

Gestão de Competências: observações de possíveis mudanças nos comportamentos de empregados submetidos à avaliação 360 graus.

**Autores: Roberto da Costa Faria – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro e
Glaydson Teixeira Cavalcante - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.**

RESUMO

A necessidade da melhoria no tratamento dos processos para o aumento no desempenho e desenvolvimento de competências dos Recursos Humanos (RH) bem como a da Gestão do Conhecimento nas organizações (principalmente no que diz respeito às organizações brasileiras), por ser uma “Vantagem Competitiva”, vem assumindo, cada vez mais, um papel de vital importância para as corporações. Com base nas avaliações de desempenho e de competências através de ferramentas de avaliação. Dessa forma, uma questão se faz presente: Como as avaliações de desempenho e de competências aliadas à gestão do conhecimento contribuem para mudanças e ou melhorias no desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados? Na busca de uma visão sobre possíveis respostas a essa questão, desenvolveu-se este artigo através de uma pesquisa de campo, no intento de observar o possível aproveitamento, posterior, do resultado da avaliação de desempenho e competências, sob o enfoque da utilização do mesmo como suporte à melhoria para desenvolvimento tanto individual das pessoas, como também do comportamento dessas pessoas enquanto organização (comportamento organizacional). Através da revisão bibliográfica, abordam-se informações sobre Gestão por Competências, Avaliação de Competências e Desempenho. Este artigo trata a percepção dos avaliados e avaliadores do quanto a Avaliação de Competências influencia o seu comportamento.

Palavras-Chaves:

Gestão, Avaliação, Competências.

ABSTRACT

The necessity of improvement in the treatment of processes for increases performance and development of competencies for Human Resources (HR) as well as the Knowledge Management in the organizations (mainly in it regards to the Brazilian organizations), for being a “Competitive Advantage” it is assuming, more and more, a role of vital importance for corporations, on the basis of competencies and performance assessment through evaluation tools. That way a question remains: How competencies and performance assessment allied to Knowledge Management can contribute for changes and or improvements in the personal and professional development of the employees? Searching for a vision on possible answers to this question, this article was developed based on a field research, in the intention to observe the possible exploitation, from the result of competencies and performance assessment, under the approach of utilization of the same as a support for improvement in such a way individual development of the people, as well as the behavior of these people while organization (organizational behavior). Through the theoretical referential, information on Competencies Management, Competencies Assessment and Performance are approached. This article deals with the perception of the evaluated ones and appraisers in how much the Competencies Assessment influences its behavior.

Keywords:

Management, Assessment, Competencies.

OBJETIVO

Dentro do tema da Gestão Estratégica de pessoas nas Organizações, este artigo tem por objetivo apresentar observações de possíveis mudanças, nos comportamentos de empregados submetidos à avaliação 360 graus, em uma grande instituição bancária brasileira.

1. INTRODUCAO

Durante as primeiras nove décadas do século XX existiram mudanças contínuas nas condições de trabalho e no relacionamento entre patrões e empregados. Os cenários econômicos favoreceram, em boa parte do mundo, a evolução gradual dos direitos dos trabalhadores. No início da década de 90 as referidas relações encontravam-se num razoável estágio de evolução. A expectativa dos especialistas era que continuasse a melhorar, ainda que se esperasse um ritmo menor nos países desenvolvidos do que nos outros. Todos que apostaram nisso viram frustradas suas expectativas. Além de alguns fatos positivos, a globalização fez recuar a qualidade das relações de trabalho em todas as partes do mundo.

A necessidade das empresas em serem mais competitivas, levou-as a reduzirem seus custos e aperfeiçoarem a sua produtividade, de forma a aumentar a lucratividade, para contemplarem a demanda dos acionistas por maiores lucros. Esta nova realidade levou à redução da mão-de-obra diretamente ligada à empresa e conseqüentemente a operarem com um baixo *HeadCount* (número de empregados), apontando para menores passivos trabalhistas e maior eficiência nos processos para aumento da lucratividade. No Brasil e nessa linha de observação, pôde ser visualizada a ocorrência, a partir da abertura do seu mercado (anos 90) ao capital internacional e a privatização de suas estatais, da efetiva redução e substituição da mão-de-obra alocada (detentora de maiores salários e experiência), por uma nova mão-de-obra mais jovem, a qual permeava a aceitação de salários menores, porém com experiência demandando desenvolvimento.

Afora a estratégia das empresas, na redução de custos, que incluía a substituição da mão-de-obra, raríssimas organizações (ou quase nenhuma) levaram em conta um plano de avaliação de desempenho e desenvolvimento de competências, que efetivamente mantivesse e gerasse o desenvolvimento da demandada experiência, tanto profissional quanto pessoal, dessa nova mão-de-obra entrante e que, ainda, preservasse o conhecimento através de uma adequada gestão. Efetuando assim a transição adequada da experiência e do conhecimento mantendo o “continuum” de suas atividades e operações. Nessa linha Terra (2005, p.1) comenta o seguinte:

No Brasil, verifica-se que o recurso "conhecimento" vem aumentando aceleradamente sua importância para o desempenho empresarial e que os desafios impostos pela relativa e recente abertura econômica tornam a questão da gestão do conhecimento ainda mais fundamental para as empresas brasileiras. Acreditamos que sem estratégias empresariais, setoriais e nacional muito bem concatenadas e, rapidamente implementadas, fica muito difícil imaginar que as empresas brasileiras conseguirão se tornar competitivas e, mesmo, sobreviver aos desafios impostos pela competição internacional.

Este novo cenário mundial, com que vem se deparando a gestão empresarial no Brasil, desde a década de 90 do século XX, foi um dos resultados experimentados através da globalização da economia que, suportada pelos avanços tecnológicos, se depara hoje com novas demandas que apresentam também, novos desafios.

Produtividade, competitividade e compromisso social são hoje, requisitos básicos de sustentabilidade e sucesso nos negócios. Porém, no início do século XXI, pode-se observar que o mundo empresarial, para a manutenção do seu desenvolvimento econômico, deparou-se com a necessidade de Recursos Humanos especializados, que através de determinadas competências possibilitassem o suporte necessário à continuidade dos negócios, oferecendo e sustentando diferenciais competitivos. Tal necessidade pode ser demonstrada através da transição pela qual passam as áreas de RH (Recursos Humanos), das empresas, que hoje tratam a Administração de Recursos Humanos (ARH) como um forte diferencial competitivo, conforme descrito por Vasconcelos (2004, p. 3):

Pesquisas sobre o contexto da gestão de pessoas no Brasil e exterior indicam uma importante fase de transição pela qual a área de RH passa atualmente, de uma atuação predominantemente operacional para modelos mais orgânicos de gestão de pessoas (Fischer, 1998; Fischer, 2002; Fischer e Albuquerque, 2001, Lacombe e Tonelli, 2000).

Lacombe e Tonelli (2000), ao sugerirem um descompasso significativo entre a identificação de tendências pelos diversos formadores de opinião na área de RH e a prática efetiva de gestão de pessoas nas empresas brasileiras, indicam claramente esta fase de transição. O trabalho de Fischer e Albuquerque (2001), por meio de uma extensa pesquisa realizada na área de gestão de pessoas no Brasil, confirma que os formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil adotam novos discursos que defendem a politização dos indivíduos nas organizações.

Neste contexto de transição, os autores mostram que a aprendizagem organizacional é uma variável progressivamente defendida e valorizada pelos profissionais nos novos modelos de gestão de pessoas que emergem no Brasil, chamados genericamente de “ARH como vantagem competitiva”.

Dentro do tema da Gestão Estratégica de Pessoas nas Organizações, este artigo trata a observação de possíveis mudanças, nos comportamentos de empregados submetidos à avaliação 360 graus.

2. REFERENCIAL TEORICO

2.1. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Atualmente percebe-se na sociedade uma demanda coletiva crescente pela confiança. O imperativo de confiabilidade torna-se prioridade, pois se trata da qualidade dos produtos e dos serviços, da segurança das instalações industriais, do bom funcionamento do processo de produção ou de gestão, da credibilidade das organizações ou até mesmo os cuidados fornecidos a um doente, por entidades de saúde.

Até agora, as organizações e as empresas têm respondido a esse pedido de confiança essencialmente por procedimentos (de qualidade, de segurança) e por dispositivos de ajuda automatizada (ajuda à pilotagem automática, ajuda ao diagnóstico, ajuda ao controle, entre outros). Isso resultou em um lucro evidente em qualidade, em prazos de entrega, em número de acidentes e de falhas. Esse pedido de confiança aparece no momento em que os procedimentos, mesmo se necessários, não são mais suficientes. Entretanto, os sistemas de ajuda automática também apresentam limites: eles podem provocar uma baixa da vigilância.

Além dos procedimentos e das ajudas automáticas, é necessário, por conseguinte poder ter confiança de maneira duradoura na competência dos profissionais. Os clientes, os usuários ou os pacientes exigem que os profissionais sejam pessoas capazes de reagir aos acontecimentos,

de enfrentar as situações não rotineiras, de ir além dos procedimentos a executar, de enfrentar o inédito, de ter iniciativas pertinentes, de inovar o cotidiano. O que garante que esses clientes, usuários ou pacientes podem confiar nos citados profissionais?

O cliente (não só individualmente, mas também coletivamente por intermédio das associações de cidadãos, de usuários, de doenças, de consumidores e outras tantas) exige que as competências de seus fornecedores de produtos ou de prestação de serviços sejam avaliadas para poder lhes recorrer com toda confiança. É preciso esperar uma pressão social crescente para que uma informação se torne disponível sobre a existência e as condições de confiabilidade de tal avaliação. Ela refere-se tanto aos serviços públicos quanto ao setor privado. Os dispositivos de avaliação de competências não escapam a "necessidade de transparência" e às exigências de uma forte profissionalização. A confiança não pode estar assegurada se não por um bom ajuste de equilíbrio a ser encontrado entre os procedimentos, as ajudas automáticas e principalmente a competência dos profissionais.

As situações de trabalho são impactadas por múltiplos fatores: novas tecnologias, evolução da organização do trabalho, mutações econômicas, mudanças culturais e sociais, evoluções regulamentares, estratégias de empresas ou políticas públicas. Tantos fatores provocando a recomposição dos empregos e das atividades, das necessidades de mobilidade, das atividades cruzadas fundidos por duplas competências (por exemplo, eletricidade e mecânica, biologia e informática), das necessidades de polivalência, entre outras. Uma boa gestão da mobilidade deve ser necessária para assegurar a performance durável das empresas e das organizações. De maneira correlativa, ninguém pode mais imaginar passar sua vida profissional em um mesmo emprego.

Neste contexto é importante pensar os percursos profissionais em função das competências exigidas e adquiridas e como organizá-los de modo que eles possam progredir e reconhecer as competências. Não é surpreendente que se possa constatar uma renovação na visão mais a frente das atividades: o profissional deve dispor, cada vez mais, de uma quantidade de recursos (conhecimento, saber fazer, modo de raciocínio, experiência de um contexto, atitudes comportamentais), que permite evoluir dentro de um espaço profissional. Isso é todo o interesse dos observatórios, dos repertórios e dos referenciais profissionais que dão uma visibilidade sobre os campos possíveis de evolução.

Uma visão a frente dos trabalhos, deve servir também para preservar os empregos e fazê-los evoluir com o tempo. As empresas e as organizações se dão conta de que os ganhos em qualidade, em segurança, ou em tempo de reação nas empresas e organizações, vão depender cada vez mais da qualidade das relações de cooperação entre as competências individuais de seus empregados, conforme o exposto a seguir por Brandão (1999, p.2):

Nos últimos anos, as organizações, cada vez mais conscientes de que seu sucesso será habilidades, aptidões, talentos e experiências de seus empregados, passarão a atribuir maior relevância à gestão estratégica de recursos humanos, principalmente no que diz respeito ao desenvolvimento de competências profissionais. O interesse pelo assunto estimulou a realização de pesquisas e estudos, dando origem a uma corrente teórica que propõe a “gestão de competências” como mecanismo para gerar e sustentar vantagem competitiva.

O valor agregado estará menos na adição dos valores de cada operação realizada do que nas conversões existentes entre essas operações. O funcionamento em processos, o trabalho em modo projeto, o trabalho em rede para melhores aproveitamentos, as performances das equipes exemplificam a questão da competência coletiva, das necessidades de liberalizações que ela causa e da atenção a ser dada à qualidade das conversões. Além da boa sincronização das atividades de produção e das demais atividades da empresa, da boa concordância dos

tempos de realizações das atividades e da cooperação não somente dentro de uma equipe, mas também entre as equipes.

Convêm assegurar a existência de uma boa cooperação entre os serviços, as especialidades e os prestadores. Não é por acaso que a preocupação de parceria com os atores externos chega ao primeiro plano. O Ser Humano é cada vez menos competente estando isolado. Para agir com competência, uma pessoa deve cada vez mais combinar e mobilizar não somente os seus recursos (conhecimento, saber fazer, raciocínio, experiências, recursos emocionais, comportamentos), mas igualmente os recursos de seu ambiente (redes profissionais, “experts”, bancos de dados, guias de práticas, manuais). O Ser Humano se torna competente quando sabe e consegue utilizar tanto os seus conhecimentos ou competências quanto dos outros. As organizações devem, portanto, reunir as condições necessárias para que seus colaboradores possam não somente saber cooperar, mas quererem e poder cooperar. Ter os recursos é, pois, uma condição necessária, mas não suficiente para agir com competência.

A "Gestão de Competências" pode então ser interpretada como - colocar a organização do trabalho a serviço da competência, fazer de modo que a organização do trabalho permita a tomada de iniciativa e dar responsabilidade aos indivíduos e às equipes; fixar bons limites aos necessários procedimentos e fazer com que a organização do trabalho permita as evoluções profissionais.

Dessa forma, encarar a gestão e o desenvolvimento das competências no interesse conjunto dos clientes ou dos pacientes (confiança durável no serviço), da organização (competitividade do serviço, referência nacional e internacional) e do pessoal (empregabilidade, reconhecimento, valorização profissional), tornou-se uma necessidade das empresas nos tempos atuais. Levando aquelas empresas que melhor tratarem este fator a usufruírem vantagens competitivas.

2.2. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E DE COMPETÊNCIAS E A AVALIAÇÃO 360 GRAUS

Face ao exposto até aqui, observar a necessidade das empresas em avaliar e atuar continuamente na melhoria do desempenho e das competências dos seus Recursos Humanos, mantendo a gestão do conhecimento, não se trata somente de procedimentos de manutenção e melhoria da sua base de conhecimentos, mas principalmente de um diferencial competitivo que possivelmente ditará a sobrevivência das empresas.

Uma das formas de avaliação de desempenho e de competências dos Recursos Humanos, que já é adotada por algumas empresas, é a avaliação através do “feedback” em 360 graus. Esse tipo de avaliação prevê a avaliação do empregado através das duas dimensões - Competência e Comportamento, nas quais o empregado é avaliado por seus superiores, pares, subordinados e também por si próprio. Dessa forma é proporcionada, tanto para o empregado como para a organização, a visão compartilhada daqueles que o cercam e a dele próprio.

A Avaliação 360 graus é um processo que pode, dentro dos limites a que está sujeito, inspirar um ambiente favorável aos relacionamentos, à troca de experiências, ao desenvolvimento de competências e aos resultados de metas propostas levando ao desenvolvimento da organização.

Está direcionada à avaliação de execução de metas e performance individual dos empregados. Além da avaliação gerente-subordinado, o desempenho do empregado pode ser analisado por ele próprio e por clientes internos de diferentes níveis hierárquicos (subordinados, pares e superiores).

Hoje o processo de Avaliação pode ser totalmente informatizado, utilizando base Web. Entre outros importantes objetivos, a avaliação fornece elementos para a identificação de

desenvolvimento de competências, melhoria comportamental e de desempenho, oportunidades de promoção profissional e o levantamento de necessidades de treinamento para melhor capacitação dos empregados, proporcionando assim a manutenção da base de conhecimentos e experiências, desenvolvidas em uma organização.

Nessa linha, Craide (2004, p. 1) postula que:

A atual “Era do Conhecimento” vem demandando das empresas flexibilidade e criatividade. As pessoas vêm sendo bastante exigidas em seus ambientes de trabalho, daí a importância da Gestão estratégica desses recursos. O alinhamento entre competências individuais e as competências organizacionais, através de uma Gestão por Competências, é essencial para as empresas que buscam maiores níveis de desempenho. Além disso, a utilização de instrumentos de avaliação possibilita verificar os pontos que necessitam de melhoria e identificar os que já estão apresentando retorno para a organização.

No instante em que se adota a metodologia de Avaliação 360 graus, obtém-se uma ferramenta estratégica de Gestão de Pessoas e que contribui para o conhecimento, trazendo a oportunidade da implementação de ações baseadas em resultados tangíveis, fornecidos pela Avaliação de Competências 360 graus.

A partir deste ponto a “Avaliação 360 graus” pode ser conceituada como sendo um sistema de avaliação de desempenho e de competências, que tem atingido certo grau de popularidade entre empresas nos EUA e Europa, onde todos os empregados de uma empresa recebem “*feedback*”, envolvendo a identificação do atual estágio das competências e comportamento do profissional bem como sugestões de aperfeiçoamento e de desenvolvimento, para aumentar a eficácia do profissional nos processos empresariais e em sua qualidade de vida no trabalho. Ela consiste em um processo dinâmico, fácil de aplicar, sigiloso e com credibilidade, realizado entre profissionais pertencentes ao mesmo universo de influência empresarial, isto é: clientes, superiores, parceiros, fornecedores, subordinados e o profissional em foco. Portanto, a Avaliação em 360 graus representa uma avaliação onde o profissional será avaliado por um grupo limitado de profissionais (por exemplo, até dez), incluindo sua auto-avaliação.

Nesse processo o empregado poderá ser avaliado em uma de duas áreas: Gerencial ou Funcional, levando em consideração as seguintes competências para cada área.

ÁREA GERENCIAL	ÁREA FUNCIONAL
- Negócios; - Estratégia; - Trabalho em Grupo; - Relacionamento; - Características Pessoais.	- Resultados; - Integração; - Trabalho em Equipe; - Relacionamento; - Características Pessoais

Quadro 1: Competências por Área de Gestão da Empresa

Fonte: adaptado www.advsresources.com.br – acesso em 06/03/2007.

A partir da combinação das informações dessas áreas pode-se obter como resultado:

- Avaliação de performance pelo profissional quanto às competências a desenvolver;
- Medida da evolução de performance pela aplicação da Avaliação 360 graus antes e após investir-se no profissional;

- Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos - PDRH; obtidos pela consolidação de indicações de treinamento realizado pela Avaliação 360 graus para cada avaliado;
- Indicadores para remuneração variável que pode atuar como indicador de conhecimento. A Avaliação 360 graus poderá ser periodicamente utilizada como ferramenta geradora destes indicadores; e
- Sistema de “feedback”.

Os resultados poderão ser grupados e visualizados através de gráficos por área de competência, ou por área de comportamento e depois, apresentado por grupo de avaliadores e pela média geral obtida, conforme exemplo da figura abaixo:

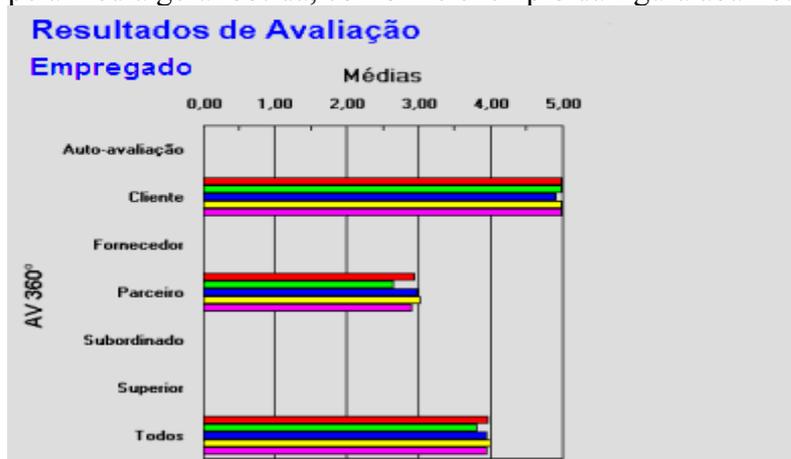


Figura 1 – Exemplo de Quadro expositivo do resultado de avaliação 360 graus.

Fonte: adaptado www.advresources.com.br – acesso em 06/03/2007.

No eixo horizontal desta figura são apresentados os valores das médias (para o exemplo de 0 a 5) obtidos através dos graus de cada quesito sob o qual a pessoa (empregado) foi avaliada, como por exemplo – comportamento, competências, liderança – e no eixo vertical se encontram os grupos de avaliadores (Cliente, parceiros, todos).

As barras coloridas representam as médias obtidas em cada um dos quesitos (sob os quais o empregado foi avaliado), por cada integrante dos grupos de avaliadores.

Dessa forma o resultado obtido, pode ser tratado entre o superior e seu subordinado (avaliado), com o objetivo de geração de um plano de ação, através do qual seja possível o desenvolvimento por competências, como também o estabelecimento de metas de trabalho, como por exemplo os oriundos dos KPI (Key Performance Indicator), para a utilização na parte de remuneração do empregado, tais como, bônus, aumentos salariais e participação nos lucros da empresa.

Com base na contextualização apresentada, fica evidente a importância de avaliar o desempenho e gerir as competências nas organizações.

3. METODOLOGIA

Neste artigo é apresentado o resultado de uma pesquisa de campo que teve como foco observar a influência da aplicação de Gestão do Desempenho Profissional (GDP – nome dado a avaliação 360 graus), em possíveis mudanças comportamentais, ante a ótica do avaliado em uma determinada instituição bancária. A empresa analisada é uma das 10 maiores instituições bancárias nacionais, que aplica há 4 semestres consecutivos a GDP como ferramenta de gestão de competências e utiliza há mais de 7 anos avaliações de desempenho semestral (tendo implantado a GDP em 2005, sob um enfoque de avaliação 360 graus).

Formulou-se um questionário não identificável, a partir dos quesitos utilizados pela ferramenta da empresa, buscando o enfoque nos comportamentos e atitudes avaliados e priorizados pela GDP institucional. As afirmativas foram constituídas de forma que as questões passassem a ser em uma escala tipo Likert de 5 pontos, variando de ‘Concordo Plenamente’ a ‘Discordo Plenamente’. Ao questionário acrescentou-se a qualificação do avaliado, para possibilitar a aplicação de inferência estatística e semântica quanto aos dados demográficos.

Submeteu-se o questionário, à população de 2 agências de 1º cluster da principal Regional de Varejo da instituição analisada. Alcançou-se o retorno e 29 questionários, dos 59 distribuídos. A amostra total foi estratificada em duas outras amostras: Gerentes e Equipes. Todos os funcionários foram treinados para desempenhar o papel de avaliador. A amostra Equipe é composta por escriturários, caixa e primeiros comissionados e foram treinados por material auto-instrucional, enquanto que a amostra dos gerentes é composta pela gerência média, gerência administrativa e gerência geral, tiveram treinamento presencial complementar. Como sugerido por Robbins (2005) o treinamento é uma forma de aperfeiçoar a ferramenta. Por isso, estratificou-se a amostra total em relação ao tempo de treinamento.

Aplicou-se o questionário padronizado, onde primeiro qualificou-se os respondentes (Idade, sexo, estado civil, outra fonte de renda, local de residência, formação acadêmica, cargo, tempo no cargo, tempo de empresa, entre outras). Após a qualificação, os funcionários marcaram em uma tabela com a escala de Likert, seu grau de concordância máxima valendo 1 e discordância máxima valendo 5 com as afirmações colocadas em duas partes:

A 1º parte do questionário afirmava: “Após a implantação da nova ferramenta de avaliação por múltiplos avaliadores, eu percebi que:” A 2º parte do questionário afirmava: “Após a implantação da nova ferramenta de avaliação por múltiplos avaliadores, minha disposição como líder foi modificada para melhor em relação à (ao):”.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foram enviados 59 questionários e recebidos 29 respondidos. Tabularam-se as respostas em planilha Excel.

Foi efetuada análise fatorial, Alfa de Cronbach e testes de correlação. Utilizando o aplicativo SPSS13. A análise fatorial permitiu a redução dos itens acima a um único fator, com cargas fatoriais entre 0,55 a 0,92, com Alfa de Cronbach de 0,94, o qual foi denominado Atitude, pois a ferramenta de avaliação de desempenho por competência é dividida em 3 pilares: Atitude, conhecimento e habilidade.

Robbins (2005) define que atitudes são afirmações avaliadoras e que os indivíduos tentam conciliar suas atitudes com seu comportamento. Isto é, a fim de diminuir o desconforto causado pela dissonância recorrente entre nossas atitudes (declarações) e o comportamento (ação concreta).

Ao aplicar-se teste de correlação (teste T, correlação de Spearman) obteve-se 2 relações significantes: Idade versus Atitude e Tempo de Banco versus Atitude. Os resultados de significância foram de 99% e 96%, o resultado de correlação foi positiva de 0,542 e 0,385, respectivamente. Como a idade influencia diretamente o tempo de Banco, considerou-se a relação Idade X Atitude mais rica para futuras análises.

Ao analisar-se a correlação entre os dados demográficos (sexo, idade, estado civil, tempo de banco, escolaridade...) e as percepções dos avaliados sobre a influência da ferramenta GDP em seu comportamento, destacou-se, durante aplicação dos testes acima, que a correlação significativa foi Tempo de Banco X Atitude. O que aponta que os funcionários com mais

tempo na empresa perceberam que seu comportamento, posterior a avaliação, foi alterado de forma mais acentuada que os funcionários com menos tempo de casa.

Reproduziu-se sinteticamente as respostas obtidas nesta seção do questionário na tabela e gráficos e a seguir:

APÓS A IMPLANTAÇÃO DA NOVA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO POR MÚLTIPLOS AVALIADORES, EU PERCEBI QUE:																													FREQUÊNCIA						
Afirmativa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	5	4	3	2	1	
Minha iniciativa para solucionar problemas aumentou.	2	3	4	3	3	4	3	3	5	3	3	4	1	3	4	3	3	1	2	3	3	3	4	4	3	5	4	1	5	3	7	14	2	3	
Após minha análise do ambiente externo e interno, a identificação e o aproveitamento de oportunidades melhorou.	3	2	4	3	4	4	2	3	5	3	4	4	1	2	4	4	3	1	2	3	3	3	3	4	4	5	4	1	4	2	11	9	4	3	
Despertou ou acelerou a minha vontade para o aprendizado contínuo.	1	3	5	3	4	4	3	3	5	3	5	4	1	3	5	5	3	1	4	3	3	3	3	3	4	4	5	3	1	5	7	5	13	0	4
Minha comunicação aprimorou-se.	4	3	4	4	3	4	2	3	5	3	3	5	1	3	4	3	3	1	3	5	3	3	3	4	3	5	4	1	4	4	8	13	1	3	
A cortesia e agilidade empreendida no atendimento do Cliente (interno ou externo) desenvolveu-se.	2	3	4	3	3	3	2	3	5	3	5	5	1	2	4	3	3	1	5	5	3	3	4	-	4	5	3	1	4	6	5	11	3	3	
Passsei a organizar-me de forma a coordenar melhor as minhas atividades e facilitar o fluxo dos processos.	3	2	4	3	3	4	2	3	5	3	3	5	1	1	5	3	3	1	3	3	3	3	-	-	-	5	4	2	3	4	3	13	3	3	
Identifico mais facilmente os riscos na realização das atividades sobre as quais sou responsável.	3	1	4	3	5	3	3	3	5	3	4	4	1	3	-	3	3	1	4	3	3	3	4	5	3	5	4	5	4	5	7	13	0	3	
Colaboro, em um clima de harmonia, com os colegas a fim de concretizar os objetivos do Banco.	2	3	4	2	5	5	4	3	5	3	5	4	1	3	-	3	3	5	5	3	3	3	4	5	4	5	4	4	4	8	8	9	2	1	
Aprimorei o meu compromisso com os princípios de responsabilidade sócio ambiental, adotados pela empresa.	2	3	4	3	3	4	2	3	5	3	5	-	1	1	-	4	3	1	5	3	3	3	-	3	3	5	4	3	4	4	5	12	2	3	
AS AFIRMATIVAS A SEGUIR SÃO DESTINADAS AOS GESTORES DE EQUIPE.																													FREQUÊNCIA						
Após a implantação da nova ferramenta de avaliação por múltiplos avaliadores, minha disposição como líder foi modificada para melhor em relação a(ao):																													FREQUÊNCIA						
Afirmativa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	5	4	3	2	1	
Mobilizo os esforços das pessoas, estimulando o comprometimento com objetivos da empresa.	1			3	4		4	5	3	4	5											3							5	3	3	3	0	1	
Oriento minha equipe, esclarecendo o resultado esperado de seus esforços.	1			4	4		4	5	3	3	5											3							4	2	4	3	0	1	
Desenvolvo profissionalmente meus subordinados, através de feedbacks constantes.	4			3	4		4	5	3	5	5											3							4	3	4	3	0	0	
Desenvolvo profissionalmente meus subordinados, através de oportunidades de aprimoramento.	2			3	4		4	5	3	5	4											3							3	2	3	4	1	0	
Desenvolvo profissionalmente meus subordinados, através de valorização de suas competências.	3			3	5		4	5	3	4	5											3							3	3	2	5	0	0	
Estimulo a participação das pessoas, através do incentivo ao diálogo.	1			3	5		4	5	3	5	5											3							2	4	1	3	1	1	
Estimulo a participação das pessoas, através de troca de idéias.	2			3	5		4	5	3	5	4											3							5	4	2	3	1	0	
Estimulo a participação das pessoas, através de compartilhamento do conhecimento.	2			3	5		4	5	3	5	4											3							1	3	2	3	1	1	

Tabela 1: Respostas às questões propostas.

APÓS A IMPLANTAÇÃO DA NOVA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO POR MÚLTIPLOS AVALIADORES, EU PERCEBI QUE:		Medidas de posição e dispersão					Medidas de posição e dispersão				
Afirmativa		M	σ	%	D	Mo	M	σ	%	D	Mo
1	Minha iniciativa para solucionar problemas aumentou.	3,3	0,7	23	3,0	3,0	3,06	1,25	41	3,0	3,0
2	Após minha análise do ambiente externo e interno, a identificação e o aproveitamento de oportunidades melhorou.	3,4	0,8	25	4,0	4,0	3,00	1,22	41	3,0	4,0
3	Despertou ou acelerou a minha vontade para o aprendizado contínuo.	3,5	1,1	32	3,0	3,0	3,24	1,35	42	3,0	3,0
4	Minha comunicação aprimorou-se.	3,6	0,8	24	4,0	4,0	3,12	1,22	39	3,0	3,0
5	A cortesia e agilidade empreendida no atendimento do Cliente (interno ou externo) desenvolveu-se.	3,4	1,0	30	3,0	3,0	3,19	1,38	43	3,0	3,0
6	Passsei a organizar-me de forma a coordenar melhor as minhas atividades e facilitar o fluxo dos processos.	3,3	0,9	29	3,0	3,0	2,86	1,29	45	3,0	3,0
7	Identifico mais facilmente os riscos na realização das atividades sobre as quais sou responsável.	3,3	1,0	31	3,0	3,0	3,38	1,20	36	3,0	3,0
8	Colaboro, em um clima de harmonia, com os colegas a fim de concretizar os objetivos do Banco.	3,7	1,0	29	4,0	4,0	3,69	1,08	29	4,0	3,0
9	Aprimorei o meu compromisso com os princípios de responsabilidade sócio ambiental, adotados pela empresa.	3,4	1,0	29	3,0	3,0	3,07	1,28	42	3,0	3,0

Legenda:
Amostra Gerentes
Amostra Equipe

M => Média
 σ => Desvio Padrão
D => Mediana
Mo => Moda

Tabela 2: Medidas de Posição e Dispersão das amostras Gerentes e Equipe.

A tabela acima traz medidas de posição e dispersão da amostra total (gerentes e equipe). Isto é, na amostra Gerentes, o item 4 (“Após a Implantação da nova ferramenta de avaliação por múltiplos avaliadores, Eu percebi que: Minha comunicação aprimorou-se.”) teve como média das respostas, a nota 3,62. E seu desvio-padrão foi 0,87, sua mediana foi 4 e sua moda foi de 4. Enquanto que, na amostra equipe, o A média das respostas na mesma questão foi 3,12, com desvio-padrão de 1,22, sua mediana é 3 e sua moda é 3.

Ao analisarmos as médias e percentual de variação ($100.\sigma/M$), verificamos que os gerentes manifestaram-se na média “indiferente” com tendência a “concordo parcialmente”, apresentando moda “concordo parcialmente” no item 2 e moda “concordo plenamente” no item 8. Enquanto que a equipe manifestarem-se “indiferente” tendendo para “discordo parcialmente”, quase na totalidade das questões.

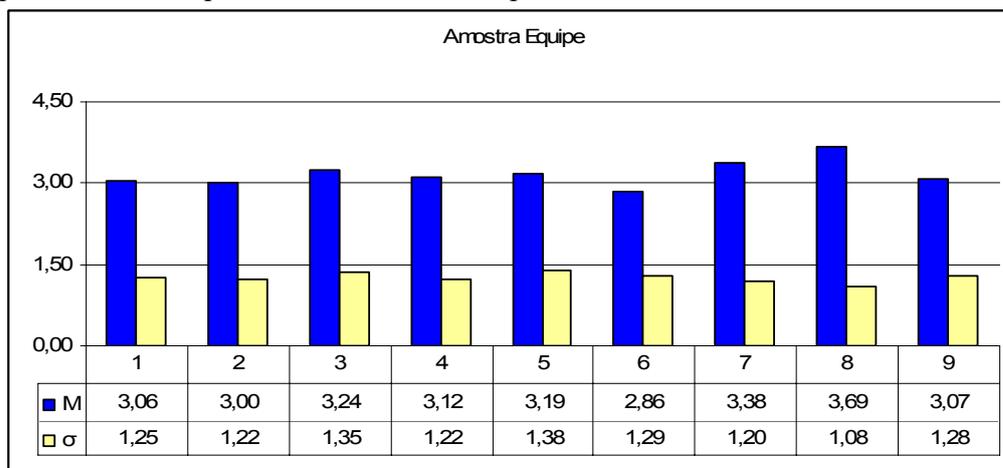


Gráfico 1: Medidas de Posição e Dispersão da Amostra Equipe.

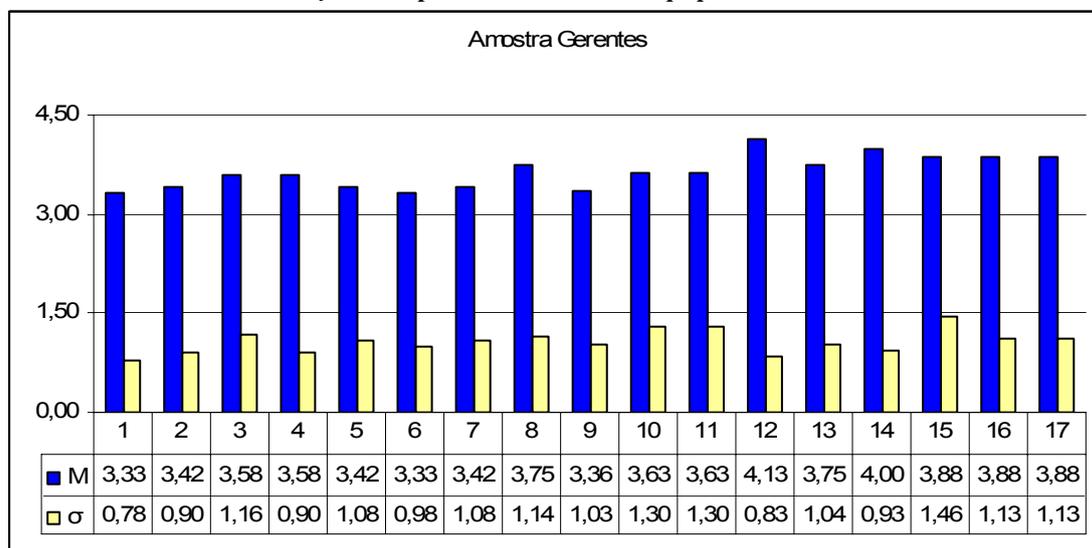


Gráfico 2: Medidas de Posição e Dispersão da Amostra Gerente.

Para testar a significância das amostras de gerentes e equipe, aplicou-se como teste não-paramétrico, o cálculo qui-quadrado (χ^2). Em todas as respostas o χ^2 ficou abaixo do crítico, portanto aceitamos a hipótese nula e consideramos a diferença dos valores entre gerentes e equipe como erro amostral.

Ao analisar o gráfico da Amostra Gerente, observar-se-á que os gestores de equipes onde sua afirmação era: “Após a implantação da nova ferramenta de avaliação por múltiplos avaliadores, minha disposição como líder foi modificada para melhor em relação à (ao):”

10- Mobilizo os esforços das pessoas, estimulando o comprometimento com objetivos da empresa.

11- Oriento minha equipe, esclarecendo o resultado esperado de seus esforços.

12- Desenvolvo profissionalmente meus subordinados, através de “feedback”s constantes.

13- Desenvolvo profissionalmente meus subordinados, através de oportunidades de aprimoramento.

14- Desenvolvo profissionalmente meus subordinados, através de valorização de suas competências.

15- Estímulo à participação das pessoas, através do incentivo ao diálogo.

16- Estímulo à participação das pessoas, através de troca de idéias.

17- Estímulo à participação das pessoas, através de compartilhamento do conhecimento.

A tabela abaixo sintetiza os resultados obtidos:

Após a implantação da nova ferramenta de avaliação por múltiplos avaliadores, minha disposição como líder foi modificada para melhor em relação à(ao):		Medidas de posição e dispersão				
Afirmativa		M	σ	%	D	Mo
10	Mobilizo os esforços das pessoas, estimulando o comprometimento com objetivos da empresa.	3,56	1,24	35%	4,00	3,00
11	Oriento minha equipe, esclarecendo o resultado esperado de seus esforços.	3,56	1,24	35%	4,00	3,00
12	Desenvolvo profissionalmente meus subordinados, através de “feedback”s constantes.	4,11	0,78	19%	4,00	4,00
13	Desenvolvo profissionalmente meus subordinados, através de oportunidades de aprimoramento.	3,89	1,05	27%	4,00	5,00
14	Desenvolvo profissionalmente meus subordinados, através de valorização de suas competências.	4,00	0,87	22%	4,00	3,00
15	Estímulo a participação das pessoas, através do incentivo ao diálogo.	3,78	1,39	37%	4,00	5,00
16	Estímulo a participação das pessoas, através de troca de idéias.	3,78	1,09	29%	4,00	3,00
17	Estímulo a participação das pessoas, através de compartilhamento do conhecimento.	3,78	1,09	29%	4,00	3,00

Tabela 3: Medidas de Posição e Dispersão da amostra Gerentes.

Nesta seção obteve-se a participação de 9 gestores de equipe. Levin (1977) desaconselha a utilização do teste qui-quadrado em frequência muito pequenas, portanto não foi aplicado.

Ao analisarem-se as medidas de posição da tabela 2 e 3, percebe-se que os Gerentes consideram que a avaliação de desempenho exerce influência maior em relação ao que consideram os funcionários da Equipe. Observado este resultado, sob a ótica das sugestões de Robbins (2005) para melhorar o processo de avaliação - documentar os comportamentos de desempenho em um diário, utilizar múltiplos avaliadores, avaliar seletivamente, treinar os avaliadores, oferecer aos funcionários um processo formal), percebe-se que todos os respondentes respondem de forma similar sob:

- A documentação do desempenho;
- Utilização de múltiplos avaliadores;
- o processo formal.

Os funcionários da Equipe e Gerentes divergem na questão do treinamento. Ratificando o que Robbins (2005) enumera como sugestão para melhoria da avaliação.

5. CONCLUSÃO

Neste artigo tratou-se a observação da percepção dos avaliados de quanto às mudanças nos seus comportamentos foi influenciada pela nova metodologia de avaliação de competências e comportamental.

Concluiu-se que a sugestão feita por Robbins (2005) referente ao treinamento realmente influenciou positivamente a avaliação de desempenho. Mesmo considerando que essa metodologia de avaliação tenha sido implementada somente há 2 anos, o que conota uma

necessidade de amadurecimento no convívio com a nova ferramenta de avaliação. Relativamente ao conhecimento concluiu-se que, o tratamento do mesmo é efetuado pela maior parte dos Gerentes, porém de maneira informal, o que indica uma demanda por uma efetiva Gestão Formal que proporcione a manutenção e propagação do conhecimento e da experiência.

O tema continua em aberto e este trabalho objetivou, principalmente, o despertar da discussão, cabendo a continuidade através de outros trabalhos sobre o assunto.

6. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

BRANDÃO, Hugo. *Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um Mesmo Construto?* In: ENCONTRO DA ANPAD, XXIII, 1999, Foz do Iguaçu. *Kits EnAnpad*. s.n, s.d. não pag.

CRAIDE, Aline. *Avaliação de Competências 360 graus: Os Impactos na Gestão de Pessoas*. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, III, 2004, Atibaia. *Kits EnEO*. s.n, s.d. não pag.

FISCHER, A. *A Constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil – um estudo sobre as Empresas Consideradas Exemplares*. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1998.

FISCHER, A. Um Resgate Conceitual e Histórico dos Modelos de Gestão de Pessoas. In: Fleury, M., (org.), *As Pessoas na Organização*. São Paulo, Editora Gente, 2002.

FISCHER, A. e ALBUQUERQUE, L. Tendências que Orientam as Decisões dos Formadores de Opinião em Gestão de Pessoas no Brasil, Campinas: *Anais do Enanpad*, 2001.

LACOMBE, B e TONELLI, M. O discurso e a Prática: O que nos Dizem os Especialistas e o que nos mostram as Práticas das Empresas sobre os Modelos de Gestão de Recursos Humanos. Florianópolis, *Anais do Enanpad*, 2000

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

TERRA, José Claudio C.. *Gestão do Conhecimento: O grande desafio empresarial!*.

Biblioteca Terra Fórum, fev/2005. Disponível em:

http://www.terraforum.com.br/sites/terraforum/Biblioteca/libdoc00000011v002Gestao%20do%20Conhecimento_%20O%20grande%20desafio%20e.pdf – Acesso em: 16 de jun 2008.

VASCONCELOS, Isabella F.G. de, MASCARENHAS, André O., VASCONCELOS, Flávio C. Paradoxos Organizacionais, Gestão de Pessoas e Tecnologia na Souza Cruz. *Revista de Administração de Empresas Eletrônica*, s.l, v. 3, n. 2, não pag, jul./dez. 2004. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1994&Secao=GESTR EL&Volume=3&Numero=2&Ano=2004>> Acesso em: 15 de mar. 2007.

7. BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, Renilda. Avaliação 360 Graus: A Melhor das Intervenções de Recursos Humanos. Será? *Revista Gestão Plus*, Local da Publicação s.l, RH em Síntese, não pag, set./out. 1999.

BRANDÃO, Hugo. *Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um Mesmo Construto?* In: ENCONTRO DA ANPAD, XXIII, 1999, Foz do Iguaçu. *Kits EnAnpad*. s.n, s.d. não pag.

CARR, Nicholas G. *IT Doesn't Matter*. *Harvard Business Review*, s.l, HBR AT LARGE, p.41-49, maio 2003.

CRAIDE, Aline. *Avaliação de Competências 360 graus: Os Impactos na Gestão de Pessoas*. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, III, 2004, Atibaia. *Kits EnEO*. s.n, s.d. não pag.

DRUCKER, P.. *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira, 1999.

FISCHER, A. *A Constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil – um estudo sobre as Empresas Consideradas Exemplares*. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1998.

FISCHER, A. Um Resgate Conceitual e Histórico dos Modelos de Gestão de Pessoas. In: Fleury, M., (org.), *As Pessoas na Organização*. São Paulo, Editora Gente, 2002.

FISCHER, A. e ALBUQUERQUE, L. Tendências que Orientam as Decisões dos Formadores de Opinião em Gestão de Pessoas no Brasil, Campinas: *Anais do Enanpad*, 2001.

LACOMBE, B e TONELLI, M. O discurso e a Prática: O que nos Dizem os Especialistas e o que nos mostram as Práticas das Empresas sobre os Modelos de Gestão de Recursos Humanos. Florianópolis, *Anais do Enanpad*, 2000.

LEVIN, Jack. *Estatística Aplicada a Ciências Humanas*. 2. ed. São Paulo: Harbra, 1977.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RUANO, Alessandra. *Gestão por Competências*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

SCALETISKY, Eduardo Carnos, OLIVEIRA, Ana Lúcia de S.C. *Iniciando na Pesquisa*. 3. ed. Rio de Janeiro: âmbito Cultural, 2002.

SVEIBY, K. E.. *A nova riqueza das organizações* – Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, José Claudio C.. *Gestão do Conhecimento: O grande desafio empresarial!*. *Biblioteca Terra Fórum*, fev/2005. Disponível em:
http://www.terraforum.com.br/sites/terraforum/Biblioteca/libdoc00000011v002Gestao%20do%20Conhecimento_%20O%20grande%20desafio%20e.pdf – Acesso em: 16 de jun 2008.

VASCONCELOS, Isabella F.G. de, MASCARENHAS, André O., VASCONCELOS, Flávio C. Paradoxos Organizacionais, Gestão de Pessoas e Tecnologia na Souza Cruz. *Revista de Administração de Empresas Eletrônica*, s.l, v. 3, n. 2, não pag, jul./dez. 2004. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1994&Secao=GESTR EL&Volume=3&Numero=2&Ano=2004>> Acesso em: 15 de mar. 2007.

VERGARA , Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.