considerado justo e

adequado na visão dos funcionários de 72 cidades do Estado da Paraíba. Para isso, foram coletados mais de 400 questionários e realizadas mais de 20 entrevistas. O resultado do trabalho demonstrou que o modelo implementado foi percebido como uma evolução e teve a aprovação da maioria dos funcionários. Uma conclusão foi de que

Com a implementação de uma metodologia que se utiliza de múltiplas fontes, foi claramente percebida a intenção de reduzir a menores níveis de subjetividade do processo avaliativo, o que efetivamente enriqueceu o processo e tornou-o mais próximo da realidade, [...] (SANTOS, W. S. F., 2006, p. 91).

Outra dedução do trabalho se referiu à constatação do equilíbrio de forças entre as pessoas a partir da adoção de múltiplas fontes de avaliação, o que passou a representar um fator de valorização da opinião de todos os participantes do processo de avaliação (SANTOS, W. S. F., 2006).

### **Trabalho de pesquisa 9**

Silva Júnior et al. (2006) realizaram pesquisa no Banco do Brasil, visando a identificar possíveis falhas no processo de gestão por competências implantado e a propor soluções para torná-lo mais eficaz como ferramenta de gestão de talentos. Dentre os objetivos específicos da pesquisa, constaram obter respostas sobre o grau de importância do sistema de avaliação e sobre a percepção dos funcionários quanto à contribuição do processo de avaliação para a capacitação e a ascensão profissional.

O campo de abrangência da pesquisa foram as agências do Estado do Paraná, com a coleta de mais de 300 questionários. As conclusões da pesquisa, por meio de medidas percentuais, foram de concordância total dos respondentes sobre os dois pontos destacados: de 64% com o grau de importância do sistema de avaliação e de 56% com a contribuição para a capacitação e a ascensão profissional (SILVA JÚNIOR et al., 2006).

## Trabalho de pesquisa 10

Seguindo a linha de pesquisa de avaliar a implantação do modelo de gestão por competências adotado pelo Banco do Brasil a partir de 2005, Bastos (2007) elaborou uma dissertação de mestrado, em que aplicou um questionário a 844 funcionários localizados em dependências (agências e órgãos regionais) da cidade de Salvador, no Estado da Bahia.

O resultado encontrado por Bastos (2007, p.137) de concordância com a hipótese de democratização do processo e de participação dos funcionários foi atribuído “[...] ao fato de que com a GDP [Gestão de Desempenho por Competências] todos os funcionários passaram à condição de avaliadores no processo, ao avaliar o desempenho de seu Superior, seus Pares e o seu próprio desempenho.”

Outras hipóteses corroboradas por Bastos (2007) em seu trabalho foram de que a avaliação por múltiplas fontes reduziu a subjetividade do processo e de que o novo modelo estimula o autodesenvolvimento ao integrar opções de capacitação com temas vinculados às competências avaliadas.

A hipótese rejeitada pelos respondentes foi de que o processo de acompanhamento está alinhado à premissa de foco no desenvolvimento profissional, com destaque de menor concordância na questão que investigava a regularidade do registro de anotações de *feedback* durante a etapa de acompanhamento. E as justificativas dos respondedores foram a falta de tempo para efetuar os registros, o que tende a gerar desmotivação nos funcionários e descrédito no processo de avaliação.

Como resultado final, Bastos (2007, p. 185) apresentou sugestões para o Banco do Brasil, destacando o papel dos gestores e o aspecto cultural da organização:

Os gestores, na condição de desenvolvedores de pessoas, detêm um papel fundamental na legitimação do modelo de gestão adotado pela empresa. Entretanto, a dificuldade em administrar as diversas demandas sob sua responsabilidade, acaba por prejudicar a condução da GDP [Gestão de Desempenho por Competências], com reflexos negativos à percepção de efetividade desse instrumento pelos funcionários dos demais segmentos funcionais.

As dificuldades que impactam a efetividade da GDP não estão associadas a questões técnicas, ou de compreensão sobre o modelo, o que indica que a estratégia de capacitação empreendida pelo Banco na implantação do novo sistema foi satisfatória. Aspectos de natureza cultural ensejam resistência à prática do feedback, o que compromete o acompanhamento da avaliação. Esses aspectos merecem uma atenção maior por parte da empresa uma vez que determinam a condução do sistema, na sua forma integral, possibilitando o atingimento dos objetivos desejados.

Por fim, Bastos (2007, p. 62) se pronunciou sobre os resultados efetivos das pesquisas realizadas a respeito do tema

Apesar do crescente interesse pelo tema competências tanto no ambiente acadêmico quanto no ambiente corporativo e um conseqüente aumento no volume de publicações a respeito, ainda são poucas as pesquisas que exploram e analisam, objetivamente, os resultados efetivos obtidos a partir da introdução dessa abordagem de gestão nas empresas.

### **Trabalho de pesquisa 11**

Na mesma linha de produção de conhecimento, Godoy (2007) efetuou uma pesquisa com 229 funcionários de agências do Banco do Brasil, localizadas no Estado de Santa Catarina, tendo como objetivos, entre outros, verificar a opinião dos funcionários sobre a gestão de desempenho por competências, mensurar o grau de satisfação e de envolvimento dos funcionários com o método de avaliação recém-implantado, e identificar pontos fortes e fracos do processo.

“O estudo revelou como ponto forte do sistema de avaliação a importância do fornecimento e recebimento de *feedback* para a melhoria dos processos de trabalho.” (GODOY, 2007, p. 7). Esse quesito recebeu a média mais alta da pesquisa, de 8,28 numa escala de 10 pontos. Entretanto, a média caiu para 6,13 no quesito que investigou se o *feedback* recebido ao final do período avaliativo era condizente com os registros efetuados nas etapas anteriores. O motivo dessa queda foi apontado por Godoy (2007, p. 7) ao afirmar que “Também se salienta como ponto vulnerável a etapa de acompanhamento [...], apresentando média de 5,70.”

Por último, foi destacado por Godoy (2007, p. 7): “O fator tempo para capacitação aparece como o grande ‘vilão’ da pesquisa, apresentando o maior índice de dispersão (desvio padrão de 2,18, para uma média de 4,73).”

## Trabalho de pesquisa 12

Lazzari (2007) escolheu uma dependência de apoio logístico – Gerência de Logística (Gerel) de Curitiba, no Estado do Paraná – para realizar uma pesquisa sobre a percepção dos funcionários acerca do modelo de gestão de desempenho por competências adotado pelo Banco do Brasil. Foram consolidadas as respostas de 40 questionários que geraram a seguinte conclusão:

A maioria dos funcionários considera que estão satisfeitos com o modelo de avaliação de desempenho utilizado atualmente na empresa, ao fazerem a auto-avaliação e receberem resultados da avaliação por pares, superiores, e subordinados. Entre os fatores que influenciam no desempenho, listaram as competências individuais necessárias para o desenvolvimento de suas atividades e a oportunidade que têm de participar de cursos de aprimoramento, visando o desenvolvimento da carreira.

## Trabalho de pesquisa 13

Por último, Brandão (2009) defendeu uma tese de doutorado e efetuou uma pesquisa em 2008, por meio da aplicação de dois questionários. O primeiro foi respondido por 926 gestores de 294 agências selecionadas da Rede Varejo<sup>1</sup>, que equivaliam a aproximadamente 7,6% e 5% da população, respectivamente, de gestores e de agências varejo do Banco do Brasil. O segundo questionário foi destinado aos 85 gerentes regionais e aos nove gerentes estaduais<sup>2</sup>. Aproximadamente, 84% da população dos gerentes (72 e sete) responderam o instrumento.

Os resultados foram plenamente alcançados e estavam definidos no objetivo principal da pesquisa, que era

[...] desenvolver e testar dois modelos teóricos de investigação: um para a expressão de competências gerenciais no trabalho e, outro, de expressão de competências como variável mediadora da relação entre características de agências bancárias e seu desempenho. Procurou-se [...] verificar empiricamente a existência de relações entre variáveis pertencentes a três categorias do comportamento organizacional: aprendizagem, competência e desempenho. (BRANDÃO, 2009, p. x).

<sup>1</sup> Constituía a maior rede de agências, sendo responsável pelo atendimento a mais de 28 milhões de clientes, com 3.876 agências e aproximadamente 19.000 cargos gerenciais.

<sup>2</sup> Nos estados com muitas agências, estas ficam subordinadas a gerentes regionais; nos estados com poucas agências, estas se subordinam diretamente ao gerente estadual.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

#### **3.1 Caracterização da organização**

##### **3.1.1 História da instituição (BB, 2011c)**

A primeira utilização da denominação Banco do Brasil aconteceu em 1808, resultado da associação do seu ramo de atividade ao nome do País.

Em dezembro de 1905, após entendimentos com os acionistas privados e autorização do Congresso Nacional, o governo passou a deter 50% do capital da instituição financeira. O governo também passou a deter o controle administrativo da instituição.

Uma das principais transformações na história recente do banco deu-se em 1986, quando o Governo decidiu extinguir a Conta Movimento mantida pelo Banco Central, mecanismo que assegurava ao Banco do Brasil suprimento automático de recursos para as operações permitidas aos demais intermediários financeiros.

Esse banco completou 200 anos em outubro de 2008, um patamar de tempo que pouquíssimas empresas no mundo atingiram. Na comemoração, foi concebido um selo comemorativo para os 200 anos, buscando representar sua participação ativa na história e na cultura brasileira – uma participação voltada para o crescimento sustentável e para a responsabilidade socioambiental nos negócios.



### 3.1.2 Missão (BB, 2011d)

Ser um banco competitivo e rentável, promover o desenvolvimento sustentável do Brasil e cumprir sua função pública com eficiência.

### 3.1.3 Crenças (BB, 2008, p. 7)

- Ética e transparência.
- Compromisso com o desenvolvimento das comunidades e do País.
- Responsabilidade socioambiental.
- Excelência e especialização no relacionamento com o cliente.
- Gestão participativa, decisão colegiada e trabalho em equipe.
- Ascensão profissional baseada no mérito.
- Marca como diferencial competitivo.
- Conservadorismo e proatividade na gestão de riscos.
- Comprometimento com rentabilidade, eficiência e inovação.

### 3.1.4 Visão de futuro (BB, 2008, p. 8)

Sermos o primeiro banco dos brasileiros no Brasil e no exterior, o melhor banco para trabalhar e referência em desempenho, negócios sustentáveis e responsabilidade socioambiental.

### 3.1.5 Estrutura interna (BB, 2011a)

O organograma do banco apresenta uma estrutura composta por dez Unidades de Gestão, 29 Diretorias, nove Vice-Presidências, Presidência, Auditoria Interna,

Comitê de Auditoria, Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Assembleia Geral de Acionistas.

A Auditoria Interna é um órgão de assessoramento e ocupa uma posição de subordinação direta ao Comitê de Auditoria, assim como presta informações ao Conselho de Administração e ao Conselho Fiscal.

Sua forma de atuação, com total autonomia perante as dependências da estrutura organizacional, lhe garante isenção para avaliar a eficácia dos controles internos e os riscos que podem afetar os objetivos do Conglomerado.

Para isso, é exigida expertise na condução dos trabalhos de auditoria, o que demanda de seus funcionários elevado índice de competência, definido como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, necessário para um ótimo desempenho esperado.

### 3.1.6 Grandes números

Tabela 1 – Divulgação de informações do banco público referentes ao 4º trimestre/2010

	Dez/09	Dez/10	s/ Dez/09 %
<b>Colaboradores</b>	<b>113.888</b>	<b>118.879</b>	<b>4,4 %</b>
Funcionários	103.971	109.026	4,9 %
Estagiários	9.917	9.853	- 0,6 %
<b>Rede de Distribuição - País</b>	<b>17.929</b>	<b>18.350</b>	<b>2,3 %</b>
Agências	4.897	5.078	3,7 %
Outros	13.032	13.272	1,8 %
<b>Rede de Distribuição - Exterior</b>	<b>45</b>	<b>47</b>	<b>4,4 %</b>
Agências	13	13	-
Outros	32	34	6,3 %
<b>Terminais de Auto-Atendimento</b>	<b>45.442</b>	<b>44.954</b>	<b>1,1 %</b>
<b>Contas-Correntes (em mil)</b>	<b>34.988</b>	<b>35.934</b>	<b>2,7 %</b>
Pessoas Físicas	32.781	33.758	3,0 %
Pessoas Jurídicas	2.207	2.176	- 1,4 %

Fonte: Internet (BB, 2011b).

### 3.2 População e amostra

A auditoria interna da instituição financeira possui 33 gerências regionais: cinco localizadas no exterior, 13 em Brasília (DF) e 15 distribuídas pelas demais unidades federativas do Brasil.

No período da coleta de dados, a unidade organizacional contava com a colaboração de 438 auditores internos, excluído o pesquisador dessa monografia, atuando nos segmentos técnico e gerencial.

A coleta de dados foi realizada sob a modalidade de seleção de amostras não estatística, em que o questionário aplicado foi enviado a todo o efetivo de auditores por intermédio do sistema de mensagem corporativo, que possui interligação global, configurando-se numa amostra casual, que, conforme Santos I. E. (2009, p. 135), é “aquela que é obtida por meio de um processo de amostragem casual.”

Do total de questionários expedidos, 108 retornaram pelas formas oferecidas – *e-mail* corporativo, *e-mail* pessoal e malote de correspondência corporativo –, o que representou uma taxa de retorno de 24,7%, quantidade considerada como aceitável quando comparada com a informação de Marconi e Lakatos (2007, p. 203) de que “Em média, os questionários expedidos pelo pesquisador alcançam 25% de devolução.”

Desses, oito foram descartados porque dois não continham manifestação alguma, quatro retornaram com justificativa de que os auditores não se achavam em condições de responder aos quesitos devido ao pouco tempo de atuação na auditoria e dois últimos ultrapassaram bastante o prazo final da enquete. Com isso, 100 questionários foram validados, o que representou a taxa efetiva de retorno de 22,8%. Quanto aos quesitos respondidos, somente um quesito (de número 14) de um único questionário retornou sem resposta.

Esse total de questionários respondidos não foi obtido pelo emprego técnico da amostragem e, por isso, de acordo com Oliveira (2004, p. 6), “[...] não é possível saber se os números globais do todo se assemelham ao que se extraiu da amostra.”, o que, inicialmente, gera a consequência de que “Nenhuma generalização poderá ser realizada.”

Entretanto, nos ensinamentos de Oliveira (2004, p. 17), sobre amostras não estatística ou não probabilística, a Amostragem por Quotas (ou Proporcional) tem a sua aplicação quando

Nela [na amostragem proporcional] tenta-se obter uma amostra que tenha as mesmas facetas da população, pelo menos em determinados aspectos. Para isso, é preciso conhecer antecipadamente o percentual populacional de algumas características (idade, classe social, escolaridade, sexo, etc.).

A partir desse preceito, depreende-se que, se as características da população conhecida se assemelham às características da amostragem proporcional, os resultados obtidos são equivalentes a uma amostragem probabilística.

Sendo assim, após a obtenção dos dados de toda a população, no sistema corporativo do banco público, foi montado o perfil de todos os auditores, classificando-os e distribuindo-os em quatro variáveis<sup>3</sup> – Cargo, Sexo, Idade e Tempo de Banco – e em dez categorias<sup>4</sup> relacionadas às quatro variáveis – Gerencial, Técnico, Feminino, Masculino, Até 40 anos, De 41 a 50 anos, Mais de 50 anos, Até 10 anos, De 11 a 20 anos e Mais de 20 anos. As mesmas classificação e distribuição foram aplicadas aos dados da amostra de 100 questionários validados, o que permitiu a comparação percentual entre as categorias da população e da amostra (Tabela 2).

---

<sup>3</sup> “Uma variável é uma característica (tal como renda, peso, altura, sexo, idade, etc.) que pode assumir diversos valores, quantitativos ou não, mutuamente excludentes.” (OLIVEIRA, 2004, p. 12).

<sup>4</sup> Categoria são as opções de resposta a uma variável, limitadas a uma lista finita de possibilidades. Exemplo: variável “estado civil” possui as categorias “solteiro”, “casado”, “viúvo” e “divorciado” (OLIVEIRA, 2004, p. 13).

Tabela 2 – Caracterização da população e da amostra de auditores

Variável	Categoria	População		Amostra		Diferença % das Categorias
		Qtde	%	Qtde	%	
Cargo	Gerencial	60	14	15	15	1
	Técnico	378	86	85	85	-1
Sexo	Feminino	115	26	22	22	-4
	Masculino	323	74	78	78	4
Idade	Até 40 anos	87	20	21	21	1
	De 41 a 50 anos	250	57	53	53	-4
	Mais de 50 anos	101	23	26	26	3
Tempo de Banco	Até 10 anos	55	13	7	7	-6
	De 11 a 20 anos	88	20	20	20	0
	Mais de 20 anos	295	67	73	73	6

Fonte: Elaborada pelo autor.

Portanto, como observado na Tabela 2, após a consolidação dos dados coletados, foi comparado o parâmetro<sup>5</sup> proporção (ou percentual) populacional com o estimador<sup>6</sup> proporção (ou percentual) amostral e ficou evidenciado que havia diferenças percentuais mínimas nas dez categorias, o que para efeito final desta pesquisa significa considerar os resultados possíveis para realizar generalizações.

Baseando-se no sentido inverso da técnica de amostragem, foi utilizado o aplicativo criado por Oliveira (2004) para se calcular a margem de erro a partir dos valores conhecidos da população (438 auditores), da amostra (100 questionários válidos) e da variância (0,25)<sup>7</sup>. Ao estimar cinco níveis de confiança<sup>8</sup> (95%, 90%, 85%, 80% e 75%), foram apresentados os resultados da margem de erro<sup>9</sup>, respectivamente, de 8,62%, 7,23%, 6,33%, 5,64% e 5,06%, o que ainda dariam suporte à precisão aceitável.

De acordo com Oliveira (2004, p. 73), “[...] não há uma precisão literária e/ou convencional [...]” para se empregar o nível de confiança e a margem de erro. “O que existe é o balanceamento de precisão [...] com bom senso [...]” Dessa forma, os resultados estimados demonstram que a terceira faixa de condição (85% e 6,33%) seria a mais balanceada (Figura 1).

<sup>5</sup> Parâmetros são medidas usadas para descrever sumariamente características populacionais (OLIVEIRA, 2004, p. 10).

<sup>6</sup> Estimador é aquilo que decorre de uma amostra, sendo o seu respectivo valor chamado de “estimativa” (OLIVEIRA, 2004, p. 11).

<sup>7</sup> Valor apontado por Oliveira (2004, p. 65) como a variância máxima para estimação de proporções.

<sup>8</sup> Refere-se à certeza das afirmações que estão sendo feitas (OLIVEIRA, 2004, p. 66).

Simulações de tamanho de amostra - Cálculo de Margem de Erro					
Dimensão populacional conhecida - estimação de Proporção(ões)					
Fornece a margem de erro de determinada dimensão amostral					
Informe: População, Amostra, Nível de Confiança, Variância e N° de estimações independentes					
Sugere-se passar o cursor sobre os cabeçalhos "Variância" e "N° de estimações independentes"					
População	Amostra	Niv.Confiança	Variância	N° de estimações independentes	Margem de Erro
438	100	95%	0,25	1	8,62%
438	100	90%	0,25	1	7,23%
438	100	85%	0,25	1	6,33%
438	100	80%	0,25	1	5,64%
438	100	75%	0,25	1	5,06%
				1	

Figura 1 – Simulação de cálculo de nível de confiança e de margem de erro  
Fonte: Elaborada pelo autor.

### 3.3 Caracterização do instrumento de pesquisa

A pesquisa realizada no âmbito deste trabalho foi baseada em técnica de pesquisa descritiva, que, de acordo com Triviños (1987 apud ZANELLA, 2006, p. 27), “[...] procura conhecer a realidade estudada, suas características, seus problemas.”

Essa pesquisa pode ser definida também como pesquisa-diagnóstico, pois utilizou um tipo de investigação para estudo organizacional (SCHEIN, 1972 apud ZANELLA, 2006), em que buscou avaliar os efeitos da gestão por competências.

Foi utilizado o método misto de pesquisa, em que constaram a medição objetiva e a quantificação dos resultados – método quantitativo e dedutivo – e o conhecimento da realidade segundo a perspectiva dos sujeitos participantes da pesquisa – método qualitativo e indutivo (ZANELLA, 2006, p. 89-99).

Zanella (2006, p. 89-99) afirma que “A pesquisa quantitativa é apropriada para medir tanto opiniões, atitudes e preferências como comportamentos.” e que a pesquisa qualitativa “Preocupa-se em conhecer a realidade segundo a perspectiva

<sup>9</sup> Refere-se à distância tolerável entre o valor real (parâmetro) e a estimativa (OLIVEIRA, 2004, p. 66).

dos sujeitos participantes da pesquisa, sem medir ou utilizar elementos estatísticos para análise dos dados.”

Pretendeu-se neste estudo identificar a percepção dos conceitos de justiça e de utilidade no modelo de gestão por competências utilizado pela auditoria interna de uma instituição financeira nacional. Para isso, a partir do objeto de estudo, foram definidas três variáveis de pesquisa: a) Percepção dos funcionários da auditoria interna de uma instituição financeira nacional; b) Conceito de justiça; e c) Conceito de utilidade, doravante denominadas de maneira simplificada de “Percepção”, “Justiça” e “Utilidade”.

Para Marconi e Lakatos (2007, p. 139), “uma variável pode ser considerada como uma classificação ou medida; uma quantidade que varia; um conceito operacional, que contém ou apresenta valores; aspecto, propriedade ou fator, discernível em um objeto de estudo e passível de mensuração.” Santos, I. E. (2009, p. 128) atesta que variáveis “São elementos que variam em um determinado fenômeno, e podem ser medidos através da observação e experimentação.”

Marconi e Lakatos (2007, p. 140) classificam as variáveis em “independente” “[...] aquela que influencia, determina ou afeta outra variável [...]” e em “dependente” “[...] consiste naqueles valores (fenômenos, fatores) a serem explicados ou descobertos, em virtude de serem influenciados, determinados ou afetados pela variável independente; [...]”.

Trujillo (1974 apud SANTOS, I. E., 2009, p. 128) também classifica as variáveis em “independente”, que “[...] é o fator ou antecedente que causa ou determina ocorrência de fenômeno definitivo.” e em “dependente”, que “[...] é o efeito ou resultado que deriva da variável independente.”

Portanto, a variável “Percepção” tem perfil de dependente, pois foi ela que representou o fenômeno a ser mensurado; foi para ela que o estudo buscou um resultado, enquanto que as outras duas – “Justiça” e “Utilidade” – se classificam como independentes, pois foram percebidas e quantificadas por meio da aplicação de um questionário, visando a encontrar a medida da variável dependente “Percepção”.

O instrumento de pesquisa adotado foi um questionário, utilizado para coleta de dados primários, contendo perguntas objetivas, que visaram à medição objetiva e

quantitativa dos resultados, para identificar a percepção dos conceitos de justiça e de utilidade no modelo de gestão por competências utilizado pela auditoria interna do banco público.

Por último, foi oferecida a oportunidade de o respondente acrescentar outras informações livremente, o que permitiu ao entrevistado expor a sua realidade sobre o modelo de gestão por competências utilizado pela unidade organizacional-alvo. Esta abordagem de responder perguntas livremente é mais comumente utilizada nas pesquisas da área de ciências sociais (GASKELL, 2002).

O questionário utilizado foi obtido do trabalho de pesquisa de Almeida (2007), que o confeccionou e o submeteu à validação de juízes e à avaliação semântica.

Ele é constituído de três blocos. O primeiro é uma carta de apresentação, contendo explicações sobre a pesquisa, solicitando a concordância em participar dela, destacando a preservação do sigilo dos dados fornecidos e agradecendo pela colaboração. O segundo bloco é constituído de itens relativos ao perfil do respondente, em que são solicitados nome (opcional), sexo, data de nascimento, data de ingresso no banco, data de ingresso na auditoria, cargo que exerce e informação sobre o emprego anterior.

O último bloco é o próprio questionário, composto de 25 quesitos e de instruções para o preenchimento. Os quesitos são frases afirmativas para que o respondedor marque sua concordância ou discordância numa escala tipo Likert<sup>10</sup> de cinco pontos, sendo o grau 1 o representante do “Discordo totalmente” e o grau 5 do “Concordo totalmente”.

De acordo com a definição de Almeida (2007), os quesitos do questionário foram divididos em dois conjuntos, mediante classificação das seguintes categorias de conteúdos:

- a) Justiça – avalia a percepção dos pesquisados sobre a imparcialidade das avaliações de competências e das suas consequências para as pessoas avaliadas;

---

<sup>10</sup>“Uma escala tipo *Likert* é composta por um conjunto de frases (itens) em relação a cada uma das quais se pede ao sujeito que está a ser avaliado para manifestar o grau de concordância desde o *discordo totalmente* (nível 1), até ao *concordo totalmente* (nível 5, 7 ou 11).” (DA CUNHA, 2007, p. 24).



- b) Utilidade e Objetividade – avalia o quanto o modelo de gestão de competências traz benefícios ao indivíduo (empregado ou funcionário) e à organização, e auxilia a distinguir desempenhos competentes de incompetentes, com base em comportamentos ou atitudes observáveis.

Considerando as respostas dos quesitos desses dois grupamentos, foi possível identificar e analisar a percepção dos respondentes quanto aos conceitos de justiça e de utilidade do modelo de gestão por competências utilizado, e concluir sobre a aceitação do modelo.

Dessa forma, as variáveis independentes – “Justiça” e “Utilidade” –, utilizadas na presente pesquisa, foram definidas a partir da classificação das categorias de conteúdos dos dois conjuntos de quesitos do questionário elaborado por Almeida (2007) – “Justiça” e “Utilidade e Objetividade”. Com isso, as descrições das categorias de conteúdos foram consideradas como caracterização das variáveis de pesquisa a serem estudadas.

### **3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

#### **3.4.1 Coleta dos dados**

A partir da autorização recebida pela organização para realizar a pesquisa, foi enviado pelo autor da pesquisa, ao final do dia 02 de março de 2011, o questionário para os 438 auditores internos na ativa. O envio do questionário foi realizado pelo sistema de mensagem corporativo, o que se mostrou um facilitador para efetuar as etapas de comunicação com os respondentes e de solicitação para colaborar com a pesquisa.

O questionário foi enviado, em anexo a uma mensagem pessoal, a todos os auditores, numa linguagem mais informal, em que foram reforçados o agradecimento e o pedido para participar da pesquisa, além de comunicar as formas de encaminhar as respostas: o sistema de mensagem pessoal do banco, o *e-mail* pessoal e o

malote de correspondência da organização. Também em anexo, foi encaminhada a mensagem da organização aprovando a realização da pesquisa. A coleta de dados foi realizada até 18 de março de 2011, mediante a recepção das respostas pelas formas disponibilizadas aos respondentes.

### 3.4.2 Tratamento dos dados

O procedimento de tabulação e análise dos dados consistiu em registrar as respostas recebidas numa planilha eletrônica de cálculo – Microsoft Excel – para serem analisadas estatisticamente, mediante análise descritiva e exploratória dos dados, com base em porcentagem e em medidas de posição – média, moda e mediana. As informações adicionais apresentadas pelos respondentes, num total de dez, foram submetidas à análise qualitativa.

A coleta de informações gerou uma massa de dados que necessitou ser classificada em conjuntos e subconjuntos para poder gerar as análises descritivas e as consequentes conclusões.

Inicialmente, os dados primários foram divididos em dois grandes grupos: a) “Dados Sociais”, compreendendo as características pessoais das pessoas e o tempo de relacionamento delas com a organização e a unidade auditoria; e b) “Quesitos do Questionário”, contendo as respostas dos 25 quesitos, distribuídos em dois conjuntos representativos das duas categorias de conteúdos – “Justiça” e “Utilidade e Objetividade” – definidas por Almeida (2007).

Em seguida, foram definidos oito conjuntos, vinculados aos dois grupos, e, finalmente, criados 19 subconjuntos, os quais representarão o menor detalhamento das medidas produzidas – média, moda, mediana e porcentagem.

O conjunto “Cargo” foi composto a partir da função exercida pelos auditores. Os cargos de Coordenador de Auditoria, Gerente de Administração no exterior e Gerente de Auditoria no País e no exterior foram considerados como pertencentes ao subconjunto “Gerencial”. Os cargos de Auditor Sênior, Auditor Pleno e Auditor Júnior foram agrupados no subconjunto “Técnico”.

Os conjuntos “Idade”, “Tempo de Banco” e “Tempo de Auditoria” tiveram como premissa para a formação dos subconjuntos, além de considerar o total da amostra, a separação por distribuição de frequências em faixas de tempo (Faixa A, Faixa B e Faixa C), a partir da percepção do autor para a definição dos tempos estipulados em cada faixa dos conjuntos.

Os conjuntos “Justiça” e “Utilidade” representam as variáveis de pesquisa independentes e são compostos pelos quesitos definidos por Almeida (2007) (Quadros 1 e 2).

Quesito	Conjunto	Descrição
1	Utilidade	Os colaboradores são incentivados a sugerir melhorias em tecnologias e novos produtos e serviços.
2		A avaliação de desempenho baseada em competências promove o desenvolvimento profissional dos colaboradores.
4		As pessoas percebem que o processo de gestão por competências agrega valor aos indivíduos e à Auditoria.
5		Com o processo de gestão por competências, as ações de TD&E (treinamento, desenvolvimento e educação) passaram a ter maior alinhamento com os objetivos da Auditoria.
6		Com o processo de gestão por competências, as pessoas passaram a investir mais em desenvolvimento profissional.
8		O processo de gestão por competências contribui para a melhoria do seu desempenho profissional.
9		O processo de gestão por competências estimula o alinhamento dos interesses da Auditoria com os de seus colaboradores.
10		O processo de gestão por competências ajuda as pessoas a identificarem as trilhas que deverão ser percorridas no desenvolvimento de suas carreiras profissionais.
11		O processo de gestão por competências contribui para a institucionalização (incorporação de prática, legitimação) do processo de avaliação de desempenho.
12		O processo de gestão por competências contribui para o alcance das metas estratégicas.
14		O processo de gestão por competências facilita a elaboração de planos pessoais de desenvolvimento profissional.
16		O processo de gestão por competências facilita o gerenciamento dos processos de mudança.
17		O processo de gestão por competências fez com que os gestores percebessem, com maior clareza, o potencial e o desenvolvimento das pessoas.
18		O processo de gestão por competências incentiva a busca de autonomia das pessoas na tomada de decisões profissionais.
21		O processo de gestão por competências tem contribuído para o aprimoramento do desempenho da Auditoria.
22		O processo de gestão por competências tornou mais claro o que a Auditoria espera de mim.

Quadro 1 – Quesitos do conjunto e da variável de pesquisa “Utilidade”  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Quesito	Conjunto	Descrição
3	Justiça	A implantação do processo de gestão por competências tornou mais precisos os <i>feedbacks</i> oferecidos pelos gestores aos membros de sua equipe.
7		O processo de avaliação de desempenho ficou mais objetivo a partir da implantação do processo de gestão por competências.
13		O processo de gestão por competências democratizou o acesso a oportunidades de capacitação e desenvolvimento.
15		O processo de gestão por competências facilita a identificação dos desempenhos que merecem ser reconhecidos e recompensados.
19		O processo de gestão por competências reduziu as decisões administrativas arbitrárias em gestão de pessoas.
20		O processo de gestão por competências reduziu o protecionismo.
23		O processo de gestão por competências valoriza os colaboradores que geram melhores resultados e demonstram desempenhos superiores.
24		O processo de gestão por competências promove sistemas de recompensa salarial mais justo e coerente com as competências desenvolvidas pelos colaboradores.
25		O processo de gestão por competências facilita a adoção de critérios justos em processos de demissão.

Quadro 2 – Quesitos do conjunto e da variável de pesquisa “Justiça”  
 Fonte: Elaborado pelo autor.

Um critério definido para facilitar a análise por distribuição de frequências foi atribuir, em número inteiro, a quantidade de anos da idade, do tempo de banco e do tempo de auditoria dos auditores. Para isso, o cálculo realizado na planilha, de contagem de tempo das datas informadas até a época da apuração – 18.03.2011 –, arredondou para o número superior quando o tempo apurado de fração de ano resultou em parcela maior que seis meses. Quando a fração calculada do ano não ultrapassou os seis meses, o arredondamento foi para a quantidade de anos completados. Exemplificando: a um cálculo de 10 anos, 5 meses e 29 dias ou 10 anos e 6 meses completos foi atribuída idade ou tempo de 10 anos; se 10 anos, 6 meses e 1 dia, foi definida idade ou tempo de 11 anos.

A Tabela 3 resume a classificação dos dados coletados, apresentando a distribuição dos grupos, conjuntos e subconjuntos, e o tipo de tratamento de dados utilizado para gerar as informações analisadas.

Tabela 3 – Classificação e tratamento dos dados coletados

Dado Primário	Conjunto	Subconjunto	Tratamento dos Dados			
			Média	Moda	Mediana	Porcentagem
Dados Sociais	Cargo	Gerencial	-	-	-	sim
		Técnico	-	-	-	sim
	Sexo	Feminino	-	-	-	sim
		Masculino	-	-	-	sim
	Idade	Total da Amostra	sim	sim	sim	-
		Faixa A (até 40)	sim	-	-	sim
		Faixa B (de 41 a 50)	sim	-	-	sim
		Faixa C (mais de 50)	sim	-	-	sim
	Tempo de Banco	Total da Amostra	sim	sim	sim	-
		Faixa A (até 10)	sim	-	-	sim
		Faixa B (de 11 a 20)	sim	-	-	sim
		Faixa C (mais de 20)	sim	-	-	sim
	Tempo de Auditoria	Total da Amostra	sim	sim	sim	-
		Faixa A (até 5)	sim	-	-	sim
		Faixa B (de 6 a 10)	sim	-	-	sim
		Faixa C (mais de 10)	sim	-	-	sim
Quesitos do Questionário	Todos os Quesitos	Quesitos de 1 a 25	sim	sim	sim	sim
	Justiça	Quesitos 3, 7, 13, 15, 19, 20, 23, 24 e 25	sim	sim	sim	sim
	Utilidade	Quesitos 1, 2, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 16, 17, 18, 21 e 22	sim	sim	sim	sim

Fonte: Elaborada pelo autor.

Os questionários recebidos e respondidos, no total de 100, trouxeram informações adicionais referentes aos quesitos. Foram dez os respondentes que fizeram comentários, alguns vinculando suas observações aos números dos quesitos e outros fazendo comentários gerais. Os comentários resultaram em 35 opiniões.

O primeiro tratamento dado às informações foi classificar os comentários sem referência, vinculando aos 25 quesitos e, em seguida, avaliar se os dizeres tinham conotação de concordância ou discordância com as afirmativas dos quesitos.

O tratamento seguinte foi separar os quesitos com avaliação negativa ou positiva e distribuí-los nos conjuntos “Justiça” e “Utilidade” para facilitar as análises.

Foram destacados para análise 16 comentários que ratificaram o resultado percentual das medidas apresentadas na Tabela 5, do item 4.2.2, relativas ao conjunto “Justiça”, e na Tabela 6, do item 4.2.3, relativas ao conjunto “Utilidade”.

Dessa maneira, foram selecionados os comentários que tiveram as seguintes relações: a) maior medida na Escala Reorganizada 1/2 e avaliação negativa; b) maior medida na Escala Reorganizada 4/5 e avaliação positiva.

Os demais comentários, no total de 19, não guardaram coerência com as medidas percentuais e majoritárias. Apesar de terem o seu valor como opinião individual de cada respondente, os comentários com avaliação oposta aos resultados percentuais dos assinalamentos nas escalas de percepção foram desconsiderados para a realização de uma análise qualitativa que pudesse ser inferida para a população da auditoria interna.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

O presente capítulo se subdivide em cinco partes para facilitar a apresentação das análises, dos resultados e das discussões. Na primeira parte, são apresentados os estudos do grupo “Dados Sociais”, considerando os conjuntos e subconjuntos definidos a partir dos dados coletados, e utilizando as medidas escolhidas.

Na segunda parte, os dados coletados e relacionados ao grupo “Quesitos do Questionário” são analisados, também, com as medidas escolhidas sob o enfoque dos conjuntos e subconjuntos definidos.

A concatenação dos resultados quantitativos dos dois grupos é apresentada na terceira parte e representa os resultados comparados e interpretados sob a ótica dos objetivos da pesquisa.

A análise qualitativa das informações adicionais, apresentadas pelos respondedores do questionário, é comentada e relacionada aos quesitos na quarta parte do capítulo.

A quinta parte foi reservada para a discussão dos resultados quantitativos concatenados e qualitativos, correlacionada à literatura revisada na pesquisa e às variáveis da pesquisa – “Percepção”, “Justiça” e “Utilidade”.

### **4.1 Dados Sociais**

#### **4.1.1 Conjuntos “Cargo” e “Sexo”**

Os conjuntos “Cargo” e “Sexo” foram analisados e medidos pela porcentagem. Dos 100 auditores respondedores, 15% exerciam cargo gerencial, enquanto que 85% atuavam em funções técnicas de auditoria (Figura 2).

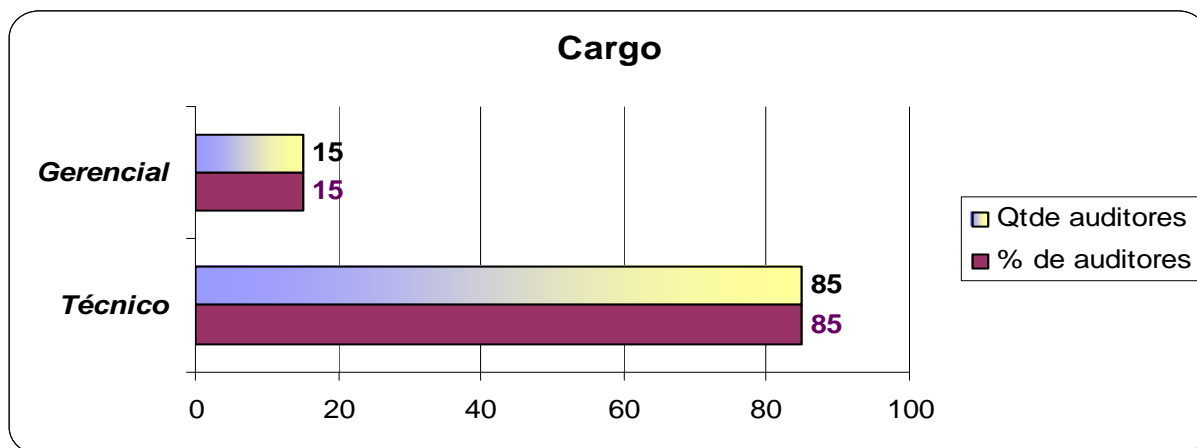


Figura 2 – Composição do conjunto “Cargo”  
 Fonte: Elaborada pelo autor.

A distribuição por sexo apresentou a predominância de 78% auditores do sexo masculino sobre 22% do sexo feminino (Figura 3).

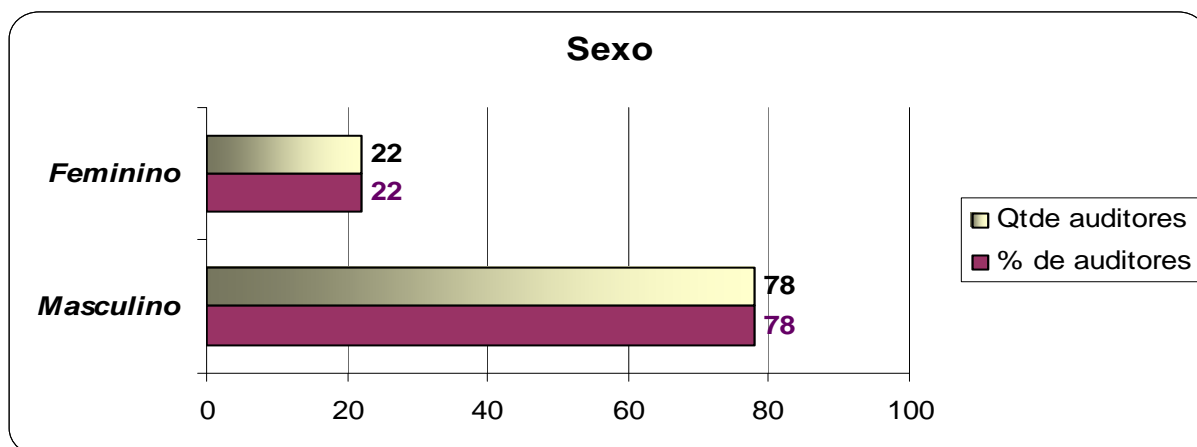


Figura 3 – Composição do conjunto “Sexo”  
 Fonte: Elaborada pelo autor.

#### 4.1.2 Conjuntos “Idade”, “Tempo de Banco” e “Tempo de Auditoria”

Os conjuntos “Idade”, “Tempo de Banco” e “Tempo de Auditoria” foram analisados e mensurados pelas quatro medidas: no total da amostra pela média, moda e mediana, e dentro das faixas de tempo pela média e porcentagem.



### Conjunto “Idade”

A idade dos auditores de toda a amostra apresentou a média de 46 anos, enquanto que, dentro das faixas, houve concentração de 53% de auditores com idade entre 41 a 50 anos e existia equilíbrio nas demais faixas: 21% com menos de 41 anos e 26% com mais de 50 anos.

Todos os auditores possuíam idade dentro do intervalo de 30 a 59 anos, sendo que a idade de 49 anos foi a mais incidente, significando que a maioria dos auditores da amostra tinha essa idade, de acordo com o cálculo efetuado pela medida moda<sup>11</sup>. Já a medida mediana<sup>12</sup>, calculada em 47, indicou que metade dos auditores tinha idade igual ou abaixo de 47 anos (de 30 a 47 anos) e, conseqüentemente, a outra metade, igual ou acima (de 47 a 59 anos), conforme demonstrado na Figura 4.

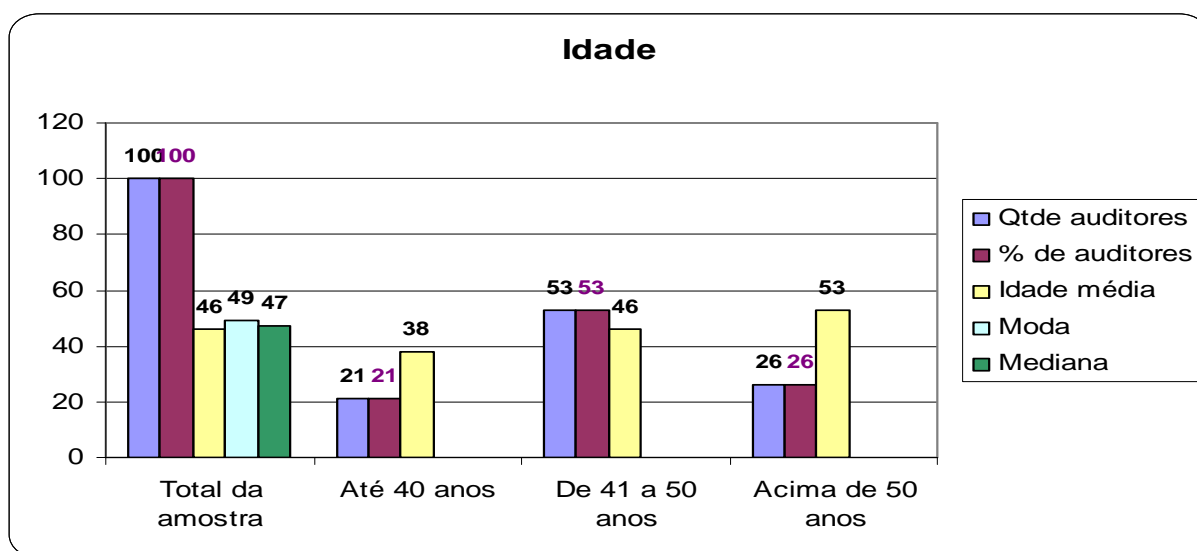


Figura 4 – Composição do conjunto “Idade”  
Fonte: Elaborada pelo autor.

### Conjunto “Tempo de Banco”

O tempo de vínculo empregatício com o banco, relativo aos auditores da amostra, apresentou a média de 23 anos. Essa média aumentou para 27 anos no grupamento de 73% dos auditores com mais de 20 anos, reduziu para 16 anos nos 20% da amostra (de 11 a 20 anos) e se apresentou em 6 anos nos 7% restantes

<sup>11</sup> “A *moda* é definida como a realização mais freqüente do conjunto de valores observados.” (BUSSAB e MORETTIN, 2002, p. 35).

com menos de 11 anos de trabalho no banco. A moda e a mediana tiveram a mesma medida, indicando que 24 anos foi o tempo de banco que mais se repetiu dentro do intervalo de 1 a 34 anos – tempo de banco de todos os auditores –, além de indicar que uma metade dos auditores tinha de 1 a 24 anos de trabalho e a outra metade tinha de 24 a 34 anos de banco (Figura 5).

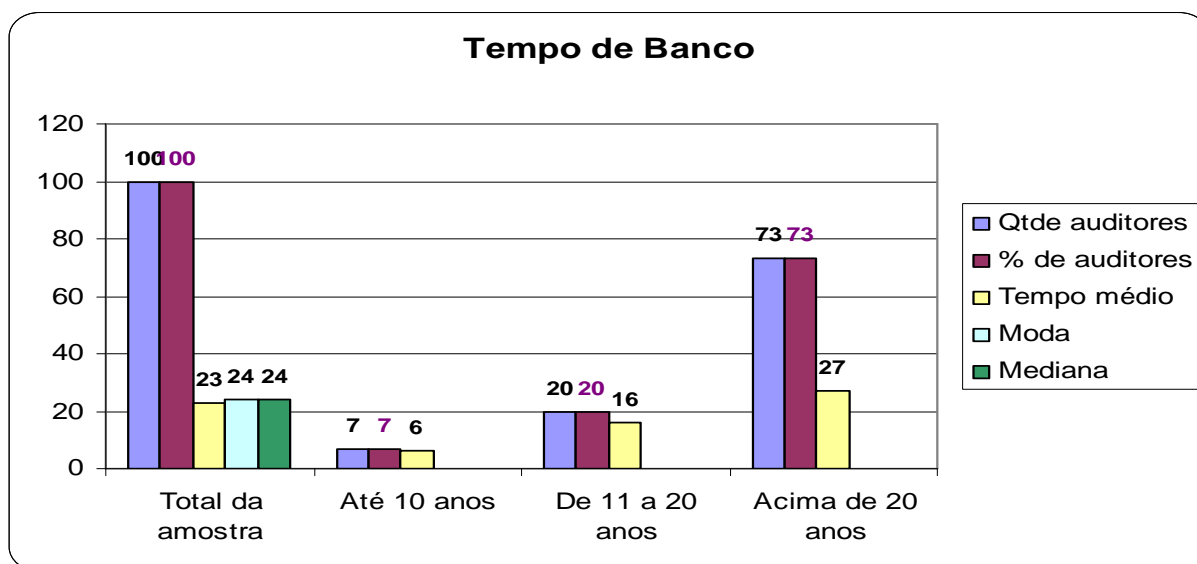


Figura 5 – Composição do conjunto “Tempo de Banco”  
Fonte: Elaborada pelo autor.

### Conjunto “Tempo de Auditoria”

O tempo de trabalho médio calculado dos auditores na unidade organizacional foi de 9 anos. O valor foi impactado pelo tempo médio de 3 anos do grupamento que possuía até 5 anos no cargo de auditor, com representatividade de 40% da amostra. Em contrapartida, 46% dos auditores com média de 13 anos tinham mais de 10 anos na unidade auditoria e os 14% restantes (de 6 a 10 anos) apresentaram a média de trabalho de 8 anos como auditor. A moda indicou que, dentre os auditores com menos de 1 e até 19 anos de auditoria, 13 anos foi o tempo que mais foi assinalado, indicando que a maioria do efetivo tinha 13 anos de serviços prestados à auditoria. A mediana de 9,5 demonstra que metade da amostra tinha de 1 a 9 anos de trabalho como auditor e a outra metade tinha de 10 a 19 anos (Figura 6).

<sup>12</sup>“A *mediana* é a realização que ocupa a posição central da série de observações, quando estão ordenadas em ordem crescente.” (BUSSAB e MORETTIN, 2002, p. 35).

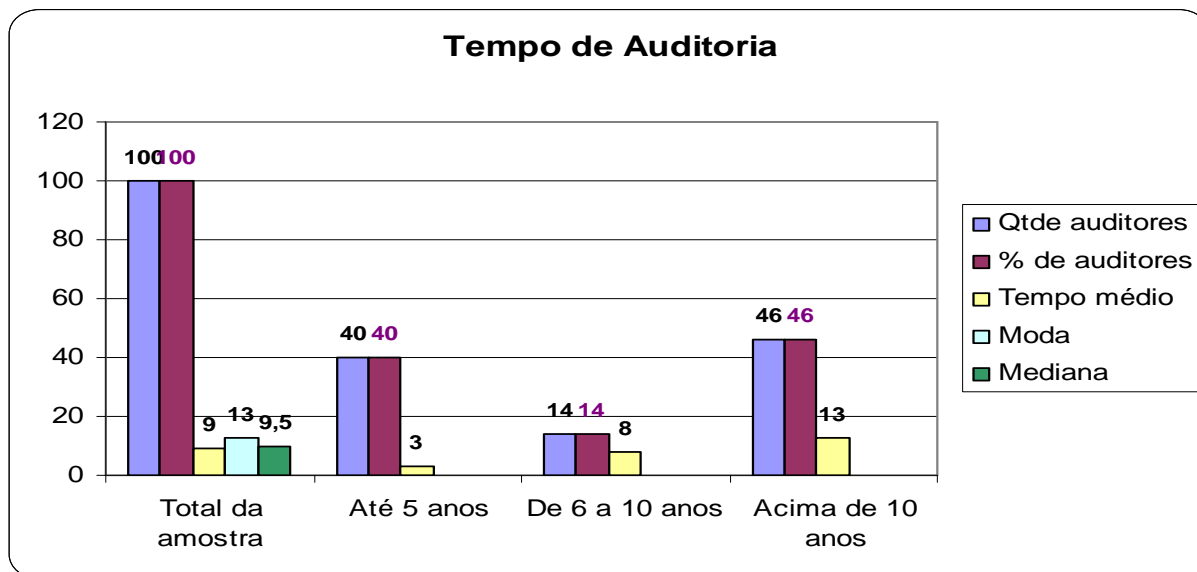


Figura 6 – Composição do conjunto “Tempo de Auditoria”

Fonte: Elaborada pelo autor.

## 4.2 Quesitos do Questionário

Os conjuntos “Todos os Quesitos”, “Justiça” e “Utilidade” tiveram as respostas dos questionários medidas pela moda, mediana e porcentagem, e foram analisadas em sua totalidade e em separado, considerando a distribuição dos quesitos.

Como forma de melhor visualizar e compreender a distribuição dos graus nas escalas apresentadas (de 1 a 5), as respostas foram reordenadas para uma escala de três pontos. Os assinalamentos 1 e 2 totalizam a “Escala Reorganizada 1/2” e os assinalamentos 4 e 5 são representados pela “Escala Reorganizada 4/5”.

### 4.2.1 Conjunto “Todos os Quesitos”

Em toda a amostra, o cálculo obtido da moda no grau 3 significou que a resposta mais assinalada foi na escala 3. A contagem da mediana com grau 3 indicou que a metade das respostas foi assinalada nas escalas de 1 a 3 e a outra metade foi marcada nas escalas de 3 a 5.

A medida percentual demonstrou na distribuição pelas cinco escalas que houve predominância de assinalamentos no grau 3, com 32% da escolha. Numa análise de percepção de concordância ou discordância, essa porcentagem restringe à afirmação de que o sentimento dos respondentes é de neutralidade. Entretanto, quando se analisa a escala reordenada para três pontos, observa-se a superioridade de 38% de concordância com as afirmativas dos 25 quesitos (Tabela 4).

Tabela 4 – Medidas calculadas e consolidadas do conjunto “Todos os Quesitos”

Quesito	Escala					Escala Reorganizada			Moda	Mediana
	1	2	3	4	5	1/2	3	4/5		
Todos	9%	21%	<b>32%</b>	28%	10%	30%	32%	<b>38%</b>	3	3

Fonte: Elaborada pelo autor.

Essa interpretação consolidada tem a sua serventia para explicar o procedimento de análise que foi efetuado nos dois conjuntos distintos – “Justiça” e “Utilidade” –, o que permitiu observações precisas e vinculadas às afirmações dos quesitos.

#### 4.2.2 Conjunto “Justiça”

O mesmo procedimento foi aplicado ao conjunto “Justiça” e gerou o cálculo da moda nos sete quesitos, sem apresentar concentração de assinalamentos nas escalas extremas 1 e 5. Somente o quesito 24 – *“O processo de gestão por competências promove sistemas de recompensa salarial mais justo e coerente com as competências desenvolvidas pelos colaboradores.”* apresentou a medida moda com grau 2, o que representou a plena discordância com o texto do quesito. A medição da mediana ratificou a opinião declarada pelos auditores, pois o grau 2 indicou que a metade das respostas foi assinalada nas escalas 1 e 2.

A medida porcentagem atestou a discordância maciça no mesmo quesito 24, com 68% na “Escala Reorganizada 1/2”. O destaque favorável foi apresentado, com 51% de marcação dos respondedores, no quesito 7 – *“O processo de avaliação de desempenho ficou mais objetivo a partir da implantação do processo de gestão por competências.”*, evidenciando a aceitação da alegação contida.

A porcentagem ainda apresentou nenhuma concentração na “Escala Reorganizada 3” e demonstrou que as opiniões foram dicotômicas quantitativamente, pois cinco quesitos tiveram maioria de assinalamentos na “Escala Reorganizada 1/2” e quatro na “Escala Reorganizada 4/5” (Tabela 5).

Tabela 5 – Medidas calculadas por quesito do conjunto “Justiça”

Quesito	Escala					Escala Reorganizada			Moda	Mediana
	1	2	3	4	5	1/2	3	4/5		
3	8%	23%	<b>32%</b>	27%	10%	31%	32%	<b>37%</b>	3	3
7	6%	13%	30%	<b>41%</b>	10%	19%	30%	<b>51%</b>	4	4
13	11%	30%	<b>36%</b>	16%	7%	<b>41%</b>	36%	23%	3	3
15	7%	16%	29%	<b>34%</b>	14%	23%	29%	<b>48%</b>	4	3
19	10%	30%	<b>35%</b>	21%	4%	<b>40%</b>	35%	25%	3	3
20	14%	32%	<b>33%</b>	17%	4%	<b>46%</b>	33%	21%	3	3
23	12%	18%	<b>34%</b>	29%	7%	30%	34%	<b>36%</b>	3	3
24	33%	<b>35%</b>	21%	9%	2%	<b>68%</b>	21%	11%	<b>2</b>	<b>2</b>
25	13%	25%	<b>31%</b>	22%	9%	<b>38%</b>	31%	31%	3	3

Fonte: Elaborada pelo autor.

Essa informação consolidada na escala reorganizada demonstrou que os auditores respondentes divergiram sobre a existência ou não de imparcialidade nas avaliações de competências e nas consequências para as pessoas avaliadas, o que representa a visão do conceito de justiça no modelo de gestão por competências adotado. Com isso, caracterizou-se a necessidade de distribuir os assinalamentos nos conjuntos de auditores criados e vinculados ao grupo “Dados Sociais”, visando à análise mais segmentada do processo quanto à percepção de justiça.

#### 4.2.3 Conjunto “Utilidade”

O cálculo da moda nos 16 quesitos do conjunto “Utilidade” também não apresentou concentração de assinalamentos nas escalas extremas 1 e 5, tampouco na escala 2. Os assinalamentos se concentraram nas escalas 3 e 4. O quesito 18 – *“O processo de gestão por competências incentiva a busca de autonomia das pessoas na tomada de decisões profissionais.”* apresentou uma peculiaridade:

apesar de obter marcação da maioria na escala 3, medida pela moda, o percentual de escolha da “Escala Reorganizada 1/2” foi de 37%, o que representou a única discordância majoritária dos textos vinculados ao conjunto.

Nenhuma interpretação interessante pôde se aferir dos resultados da mediana. Porém, a porcentagem permitiu a clara visualização das percepções quanto à concordância ou discordância aos quesitos. Além do quesito 18, referido acima, que sinalizou discordância, os quesitos 16 e 17 expressaram a opinião central como majoritária. Os demais 13 quesitos tiveram aceitação quanto às suas afirmações, sendo destaque o quesito 1 – “*Os colaboradores são incentivados a sugerir melhorias em tecnologias e novos produtos e serviços.*”, com 57% de concordância.

Em resumo, o conjunto “Utilidade” demonstrou a forte tendência de escolha da “Escala Reorganizada 4/5” como resposta aos 16 quesitos (Tabela 6).

Tabela 6 – Medidas calculadas por quesito do conjunto “Utilidade”

Quesito	Escala					Escala Reorganizada			Moda	Mediana
	1	2	3	4	5	1/2	3	4/5		
1	5%	13%	25%	<b>33%</b>	24%	18%	25%	<b>57%</b>	4	4
2	4%	15%	<b>32%</b>	<b>32%</b>	17%	19%	32%	<b>49%</b>	3-4	3
4	5%	27%	29%	<b>31%</b>	8%	32%	29%	<b>39%</b>	4	3
5	7%	24%	<b>34%</b>	24%	11%	31%	34%	<b>35%</b>	3	3
6	6%	17%	32%	<b>33%</b>	12%	23%	32%	<b>45%</b>	4	3
8	9%	13%	28%	<b>33%</b>	17%	22%	28%	<b>50%</b>	4	3,5
9	9%	9%	<b>39%</b>	32%	11%	18%	39%	<b>43%</b>	3	3
10	4%	18%	31%	<b>33%</b>	14%	22%	31%	<b>47%</b>	4	3
11	4%	19%	29%	<b>33%</b>	15%	23%	29%	<b>48%</b>	4	3
12	8%	20%	31%	<b>34%</b>	7%	28%	31%	<b>41%</b>	4	3
14	4%	14%	32%	<b>36%</b>	13%	18%	32%	<b>49%</b>	4	3
16	11%	20%	<b>39%</b>	27%	3%	31%	<b>39%</b>	30%	3	3
17	8%	24%	<b>35%</b>	25%	8%	32%	<b>35%</b>	33%	3	3
18	11%	26%	<b>33%</b>	25%	5%	<b>37%</b>	33%	30%	3	3
21	7%	19%	<b>33%</b>	29%	12%	26%	33%	<b>41%</b>	3	3
22	6%	19%	<b>34%</b>	28%	13%	25%	34%	<b>41%</b>	3	3

Fonte: Elaborada pelo autor.

A reorganização dos quesitos revelou a concordância dos auditores com o significado do conceito de utilidade, de que a gestão de competências traz

benefícios ao funcionário e à auditoria, e auxilia a distinguir desempenhos competentes de incompetentes. Contudo, optou-se, também, em distribuir os assinalamentos nos conjuntos de auditores criados e vinculados ao grupo “Dados Sociais”, visando à análise mais segmentada do processo quanto à percepção de utilidade.

### 4.3 Resultados quantitativos concatenados

#### 4.3.1 Conjuntos “Cargo” e “Sexo”

A distribuição proporcional dos assinalamentos nos quesitos do conjunto “Cargo” deixou clara a percepção dicotômica sobre o conceito de justiça existente no processo de gestão por competências entre os segmentos. O gerencial apontou baixa discordância – 9% – e opinião favorável de 55%, enquanto que o segmento técnico rejeitou em 43% das afirmativas sobre a existência dos parâmetros de justiça.

Quanto à aceitação do conceito de utilidade no processo de gestão por competências, a distribuição proporcional do conjunto “Cargo” revelou que houve congruência entre os cargos gerencial e técnico. Entretanto, notou-se que o segmento gerencial apresentou o alto índice de 80% de concordância com a percepção, enquanto que o segmento técnico apresentou distribuição percentual equilibrada, conforme consta na Tabela 7.

Tabela 7 – Porcentagem dos quesitos distribuída nos dados sociais – conjunto “Cargo”

Dados Sociais		Quesitos do Questionário					
Conjunto / Subconjunto		Justiça			Utilidade		
		Escala 1/2	Escala 3	Escala 4/5	Escala 1/2	Escala 3	Escala 4/5
Cargo	Gerencial	9%	36%	55%	2%	18%	80%
	Técnico	43%	30%	27%	29%	35%	36%

Fonte: Elaborada pelo autor.

No conjunto “Sexo”, a percepção da existência de justiça não foi destacada em nenhum dos dois gêneros, sendo equilibradas as medidas proporcionais. Porém, o subconjunto “Masculino” manifestou 38% de rejeição ao conceito de justiça no processo de gestão por competências.

Ambos os sexos apontaram aceitação ao conceito de utilidade no processo de gestão por competências (Tabela 8).

Tabela 8 – Porcentagem dos quesitos distribuída nos dados sociais – conjunto “Sexo”

Dados Sociais		Quesitos do Questionário					
Conjunto / Subconjunto		Justiça			Utilidade		
		Escala 1/2	Escala 3	Escala 4/5	Escala 1/2	Escala 3	Escala 4/5
Sexo	Feminino	34%	<b>37%</b>	29%	25%	31%	<b>44%</b>
	Masculino	<b>38%</b>	30%	32%	25%	33%	<b>42%</b>

Fonte: Elaborada pelo autor.

#### 4.3.2 Conjuntos “Idade”, “Tempo de Banco” e “Tempo de Auditoria”

##### Conjunto “Idade”

O conjunto “Idade” mostrou opiniões díspares entre as faixas de idade. Os mais jovens – Faixas A e B com 42% e 37%, respectivamente – possuíam o sentimento de que a justiça não se apresenta no processo de gestão por competências. Entretanto, os auditores com mais de 50 anos de idade – Faixa C – concordaram em 39% que existe imparcialidade nas avaliações de competências e nas consequências para as pessoas avaliadas.

O conceito de utilidade não obteve discordância nas três faixas de idade. O resultado, também, demonstrou que os auditores com mais de 50 anos concordaram em 50% com o conceito de que a gestão de competências traz benefícios ao funcionário e à auditoria, e auxilia a distinguir desempenhos competentes de incompetentes.

A conclusão foi de que a variável idade dividiu a percepção dos auditores quanto à existência de justiça no processo de gestão por competências e definiu o



crescimento percentual de aceitação da utilidade do processo – quanto maior a idade, maior foi a medida (Tabela 9).

Tabela 9 – Porcentagem dos quesitos distribuída nos dados sociais – conjunto “Idade”

Dados Sociais		Quesitos do Questionário					
Conjunto / Subconjunto		Justiça			Utilidade		
		Escala 1/2	Escala 3	Escala 4/5	Escala 1/2	Escala 3	Escala 4/5
Idade	Faixa A (até 40)	<b>42%</b>	33%	25%	22%	<b>42%</b>	36%
	Faixa B (de 41 a 50)	<b>37%</b>	33%	30%	25%	33%	<b>42%</b>
	Faixa C (mais de 50)	35%	26%	<b>39%</b>	28%	22%	<b>50%</b>

Fonte: Elaborada pelo autor.

### Conjunto “Tempo de Banco”

O conjunto “Tempo de Banco” exibiu, no conceito de justiça, que não houve consenso, pois a concordância foi de 43% dos auditores que tinham até 10 anos de trabalho na organização e a reprovação foi de 45% daqueles que possuíam de 11 a 20 anos e de 36% dos que detinham mais de 20 anos.

A utilidade do modelo de gestão por competências não recebeu discordância em faixa de tempo alguma. As medidas evidenciaram que a faixa intermediária – de 11 a 20 anos – manteve uma percepção neutra (40%), sem identificar ganhos com o processo, e que as demais faixas concordaram que há benefícios advindos da gestão por competências.

Essa variável tempo de banco também separou a percepção dos auditores quanto à existência de justiça no processo, mas não evidenciou comportamento digno de comentários nos percentuais de aceitação da utilidade do processo (Tabela 10).

Tabela 10 – Porcentagem dos quesitos distribuída nos dados sociais – conjunto “Tempo de Banco”

Dados Sociais		Quesitos do Questionário					
Conjunto / Subconjunto		Justiça			Utilidade		
		Escala 1/2	Escala 3	Escala 4/5	Escala 1/2	Escala 3	Escala 4/5
Tempo de Banco	Faixa A (até 10)	32%	25%	<b>43%</b>	30%	30%	<b>40%</b>
	Faixa B (de 11 a 20)	<b>45%</b>	34%	21%	25%	<b>40%</b>	35%
	Faixa C (mais de 20)	<b>36%</b>	31%	33%	25%	30%	<b>45%</b>

Fonte: Elaborada pelo autor.

### Conjunto “Tempo de Auditoria”

O conjunto “Tempo de Auditoria” possibilitou visualizar que no conceito de justiça houve divergência de opinião entre os auditores. Aqueles que tinham até 10 anos de trabalho na unidade organizacional, correspondendo às duas faixas de tempo, repeliram a situação de justiça no processo com 39% e 47% e, somente, os auditores com mais de 10 anos concordaram em haver justiça na gestão por competências (36%).

Não houve discordância por faixa de tempo quanto à percepção de utilidade do processo de gestão por competências. Os auditores que exerciam a função até 10 anos – Faixas A e B – mantiveram a neutralidade de opinião com 38% e 40% respectivamente. Os auditores com mais de 10 anos de função sinalizaram com 52% de concordância com o conceito de utilidade do processo.

Conclui-se, também, que essa variável tempo de auditoria foi determinante para a concordância ou discordância dos auditores quanto a existir justiça no processo de gestão por competências, assim como ela indicou que quanto mais tempo de função, mais aceitação há da utilidade do processo (Tabela 11).

Tabela 11 – Porcentagem dos quesitos distribuída nos dados sociais – conjunto “Tempo de Auditoria”

Dados Sociais		Quesitos do Questionário					
Conjunto / Subconjunto		Justiça			Utilidade		
		Escala 1/2	Escala 3	Escala 4/5	Escala 1/2	Escala 3	Escala 4/5
Tempo de Auditoria	Faixa A (até 5)	<b>39%</b>	30%	31%	26%	<b>38%</b>	36%
	Faixa B (de 6 a 10)	<b>47%</b>	35%	18%	33%	<b>40%</b>	27%
	Faixa C (mais de 10)	33%	31%	<b>36%</b>	22%	26%	<b>52%</b>

Fonte: Elaborada pelo autor.

### 4.3.3 Inferência dos resultados concatenados para a população

A Tabela 12 apresenta todas as medidas percentuais dos dois grupos, sete conjuntos e 13 subconjuntos, que foram calculadas e distribuídas dentro das escalas reorganizadas. Os valores correspondem ao cruzamento das informações dos grupos “Dados Sociais” e “Quesitos do Questionário”, no nível da relação existente entre o subconjunto e a escala.

A apresentação consolidada de todas as medidas tem por objetivo viabilizar a comparação percentual num único foco visual, permitindo extrair análises da amostra que possam ser inferidas para a população. O nível de confiança é de 85% e a margem de erro de 6,33%, que, conforme afirmado no item 3.2 e na Figura 1, contêm uma precisão balanceada, portanto, passível de ser considerada.

### **Conjunto “Justiça”**

A percepção é de que, independentemente do conjunto a ser considerado do grupo “Dados Sociais”, o processo de gestão por competências na auditoria interna do banco público é visto como carente de imparcialidade nas avaliações de competências e nas consequências dessas avaliações para as pessoas, o que significa rejeitar o conceito de justiça do processo.

A exceção da percepção se concentra no segmento gerencial, composto por 14% do efetivo de auditores de acordo com o item 3.2, Tabela 2, que recusa veementemente essa realidade, apresentando concordância majoritária com o conceito de justiça do processo de gestão por competências.

Há subconjuntos de faixas de tempo que também veem justiça no processo, que são aqueles constituídos por quem têm mais idade, mais tempo de auditoria e menos tempo de banco.

O único subconjunto que apresentou percepção de neutralidade foi o Feminino, de maneira equilibrada percentualmente.

### **Conjunto “Utilidade”**

A percepção identificada, na auditoria interna, é de que o processo de gestão por competências é visto como favorável quanto à sua utilização em trazer benefícios aos auditores e à própria auditoria, e em auxiliar a diferenciar desempenhos competentes de incompetentes, o que significa concordar com o conceito de utilidade do processo.

Os segmentos gerencial e técnico e os gêneros masculinos e femininos foram unânimes na concordância com a utilidade do processo.

A percepção de neutralidade foi detectada nos demais subconjuntos relacionados a faixas de anos: na faixa de idade dos mais jovens, na faixa intermediária de tempo de banco e nas faixas de tempo de auditoria correspondente a até 10 anos.

O destaque ficou estampado na concordância majoritária do segmento gerencial e dos respondentes incluídos nas faixas de mais idade e de mais tempo de auditoria, ao identificarem haver mais benefícios aos auditores e à auditoria com a utilização do processo de gestão por competências.

Tabela 12 – Porcentagem de todos os conjuntos e subconjuntos – comparativo

Dados Sociais		Quesitos do Questionário					
Conjunto / Subconjunto		Justiça			Utilidade		
		Escala 1/2	Escala 3	Escala 4/5	Escala 1/2	Escala 3	Escala 4/5
Cargo	Gerencial	9%	36%	<b>55%</b>	2%	18%	<b>80%</b>
	Técnico	<b>43%</b>	30%	27%	29%	35%	<b>36%</b>
Sexo	Feminino	34%	<b>37%</b>	29%	25%	31%	<b>44%</b>
	Masculino	<b>38%</b>	30%	32%	25%	33%	<b>42%</b>
Idade	Faixa A (até 40)	<b>42%</b>	33%	25%	22%	<b>42%</b>	36%
	Faixa B (de 41 a 50)	<b>37%</b>	33%	30%	25%	33%	<b>42%</b>
	Faixa C (mais de 50)	35%	26%	<b>39%</b>	28%	22%	<b>50%</b>
Tempo de Banco	Faixa A (até 10)	32%	25%	<b>43%</b>	30%	30%	<b>40%</b>
	Faixa B (de 11 a 20)	<b>45%</b>	34%	21%	25%	<b>40%</b>	35%
	Faixa C (mais de 20)	<b>36%</b>	31%	33%	25%	30%	<b>45%</b>
Tempo de Auditoria	Faixa A (até 5)	<b>39%</b>	30%	31%	26%	<b>38%</b>	36%
	Faixa B (de 6 a 10)	<b>47%</b>	35%	18%	33%	<b>40%</b>	27%
	Faixa C (mais de 10)	33%	31%	<b>36%</b>	22%	26%	<b>52%</b>

Fonte: Elaborada pelo autor.

## 4.4 Resultados qualitativos

### 4.4.1 Conjunto “Justiça”

Do grupamento de nove quesitos que compõem o conjunto “Justiça”, seis foram selecionados pelos critérios definidos para análise qualitativa do comentário

ao seu conteúdo literal: quatro comentários com crítica negativa e dois com crítica positiva.

### Avaliação negativa

Percebeu-se que a relação “processo de gestão por competências” *versus* “oportunidade de capacitação e desenvolvimento”, constante no quesito 13, foi rebatida com dois comentários sob o argumento de que o processo não é utilizado para as decisões administrativas de conceder oportunidades. A resposta quantitativa foi 41% de discordância.

Os quesitos 19 e 25 foram refutados com um e três comentários, respectivamente, sob a alegação de que o processo de gestão por competências pouco interfere na gestão de pessoas, afirmando-se que ele é mais um processo, sem importância e distorcido, em que as decisões administrativas, arbitrárias ou não, continuam sendo tomadas por quem detém o poder, podendo até ser utilizado para retirada de comissão de funcionário no âmbito do banco. O resultado percentual foi de 40% e 38%, respectivamente, na escala de discordância.

A afirmação do quesito 24 foi rechaçada com quatro comentários de que a recompensa salarial não é decorrente do processo de gestão por competências, e apresentou um escore percentual alto de discordância – 68% (Quadro 3).

Quesito	Descrição	Informação Adicional do Questionário – Avaliação negativa
13	O processo de gestão por competências democratizou o acesso a oportunidades de capacitação e desenvolvimento.	<p>A democratização do acesso ao desenvolvimento e capacitação independe do Programa de Gestão por Competências.</p> <p>O processo de GDC pode facilitar o mapeamento das competências a serem aprimoradas, mas ainda há distanciamento entre as necessidades de aprimoramento e a efetiva indicação/participação de funcionários em cursos, seja por limitação de vagas/restrição de orçamento e por falta de critérios objetivos para indicação dos funcionários. Há ainda dificuldades quanto à identificação de cursos em áreas/assuntos mais específicos e de vanguarda. A situação acima descrita pode impactar o alcance das metas e comprometer prazos e qualidade dos trabalhos, demandando um esforço adicional de aprendizagem por parte do funcionário.</p>
19	O processo de gestão por competências reduziu as decisões administrativas arbitrárias em gestão de pessoas.	O processo de gestão por competências é apenas mais um programa que não vem sendo aplicado com profissionalismo. Até porque, desde que a avaliação funcional perdeu o viés de "avaliação", perdeu também muito de sua importância e ficou subutilizada: muitos a preenchem apenas para cumprir a obrigação. Quanto às decisões administrativas em relação aos funcionários, entendo que nada mudou em relação aos processos anteriores: quem tem poder toma as decisões e pronto!

(Continua)

Quesito	Descrição	Informação Adicional do Questionário – Avaliação negativa
24	O processo de gestão por competências promove sistemas de recompensa salarial mais justo e coerente com as competências desenvolvidas pelos colaboradores.	O processo facilita a identificação de desempenhos que merecem ser reconhecidos e recompensados mas, na minha opinião, assim como no item 24, não promove um efeito prático (recompensa efetiva - na prática).
		Não vejo a remuneração salarial como decorrência da GDP. E entendo que não devia ser.
		Não percebo o processo de GDC como meio de reconhecimento/recompensa de funcionários.
		Quanto à recompensa salarial, tenho a opinião de que metas objetivas são mais eficazes que as do tipo existentes na GDP atual.
25	O processo de gestão por competências facilita a adoção de critérios justos em processos de demissão.	Desconheço que o Programa de Gestão por Competências seja utilizado para definição de critérios para o processo de demissão.
		Idem ao Q3. (Os pares são escolhidos pelo sistema corporativo, contemplando, muitas vezes, pessoas que nunca trabalharam com o avaliado. Mesmo assim, ao invés de se absterem, atribuem nota 4 àqueles com quem simpatizam, ou até grandes elogios, ou prejudicam a avaliação atribuindo conceitos inferiores àqueles com quem não simpatizam. O fato de, já há algum tempo, haver a identificação do avaliador, é comum a atribuição de conceito 4, no mínimo, para todos. As pessoas não querem ficar mal com o colega de trabalho.) Muitas vezes verificamos que funcionários de agências, que são problemáticos, são bem avaliados, distorcendo a realidade do comportamento diário/ou competência profissional, e isso dificulta a demissão, pois documentalmente o Banco (avaliadores) produz informações que conflitam com o que está sendo apurado.
		Entendo que a GDP contribui para a decisão de descomissionamento; no entanto não é tão decisiva para a demissão.

Quadro 3 – Quesitos do conjunto “Justiça” com medida percentual e avaliação negativas  
 Fonte: Elaborado pelo autor.

### Avaliação positiva

Em relação aos comentários positivos do conjunto “Justiça”, a seleção alcançou dois quesitos que tiveram crítica ao enunciado.

Foi destacada a incidência de *feedback* originada do processo de gestão por competências, ainda que de maneira precária e em decorrência da automatização do procedimento de registro, conforme descrito nos dois comentários do quesito 3. A medida percentual alcançou 37% de concordância.

No quesito 15, foi evidenciado por um comentário que o processo de gestão por competências facilita a identificação dos desempenhos que merecem reconhecimento e recompensas. A concordância com essa afirmação foi de 48% (Quadro 4).

Quesito	Descrição	Informação Adicional do Questionário – Avaliação positiva
3	A implantação do processo de gestão por competências tornou mais precisos os <i>feedbacks</i> oferecidos pelos gestores aos membros de sua equipe.	As anotações permitiram que houvesse mais <i>feedback</i> , mas vejo isso como uma decorrência das opções do sistema GDC.
		O instrumento não vem sendo aplicado da forma como concebido, com acompanhamento frequente. De todo modo, possibilita o registro e o <i>feedback</i> ao funcionário, ao menos a cada semestre, reduzindo a adoção de ações arbitrárias.
15	O processo de gestão por competências facilita a identificação dos desempenhos que merecem ser reconhecidos e recompensados.	O processo facilita a identificação de desempenhos que merecem ser reconhecidos e recompensados mas, na minha opinião, assim como no item 24, não promove um efeito prático (recompensa efetiva - na prática).

Quadro 4 – Quesitos do conjunto “Justiça” com medida percentual e avaliação positivas  
Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.4.2 Conjunto “Utilidade”

No conjunto “Utilidade”, dos 16 quesitos, três foram selecionados para análise: um com crítica negativa e dois com crítica positiva ao seu enunciado.

##### Avaliação negativa

No quesito 18, houve contestação em um comentário de que o processo incentiva as pessoas a tomarem decisões profissionais, sob o argumento de que essas decisões independem do processo, pois são ligadas à personalidade de cada um. A negativa percentual ao quesito foi de 37% (Quadro 5).

Quesito	Descrição	Informação Adicional do Questionário – Avaliação negativa
18	O processo de gestão por competências incentiva a busca de autonomia das pessoas na tomada de decisões profissionais.	Ao meu ver, é muito particular e está diretamente ligada à personalidade de cada indivíduo, portanto, independe de qualquer programa.

Quadro 5 – Quesitos do conjunto “Utilidade” com medida percentual e avaliação negativas  
Fonte: Elaborado pelo autor.

### Avaliação positiva

A afirmativa do quesito 4 foi defendida por um comentário como positiva quando elaborada da forma correta em que os avaliadores conhecem o avaliado, o que agrega valor aos indivíduos e à auditoria. Essa visão do conteúdo do quesito foi assinalada por 39% dos auditores.

O quesito 8 ganhou elogio em um comentário quanto ao processo de gestão por competências contribuir para a melhoria do desempenho profissional, com a manifestação de que essa contribuição se traduz na formalização dos pontos fortes e das necessidades de aprimoramento. O resultado percentual foi alto, com a aprovação de 50% dos respondentes (Quadro 6).

Quesito	Descrição	Informação Adicional do Questionário – Avaliação positiva
4	As pessoas percebem que o processo de gestão por competências agrega valor aos indivíduos e à Auditoria.	Quando elaborados corretamente, por pares que efetivamente conhecem o avaliado, o processo é positivo.
8	O processo de gestão por competências contribui para a melhoria do seu desempenho profissional.	O processo de GDC auxiliou na formalização de impressões relacionadas ao desempenho dos funcionários, traduzindo-as em pontos fortes e necessidades de aprimoramento.

Quadro 6 – Quesitos do conjunto “Utilidade” com medida percentual e avaliação positivas  
Fonte: Elaborado pelo autor.

## 4.5 Discussão dos resultados quantitativos concatenados e qualitativos à luz da literatura revisada e das variáveis de pesquisa

Findada a análise dos dados, restou a comparação dos resultados e dos achados com estudos desenvolvidos e divulgados a respeito do tema.



#### 4.5.1 Conceito de justiça

De forma geral, os auditores perceberam carência do conceito de justiça pela falta de imparcialidade das avaliações de competências e de suas consequências para as pessoas avaliadas no modelo de gestão por competências adotado pela auditoria interna. Essa percepção negativa sobre o conceito de justiça foi destacada em somente uma pesquisa analisada.

Almeida (2007), num universo de 38 organizações, constatou como destaque a aceitação do conceito de justiça em processos de gestão por competências pelas pessoas com remuneração mais elevada.

Essa visão de concordância com a justiça do processo atrelada à remuneração é corroborada pelos resultados evidenciados e obtidos na pesquisa desta monografia. Na Tabela 12, constam os percentuais que concordaram com o conceito de justiça referentes aos subconjuntos de funcionários do segmento gerencial e de auditores com mais tempo de auditoria, portanto os de maior nível funcional e de salário, assim como os de maior idade, que também tendem a exercer nível funcional de maior remuneração, e os com menos tempo de banco, que ao ingressarem na auditoria recebem um salário maior em virtude do plano de cargos e salários do banco público.

Quanto aos trabalhos analisados, que tiveram o Banco do Brasil como organização-alvo de pesquisa, a percepção dos funcionários foi de concordância, neutralidade ou discordância com a justiça do processo. Os que apresentaram percepção favorável ao conceito de justiça foram:

- a) Brandão et al. (2008) relataram como muito positiva a percepção de justiça e equidade pelos funcionários, numa pesquisa realizada no ano de 2004, identificando o modelo como democrático e participativo;
- b) Mueller (2005) observou que a expectativa favorável dos funcionários focava-se na promoção do reconhecimento e no crescimento profissional;
- c) Silva Júnior et al. (2006) perceberam a concordância total dos respondentes sobre o grau de importância do sistema de avaliação e a contribuição para a capacitação e a ascensão profissional;

- d) Santos, W. S. F. (2006) e Bastos (2007) concluíram em seus trabalhos que a aprovação do modelo teve como causa a redução dos níveis de subjetividade do processo avaliativo;
- e) Santos, W. S. F. (2006), Bastos (2007), Godoy (2007) e Lazzari (2007) colheram resultados acerca da justeza do modelo implantado, mediante a satisfação da maioria dos funcionários com o fato de todos passarem à condição de avaliadores do processo, com o equilíbrio de forças entre as pessoas pela adoção de múltiplas fontes de avaliação, com a valorização da opinião de todos os participantes e com o fornecimento e o recebimento de *feedback* dos pares, superiores e subordinados.

Depreende-se que essas percepções de justiça do modelo de gestão por competências identificadas na organização não foram notadas pelos auditores da instituição financeira nacional.

Por fim, Bastos (2007) apontou percepção negativa para o conceito de justiça, relacionada ao alinhamento do processo de acompanhamento com o foco no desenvolvimento profissional, destacando a menor concordância para a regularidade do registro de anotações de *feedback* durante a etapa de acompanhamento.

### **Análise qualitativa**

Na análise qualitativa, foram colhidas dez avaliações negativas que corroboram as percepções não notadas pelos auditores e contrariam os resultados dos pesquisadores referenciados (Tabela 13). São elas:

- a) quatro avaliações declaram que o processo pouco interfere na gestão de pessoas, que ele é mais um processo, sem importância e distorcido, em que as decisões administrativas, arbitrárias ou não, continuam sendo tomadas por quem detém o poder, podendo até ser utilizado para retirada de comissão de funcionário no âmbito do banco, o que contraria o achado de Brandão et al. (2008);
- b) quatro avaliações dizendo que a recompensa salarial não é decorrente do processo de gestão por competências, o que diverge da conclusão de

Mueller (2005), pois reconhecimento e crescimento profissional redundam em aumento salarial;

- c) duas avaliações afirmam que o processo não é utilizado para as decisões administrativas de conceder oportunidades de capacitação e desenvolvimento, o que vai de encontro aos resultados de Silva Júnior et al. (2006).

As avaliações positivas foram três (Tabela 13):

- a) duas se referiram à incidência, ainda que de maneira precária, de *feedback* como decorrência da automatização do processo, que conflitou com a descoberta de Bastos (2007), porém foi destaque de justeza do processo nos trabalhos de Santos, W. S. F. (2006), Bastos (2007), Godoy (2007) e Lazzari (2007);
- b) uma citou que o processo facilita a identificação dos desempenhos que mereçam ser reconhecidos e recompensados, indo ao encontro, tangencialmente, da conclusão de Mueller (2005).

Tabela 13 – Avaliações qualitativas por quesitos – conjunto “Justiça”

Quesito	Avaliação qualitativa	
	Negativa	Positiva
3	-	2
13	2	-
15	-	1
19	1	-
24	4	-
25	3	-

Fonte: Elaborada pelo autor.

#### 4.5.2 Conceito de utilidade

Os auditores apresentaram percepção plenamente concorde com o conceito de utilidade do processo de gestão por competências em trazer benefícios aos auditores e à própria auditoria, e em auxiliar a diferenciar desempenhos competentes de incompetentes. Essa percepção positiva sobre o conceito de utilidade é ratificada pelas pesquisas revisadas nesta monografia.

Inicialmente, a constatação de Almeida (2007), num universo de 38 organizações, sobre a avaliação favorável pelas pessoas com remuneração mais elevada se confirmou quanto ao conceito de utilidade dos processos de gestão por competências implementados.

Apesar da maciça aceitação do conceito de utilidade pelos auditores, percebe-se a mesma tendência da análise anterior do conceito de justiça, com apresentação de percentuais majoritários de aceitação de funcionários do segmento gerencial, de auditores de maior idade e com mais tempo de auditoria (Tabela 12), portanto os de maior nível funcional e de salário.

Craide e Antunes (2004) trouxeram a percepção positiva e unânime de cinco empresas analisadas quanto aos ganhos de utilidade com as mudanças na gestão de pessoas mediante avaliação de competências, ao investirem em treinamentos e programas de desenvolvimento gerencial.

Os trabalhos, relacionados abaixo, analisaram a percepção dos funcionários do Banco do Brasil e apresentaram concordância com o conceito de utilidade do processo de gestão por competências:

- a) Brandão, Bahry e Freitas (2008) identificaram a percepção positiva dos pesquisados quanto aos suportes psicossocial e material do banco para aplicarem no ambiente de trabalho essas competências desenvolvidas, o que reforça a importância das organizações atuarem sobre as pessoas e sobre aspectos organizacionais, mediante um modelo de gestão de competências;

- b) Bastos (2007) encontrou aceitação dos respondedores quanto ao estímulo gerado pelo processo para o autodesenvolvimento ao integrar opções de capacitação em assuntos vinculados às competências avaliadas;
- c) Lazzari (2007) obteve a percepção da maioria dos funcionários pesquisados de que a oportunidade de participar de cursos de aprimoramento influencia o desempenho pelas competências individuais desenvolvidas, o que permite o desenvolvimento da carreira.

Deduz-se que essas percepções de utilidade do modelo de gestão por competências identificadas na organização podem ter sido notadas pelos auditores da instituição financeira nacional.

### **Análise qualitativa**

As avaliações positivas foram duas (Tabela 14):

- a) a primeira tratou da condução do processo que, quando elaborado por pares que conhecem o avaliado, agrega valor aos indivíduos e à auditoria interna, sem ser citada pelos pesquisadores;
- b) a segunda mencionou a contribuição do processo para a melhoria do desempenho profissional, o que fortalece a percepção de Lazzari (2007).

A avaliação negativa com um comentário (Tabela 14) se restringiu ao incentivo que o processo possa dar às pessoas na tomada de decisões profissionais, sendo argumentado que essas decisões independem do processo, pois são afetadas à personalidade individual. Não houve citação alguma pelos autores dos trabalhos de pesquisa.

Tabela 14 – Avaliações qualitativas por quesitos – conjunto “Utilidade”

Quesito	Avaliação qualitativa	
	Negativa	Positiva
4	-	1
8	-	1
18	1	-

Fonte: Elaborada pelo autor.

## **5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

### **5.1 Síntese dos resultados obtidos**

O dia a dia das organizações é movido por desafios que dependem de seus colaboradores para vencê-los, não somente com vontade e determinação, mas com conhecimento e capacitação. Daí a necessidade das organizações conhecerem o potencial da sua equipe de colaboradores. Por outro lado, os colaboradores precisam ter conhecimento do que é preciso saber e fazer, e do que a organização espera deles.

A harmonia do entendimento das partes sobre os seus papéis – da organização em definir seus objetivos organizacionais e dos colaboradores em contribuir para o alcance desses objetivos – pode ser atingida pela gestão por competências.

Como forma de avaliar essa harmonia, com foco na visão dos colaboradores, o presente trabalho teve o intuito de identificar a percepção dos conceitos de justiça e de utilidade no modelo de gestão por competências utilizado pela auditoria interna do banco público. O resultado dessa avaliação demonstrou que os objetivos propostos para a pesquisa foram totalmente alcançados.

A percepção dos funcionários da auditoria interna foi analisada suficientemente, podendo-se concluir que o conceito de justiça foi percebido como falho, pela falta de imparcialidade das avaliações de competências e de suas consequências para as pessoas avaliadas, e o conceito de utilidade foi visto como procedente ao trazer benefícios aos auditores e à própria auditoria, e em auxiliar a diferenciar desempenhos competentes de incompetentes.

Em resumo, diante das percepções dicotômicas entre “Justiça” e “Utilidade”, a conclusão foi que o modelo de gestão por competências tem aceitação pelos

auditores, entretanto, necessita de constante avaliação da “Percepção” como forma de torná-lo o mais eficiente possível.

Essa síntese é sustentada pelo estudo de Craide e Antunes (2004, p. 19) relacionado à gestão por competências, quando apresentaram, para a preocupação identificada, especificamente, a respeito da percepção negativa sobre o conceito de justiça, a seguinte sugestão para que o projeto continuasse exitoso:

Um ou outro tipo de resistência sempre existirá, havendo, portanto, a necessidade de mantê-la em um nível adequado e não prejudicial ao andamento do projeto [Gestão de Pessoas por meio da Avaliação de Competências 360º].

Finalmente, espera-se que o estudo realizado possa contribuir para despertar, na unidade organizacional analisada, a atenção sobre a percepção de seus colaboradores a respeito do processo de gestão por competências, bem como possa cooperar para a produção de conhecimento associado à administração científica, pontualmente relacionado à gestão de pessoas envolvidas em superar desafios no ambiente de atuação das organizações.

## **5.2 Limitações**

Apesar da taxa de retorno das respostas do questionário obtida ter sido de 24,7%, foi considerada uma limitação ao estudo na etapa de coleta de dados a pequena adesão à pesquisa. O apelo à participação, mediante comunicado individual e formal, e a disponibilidade de meios de comunicação ágeis e sigilosos, não conseguiram mitigar essa limitação de adesão. Uma amostra mais ampla daria maior peso às análises e conclusões do estudo.

Outra limitação da investigação foi constatada na literatura revisada: as conclusões dos trabalhos foram produzidas entre os anos de 2004 e 2007 e em diversas regiões do País, portanto, após a implantação do modelo de gestão por competências no Banco do Brasil em 2003. Destarte, as percepções identificadas podem ter variado, o que alteraria as correlações produzidas com os resultados da

pesquisa desta monografia. Mesmo assim, não se pode descartar o valor literário e o conhecimento produzido neste trabalho de pesquisa acadêmica.

Por fim, nenhuma análise foi efetuada na unidade organizacional auditoria interna para conhecer sua visão a respeito do modelo implementado e conduzido de gestão por competências. A garantia da existência e da condução do processo na auditoria interna do banco público se atesta pelo trabalho de pesquisa produzido Brandão et al. (2008, p. 896), que informa que “[...] a direção do banco decidiu pela implementação desse modelo — intitulado Gestão de Desempenho por Competências — em todas as suas dependências, no Brasil e no exterior.”, e pelo exercício laboral do autor desta pesquisa na função de auditor interno do banco. A análise da percepção da unidade auditoria interna poderia trazer subsídios que corroborassem ou contestassem as conclusões produzidas.

### **5.3 Recomendações para estudos futuros**

Visando a identificar a aceitação do modelo de gestão por competências utilizado nas demais unidades organizacionais do banco público, sugere-se que seja estendido o estudo da percepção dos conceitos de justiça e de utilidade a todos os funcionários da organização.

Para contribuição com a gestão de pessoas nas organizações e com o aumento do conhecimento literário, e para a ampla discussão nos ambientes organizacional e acadêmico, espera-se que novos estudos da percepção da gestão por competências, sob a ótica de “Justiça” e “Utilidade”, sejam realizados.



## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. A. **Percepção de gestores e técnicos sobre o processo de gestão de competências em organizações no Brasil**. 2007. 140 f.. Dissertação (Mestrado em Gestão Social e Trabalho) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE), Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

BANCO DO BRASIL – BB. Diretoria de Marketing e Comunicação. **Discurso Institucional Banco do Brasil**. Brasília, 2008. 48 p.

\_\_\_\_\_. Relações com Investidores. **Governança Corporativa**. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portallbb/page51,136,10428,0,0,1,8.bb?codigoMenu=198&codigoNoticia=27704&codigoRet=410&bread=2>>. Acesso em: 08 mar. 2011a.

\_\_\_\_\_. Relações com Investidores. **Grandes Números**. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portallbb/page216,136,10424,0,0,1,8.bb?codigoMenu=1252&codigoNoticia=27998&codigoRet=15035&bread=5>>. Acesso em: 08 mar. 2011b.

\_\_\_\_\_. Relações com Investidores. **História do Banco do Brasil**. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portallbb/page3,136,3527,0,0,1,8.bb?codigoMenu=204&codigoNoticia=691&codigoRet=1065&bread=2>>. Acesso em: 27 fev. 2011c.

\_\_\_\_\_. Relações com Investidores. **Missão**. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portallbb/page3,136,3526,0,0,1,8.bb?codigoMenu=204&codigoNoticia=690&codigoRet=1061&bread=1>>. Acesso em: 08 mar. 2011d.

BASTOS, K. M. R. **Gestão por competências e desempenho profissional: um estudo de caso do modelo de avaliação por múltiplas fontes do Banco do Brasil S.A.**. 2007. 199 f.. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007.

BRANDÃO, H. P. Aprendizagem e competências nas organizações: uma revisão crítica de pesquisas empíricas. **Revista Gestão.Org**, v. 6, n. 3, p. 321-342, nov. 2008.

\_\_\_\_\_. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível**. 2009. 363 f.. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P.; FREITAS, I. A. Os impactos do suporte à transferência sobre a aplicação de competências no trabalho: a percepção dos mestres e doutores do Banco do Brasil. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 43, n. 3, p. 224-237, jul./ago./set. 2008.

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

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, v. 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. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

BUSSAB, W. O.; MORETTIN, P. A. **Estatística Básica**. 5. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2002. 526 p.

CRAIDE, A.; ANTUNES, E. D. D. Avaliação de competências 360º: os impactos na gestão de pessoas. **Revista Eletrônica de Administração**, Edição 40, v. 10, n. 4, jul./ago. 2004.

DA CUNHA, L. M. A. **Modelos Rasch e Escalas de Likert e Thurstone na medição de atitudes**. 2007. 78 f.. Dissertação (Mestrado em Probabilidades e Estatística) – Faculdade de Ciências, Departamento de Estatística e Investigação Operacional, Universidade de Lisboa, Portugal, 2007.

FERREIRA, A. B. H. **Novo Dicionário Eletrônico Aurélio versão 6.0**. 4. ed. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, p. 183-196, 2001.

FOLLADOR, B. A. **Gestão de desempenho profissional por competências**. 2006. 98 f.. Dissertação (MBA em Gestão Empresarial/Negócios) – Centro Universitário Vila Velha, Vitória, 2006.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M.W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis, RJ: Vozes, cap. 3, p. 64-89, 2002.

GODOY, C. M. B. **Gestão de desempenho por competências no Banco do Brasil: a opinião dos funcionários de Santa Catarina sobre o processo**. 2007. 115 f.. Dissertação (Especialização para Formação para o Magistério Superior) – Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), Itajaí, 2007.

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-40, mai./jun. 2000.

HONDEGHEM, A.; HORTON, S.; SCHEEPERS, S. Modelos de gestão por competências na Europa. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 57, n. 2, p. 241-248, abr./jun. 2006.

LAZZARI, J. **Percepção dos funcionários da Geral Curitiba sobre a avaliação de desempenho por competências**. 2007. 57 f.. Dissertação (Pós-Graduação em Gestão de Negócios Financeiros) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 315 p.

MUELLER, L. R. **Um estudo da implantação da avaliação de desempenho por competências no Banco do Brasil S.A.** 2005. 66 f.. Dissertação (MBA em Administração e Gestão Empresarial) – Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC), Santa Cruz do Sul, 2005.

OLIVEIRA, P. H. F. C. **Amostragem Básica Aplicação em Auditoria**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda., 2004. 260 p.

PAIVA, K. C. M.; MELO, M. C. O. L. Competências, Gestão de Competências e Profissões: Perspectivas de Pesquisas. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 12, n. 2, p. 339-368, abr./jun. 2008.

PIRES, A. K., et al. Gestão por competências em organizações de governo. Brasília: **Escola Nacional de Administração Pública**, 2005. 100 p.

SANTOS, I. E. **Manual de métodos e técnicas de pesquisa científica**. 6. ed. Niterói, RJ: Impetus, 2009. 388 p.

SANTOS, W. S. F. **Avaliação de desempenho individual: estudo da adequação às expectativas dos funcionários do Banco do Brasil**. 2006. 106 f.. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2006.

SILVA JÚNIOR, A. P., et al. **A gestão por competências no Banco do Brasil: críticas e sugestões para melhoria**. 2006. 57 f.. Dissertação (MBA Executivo em Negócios Financeiros) – Fundação Getúlio Vargas, Curitiba, 2006.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL – UniBB. **Histórico da Gestão de Desempenho no BB**. Disponível em: <<https://www17.bb.com.br/portallbb/universidade/Template3,802,9279,9243,17.bbx?codigoNoticia=26032&codigoMenu=14636>>. Acesso em: 08 mar. 2011.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006. 144 p. il.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Questionário



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
Departamento de Administração  
Curso de Graduação em Administração a Distância

### Questionário

#### PERCEPÇÃO DAS PESSOAS SOBRE O PROCESSO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

##### Muito obrigado pela sua participação!

Este questionário pretende investigar a percepção das pessoas, Gestores e Equipes, em relação ao processo de Gestão por Competências na Auditoria Interna do Banco do Brasil. Ele faz parte de uma pesquisa para elaboração da monografia de bacharelado em Administração da Universidade de Brasília (UnB).

O tempo despendido será aproximadamente de 10 a 15 minutos. Você contribuirá para a melhor compreensão dos processos de Gestão por Competências e para o aprimoramento da complexa relação do indivíduo em seu ambiente de trabalho.

As informações prestadas serão tratadas de forma responsável, de modo a garantir o sigilo dos dados e preservar o respondente. Todos os participantes receberão uma resposta, com a análise e tabulação dos dados, até maio/2011.

O questionário está dividido em duas partes:

- 1) a primeira se refere à identificação do respondente; e
- 2) a segunda se refere à avaliação sobre o processo de gestão por competências na Auditoria.

Sua participação é muito importante!

Entretanto, como o preenchimento do questionário não é obrigatório, solicitamos que marque abaixo a alternativa correspondente à sua escolha.

- ☐ Eu **aceito** participar da pesquisa mediante o preenchimento deste questionário.
- ☐ Eu **não aceito** participar da pesquisa mediante o preenchimento deste questionário.

Desde já, agradecemos à colaboração.

Atenciosamente,

Sérgio de Carvalho Trombini

## Parte 1

Nome (opcional):	
Sexo: <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino	Data de nascimento: ____/____/____
Data de ingresso no Banco: ____/____/____	Data de ingresso na Auditoria: ____/____/____
Cargo: <input type="checkbox"/> Auditor Júnior <input type="checkbox"/> Auditor Pleno <input type="checkbox"/> Auditor Sênior <input type="checkbox"/> Coordenador de Auditoria <input type="checkbox"/> Gerente de Auditoria <input type="checkbox"/> Gerente Executivo	
Emprego anterior: <input type="checkbox"/> É o 1º emprego <input type="checkbox"/> Foi uma instituição financeira <input type="checkbox"/> Outros	

## Parte 2

### Instruções:

A escala abaixo varia de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

Leia os itens listados e marque o ponto da escala que melhor caracteriza a sua opinião sobre as afirmações feitas, de modo que:

- quanto menor o número selecionado, maior será a discordância;
- quanto maior o número selecionado, maior será a concordância.

**Não existem respostas certas ou erradas.**

Por favor, não deixe questões sem resposta.

<b>Discordo totalmente</b>				<b>Concordo totalmente</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Questão		Escala				
		1	2	3	4	5
1	Os colaboradores são incentivados a sugerir melhorias em tecnologias e novos produtos e serviços.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	A avaliação de desempenho baseada em competências promove o desenvolvimento profissional dos colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	A implantação do processo de gestão por competências tornou mais precisos os <i>feedbacks</i> oferecidos pelos gestores aos membros de sua equipe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	As pessoas percebem que o processo de gestão por competências agrega valor aos indivíduos e à Auditoria.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Com o processo de gestão por competências, as ações de TD&E (treinamento, desenvolvimento e educação) passaram a ter maior alinhamento com os objetivos da Auditoria.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## (Continuação)

Questão		Escala				
		1	2	3	4	5
6	Com o processo de gestão por competências, as pessoas passaram a investir mais em desenvolvimento profissional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	O processo de avaliação de desempenho ficou mais objetivo a partir da implantação do processo de gestão por competências.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	O processo de gestão por competências contribui para a melhoria do seu desempenho profissional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	O processo de gestão por competências estimula o alinhamento dos interesses da Auditoria com os de seus colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	O processo de gestão por competências ajuda as pessoas a identificarem as trilhas que deverão ser percorridas no desenvolvimento de suas carreiras profissionais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	O processo de gestão por competências contribui para a institucionalização (incorporação de prática, legitimação) do processo de avaliação de desempenho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	O processo de gestão por competências contribui para o alcance das metas estratégicas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	O processo de gestão por competências democratizou o acesso a oportunidades de capacitação e desenvolvimento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	O processo de gestão por competências facilita a elaboração de planos pessoais de desenvolvimento profissional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	O processo de gestão por competências facilita a identificação dos desempenhos que merecem ser reconhecidos e recompensados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	O processo de gestão por competências facilita o gerenciamento dos processos de mudança.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	O processo de gestão por competências fez com que os gestores percebessem, com maior clareza, o potencial e o desenvolvimento das pessoas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	O processo de gestão por competências incentiva a busca de autonomia das pessoas na tomada de decisões profissionais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	O processo de gestão por competências reduziu as decisões administrativas arbitrárias em gestão de pessoas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	O processo de gestão por competências reduziu o protecionismo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	O processo de gestão por competências tem contribuído para o aprimoramento do desempenho da Auditoria.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	O processo de gestão por competências tornou mais claro o que a Auditoria espera de mim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	O processo de gestão por competências valoriza os colaboradores que geram melhores resultados e demonstram desempenhos superiores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	O processo de gestão por competências promove sistemas de recompensa salarial mais justo e coerente com as competências desenvolvidas pelos colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	O processo de gestão por competências facilita a adoção de critérios justos em processos de demissão.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Se julgar necessário, complemente abaixo com outras informações:**

Obrigado!