



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS ANTÔNIO MARIZ – CAMPUS VII  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE GRADUAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO**

**JÉSSICA DE OLIVEIRA MARTINS ARNAUD**

**GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA: UM ESTUDO  
DE CASO EM TORNO DA PERCEPÇÃO DE FUNCIONÁRIOS DE  
UMA AGÊNCIA BANCÁRIA NO INTERIOR PARAIBANO.**

**PATOS – PB  
2014**

JÉSSICA DE OLIVEIRA MARTINS ARNAUD

**GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA: UM ESTUDO  
DE CASO EM TORNO DA PERCEPÇÃO DE FUNCIONÁRIOS DE  
UMA AGÊNCIA BANCÁRIA NO INTERIOR PARAIBANO.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
Curso de Graduação em Administração da  
Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento  
à exigência para obtenção do grau de Bacharel em  
Administração.

Orientador (a): Débora Guedes Vilaça

PATOS – PB  
2014

UEPB - SIB - Setorial - Campus VII

A745g Arnaud, Jéssica de Oliveira Martins.  
Gestão de desempenho por competência: um estudo de caso em torno da percepção dos funcionários de uma agência bancária no interior Paraibano [manuscrito] / Jessica De Oliveira Martins Arnaud. – 2014.

21 p. : il.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, Universidade Estadual da Paraíba, 2014.

“Orientação: Profa. Msc. Débora Barbosa Guedes de Oliveira Vilaça, Coordenação de Administração”.

1. Competência. 2. Desenvolvimento. 3. Organização. I. Título.

21. ed. CDD 658.314

# **GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA: UM ESTUDO DE CASO EM TORNO DA PERCEPÇÃO DE FUNCIONÁRIOS DE UMA AGÊNCIA BANCÁRIA NO INTERIOR PARAIBANO.**

Jéssica de Oliveira Martins Arnaud  
Email: Jessicamaartins@gmail.com

## **RESUMO**

Os modelos tradicionais de gestão, formulados com base nas características da sociedade industrial incorporavam um pensamento restrito sobre o papel do ser humano nas empresas. As organizações contemporâneas necessitam de uma ferramenta que faz parte de um movimento voltado a oferecer alternativas de gestão e essa ferramenta é a Gestão de Desempenho por Competência. Esse tipo de gestão tem um papel importante na certificação de qualidade de prestação de produtos/serviços e, além disso, possibilita identificar o talento de cada pessoa. Essa pesquisa tem como objetivo levantar um estudo de caso em torno da percepção de funcionários de uma agência bancária no interior paraibano através do programa de Gestão de Desempenho por Competência utilizado pela empresa. Para a realização da pesquisa foi elaborado um questionário aplicado aos funcionários da agência da cidade de Patos-PB, onde, foi constatado que os colaboradores verificam que realmente o programa é utilizado pela empresa, porém com algumas falhas.

**Palavras-chave:** Competência; Desenvolvimento; Organização.

## **ABSTRACT**

The traditional management models, formulated based on the characteristics of industrial society incorporated a restricted thinking about the role of the human being in business. Contemporary organizations require a tool that is part of a movement aimed to offer management alternatives and this tool is the Performance Management Competency. This type of management has an important role in the provision of quality certification of products / services and, in addition, allows to identify the talents of each person. This research aims to understand how employees of a bank note program Performance Management Competency used by the company. For the research a questionnaire applied to most agency employees of the city of Patos-PB, which revealed that employees find that the program is actually used by the company, but with some flaws was prepared.

**Keywords:** Competence; Development; Organization.

## **1 INTRODUÇÃO**

Atualmente a área de Gestão de Desempenho por Competência está sendo bastante valorizada pelas empresas de vários ramos e segmentos. Diante a grande concorrência dos mercados e serviços e os desafios extraordinários ocorridos periodicamente viu-se a necessidade dessa nova ferramenta de gestão para se obter vantagem competitiva e desenvolvimento em relação a Recursos Humanos.

Essa nova ferramenta propõe orientar esforços para planejar, desenvolver, captar e avaliar, nos diferentes níveis da organização (grupal, individual e organizacional), as competências necessárias para conseguir um bom resultado.

O objetivo deste artigo é levantar um estudo de caso em torno da percepção dos funcionários de uma agência bancária no interior paraibano acerca do programa de avaliação de desempenho adotado pela instituição. Os objetivos específicos analisados foram: Verificar o nível de satisfação dos funcionários da empresa em relação ao programa adotado, Identificar se os colaboradores têm à possibilidade de progressão funcional, Realização de um levantamento em torno dos instrumentos de avaliação utilizados na agência para o processo de avaliação de seus funcionários e a Investigação do programa em relação à identificação de que os colaboradores se auto avaliem, avaliem seus pares e seus superiores. Assim estes objetivos específicos tem a função de tornar compreensivo a análise de estudo.

A justificativa dessa pesquisa dá-se nos aspectos teórico, social, prático e pessoal. A relevância teórica manifesta-se na possibilidade de contribuir para os estudos de uma ferramenta de gestão de pessoas provocando um aperfeiçoamento e aprofundado sobre esse tema tão estudado atualmente que é a Gestão de Desempenho por Competência. A relevância social do estudo é a contribuição de uma ferramenta de gestão utilizada nas instituições não apenas financeiras, mas de todos os setores por conta da competitividade e industrialização do país no intuito de auxiliar o homem para exercer suas atividades de maneira eficiente.

No aspecto prático, o tema de Gestão de Desempenho por Competência contribui para as organizações focar nos seus objetivos estratégicos, conduzindo, por meio de processos, as pessoas das empresas ao alcance desses objetivos. No que tange a importância pessoal o autor considera que a Gestão de Desempenho por Competência é de grande importância para o crescimento pessoal e profissional a entender que profissionais competitivos tem uma visão do todo da organização e ao trabalhar com o capital humano da empresa pode-se chegar a um resultado positivo tanto para instituição como para as pessoas que a integra.

Um setor que está em amplo crescimento são as instituições bancárias, a empresa estudada adota o modelo de Gestão de Desempenho por Competência, pois contribui para

atender as necessidades, expectativas e aspirações do funcionário, procurando conciliá-las com a estratégia do banco. A instituição exige que todos os seus funcionários participem de um permanente esforço de aprendizado com o objetivo de se tornarem os melhores, como é difícil administrar e saber o que todos querem com exatidão realiza-se encontros locais, regionais, estaduais e nacionais para que todos possam expressar suas sugestões.

## **1.1 O Novo Panorama da Gestão de Pessoas**

Décadas passadas não se tinha um desenvolvimento para atender as necessidades dos funcionários nas organizações o modelo de Gestão de Pessoas não era adotado, o homem era visto como uma peça do processo. Taylor que no ano de 1911 publicou o livro “Princípios de Administração Científica”, afirma que deve haver planejamento e se aplicar métodos científicos no desenvolvimento dos trabalhos, fazendo com que os operários se tornassem cada vez mais experientes naquilo que faziam, realizando assim de modo mais rápido e eficiente a produção. Taylor acreditava que mostrando regras repetitivas e adequadas aos funcionários, estes iriam adquirir uma elevada chance de produzir com excelência de qualidade e de quantidade e assim era visualizado o desempenho de cada trabalhador.

No entanto, que Taylor não via era que essa produção sistemática e repetitiva traz diversos pontos negativos para empresa como: a falta de interesse do trabalhador para obter crescimento na empresa; doenças ocasionadas por conta dos movimentos repetitivos; falta de sinergia entre empregados, entre outros fatores. Mas com o desenvolvimento da industrialização ocasionou uma grande competitividade em relação aos produtos, serviços, empresas e também a adquirir trabalhadores com experiência e capacitação adequada, daí então a importância de uma nova ferramenta de gestão de pessoas.

A moderna gestão de pessoas busca a colaboração eficaz dos seus associados e, para isso, é preciso tratá-los como peças-chave do novo sistema. Hoje a organização não administra recursos humanos, nem pessoas, acima de tudo, administra com as pessoas, na chamada administração participativa, onde os indivíduos permeados de inteligência, criatividade e habilidade passam a fazer a diferença neste processo competitivo. Segundo Chiavenato (2004, p.9), esse tipo de gestão tem como base 3 aspectos fundamentais:

1. As pessoas como seres humanos;
2. As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais;
3. As pessoas como parceiras da organização.

A partir da década de 1970, com o aumento da competição e a ampliação da preocupações das organizações da simples eficiência produtiva para eficácia, um novo sentido começou a ser construído. O foco deixou, então, de repousar apenas na capacidade, passando a privilegiar o desempenho, envolvendo não mais apenas os comportamentos adotados pelo indivíduo, como também as realizações por ele proporcionadas (CARBONE et al., 2005).

Verifica-se que no atual modelo de gestão as pessoas são o ponto principal das atividades e dos processos já que são elas que desenvolvem todas as atividades da empresa e estabelecem as táticas organizacionais. E é por isso que capacitação e treinamento está sendo colocado em práticas no atual panorama de gestão, para atender melhor as necessidades da empresa.

### **1.1.1 Definição de Gestão de Desempenho por Competência**

Gestão de Desempenho por Competência é conhecimento habilidades e atitudes que são os diferenciais de cada ser humano e tem impacto em seu desempenho e conseqüentemente nos resultados atingidos (RABAGLIO, 2006, p.23). Leme (2005) complementa que os conhecimentos habilidades e as atitudes são os pilares das competências: “O conhecimento é o saber, é o que se aprende nas universidades, nos livros, nos trabalhos e artigos. Já a habilidade é o saber fazer é a utilização dos conhecimentos na prática”.

A Gestão de Desempenho Por Competência é um termo recente que está sendo praticado em variadas empresas. Um dos conceitos breves de competência é: “Uma palavra de senso comum utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa” (FLEURY E FLEURY, 2001, p.184).

Ou seja, uma pessoa competente é aquela que desempenha seu papel de forma eficiente, assim conseqüentemente ela vai obter benefícios para instituição na qual trabalha. No livro de Leme (2011) Gestão por Competências no setor público ele cita que competência é:

Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o seu desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos e que pode ser melhorados por meio de treinamento e desenvolvimento.

Leme (2011) explana sobre o setor público, mas a área privada também se enquadra neste contexto, pois as empresas tanto públicas como privadas são compostas de pessoas que

ao serem capacitadas somam riqueza econômica e intelectual para as organizações por conta de suas competências. Outro aspecto importante no Desempenho por Competência é obter um sistema de Avaliação de Desempenho onde o superior hierárquico tem a obrigação de acompanhar o trabalho do empregado indicando os procedimentos corretos (Camara, 2000). Já Marras (2011) comenta que treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados diretamente a execução de tarefa ou a sua otimização no trabalho.

Fica claro então que para se adquirir a competência em um trabalho é preciso que os funcionários tenham capacitação adequada e uma forma avaliativa de desempenho de suas atividades para se obter um bom resultado favorecendo assim o crescimento da empresa e principalmente de seus colaboradores. No contexto das instituições, o conceito mais divulgado é o de competência individual, possivelmente pelo fato que serve como referência às práticas de gestão e pessoas, incluindo seleção, desenvolvimento, avaliação e remuneração por competências. Segundo Fleury e Fleury (2001, p.187) “A competência individual, para além da aprendizagem e educação formal, implica em saber como mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado”. Para os autores, o exercício dessas competências deve agregar valor econômico para a empresa e social para o profissional.

Para Dutra et al.(2001), a Gestão de Desempenho por Competência procura orientar esforços para promover o planejamento a capacitação, o desenvolvimento e a avaliação nos diferentes níveis organizacionais(individuais e coletivo), fundamentais a concretização de suas ações. Além disso, segundo Brandão e Bahry (2005),esse processo deve ser realizado continuamente e tem, como primeiro passo, a formulação da estratégia da organização para definir qual a sua missão, visão de futuro e seus objetivos. É importante compreender que não se deve focar apenas nos processos produtivos, mas também nas competências que produzem este processo para se conseguir bons resultados.

Além disso, é importante que no estudo de Gestão de Desempenho por Competência compreendam-se principais componentes da competência para se obter efetividade no trabalho que segundo Ceitil (2007), são:

- O saber que são os conhecimentos;
- O saber fazer que se caracterizam pelas habilidades e destrezas;
- O saber estar que têm em consideração as atitudes e os interesses;



- O querer fazer, que consiste na motivação;
- O poder fazer que congrega os meios e recursos necessários para o desempenho de determinados comportamentos.

Esses componentes formam uma fórmula para que os gestores tenham uma ideia de como identificar e desenvolver características nos seus presentes e futuros colaboradores assim objetivando satisfação do trabalhador o alocando na função correta e posteriormente trazendo fins lucrativos para a empresa.

Além disso é relevante o tema da gestão de desempenho por competência nas organizações, pois agrega valor e importância aos indivíduos tornando-os parte importante do processo já que são eles que, a partir do seu trabalho, possibilitam a realização das estratégias organizacionais assim beneficiando a empresa com um trabalho eficiente e proporcionando maior produtividade e adequação ao negócio, identificando os pontos de excelência e os pontos de carência, suprimindo lacunas e agregando conhecimento.

No próximo capítulo será abordado à gestão de desempenho por competência nas organizações bancárias, onde será apresentado o ciclo contínuo composto de 3 etapas e as perspectivas correspondentes aos interesses da agência.

### **1.1. A Gestão por Competência nas Instituições Bancárias**

A Gestão de Desempenho por Competência nas empresas bancárias foi criada e estudada a partir de sugestões e críticas dos colaboradores com relação às atividades das empresas. A partir desse momento estas instituições passam a trabalhar visando: o atingimento de metas e o desempenho.

Preocupações com ações de treinamento, desenvolvimento e educação estão presentes nas metas de planejamento estratégico em todos os setores das empresas financeiras. A avaliação de desempenho consiste em mensurar as competências profissionais e gerar meios de aprimorá-las caracterizando-se como uma importante fermenta nos dias atuais em bancos.

Esse modelo de gestão em agências é feito através de um ciclo contínuo composto de 3 etapas: planejamento, acompanhamento e encerramento e possui uma avaliação feita a partir de cinco perspectivas, correspondentes aos itens de interesse da empresa que precisam de acompanhamento constante: financeiro, clientes, processos internos, comportamento organizacional e sociedade.

O estudo dessa ferramenta em firmas bancárias é necessário para manter o nível de competitividade do banco e garantir sua capacidade de criar valor para acionistas, clientes e

funcionários, pois mudanças sociais, políticas econômicas e tecnológicas são constantes e as revisões e atualizações dos processos de desempenho também deveriam ser constantes na empresa. O foco é “mudar para competir inovar para sobreviver” (Silva, 2001, p.181).

### **1.1.1 A Gestão do Desempenho por Competência na Empresa Alvo do Estudo**

A organização estudada é uma instituição financeira brasileira, que tem como missão ser um banco competitivo e rentável. Ela avalia formalmente o desempenho dos funcionários desde a década de 60 onde desenvolve um modelo formal de avaliação do desempenho dos funcionários, o qual era conhecido como Boletim de informações-42 pontos, visando como foco avaliativo o comportamento.

No ano de 1983 a avaliação passa a ser chamada de ADF – Avaliação de Desempenho Funcional, foco no comportamento em sentido descendente, com ciclo anual, mas com acompanhamento trimestral.

Em 1998, foi lançada a Gestão de Desempenho Profissional onde continuava avaliando fatores comportamentais onde incorporou o desempenho e a contribuição para o atingimento de resultados por meio do cumprimento de metas.

No ano de 2005, no segundo semestre, acontece à implementação do novo modelo de avaliação formal dos funcionários da organização. O objetivo avaliativo é o desempenho, atingimento de resultados por meio de cumprimento de metas mais o desenvolvimento de competências e planejamentos de carreira. Com o objetivo de propiciar o bom funcionamento do processo de Gestão de Desempenho por Competências, ocorrem treinamentos destinados a todos os funcionários do quadro, nas modalidades presenciais e auto instrucional, de acordo com cada nível hierárquico e de responsabilidade na avaliação.

Antes da implementação da Gestão de Desempenho por Competência as perspectivas de desempenho eram: estratégias e operações, resultado econômico, satisfação dos clientes, processos internos e comportamento organizacional. Com a Gestão de Desempenho por Competência o banco modificou suas perspectivas para: financeira; clientes; processos internos; comportamento organizacional e sociedade. Ao aplicar a Gestão de Desempenho por Competência a instituição financeira pretende atingir alguns objetivos como:

- Contribuir para a melhoria dos resultados organizacionais;
- Vincular os objetivos dos funcionários aos objetivos de sua unidade e da empresa;
- Estimular o desempenho excelente;

- Direcionar as ações de capacitação para o desenvolvimento e o aprimoramento das competências necessárias para a melhoria dos resultados do banco, e para o crescimento profissional do trabalho, e etc.

O grande tema Gestão de Pessoas e a área de avaliação por competências possui uma diversidade enorme que pode servir de base para novos estudos. Um sistema de avaliação adequado também deve exercer a função de realimentação, sendo mais que um mecanismo de controle, mais sendo um meio de aumentar a competência (GIL, 2007). Ao apresentar o desempenho esperado pela organização, o indivíduo esta agregando competências individuais, possibilitando o seu próprio desenvolvimento e ascensão profissional.

## **2 METODOLOGIA**

A metodologia do presente artigo trata-se de um estudo de caráter são qualitativo, segundo Creswell (2007) concentra-se na coleta, registro, análise e comunicação dos dados, no qual, o pesquisador usa da confiabilidade para verificar e validar os resultados. Enquanto o quantitativo, que segundo Reis (2008), vem a ser a pesquisa que usa uma quantificação na coleta de dados e para traduzi-los utiliza de formas estatísticas, buscando maior clareza e diminuir ao máximo qualquer interpretação equivocada dos mesmos. Em relação à natureza do estudo, pode ser considerado como: exploratório, de acordo com Gil (2002), as finalidades da pesquisa exploratória são proporcionar familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou construir hipóteses. Santos (2006) concorda que a pesquisa exploratória visa conhecer os fatos e fenômenos relacionados ao tema. Descritivo que conforme Munhoz (1989), esse tipo de pesquisa visa o conhecimento do comportamento sem necessariamente descer as análises sobre causas e efeitos ou a tentativa de interpretações. Quanto ao procedimento trata-se de um estudo de caso. Gil (1988) comenta que o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo de um ou de poucos objetos de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento. Becker (1994) concorda e complementa afirmando que o estudo de caso possibilita observar, descrever e explorar aspectos de uma avaliação por competência na instituição, observando-a e descrevendo-a no contexto em que esta inserida.

Para identificar a importância do perfil das pessoas que integram a organização foi usada a tipologia de Fleury e Fleury (2001), a sociedade contemporânea impulsionada pela

globalização da economia e pelas tecnologias de informação e comunicação esta impondo uma competição entre as organizações sem precedentes. Diante esse cenário de mudanças é correto afirmar que as pessoas são os recursos mais valiosos e que tem um valor único e complexo de se avaliar.

O presente estudo tem como Universo da Pesquisa uma instituição bancária, localizada no interior paraibano na cidade de Patos-PB. Participaram da amostra 38 funcionários da agência bancária onde 34 foram homens e apenas 4 mulheres. Para coleta de dados foi utilizado um questionário com sete perguntas onde a cada pergunta possui cinco alternativas descritas da seguinte ordem: Discordo totalmente, Discordo, Concordo Parcialmente, Concordo e Concordo totalmente. O estudo foi construído a partir da revisão bibliográfica com o objetivo de identificar a percepção dos funcionários em relação ao programa de Gestão de Desempenho por Competência que a empresa utiliza. Os dados passaram pelo processo de tabulação, e construção de gráficos em formato de pizza com a finalidade de realizar uma comparação entre eles em busca dos resultados.

### **3 DADOS E ANÁLISE DA PESQUISA**

A empresa onde a pesquisa foi aplicada é uma instituição bancária localizada na cidade de Patos no interior paraibano, que possui um prédio localizado na rua: Avenida Epitácio Pessoa, Número: 76 no bairro Centro.

No seu histórico a organização apresenta atividades voltadas para satisfazer um desempenho profissional com qualidade e atribuir o conhecimento para a realização de cada tarefa. É feito ao longo do ano provas de capacitação online para todos os funcionários para assim adquirirem mais experiência não apenas na sua área, mas em todos os setores da instituição.

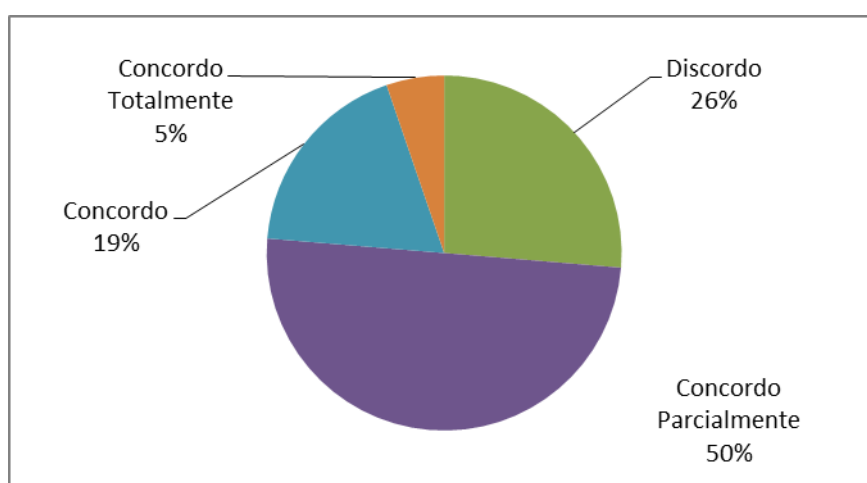
Em relação à estrutura a empresa possui dois andares, onde o primeiro fica localizado a bateria dos caixas e terminais eletrônicos e o segundo o atendimento.

No tocante a pesquisa, foi realizada por 38 pessoas, observou-se que 89% dos entrevistados são do sexo masculino e 11% eram do sexo feminino. Com relação à faixa etária, 40% dos entrevistados possuem até 30 anos de idade, 40% até 40 anos de idade; e 20% possuem de 41 anos de idade acima. No que se refere ao nível de escolaridade, constatou que 10% possuem Ensino Médio; 54% Superior Completo; e 36% possuem Superior Incompleto ou Pós-Graduação. Quanto ao tempo de trabalho 14% possui de 6 a 12 meses de trabalho;

14% dividido igualmente entre 12 a 24 meses e 36 a 48 meses de trabalho e 24% possui de 24 a 36 meses trabalhados.

Partindo da importância de avaliar as pessoas para se obter o resultado da pesquisa, foi elaborado um questionário obtendo sete perguntas no qual as alternativas de respostas eram divididas em: discordo totalmente, discordo, concordo parcialmente, concordo e concordo totalmente. Com a finalidade de identificar como os funcionários observam o programa utilizado pela empresa.

Gráfico 1: O programa de Avaliação de Desempenho por Competência adotado pelo banco promove uma avaliação justa de todos os funcionários?



Fonte: Elaboração Própria

A primeira questão foi referente a identificar se o programa de avaliação de desempenho por competência adotado pelo banco promove uma avaliação justa de todos os funcionários.

Constatou-se através da análise quantitativa que 74% dos entrevistados concordam, 26% discordam e ninguém discordou totalmente.

O resultado dessas afirmativas evidencia que mais da metade dos funcionários observam o programa de avaliação adotado pela empresa de forma equitativa.

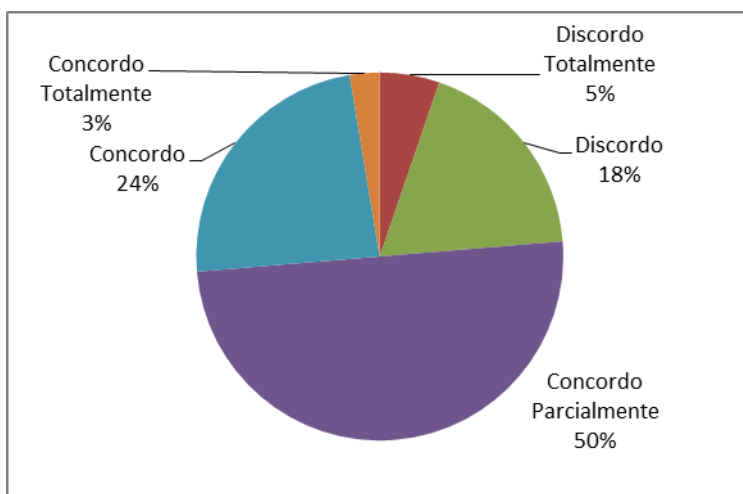
Segundo Chiavenato (2001, p. 85) “a Avaliação é uma sistemática apreciação do desempenho do indivíduo no cargo e de seu potencial de desenvolvimento”. Sendo assim toda avaliação é um processo para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa, pode ser entendida como um processo pelo qual as organizações avaliam o desempenho do empregado do cargo.

Para os funcionários a empresa estudada aborda uma avaliação igualitária, facilitando a convivência de todos os colaboradores e tornando o ambiente de trabalho agradável e mais produtivo.

Para Werther e Davis (1983) uma organização não pode ter um sistema qualquer de avaliação de desempenho. A avaliação deve criar um meio de avaliar com exatidão o desempenho de cargo de um indivíduo, para que isso acontece é necessário fazer a avaliação relacionada ao cargo, ser prática, ter padrões e usar medidas confiáveis. Esse autor percebe a importância de uma avaliação justa para todos os que integram uma organização para que haja uma efetividade no resultado final.

É notório que os colaboradores percebem que a instituição promove uma avaliação do programa de desempenho por competência equilibrada já que nenhum funcionário discordou totalmente da questão número 1 como pode ser observado no gráfico 1. Uma avaliação de desempenho bem feita pode trazer benefícios tanto para organização como para os funcionários, ajuda na identificação de necessidades de treinamento, planos de crescimento, estabelecimento de novas metas.

Gráfico 2: Os resultados apresentados através do processo de avaliação dos funcionários possibilitam identificar a possibilidade ou não de progressão funcional?



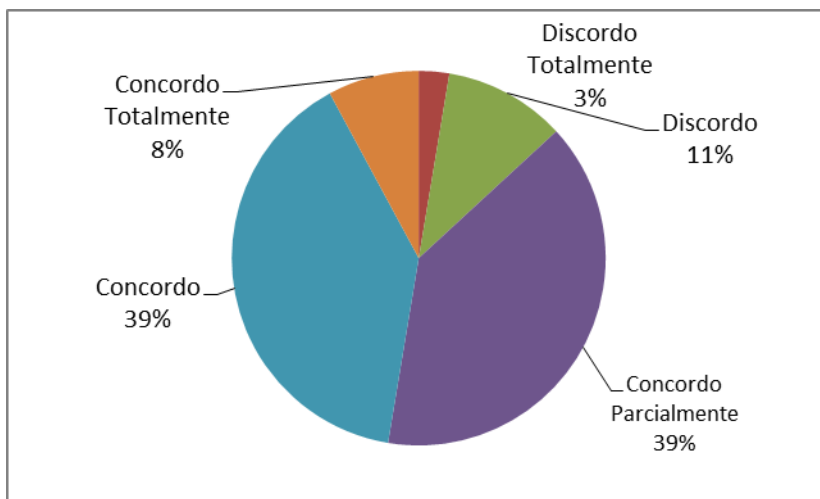
Fonte: Elaboração Própria

A segunda pergunta foi em relação aos resultados apresentados através do processo de avaliação dos funcionários, se esses resultados possibilitam identificar uma progressão funcional. Observa-se no gráfico que 23% discordaram e 77% concordaram, logo, dos

entrevistados que concordaram 50% concordaram parcialmente. Portanto, no que diz respeito a possibilidade de progressão funcional através dos resultados os colaboradores verificam no processo uma chance de obter reconhecimento do seu superior e conseguir crescimento na empresa. A administração de carreira é um sistema que pode ser utilizado para conciliar as expectativas de desenvolvimento das empresas, desenvolvimento profissional e pessoal de seus empregados (DUTRA,1996). Esse autor defende o benefício que a progressão funcional traz para a organização como um todo, pois o aumento de carreira estimula o desenvolvimento da pessoa no seu trabalho, tornando-a eficiente nas suas atividades, consequentemente trazendo mais lucro para empresa.

Além disso, percebe-se que no gráfico a opção “discordo totalmente” foi escolhida por 5% dos funcionários, mas isso não implica uma rejeição por parte dos servidores já que a empresa aposta no crescimento profissional do empregado como uma forma de fidelizá-lo a instituição.

Gráfico 3: O programa de avaliação adotado permite que os empregados se auto avaliem e avaliem seus pares de forma justa.



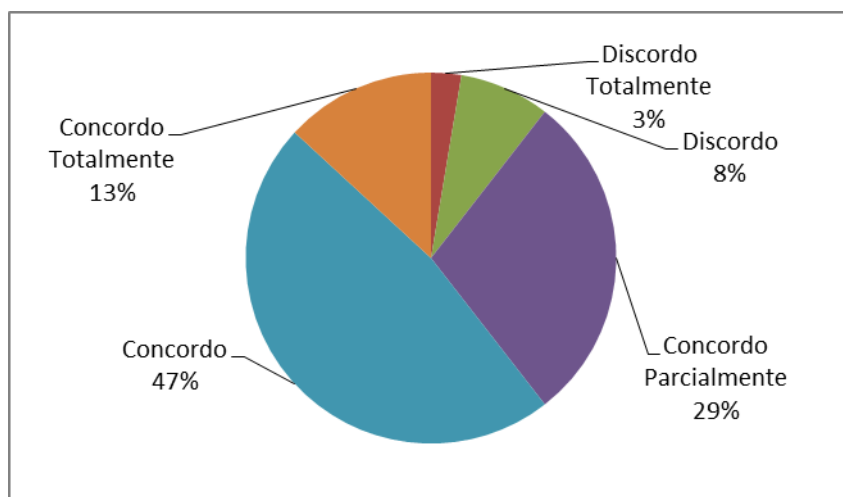
Fonte: Elaboração Própria

Posteriormente foi analisado se o programa de avaliação adotado permite que os empregados se auto avaliem e avaliem seus pares de forma justa, visto que essa análise é muito importante para o crescimento da empresa. As respostas indicam que 87% dos funcionários concordam e 13% discordam.

Os dados revelam que os funcionários compreendem que o programa de Avaliação de Desempenho por Competência utilizado na empresa é importante e eficaz com relação ao controle de todos que integram a instituição, percebe-se que dos 38 entrevistados 86% concordaram, como mostra o gráfico. No mercado competitivo de hoje o estudo da Avaliação de Desempenho por Competência está sendo referência para a concorrência, pois desenvolve as pessoas através de capacitação e treinamento para serem avaliadas. Marras (2000, p.173). “A avaliação de desempenho (AD) é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos (conhecimentos, metas, habilidades, etc.)”. Esse autor defende a avaliação por parte do gestor, mas o programa utilizado pela empresa mostra também o valor da autoavaliação e avaliação de seus pares que gera benefícios como: saber quais são minhas fraquezas e virtudes, compreender o trabalho do colega, lidar com diversas situações e atividades.

Quando bem gerenciada a avaliação dos dirigidos pode influenciar a motivação e o comportamento de cada um. É um meio de desenvolver os recursos humanos da organização redirecionando os talentos da empresa para os departamentos onde serão melhor aproveitados.

Gráfico 4: O programa de avaliação possibilita que os superiores sejam avaliados pelos seus subordinados, garantindo com isso uma auto avaliação dos gestores no sentido de aprimorar sua forma de gestão.



Fonte: Elaboração Própria

Em relação ao gráfico 4 foi perguntado aos funcionários se o programa de avaliação possibilita que os superiores sejam avaliados pelos seus subordinados, garantindo com isso

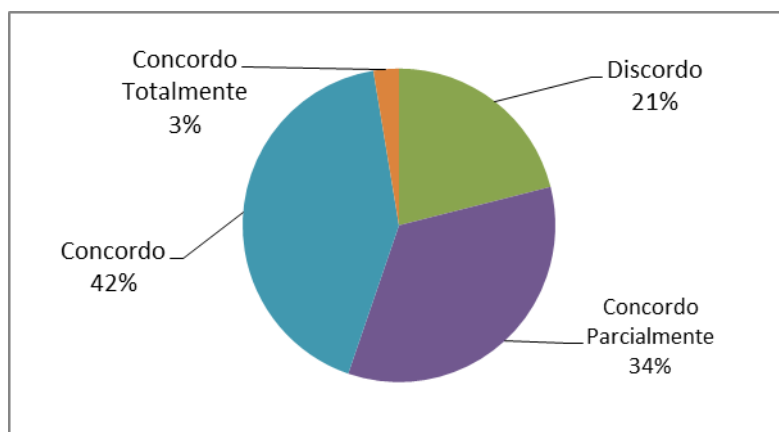


uma autoavaliação dos gestores no sentido de aprimorar sua forma de gestão. O gráfico ilustrado acima mostra que 89% dos funcionários concordam e apenas 11% discordam.

As organizações buscam atrair e selecionar colaboradores que compartilham de seus valores e crenças e utilizam sistemas de reconhecimento para estimular e tentar garantir os desempenhos esperados e adequados, mas sabe-se que já se passou o tempo em que apenas os empregados eram avaliados, para se obter sucesso hoje é preciso que haja um ciclo de avaliação entre o superior e os seus empregados.

Com a avaliação do gestor o colaborador pode observar qual o pensamento do administrador em relação à empresa e pode ocorrer uma autoavaliação do superior para o melhoramento com relação a sua visão, tomada de decisão, delegação, liderança, flexibilidade e etc. Os entrevistados observam que o programa de avaliação da empresa possibilita que os gestores sejam avaliados, pois muitos não deixam claro o que espera a cada etapa do processo e não corrigem falhas assim, com esse monitoramento existe a possibilidade de desenvolvimento para o administrador e a empresa. Com a análise dos dados, foi constatado que dentre as demais perguntas analisadas essa possui a maior relevância na percepção dos entrevistados.

Gráfico 5: O programa de avaliação dispõe de dispositivo informacional apropriado para utilização eficiente de informações.



Fonte: Elaboração Própria

A questão número 5 foi referente aos dispositivos informacionais. Saber se o programa de avaliação dispõe de dispositivo informacional apropriado para utilização eficiente de informação. Foi verificado que 79% Concordam e 21% discordam.

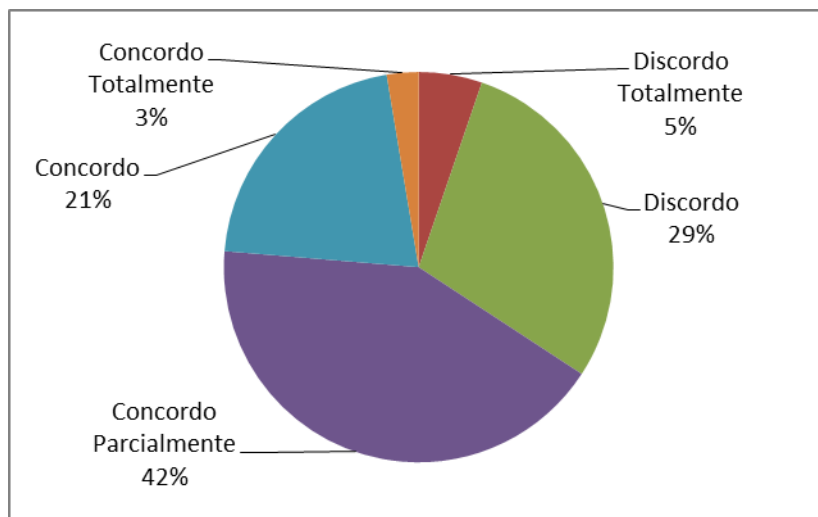
Os dispositivos informacionais alteraram substancialmente a relação humana e se fazem presentes nos mais diversos lugares. E ocorreram mudanças nas instituições financeiras

principalmente. Talvez por esse motivo quase a maioria dos entrevistados concordaram com a pergunta 5.

Os funcionários verificam inúmeros dispositivos que auxiliam nas suas atividades como, por exemplo: dispositivo para digitalização de cheques e cartões de autógrafos, fazer um por um manualmente requer tempo e trabalho e era inviável o que acontecia antigamente. Hoje a instituição dispõe de máquinas e equipamentos que podem chegar a passar vários cheques, cartões e documentos de uma só vez no tempo mínimo e com uma boa qualidade, além disso, existem programas que possuem um vasto banco de dados sobre seus clientes com todo tipo de informação seja ela pessoal ou profissional.

Vale ressaltar que toda empresa deve possuir dispositivos informacionais com qualidade já que é necessário a captura e disponibilização de informações corretas tanto para os gestores como para os colaboradores. Sem os dispositivos adequados, é muito difícil, a estruturação dos processos de negócio da empresa, das pessoas e da tecnologia da informação, de forma a atender as demandas.

Gráfico 6: O programa de avaliação é eficiente em relação ao controle dos resultados atingidos pelos funcionários.

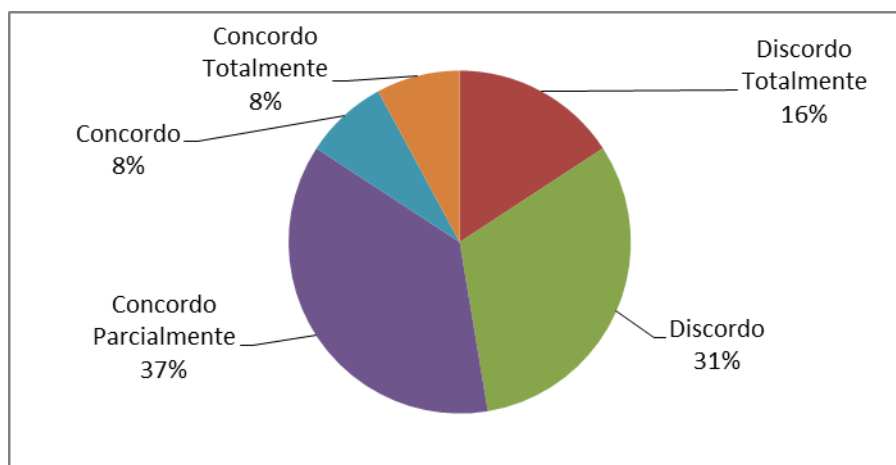


Fonte: Elaboração Própria

Na pergunta 6 foi questionado aos entrevistados se o programa de avaliação é eficiente em relação ao controle dos resultados atingidos pelos funcionários. Controle de avaliação é primordial para um bom resultado, pois nada vale planejar, organizar, dirigir se não controlar. Como resposta dos entrevistados obteve-se que 34% discordaram e 66% concordaram, desses que concordaram 42% concordou parcialmente.

Portanto verifica-se que a maioria dos funcionários observa que o controle dos resultados feito pelo programa é eficiente. Controlar é fundamental é a parte mais complexa do processo e é onde vai verificar a obtenção de um bom resultado. O programa de Avaliação de Desempenho por Competência adotado pela empresa oferece uma forma eficaz de identificar o potencial e o estágio atual de desenvolvimento dos funcionários, estimulando-os a assumirem a responsabilidade pela busca da excelência. Dutra et.al (2001) dizem que procurar orientar esforços para promover o planejamento, a captação, o desenvolvimento e a avaliação nos diferentes níveis organizacionais (individual e coletivamente), são fundamentais para concretização de suas ações. Além disso, segundo Brandão e Bhary (2005), esse processo deve ser realizado continuamente e tem como primeiro passo a formulação da estratégia da organização para definir qual a sua missão, visão de futuro e seus objetivos. O controle no final do processo é essencial, pois é através dele que observamos problemas que ocorrem na trajetória das atividades.

Gráfico 7: O programa de avaliação fornece aos funcionários a liberdade de expor ideias criativas, promovendo um espaço para que essas sejam aplicadas.



Fonte: Elaboração Própria

E por fim, foi perguntado aos entrevistados se o programa de avaliação fornece a liberdade de expor ideias criativas promovendo um espaço para que essas sejam aplicadas. Como resposta dos entrevistados obteve-se que 47% discordaram seja parcial ou total e 53% concordaram de alguma forma. Sabe-se que a liberdade de ideia é extremamente importante porque faz com que os servidores se sintam parte do sistema.

Verifica-se que a rejeição quanto a pergunta feita aos entrevistados foi grande, um dos motivos certamente é ocasionado pela rigidez e por um modelo de gestão voltado muito para

os resultados más o programa de Avaliação de Despenho por Competência da empresa vem investindo na busca de talentos para liberdade de ideias inovadoras.

Segundo Davis e Newstron, (1991, p.65).

Quando as pessoas entram numa organização, trazem consigo certas forças e necessidades que afetam seu desempenho na situação de trabalho. Algumas vezes, são facilmente perceptíveis, mas frequentemente tais forças e necessidades são difíceis de determinar e satisfazer, além de variarem enormemente de uma pessoa para outra.

As forças a qual o autor explana está ligada ao talento de cada colaborador que desenvolvido agrega benefícios para organização.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A Gestão de Desempenho por Competência é uma ferramenta nova que auxilia e contribui para o desenvolvimento das atividades e das pessoas que integram uma instituição. Para se obter um bom aproveitamento da gestão por competência a organização necessita identificar os problemas que atrasam a obtenção dos objetivos estratégicos, identificar competências e capacitar funcionários.

O objetivo desse trabalho é levantar um estudo de caso em torno da percepção dos funcionários de uma agência bancária no interior paraibano através do programa de Gestão de Desempenho por Competência utilizado pela empresa.

O eixo temático desse estudo concentrou-se em uma instituição bancária do interior paraibano, pois nesse local se encontra a liberdade de acesso do autor com os empregados da empresa assim facilitando a aplicação do questionário e chegando ao resultado final.

Dessa forma, foi possível identificar que o programa de avaliação adotado pelo banco segundo os funcionários atinge positivamente á todas as perguntas realizadas mas existem falhas, que podem ser melhoras para o desenvolvimento da empresa. Verificou-se que o programa promove uma avaliação justa já que nenhum colaborador discordou, assim como é considerado que haja uma progressão funcional através da GDP. Já em relação à avaliação dos funcionários foi considerada justa e clara assim como a possibilidade de avaliar o superior para que haja um aperfeiçoamento na sua forma de gestão.

Percebe-se ainda que o programa de avaliação dispõe de dispositivos informacionais apropriado para utilização eficiente de informações. Mas com relação ao controle dos

resultados atingidos pelos funcionários e a liberdade de ideias verificou-se que não é muito eficiente. Assim, um melhoramento com relação à exposição de liberdades de conceitos assim como um maior controle para verificar os resultados atingidos pelos funcionários trará um maior benefício para empresa, pois os colaboradores terão mais disposição e vontade de executar suas tarefas de forma eficiente já que terão um reconhecimento futuro.

Portanto, levando em consideração os resultados e análise desse estudo conclui-se que os resultados foram atingidos, tanto em relação ao objetivo geral, quanto aos objetivos específicos. Com base nos resultados desse trabalho o estudo possibilitou a criação de novos questionamentos, ampliar o tema estudado e ainda ocorreu uma grande contribuição para empresa, para que ela possa melhorar nos pontos de alguns objetivos específicos como: desenvolver uma avaliação mais justa e eficiente, liberdade de exposição de ideias de todos os que integram a empresa um aumento maior de progressão funcional através da Gestão de Desempenho por Competência agregando assim não apenas uma eficácia mais também uma eficiência.

## 5 REFERÊNCIAS

BECKER, B. Gestão de Pessoas com Scorecard. Rio de Janeiro, Campus, 2001.

BRANDÃO, Hugo Pena; Bahry; Carla Patrícia (abr/jun.2005). Gestão por Competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P. **Gestão por Competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

CAMARA, P.B. (2000) Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos Publicações Dom Quixote.

CEITEL, M (2007) Gestão de Desenvolvimento de Competências Edições sílabo 1 (PRIMEIRA) Edição.

CHIAVENATO, I. Desempenho humano nas Empresas: Como desenhar cargos e Avaliar o Desempenho. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. Introdução a moderna Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CRESWELL, Jonh Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e misto. 2. Ed. Porto Alegre: Boakman, 2007.

DAVIS, K. e NEWSTROM, J. W. Comportamento humano no trabalho – Uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira, 1992.

DUTRA, Joel Souza et al(org) (2001). Gestão por Competências: Um modelo avançado para o gerenciamento de Pessoas. São Paulo, S.P.: Gente.

DUTRA, Joel Souza. Administração da carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o Conceito de Competência. RAC, Edição Especial, p. 183-196, 2001.  
\_\_\_\_\_. Construindo o conceito de competência. Revista de administração Contemporânea, Rio de Janeiro, 2 (Especial), 183-196.

GIL, A.C. Como elaborar projetos de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2002.

LEME, Rogério (ORG). Gestão Por Competências no setor público. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

\_\_\_\_\_. Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamentos, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MUNHOZ, D.G. Economia Aplicada: técnicas de pesquisa e análise econômica. Brasília: Universidade de Brasília, 1989.

OLIVEIRA, Juliana Amorim Castro Kiefer de, et al. Dificuldades na Gestão de Competências: Uma Análise Longitudinal em Grandes Organizações Brasileiras dos Setores de Telecomunicações e Siderurgia. II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Curitiba- PR, nov. 2009.

PONTE, João Pedro (2006). Estudos de caso em educação matemática. Bolema, 25, 105-132. Este artigo é uma versão revista e atualizada de um artigo anterior: Ponte, J. P. (1994). O estudo de caso na investigação em educação matemática. Quadrante, 3 (1), pp3-18. (republicado com autorização)

RABAGLIO, Maria Odete. Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências. 2ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006, p.23.

REIS, Linda G. Produção de monografia: da teoria a pratica/ Linda G, Reis. 2 ed. Brasília: Senac-DF; 2008.

SANTOS, A.R. Metodologia científica: a construção do conhecimento. 5 ed. Rio de Janeiro: D P EA, 2006.

SILVA, Magda Valéria. Avaliação de Desempenho: Uma poderosa ferramenta de gestão dos recursos humanos nas organizações, In: Tendências em recursos humanos. Porto Alegre: Multimpresos, 2001.

WERTHER JR, W.B, DAVIS, K. Administração de Pessoal e Recursos Humanos. São Paulo: Mc Graw- Hill do Brasil, 1983.