

UNIVERSIDADE FUMEC – FUNDAÇÃO MINEIRA DE EDUCAÇÃO E CULTURA
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

MARCELO RIBEIRO ROCHA

AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS COMO INSTRUMENTO DE
DESENVOLVIMENTO E CAPACITAÇÃO: UM ESTUDO EM UMA
ORGANIZAÇÃO FINANCEIRA

Belo Horizonte
2012

MARCELO RIBEIRO ROCHA

**AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS COMO INSTRUMENTO
DE DESENVOLVIMENTO E CAPACITAÇÃO: UM ESTUDO EM
UMA ORGANIZAÇÃO FINANCEIRA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade Fundação Mineira de Educação e Cultura – FUMEC.

Orientador: Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins

Área de concentração: Gestão Estratégica de Organizações.

Linha de pesquisa: Estratégia em Organizações e Comportamento Organizacional

Belo Horizonte
Fevereiro/2012

Ficha Catalográfica

Rocha, Marcelo Ribeiro.
R672a Avaliação de competências como instrumento de
2012 desenvolvimento e capacitação: um estudo em uma organização
financeira. / Marcelo Ribeiro Rocha ; Orientador, Henrique Cordeiro
Martins. -- 2012.

107f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade
de Ciências Empresariais, 2012.


Inclui bibliografia.

1. Pessoal - Avaliação – Estudo de casos. 2. Desempenho -
Estudo de casos. I. Martins, Henrique Cordeiro. II. Universidade
FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais. III. Título.

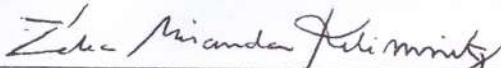
CDU: 658.3.018

Elaborada por Olívia Soares de Carvalho. CRB/6: 2070

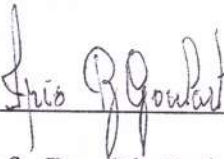
Dissertação intitulada **"Avaliação de Competências como Instrumento de Desenvolvimento e Capacitação: um estudo em uma Organização Financeira"** de autoria do Marcelo Ribeiro Rocha aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:



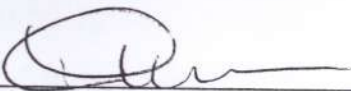
Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins- Universidade FUMEC
(Orientador)



Profa. Dra. Zélia Miranda Kilimnik – Universidade FUMEC



Profa. Dra. Iris Barbosa Goulart – UNA



Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho
Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração
Universidade FACE/FUMEC

Belo Horizonte, 05 de novembro de 2012.

À minha esposa e filhos. Agradeço todo dia a Deus por ter vocês.

AGRADECIMENTOS

Ao concluir este trabalho, mais do que com a sensação do dever cumprido, sinto-me como alguém que chega ao final de uma grande jornada, de mais uma etapa cumprida. Como ocorre em qualquer empreendimento ousado e arriscado, esta minha jornada pelo mestrado foi repleta de inseguranças, dúvidas e preocupações, que acredito ser inerente a qualquer pessoa que se lança a novos desafios, porém, termina com o sentimento de uma grande conquista, um somatório de aprendizagem e vivência que transcende em muito o campo do saber. Na verdade, nesses dois anos e pouco, eu cresci como ser humano em uma proporção que ainda não sei bem avaliar. Sem dúvida esta experiência vivida irá me proporcionar uma nova visão sobre os aspectos organizacionais e, principalmente, avaliar com mais clareza as relações que existem entre a vivência acadêmica e as práticas de mercado.

Meu primeiro e muito caloroso agradecimento a Deus, que sempre me acompanhou nas minhas alegrias e tristezas, pois sem Ele não teria forças para realização do meu trabalho.

Em seguida, agradeço a minha família, principalmente minha esposa Rosângela que sempre me apoiou, e aos meus dois filhos, Felipe e Júlia, cujo tempo com eles tive que abdicar, em virtude das longas horas de pesquisa e leitura.

Agradeço aos meus pais, pela educação e personalidade que me deram de sempre seguir em frente e lutar pelos meus sonhos.

Dedico um agradecimento especial ao Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins, a quem tive a honra de conhecer numa das disciplinas do curso e que aceitou gentilmente o grande desafio de me orientar. Além dele, tive a honra de aprender em diversas disciplinas com outros grandes doutores, como os professores Dr. Daniel Pardini, Dr. Carlos Alberto, Dra. Zélia Kilimnik e Dr. Mário Teixeira Reis, sendo este último, mais do que um professor, um conselheiro e amigo com quem troquei várias ideias sobre processos organizacionais.

Gostaria de agradecer aos empregados do Banco "X" de modo geral, tanto aqueles que ocupam cargo de gestão, como os gerentes, os coordenadores e os supervisores de área, quanto aos demais empregados, que, gentilmente, responderam ao questionário; um agradecimento especial ao gerente da área de Recursos Humanos que

muito contribuiu em todos os aspectos durante a realização da entrevista, cedendo parte de seu precioso tempo em me receber e prontamente responder as perguntas sobre o processo de Avaliação de Competências da empresa.

Finalmente, meus sinceros agradecimentos à Diretoria do Banco “x”, que permitiu a realização deste trabalho de pesquisa dentro da empresa, abrindo as portas para que todas as análises apresentadas se tornassem realidade, demonstrando preocupação ímpar com o mundo acadêmico e a relevância deste estudo.

*“The most important purpose of evaluation is not to **prove** but to **improve.**”*

(Daniel L. Stufflebeam)

RESUMO

Na constante busca pela obtenção de vantagem competitiva perante seus concorrentes, cada vez mais, as organizações estão buscando novas ferramentas capazes de melhorar o seu desempenho e do seu corpo funcional. É neste cenário de constante mudança que os ativos intangíveis, o capital intelectual da empresa, o próprio empregado vem ganhando lugar de destaque. Este trabalho visa estudar sobre a aplicação da avaliação de desempenho dentro de uma instituição financeira privada, com o intuito de verificar a efetividade desta ferramenta no processo de desenvolvimento e capacitação dos seus empregados sob o ponto de vista da empresa e do próprio empregado. A metodologia usada foi desenvolvida em duas partes, sendo a primeira de caráter qualitativo envolvendo uma entrevista com o principal gestor de recursos humanos do Banco "X", além da análise das informações e documentos cedidos pela própria empresa; e a segunda parte, de caráter quantitativo, obtido através da aplicação de questionários para os empregados do Banco "X", numa amostra de 140 respondentes, sendo estes compostos por 74 gestores, ou seja, pessoas que possuem cargos de liderança na empresa, e por 66 não gestores, ou seja, pessoas que não possuem cargos de liderança na empresa. Os principais resultados desta pesquisa apontam que, sob os aspectos da ferramenta utilizada para a aplicação da avaliação de competências e sobre o próprio processo de avaliação de competências, são efetivos para todos os atores que participam do processo, porém, sob o aspecto das mudanças e dos processos de melhorias ocorridas na organização, oriundos do processo da avaliação de competências, requerem maiores cuidados e aprimoramentos.

Palavras-chave: Capital Intelectual. Avaliação de Competências. Desempenho.

ABSTRACT

In constant search for competitive advantage, more and more organizations are seeking new tools to improve performance and workforce. It is in this ever-changing scenario that, more and more the intangible assets, the intellectual capital of the company, i.e., the employee is gaining a prominent position. This study aims to assess the application of performance evaluation materials within a private financial institution in order to verify the effectiveness of this tool in the process of development and training of its employees from the point of view of the company and the employee. The methodology used for this study was developed in two parts. The first part of qualitative character includes an interview with the human resources chief administrator of the Bank "X", in addition to the analysis of the information and documents provided by the company. The second part of quantitative character was carried out through questionnaires answered by the employees of the Bank "X". The sample consisted of 140 respondents, among them 74 managers, i.e. people who have leadership positions in the company; and by 66 other people in non managerial levels, i.e., people who do not have leadership positions in the company. The main results of this survey indicate that both, the skills assessment tool used and the skill assessment process itself are effective for all actors involved in the process. However, the changes and improvement processes that have taken place in the organization, based on the process of skills assessment, require greater care and improvements.

Key words: Intellectual Capital. Skills Assessment. Performance.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Monitor de Ativos Intangíveis.....	33
Quadro 2: Ações cadastradas pela área de RH para construção do PDI.....	60
Quadro 3: Classificação das notas da Avaliação de Competências	63

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Componentes da competência humana.....	24
Figura 2: Valor Monetário Absoluto do Capital Intelectual	35
Figura 3: Distribuição por tempo de empresa	45
Figura 4: Distribuição por idade	46
Figura 5: Distribuição por tempo de empresa dos participantes da pesquisa sobre a avaliação de competências no Banco “X” – Não Gestores	47
Figura 6: Distribuição por idade dos participantes da pesquisa sobre a avaliação de competências no Banco “X” – Não Gestores	47
Figura 7: Distribuição por Participação nos Ciclos de Avaliação de Competências dos participantes da pesquisa sobre a avaliação de competências no Banco “X” – Não Gestores	48
Figura 8: Distribuição por Tempo de Empresa dos participantes da pesquisa sobre a avaliação de competências no Banco “X” – Gestores	49
Figura 9: Distribuição por Idade dos participantes da pesquisa sobre a avaliação de competências no Banco “X” - Gestores	50
Figura 10: Distribuição por Participação nos Ciclos de Avaliação de Competências dos participantes da pesquisa sobre a avaliação de competências no Banco “X” – Gestores	50
Figura 11: Divulgação da primeira escala de Avaliação de Competência Banco “X” ...	62
Figura 12: Distribuição dos conceitos da Avaliação de Competências.....	65
Figura 13: Divulgação das sugestões de melhoria no processo de Avaliação de Competência Banco “X”	68
Figura 14: Distribuição dos resultados dos Gestores por tema	72
Figura 15: Distribuição dos resultados dos Não Gestores por tema	73

Figura 16: Distribuição por Participação nos Ciclos de Avaliação de Competências dos participantes da pesquisa sobre a Avaliação de Competências no Banco “X” – Gestores	74
Figura 17: Análise das questões relacionadas ao tema “Avaliação” – Grupo de Gestores	75
Figura 18: Análise das questões relacionadas ao tema “Avaliação” – Grupo de Não Gestores	77
Figura 19: Análise das questões relacionadas ao tema “Ferramenta” – Grupo Gestores	79
Figura 20: Análise das questões relacionadas ao tema “Ferramenta” – Grupo Não Gestores	81
Figura 21: Distribuição por Participação nos Ciclos de Avaliação de Competências dos participantes da pesquisa sobre a avaliação de competências no Banco “X” – Gestores	83
Figura 22: Distribuição por Participação nos Ciclos de Avaliação de Competências dos participantes da pesquisa sobre a avaliação de competências no Banco “X” – Gestores	85

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Percentual de Adesão dos empregados na Avaliação de Competências..	57
Tabela 2: Percentual de adesão dos empregados na Avaliação de Competências..	58
Tabela 3: Número de ações cadastrados no PDI por Ciclo.....	59
Tabela 4: Ações cadastradas versus Ações Concluídas cadastradas no PDI.....	61
Tabela 5: Agrupamento por conceito da Avaliação de Competências.....	65
Tabela 6: Questões relacionadas ao tema “Avaliação” – Gestores	76
Tabela 7: Questões relacionadas ao tema “Avaliação” – Não Gestores	78
Tabela 8: Questões relacionadas ao tema “Ferramenta” – Gestores.....	80
Tabela 9: Questões relacionadas ao tema “Ferramenta” – Não Gestores.....	82
Tabela 10: Questões relacionadas ao tema “Processos e Mudanças” – Gestores... ..	84
Tabela 11: Questões relacionadas ao tema “Processos de Mudanças” – Não Gestores	86

LISTA DE SIGLAS

BSC - *Balanced Scorecard*

PDI - Plano de Desenvolvimento Individual

RH - Recursos Humanos

TI - Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
1.2 Objetivos.....	17
1.2.1 Objetivo Geral.....	17
1.2.2 Objetivos Específicos.....	17
1.3 Justificativa.....	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1 Competências: abordagens e alcance.....	19
2.2 Capital Intelectual.....	26
2.3 Avaliação de Desempenho e Modelos de Monitoração.....	29
2.3.1 Modelos de Monitoração e Avaliação	30
<i>2.3.1.1 Modelo de Stewart - Navegador do Capital Intelectual.....</i>	<i>31</i>
<i>2.3.1.2 Modelo de Sveiby.....</i>	<i>32</i>
<i>2.3.1.3 Modelo Skandia.....</i>	<i>34</i>
<i>2.3.1.4 Metodologia BSC - Balanced Scorecard.....</i>	<i>39</i>
3 METODOLOGIA.....	43
3.1 Descrição do Caso.....	51
3.1.1 O Banco “X”.....	51
4 RESULTADOS DA PESQUISA.....	54
4.1 Análise Qualitativa.....	54
4.1.1 Descrição do ciclo de avaliação	54
4.1.2 A Avaliação de competências.....	61
4.1.3 Histórico da Avaliação de Competências.....	64
4.1.4. A percepção dos empregados do Banco “X” – Campo Aberto.....	68
4.2 Análise quantitativa: A percepção dos empregados sobre a efetividade da avaliação de competências.....	70
4.2.1 Aplicação dos questionários: Gestores e Não Gestores.....	70
4.3 Discussão dos resultados.....	86

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	92
REFERÊNCIAS.....	95
APÊNDICE A.....	101
APÊNDICE B.....	104
APÊNDICE C.....	107

1 INTRODUÇÃO

Muito se tem falado sobre a aplicação das avaliações de desempenho dentro das empresas com o intuito de maximizar as competências do quadro de colaboradores e medir a sua efetiva contribuição para os resultados da organização. De acordo com Prahalad e Hamel (1990) e Bartlett e Ghoshal (1987), uma vez que as fontes mais tradicionais de vantagem competitiva para as organizações não são consideradas mais eficientes para manter a sua sustentabilidade, os indivíduos e, respectivamente suas competências passam a ser um fator relevante para a diferenciação da estratégia empresarial.

Bartlett e Ghoshal (1987) afirmam, neste mesmo sentido, que o talento humano passou a ser considerado um elevado recurso a favor da competitividade das organizações, podendo proporcionar-lhes resultados diferenciados. Sendo assim, o ponto em comum nestes estudos é que as organizações estão necessitando, cada vez mais, de indivíduos talentosos e com um grau elevado referente a suas competências.

Porém, o que se tem visto é que, muitas vezes, as avaliações de competências estão fortemente atreladas somente às metas e aos resultados que a empresa atinge ou deixa de atingir, ou seja, aos aspectos financeiros, sendo estes os fatores determinantes para mensurar se o empregado de fato merece, ou não, uma boa avaliação, em detrimento de outras questões tão importantes quanto aos resultados alcançados como, por exemplo, o desenvolvimento do colaborador e a correta avaliação das competências que este empregado possui ou deixa de possuir. Vale citar que muitos destes resultados estão fortemente atrelados às questões motivacionais, questões de liderança e ao próprio ambiente de trabalho do colaborador, itens que, de acordo com Herzberg (1997) determinam até mesmo a insatisfação no trabalho.

Ainda conforme Herzberg (1997), em meados do século XX, entender os fatores psicológicos da motivação é uma atividade de extrema complexidade, devido à alta subjetividade na qual estão envolvidos os fatores motivacionais, pois a partir daí, a conduta de cada indivíduo é determinada pela interação de fatores tanto extrínsecos como intrínsecos, sendo estes últimos impregnados com os valores sociais e culturais de cada pessoa.

A partir deste ponto, surge então a seguinte questão: qual é a efetividade da

avaliação de competências como ferramenta do processo de desenvolvimento e capacitação dos empregados da empresa?

O referido trabalho procura elucidar esta questão e ponderar se realmente existe alguma efetividade no desenvolvimento das competências dos empregados, quando estes estão sendo avaliados apenas sob esta perspectiva e, se de fato, existe alguma variável que influencia as lideranças para a realização da avaliação quando possui foco no desenvolvimento e potencialização das competências do indivíduo enquanto membro da organização.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a efetividade da avaliação de competências e sua relação com as mudanças que ela causa numa instituição financeira privada, conforme percepção dos empregados e da própria organização.

1.2.2 Objetivos Específicos

- levantar quais são os mecanismos de avaliação de competências utilizadas pela organização analisada;
- analisar perante os empregados da empresa a efetividade do processo de avaliação de competências;
- analisar perante os gestores da empresa a efetividade do processo de avaliação de competências;
- analisar a relação do processo de avaliação de competências com as mudanças que ela causa na empresa.

1.3 Justificativa

Tanto a literatura como a prática nas organizações revela uma forte tendência

à avaliação de desempenho de uma maneira geral, ou seja, abrangendo tanto à especificidade das metas como o desempenho, em termos de comportamento e competências individuais dos empregados.

A questão é que este tipo de avaliação abrangente está sujeita a uma série de distorções, cuja literatura enfatiza e que podem colocar em risco os atuais talentos da organização uma vez que na maioria dos casos a nota válida nestes processos é unilateral.

A pesquisa em questão procura intensificar os estudos nestes processos, propondo medir a efetividade da ferramenta de avaliação de competências quando utilizada como instrumento de desenvolvimento de capacitação dos empregados de uma empresa do setor financeiro, ou seja, quando há a utilização da avaliação de competências como ferramental para o aprimoramento das competências a serem desenvolvidas para a execução das suas atividades, sob o ponto de vista da própria instituição e dos próprios empregados. Isso porque sendo utilizada cada vez mais por inúmeras instituições, avaliar esta ferramenta pode trazer indícios de que o processo de gestão de pessoas, com a utilização de tais mecanismos, pode trazer resultados tanto para as organizações quanto para o seu quadro de empregados, aprimorando suas competências e melhorando suas entregas para a instituição.

Além deste aspecto, o tema é de importante relevância para o meio acadêmico, uma vez que os processos de gestão de pessoas estão sendo aprimorados e estudados num crescente, proporcionando a criação de novos modelos de gestão no intuito do melhor entendimento das relações entre empresas e empregados, e trazendo benefícios tanto para a empresa quanto para o próprio empregado que contribui com seus conhecimentos e sua força de trabalho no ambiente organizacional, na busca de melhores resultados.

A empresa pesquisada também reforça a importância do estudo, uma vez que é a única empresa do setor financeiro de porte médio e de varejo no país, em que o diferencial competitivo concentra-se no atendimento de seus clientes, ou seja, no seu capital humano e, conseqüentemente, no seu capital intelectual, avaliar a ferramenta que mede o desenvolvimento e a capacitação das pessoas pode trazer resultados que nos auxiliem a verificar sua efetividade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Marquardt e Engel (1993) enfatizam que, atualmente, como em nenhuma outra época na história das organizações, verificou-se uma valorização tão grande quanto ao talento das pessoas e suas competências. Assim, com a intenção de fazer frente às mudanças corporativas, as empresas vêm buscando indivíduos com talentos diferenciados e competências potencializadas. De acordo com Pucik, Thichy e Barnett (1992), Prahalad e Hamel (1990) e Bartlett e Ghoshal (1987), uma vez que as fontes tradicionais de vantagem competitiva, dentre elas os recursos tecnológicos, não são suficientes para que a organização garanta uma posição competitiva sustentável, as pessoas e suas competências se tornam os elementos centrais para a estratégia organizacional.

Bartlett e Ghoshal (1987) além de compartilhar desta visão, afirmam ainda que as organizações competem agora pelo recurso mais importante de todos, ou seja, o talento dos indivíduos.

Diante deste contexto, há para os trabalhadores uma perspectiva positiva no que se refere ao enriquecimento de suas atividades e sua participação nas organizações. Entretanto, há de se verificar se isto de fato se realiza na prática, ou seja, se existe uma relação, no contexto prático, entre o que as empresas esperam de seus empregados e a realidade em termos de valorização, e, se as ferramentas utilizadas pelas empresas estão de fato de acordo, ou medindo efetivamente as competências das pessoas nas organizações.

2.1 Competências: abordagens e alcance

Não existe uma unanimidade entre os diversos autores para se conceituar o termo competência. Sendo utilizado em diversos sentidos e em diferentes contextos, proporcionando, então, várias ênfases em seus componentes principais, o significado do termo não se torna plenamente claro e inequívoco. No início do século passado, a terminologia de competência foi sendo incorporada ao dia a dia das organizações, sendo utilizado para qualificar a pessoa capaz de desempenhar eficientemente uma determinada tarefa ou atividade em cargo que o exigia. Nas últimas décadas, surgiu, então, o interesse

em investigar um pouco mais sobre o assunto, estimulando o debate teórico e uma infinidade de pesquisas, sendo esta demanda decorrente, principalmente, dos novos modelos de gestão por competências (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2002; GONCZI, 1999; MCLAGAN, 1997).

O que ocorre é que, por terem surgido inúmeras definições para o termo “competência”, vários foram os aspectos analisados nestes estudos. Citando como exemplo, segundo Gilbert (1978), a competência é expressa em função do desempenho ou comportamento da pessoa no trabalho, enquanto que Durand (2000), em seus estudos sobre o tema, dá maior destaque aos elementos que passam a constituir o conceito, ou seja, os conhecimentos, as habilidades e as atitudes do indivíduo. Para Ducci (1996), o termo competência é definido pela capacidade que o indivíduo possui para enfrentar e resolver problemas com sucesso, onde estão presentes os aspectos das incertezas no ambiente de trabalho. E é essa imprevisibilidade que diferencia o conceito de “competência” do conceito tradicional de “qualificação”, sendo a “competência” o fator crítico, intangível e o mais difícil de definir.

Isambert-Jamati (1997) baseando-se no senso comum define a competência a partir da seguinte análise:

[...] as tarefas a, b e c sejam complexas, organizadas e que, por essa razão, coloquem em jogo uma atividade intelectual importante; essas tarefas sejam cumpridas por especialistas: a noção não pressupõe estas ou aquelas condições de aquisições (a escola, a aprendizagem, a atualização autodidata), mas significa que uma aquisição particular ocorreu e que, entre aqueles que têm a possibilidade de cumpri-las adequadamente e aqueles que não a tem, a diferença é claramente identificável. Aliás ela é sempre diferencial. (ISAMBERT-JAMATI, 1997, p. 105).

Isambert-Jamati (1997) ressalta que a palavra competência, quando utilizada no plural, passa a abarcar uma grande diversidade de capacidades e conhecimentos adicionados ou combinados. As competências podem ser adquiridas de várias formas, em instituições de formação, empregos anteriores, estágios e outras atividades fora da ocupação, constituindo uma prerrogativa do indivíduo não estendível aos demais membros de uma categoria profissional.

De acordo com o proposto por Gilbert (1978), para a compreensão do comportamento do indivíduo, devemos vinculá-lo à sua relação entre estímulos recebidos (S) e as respostas (R) para estes estímulos. Já na proposta de Durand (2000), em seus conceitos sobre competências, ele acrescenta um novo termo, devendo a análise ser feita

a partir do que de fato ocorre com o indivíduo (O), pois isso mediará as relações entre os estímulos recebidos (S) e as respostas (R) a estes estímulos, criando então o movimento “S-O-R”.

Dutra (2004) sugere então, a partir das múltiplas interpretações do termo, a existência de duas grandes correntes teóricas, sendo que a primeira tem como representantes os autores norte americanos Boyatzis (1982) e McClelland (1973), os quais conceituam a competência como sendo um conjunto de qualificações ou características que dão suporte à pessoa para que ela realize uma determinada tarefa ou trabalho, ou ainda para que ela possa lidar com uma dada situação, seja dentro ou fora do ambiente de trabalho.

Já a segunda corrente é representada, principalmente, pelos autores franceses Le Boterf (1999) e Zarifian (1999), os quais, além de outros autores desta mesma linha de pensamento, associam a competência não somente a um conjunto de atributos que a pessoa possui, mas naquilo que o indivíduo produz, ou a sua realização do trabalho em determinado contexto.

Barato (1998) reforça a também a existência destas duas linhas principais: a escola francesa, caracterizada pela ênfase na vinculação entre trabalho e educação, portanto, considerando as competências como resultado da educação sistemática e, por outro lado, a escola britânica definindo competências, baseando-se nas referências do mercado de trabalho, e, desta forma, dando ênfase aos fatores ou aspectos ligados a descritores de desempenho requeridos pelas organizações produtivas.

Em suas observações, Barato (1998) verifica que a escola francesa procura valorizar a maneira pela qual as escolas enriquecem o repertório de habilidade dos alunos, enquanto no sistema britânico se procura privilegiar os comportamentos observáveis, uma vez que suas raízes são comportamentais. Apesar de tais diferenças, ambas definem competências “como capacidade pessoal de articular saberes com fazeres característicos de situações concretas de trabalho”. (BARATO, 1998, p. 13).

Dentre as definições utilizadas pelos franceses, a mais forte estabelece que a competência é caracterizada por um conjunto de saberes mobilizados em uma determinada situação de trabalho, em que seus componentes são constituídos pelos saberes ou os conhecimentos específicos, ou seja, o saber-fazer, e por fim, as próprias aptidões; a inteligência pessoal e profissional e a força de vontade do indivíduo de colocar

em prática e de desenvolver as suas competências (CONGRES FORCE, 1994, citado por JORAS, 1995).

Assim, a competência envolve um sistema, uma organização estruturada e uma combinação de elementos que, segundo Gilbert e Parlier (1992, citados por LE BOTERF, 1995, p. 22), definem como “conjuntos de conhecimentos, de capacidade de ação e de comportamentos estruturados em função de um fim e em um tipo de situação dada.”

Competência, então, pressupõe a capacidade de transferência de conhecimento, de aprendizagem e de adaptação ao meio, e não simplesmente uma mera imitação daquilo que já existe. Assim, é poder adaptar a conduta às situações novas e imprevistas, improvisando e procurando novas soluções onde outros falharam ou utilizam sempre a mesma metodologia. Vale notar que o próprio ato de improvisar não se dá de forma aleatória, ou ao acaso, exigindo uma preparação rigorosa, permitindo que o indivíduo crie uma base sólida de conhecimentos e habilidades e, possa, dessa forma, transferi-los para buscar a solução dos problemas, obtendo assim resultados satisfatórios.

Ducci (1996) apresenta um conceito muito similar ao avaliar estes aspectos:

[...] a capacidade produtiva de um indivíduo, medida e definida em termos de desempenho real, e não meramente de uma agregação de conhecimentos, habilidades, destrezas e atitudes necessárias, mas não suficientes para um desempenho produtivo em um contexto de trabalho. Em outras palavras, competência (laboral) é mais do que a soma de todos esses componentes: é uma síntese que resulta de combinação, interação e prática de tais componentes em uma situação real, enfatizando o resultado e não o insumo. (DUCCI, 1996, p. 19)

Stroobants (1997), citando Mandon (1990), contribui por meio de seus estudos com uma definição sobre o termo competência, que na sua essência possui o mesmo impacto sobre as definições de outros autores. O autor enfatiza que o saber mobilizar os conhecimentos e as qualidades possuídas pelo indivíduo, para a solução de um determinado problema, são os mesmos conhecimentos e as qualidades, porém, contextualizados e com propósitos bem definidos.

Spencer e Spencer (1993) argumentam que a competência deve ser entendida de maneira mais amplificada, tratando-se de características subjacentes a um indivíduo, e, desta forma, apresentando uma relação de causa e efeito que possui critérios padrão de eficácia ou de desempenho superior para o ocupante de um determinado cargo ou frente a uma determinada situação. Esta definição, segundo Coda (1999), é apoiada nos

estudos desenvolvidos por McClelland (1973), que procurou distinguir o caráter mais profundo e o mais superficial em que as competências se apresentam. No plano de mais profundo, o autor coloca fatores ligados à personalidade daquele que desempenha um cargo ou função como os motivos, traços e autoconceito de cada indivíduo, enquanto no plano mais superficial circulam as habilidades e os conhecimentos de cada indivíduo. Esta definição reforça ainda mais o tripé conceitual de saber, saber-ser e saber fazer.

De acordo com Zarafian (1999), o problema da competência que surgiu na França, estava diretamente relacionado à crise do modelo da prescrição, quando as empresas, na tentativa de se livrarem das dificuldades econômicas, procuravam adotar como estratégias, a elevação da qualidade de seus produtos, a diversificação e a introdução de inovações no mercado. O resultado da adoção destas estratégias foi o aumento significativo da complexidade das atividades desenvolvidas pelos indivíduos e, conseqüentemente, o questionamento quanto à validade das atividades mais rotineiras. Tal fato desencadeou também uma série de outros fatos, podendo-se aqui citar os diversos dilemas de gestão com que os empregados passaram a conviver devido às altas complexidades das decisões tomadas a respeito de qualidade, custo, prazos, variedade e inovação dos produtos, sempre em tempo real e com o nível de desempenho exigido cobrado cada vez maior.

Porém, uma terceira corrente vem se destacando, à medida que adota parte da premissa de se tentar unir as duas concepções referidas na primeira e na segunda corrente, naquilo que elas dizem respeito à definição de competência. Seguindo esta tendência, Gonczi (1999) chega à definição de que a competência possui a capacidade de associar os atributos pessoais dentro de um determinado contexto em que eles são utilizados, isto é, uma determinada tarefa ou atividade. Neste contexto, Carbone *et al.* (2005) caracteriza o termo competência não apenas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que são necessárias para se realizar uma determinada tarefa, mas vai além disso, considerando o desempenho do indivíduo dentro de um determinado contexto, e levando em consideração os aspectos comportamentais adotados para a realização da própria atividade.

Sob essa perspectiva, que está mais próxima do “movimento S-O-R” e, portanto, de abordagens cognitivistas, Freitas e Brandão (2005) partem do conceito de que as competências são como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e

atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de um contexto organizacional, sendo capazes de, além de identificar o desempenho, agregar valor para o indivíduo que a demonstra, assim como para a organização. Essas combinações representariam a letra “O”, onde sugere ser o indivíduo capaz de desenvolver competências que mediam as relações que seu comportamento, representado pela letra “R” estabelece com o ambiente, representado pela letra “S”.

Para Carbone *et al.* (2005), esta definição é a que possui maior aceitação nos meios acadêmicos e profissionais, uma vez que abrangem as dimensões cognitivas, psicomotoras e afetivas do trabalho, associando competência à capacidade de agregar valor, resultando no desempenho para se atingir uma determinada estratégia.

As competências humanas, então, são reveladas quando as pessoas agem frente às situações profissionais com as quais se deparam (ZARIFIAN, 1999), servindo como ligação entre as condutas individuais e a estratégia da organização (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Assim, a característica da competência, pode ser definida como agregadora de valor, tanto no sentido econômico ou social, para os indivíduos ou para a própria organização, uma vez que elas são de fundamental importância para se atingir os objetivos da empresa, expressando, desta forma, o reconhecimento social sobre o potencial, das pessoas, equipes e organizações, conforme ilustra a FIG. 1:

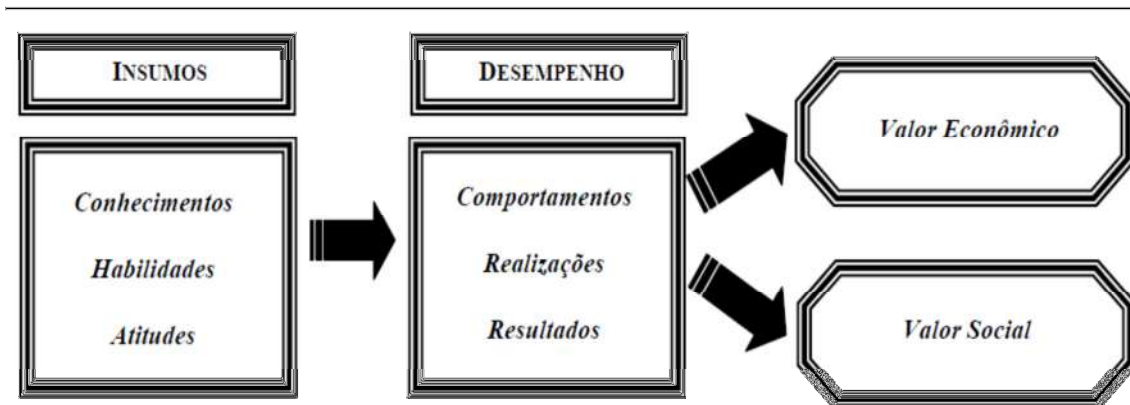


FIGURA 1 - Componentes da competência humana
Fonte: Adaptado de FLEURY; FLEURY (2001) e DUTRA (2004)

A FIG. 1, além de sugerir como definição de competências a complementaridade dos conceitos de conhecimentos, habilidades e atitudes, mostra que

a aplicação desses três elementos no ambiente de trabalho é capaz de gerar o desempenho profissional (GONCZI, 1999; DURAND, 2000). Esse desempenho, por sua vez, é expresso por intermédio dos comportamentos que o indivíduo manifesta e também por aquilo que o próprio comportamento acarreta, em termos de realizações ou resultados (GILBERT, 1978), de forma que o denominado “desempenho competente” irá produzir ou gerar valor tanto para a pessoa que o produz quanto para a organização em que o indivíduo trabalha.

Freitas e Brandão (2005) argumentam que a competência está associada às noções de aprendizagem, uma vez que ela é resultado da prática pela pessoa dos seus conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridas durante o seu processo de aprendizagem, seja de forma natural ou de forma induzida. Os autores definem que a aprendizagem seria parte principal do processo para que o indivíduo adquira a competência. O impacto ou a absorção deste conhecimento seria medido por meio do desempenho, que representaria a forma na qual a competência, ou aquilo que ele aprendeu durante a vida, seria manifestado.

A competência pode ser considerada, portanto, como uma capacidade da pessoa, devendo ser diferenciada do seu desempenho, que serve como instrumento para se avaliar a competência apresentada pelo indivíduo. Barato (1998, p. 16) define competências como “saberes que compreendem um conhecimento capaz de produzir determinados desempenhos, assim como de assimilar e produzir informações pertinentes”. Sendo assim, o termo envolve a capacidade não apenas de levantar as informações sobre um determinado campo do saber, como buscar, interpretar, transformar e produzir estas informações, além de fazer parte da estruturação mental que são capazes de representar informações e desempenhos e, conseqüentemente, de executar uma grande variedade de atividades de forma correta, representando, assim, a possibilidade real de colocar o conhecimento em prática. Barato (1998) observa que o núcleo da competência – o conhecimento – só pode ser avaliado indiretamente, sob a forma de desempenho.

Desta forma, a competência pode ser analisada a partir de diferentes perspectivas, sendo considerado um constructo complexo e com inúmeras características e variáveis.

Porém, o conhecimento está ligado intimamente ao capital humano da

empresa, sendo desta forma importante compreender que novas e importantes percepções surgem quando as empresas passam a ser vistas também sob a ótica do conhecimento. Surge, então, uma mudança no modo de pensar que aponta para as empresas sendo definidas como um agregado de recursos para gerar produtos e serviços, onde o capital humano e mais, especificamente, o capital intelectual, sendo considerados fatores facilmente substituíveis para gerar produtividade, além de o conhecimento ser tomado apenas como uma condição desejável.

Desse modo, o diferencial entre as organizações não são mais as máquinas, mas o somatório do conhecimento coletivo gerado e adquirido, cujo principal foco gerador de riqueza não é mais o trabalho manual, e sim o intelectual. Empresas que possuem poucos patrimônios, mas são ricas de conhecimento, passam a ser as mais valorizadas.

Se a nova riqueza é o conhecimento, capital e trabalho passam a ser menos antagônicos. Capital passa ser cada vez mais o capital intelectual e o trabalho, a capacidade de gerar e gerir ideias, de conectar-se, comunicar-se e relacionar-se com pessoas. Para Stewart (1998), o capital intelectual constitui a matéria intelectual, como o conhecimento, a informação, a propriedade intelectual e experiências que podem ser utilizadas para gerar riqueza.

Capital intelectual é, enfim, o conhecimento existente em uma organização que pode ser usado para criar uma vantagem diferenciada. Quanto mais inteligente, sofisticada e integrada à nova economia, caracterizada por um alto grau de diversificação, velocidade e complexidade, mais chances a empresa terá em sobreviver e crescer.

2.2 Capital Intelectual

Tão antigo quanto a história do próprio homem, é o estudo sobre o potencial do conhecimento humano. Porém, o tema sobre o conhecimento do homem tem ganhado maior atenção não somente de teóricos que se preocupam com os assuntos socioeconômicos, os quais chamaram atenção para a importância do gerenciamento dos recursos provenientes do conhecimento, como também de um grande número de estudiosos nas áreas de organização industrial, gerenciamento da tecnologia, estratégia gerencial e teoria organizacional, que começaram a expor suas ideias sobre a

administração do conhecimento. Schmidt e Santos (2002) explicam que o capital intelectual consiste basicamente no conhecimento que foi adquirido e, conseqüentemente, transformado pelas pessoas. Tal conhecimento possui o objetivo de produzir ativos de maior valor para a organização, seja por meio da satisfação com o cliente, do desenvolvimento de um produto inovador, do bom relacionamento com os fornecedores e com os sistemas e informações.

Para Klein e Prusak (1994), capital intelectual é definido como a formalização do material intelectual que é capaz de alavancar resultados, produzindo um ativo de maior valor para a empresa, indicando, assim, uma separação entre os conceitos material intelectual e capital, ou ainda como nas explicações de Stewart (2003), segundo o qual a inteligência se torna um ativo a partir do momento em que ela assume uma forma coerente, permitindo ser descrita, compartilhada e explorada, produzindo resultados em algo que, ao contrário, não teria o mesmo efeito se estivesse fragmentada.

Aprofundando os estudos de Sveiby (1998), segundo o qual as organizações estão direcionando seus esforços na tentativa de desenvolver seus próprios ativos intelectuais, procurando, desta forma, criar vantagem competitiva no mercado. Stewart (2003) complementa que o conhecimento tornou-se o principal ingrediente daquilo que se produz, do que se compra ou do que se vende. Entretanto, tanto para as empresas como para o próprio indivíduo, administrá-lo, esta se tornou a tarefa econômica mais importante, ou seja, encontrar e estimular o capital intelectual, retê-lo, compartilhá-lo e ao mesmo tempo fazer dele uma importante moeda de troca no mercado.

Edvinsson e Malone (1998) entendem que os fatores que constituem o Capital Intelectual podem assumir duas formas, sendo a primeira o denominado Capital Humano, que é definido pelo conhecimento, experiência, poder de inovação e habilidade dos empregados para realização de tarefas, bem como os valores, cultura e filosofia da empresa, e, a segunda forma, o chamado Capital Estrutural, que é constituído pelos equipamentos e suprimentos de informática, os softwares, os bancos de dados, as patentes, as marcas registradas, enfim, por tudo aquilo que é parte da capacidade organizacional e que sustenta a produtividade na organização.

Sveiby (1998) também inclui em seus estudos o que ele chama de capital de relacionamento de clientes, classificando os ativos invisíveis em um grupo de três elementos definidos pela competência do empregado. Ou seja, aquela que envolve toda a

capacidade de agir e tomar decisões em diversas situações, com o intuito de se criar tanto ativos tangíveis e intangíveis, sendo que a competência individualmente utilizada não pode vir a se tornar propriedade da empresa, uma vez que ela é propriedade apenas da pessoa que a possui; a estrutura interna, em que estão incluídas as patentes, os conceitos, modelos e sistemas administrativos e de computadores e também, cultura ou espírito organizacional e, por fim, a estrutura externa que abrange as relações com clientes e fornecedores, marcas registradas, a imagem ou a reputação da empresa.

Segundo as observações de Stewart (2003), o capital intelectual é a capacidade que a organização possui para suprir as exigências que existem no mercado competitivo, uma vez que ele somente existe dentro do contexto de uma estratégia, levando, assim, a destinos e propósitos definidos.

Stewart (2003) distingue, em seus estudos, três formas do capital intelectual que interagem entre si, sendo elas:

- 1 - **Capital Humano** é aquele que se refere aos empregados especializados ou às atividades que estes executam e que agregam valor, sob o ponto de vista do cliente. A inovação, atitudes de empregados, posição hierárquica na organização, rotatividade das pessoas, experiência profissional e aprendizado individual e em equipes são resultado do capital humano que podem ser medidos.
- 2 - **Capital Estrutural** é definido pelo o conhecimento que pode ser reproduzido e dividido como tecnologias, invenções, dados, publicações, patentes, direitos autorais. Também fazem parte desta classificação a estratégia, cultura, estruturas, sistemas, rotinas e procedimentos organizacionais.
- 3 - **Capital do Cliente** é considerado como sendo o valor de sua franquia, seus relacionamentos contínuos com pessoas e organizações. As empresas não possuem o capital humano e do cliente; elas compartilham a propriedade desses ativos, no caso do capital humano, com seus empregados; e, no caso do capital do cliente, com fornecedores e clientes.

2.3 Avaliação de Desempenho e Modelos de Monitoração

Até o início do século passado, o desempenho das empresas era avaliado exclusivamente baseando-se no retorno que elas proporcionavam para os seus investidores ou sócios. Neste período, os aspectos financeiros eram considerados como os únicos critérios de avaliação de desempenho das organizações, sendo estes mensurados principalmente por meio do valor de suas ações no mercado. De acordo com Manoochehri (1999), os sistemas tradicionais de mensuração exclusivamente financeiras são limitados.

Manoochehri (1999) ainda destaca que fatores como as distorções de custos e a falta de flexibilidade fragilizam os processos de avaliação apenas considerando os fatores financeiros. A partir do ano de 1.950, os critérios de avaliação de desempenho, envolvendo aspectos relacionados a clientes, empregados, estrutura, tecnologia, sociedade e ambiente foiram se estruturando, uma vez que a importância destes aspectos ganhava força no mercado, sendo até mesmo considerados fatores de diferenciais de competitividade entre as empresas. Dessa forma, a proposição de modelos que abrangessem tais variáveis foi se intensificando conforme citam Bartlett e Ghoshal (1987).

Muitos autores contribuíram com a construção teórica sobre avaliação de desempenho com um enfoque sistêmico, criando várias metodologias para atingir tais objetivos. Desse modo, pode-se afirmar que a avaliação de desempenho há muito tempo é um tema presente nos estudos do campo da administração, sendo que muito se tentou desenvolver em termos de modelos ou novas metodologias que servissem como ferramentas para os gestores e que facilitasse, assim, a mensuração do desempenho das organizações, principalmente sobre o aspecto gerencial do negócio.

No entanto, até o início do ano de 1980, grande parte desses estudos apoiava-se apenas na elaboração de indicadores de desempenho mensuráveis ainda em caráter financeiros, sendo que, com o passar do tempo, uma nova linha de pensamento passou a ganhar relevância, defendendo a ideia de que indicadores de desempenho exclusivamente financeiros já não eram suficientes para avaliar a performance da organização, levando-as a uma perspectiva de curto prazo apenas. (KAPLAN, 1983; BUTLER *et al.*, 1997).

Surgiu, assim, a necessidade da criação de novos modelos, que integrassem

conceitos financeiros, até então primordiais, como aqueles que não figuravam entre a grande parte das empresas para se mensurar os resultados, ou seja, os não financeiros (JOHNSON; KAPLAN, 1987).

Dessa forma, os estudos posteriores passaram a ganhar maior notoriedade e, conseqüentemente, maiores proporções tanto por parte dos acadêmicos quanto dos profissionais de mercado. Foi então que, desde as duas últimas décadas do século XX, os esforços voltados à mensuração e à avaliação de performance das organizações ganharam destaque, expandindo a sua área de estudo e aplicação. Entretanto, este grande crescimento, apesar de suas proporções serem bastante significativas, ainda se encontra embrionário, e não existe, por hora, nenhum estudo que aponte uma linha estruturada consolidada (NEELY, 2005).

O que se tem observado na realidade das empresas, é a criação de inúmeros e, talvez, desproporcionais indicadores de performance, tal como assinalam Meyer e Gupta (1994). Por muitas vezes, os grandes debates sobre os processos de formas de mensurar apuradas nas avaliações de desempenho foram aos poucos se desvirtuando e acabaram por ter um direcionamento mais mercadológico, deixando de lado considerações mais importantes e dando lugar a fatores ainda empobrecidos para se mensurar o desempenho tanto por parte do indivíduo como da empresa.

Este fato gerou uma concentração de indicadores e medidas em determinadas áreas e conforme determinados conceitos, com problemas de concepção, ignorando as críticas e a inter-relação com a academia. Inevitavelmente, lacunas emergiram nesse campo de estudo, como por exemplo, o distanciamento entre efetivamente mensurar ou acompanhar o desenvolvimento das competências, o potencial dos empregados para a execução de suas atividades, e apenas considerar este mapeamento ou indicadores para o estabelecimento e análises das metas exclusivamente financeiras, com o intuito de se atingir os objetivos organizacionais.

2.3.1 Modelos de Monitoração e Avaliação

A literatura sobre os modelos de avaliação do capital intelectual nas empresas é muito ampla. Há uma série de trabalhos em que os autores buscam a melhor e mais

eficaz metodologia para mensurar os resultados produzidos pelos seus colaboradores, uma vez que o foco para as empresas não é mais se balizarem somente segundo aspectos financeiros. Entretanto, algumas metodologias se destacam devido à sua larga utilização ao longo do tempo, tornando-se referência de mercado. Dentre as metodologias, pode-se citar como exemplo o Modelo de Stewart, o Modelo de Sveiby, o Modelo Skandia e a metodologia do *Balanced Score Card* (BSC) desenvolvida por Kaplan e Norton (2001), descritas a seguir.

2.3.1.1 Modelo de Stewart - Navegador do Capital Intelectual

Stewart (2003) em seus estudos afirma que é necessário mais de um índice para que a contabilidade do capital intelectual forneça dados substanciais para se avaliar o desempenho da empresa. Segundo o autor deste modelo, um determinado “indicador-chave” pode atender às demandas de uma determinada empresa, porém, talvez não agregue nenhum valor para outra. O que irá definir quais serão os indicadores que melhor atenderão às necessidades da organização é exatamente a estratégia que a empresa irá adotar.

Outro aspecto importante diz respeito ao número excessivo de medidas para a avaliação dos resultados, o que poderia dificultar o controle e, conseqüentemente, a visualização das informações essenciais daquilo que se pretende controlar e medir. O autor sugere três princípios que servem como guias para as escolhas destas medidas: manter sempre a simplicidade na escolha dos critérios e indicadores, avaliar o que é estrategicamente importante para os resultados da empresa e procurar sempre avaliar atividades que produzem riqueza intelectual.

Para a monitoração do desempenho, Stewart (2003) preferencialmente sugere a utilização do gráfico de radar, uma vez que ele permite a criação de um quadro coerente de vários tipos heterogêneos de dados. O autor utiliza uma medida geral (razão valor de mercado/valor contábil) e alguns indicadores para cada um dos elementos que compõem o capital intelectual: humano, estrutural e do cliente.

2.3.1.2 Modelo de Sveiby

O modelo desenvolvido por Sveiby (1998) parte de um balanço patrimonial dos ativos intangíveis e dos ativos materiais e visíveis integrados no balanço patrimonial comum. A partir da análise dessas informações, o autor argumenta que o desenvolvimento das organizações do conhecimento é realizado com recurso próprio da empresa denominado “patrimônio invisível”, o qual consiste em uma espécie de empréstimo de curto prazo, cotas de participação, e alguns empréstimos de longo prazo.

Sveiby (1998) explica que o Monitor de Ativos Intangíveis é um formato de apresentação que exhibe de maneira bem simples a série de indicadores relevantes para a organização e que são elaborados a partir da estratégia traçada pela empresa. Este painel ou monitor é constituído de três grupos de indicadores: a Estrutura Externa, que corresponde ao capital do cliente; a Estrutura Interna, que corresponde ao capital estrutural; e a Estrutura de Competências, correspondente ao capital humano. No modelo de Sveiby (1998), igualmente ao modelo de Stewart (2003), é apontada a necessidade da utilização de índices considerados relevantes e sempre alinhados à estratégia organizacional.

De acordo com Sveiby (1998, p. 233) sua justificativa para a criação de um modelo de avaliação para o ativo intangível, o qual ele denomina como “Indicadores-chave alternativos”, é a oportunidade de oferecer novos e interessantes ângulos que são de grande valor para investidores e gerentes das organizações. Desde a década de 1950, e até mesmo antes, algumas empresas vêm calculando indicadores não financeiros, perseguindo a ideia de que eles poderiam contribuir de alguma forma para os estudos sobre a eficiência organizacional, porém, tais levantamentos e informações nunca foram divulgados em seus relatórios anuais.

Sveiby (1998, p. 233) ainda afirma que algumas das principais razões para a falta de mensuração, e até mesmo a divulgação dos ativos intangíveis da organização nos relatórios principais das empresas, são as de que muitos gerentes consideram que tais dados e possíveis resultados obtidos são inúteis para a empresa, além do receio de que tais indicadores não financeiros possam revelar informações sobre a estratégia da empresa em relação ao mercado, ou seja, informações reveladoras que poderiam comprometer as estratégias traçadas por ela, e por fim, o fato de não existir um modelo

teórico com maior rigor no levantamento e apuração das informações para a elaboração de um relatório que conseguisse avaliar de fato o capital intelectual da empresa sem comprometê-la.

Assim, Sveiby (1998, p. 234) surge com a proposição de um modelo denominado “Monitor de Ativos Intangíveis”, abrindo a possibilidade para que as empresas conseguissem mensurar os seus ativos intangíveis, principalmente em se tratando do capital intelectual. Com a finalidade de melhor entendimento do método de Sveiby, segue a apresentação do QUADRO 1.

QUADRO 1
Monitor de Ativos Intangíveis

Ativos Intangíveis		
Estrutura Externa	Estrutura Interna	Competência das Pessoas
<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento /Renovação • Crescimento Orgânico do volume de vendas. • Aumento da participação de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento/Renovação • Investimento em tecnologia da informação. Parcela de tempo dedicado às atividades internas de P&D. • Índice de atitude do pessoal em relação aos gerentes, à cultura e aos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento/Renovação • Parcela de vendas geradas por clientes que aumentam a competência. • Aumento da experiência média profissional. (número de anos). Rotatividade de competência.
Ciência	Eficiência	Eficiência
<ul style="list-style-type: none"> • Lucro por cliente. Vendas por profissional 	<ul style="list-style-type: none"> • Proporção de pessoal de suporte. • Vendas por empregado de suporte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mudança no valor agregado por profissional. • Mudança na proporção de profissionais.
Estabilidade	Estabilidade	Estabilidade
<ul style="list-style-type: none"> • Frequência da repetição de pedidos. • Estrutura etária. 	<ul style="list-style-type: none"> • Idade da organização. • Taxa de novatos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Taxa de rotatividade de profissionais

Fonte: Adaptado de SVEIBY (1998, p. 238)

No modelo proposto por Sveiby (1998), pode-se verificar que a competência das pessoas está diretamente relacionada às atitudes dos empregados, ao mesmo tempo em que estão defrontando-se com as situações cotidianas, internas ou não, as quais implicam geração de valor para a organização.

Em relação à estrutura interna, estão envolvidos os fatores que são criados, desenvolvidos ou mantidos internamente pelos empregados, podendo-se exemplificar as patentes, ou até mesmo os sistemas de informações gerenciais. Dessa forma, a empresa pode tornar-se mais competitiva quando se consegue que esta estrutura apoie de forma adequada as competências apresentadas pelas pessoas que nela atuam e, ao mesmo tempo, maximizá-las para obtenção do melhor desempenho dos empregados. Em relação à estrutura externa, ela se manifesta por meio do relacionamento da organização com o ambiente que a envolve, sejam eles os terceiros, clientes, fornecedores, governos, sendo esta relação de duplo sentido, ou seja, o ambiente com a empresa e a empresa com o ambiente.

Há uma certa simplicidade no modelo apresentado por Sveiby (1998), para a possibilidade de se conseguir mensurar o capital intelectual da empresa, apresentando fácil interpretação, porém, com limitações no aspecto financeiro, devido à sua não utilização de indicadores desta natureza.

2.3.1.3 Modelo Skandia

A Skandia AFS, empresa sueca de seguros, atraiu a atenção internacional com a criação do primeiro instrumento de navegação do futuro (DUFFY, 2000). Essa estrutura de “navegação” trabalha com cinco áreas de foco (Foco Financeiro, Foco no Cliente, Foco Humano, Foco no Processo e Foco no Desenvolvimento e na Renovação), sendo que cada uma dessas áreas opera com um determinado conjunto de indicadores. Nesse modelo, é recomendável a realização de três atividades distintas: examinar as mensurações, olhar para o alto, em direção a medidas mais abrangentes de valor e olhar para fora, em direção ao usuário.

Desde a década de 1990, Antunes (2000) faz menção sobre o interesse que a Skandia, vem despertando no meio acadêmico, empresarial e na mídia, pelo fato de ter sido ela a primeira empresa do mundo a divulgar como parte suplementar de suas demonstrações contábeis, um relatório onde continham informações sobre o capital intelectual (1994), sendo os mesmos calculados a partir de um modelo desenvolvido pela própria empresa para demonstrar o valor de seus ativos intangíveis (SKANDIA, 1998). O modelo, continha certos valores que demonstravam sucesso e foram identificados pela

equipe da empresa, sendo que estes valores deveriam ser maximizados e incorporados à estratégia organizacional. Segundo Edvinsson e Malone (1998) estes fatores foram agrupados em cinco áreas distintas de foco: Financeiro, no Cliente, Humano, nos Processos e no Desenvolvimento e Renovação que são representadas no *Skandia Navigator* conforme FIG. 2.

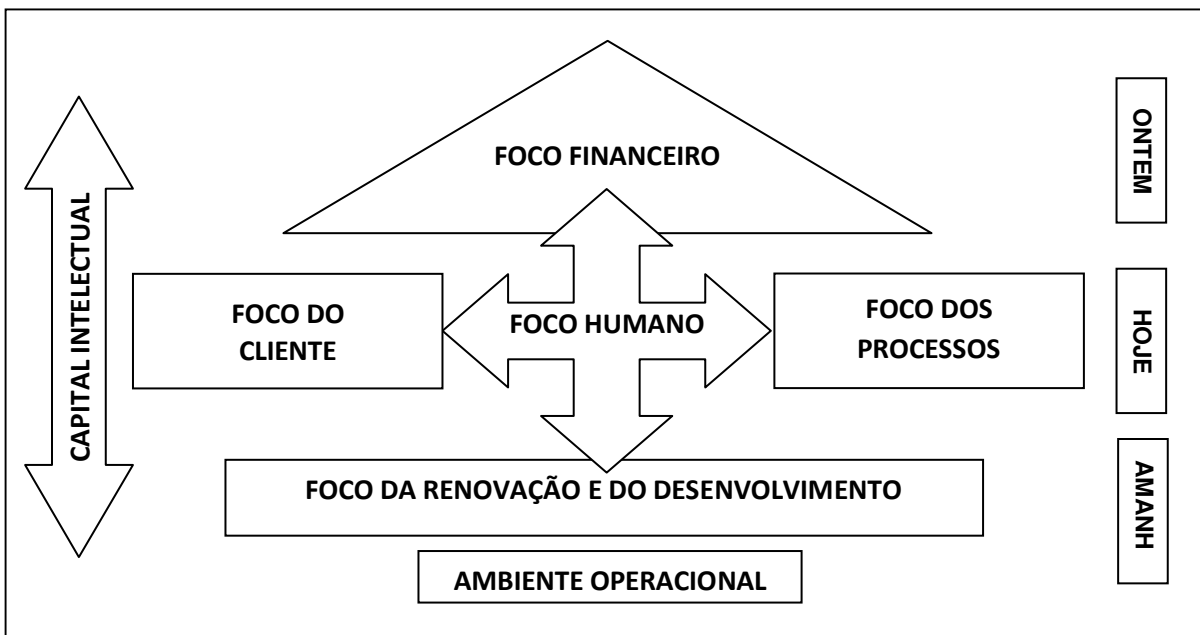


FIGURA 2 - Valor Monetário Absoluto do Capital Intelectual
Fonte: Adaptada de EDVINSSON; MALONE (1998)

Cada um destes focos apresentados no modelo representam as áreas nas quais a empresa deve concentrar sua atenção e são consideradas como áreas de onde provém o valor do seu capital intelectual.

O formato do modelo *Skandia Navigator* (representando uma casa) é considerado como uma metáfora que foi eleita pela própria organização, na qual as partes estão representadas como sendo o triângulo que seria o sótão, constituído pelo foco financeiro, representando o passado da empresa (demonstrado por meio de suas demonstrações contábeis), os focos no cliente e nos processos, representando o presente e, finalmente, a base do retângulo que é o olhar para o futuro, representando o foco na renovação e no desenvolvimento. O foco humano é encontrado no centro da casa, uma vez que ele constitui o coração e a inteligência da empresa, tornando-se a única força ativa da organização. A combinação destas áreas sendo feita de forma maximizada, dão dinamismo à empresa.

Edvinsson e Malone (1998) estabeleceram alguns passos com o objetivo de se criar uma equação que conseguisse revelar de forma numérica o valor do capital intelectual:

- A.** definição de um conjunto básico de indicadores de desempenho que possa ser aplicada a toda a organização com um mínimo de adaptações;
- B.** obtenção da aprovação para este conjunto básico de indicadores de desempenho, considerando que, dessa forma, seria reconhecido que cada organização poderia ter um capital intelectual adicional e que necessitasse ser avaliado por outros indicadores de desempenho;
- C.** estabelecimento de uma variável que capte as imprevisibilidades que futuramente poderiam surgir, sobretudo relacionados aos avanços tecnológicos e respectivas especificações das organizações e das pessoas que nelas atuam.

Assim, Edvinsson e Malone (1998) chegaram à seguinte equação:

CAPITAL INTELECTUAL (CI) = iC

De acordo com esta fórmula, “i” é o denominado **Coefficiente de Eficiência**, **C** corresponde ao **Valor Monetário Absoluto** do capital intelectual, sendo que este é obtido de acordo com uma lista de valores de cada foco, que são mensurados monetariamente, conforme itens abaixo:

- receitas resultantes de novos negócios;
- investimento no desenvolvimento de novos mercados;
- investimento no desenvolvimento do setor atuação;
- investimento no desenvolvimento de novos canais de distribuição;
- investimento em Tecnologia da Informação (TI) aplicada a vendas, serviços e apoio;
- investimento em TI aplicado à administração;
- novos equipamentos de TI;
- investimento no atendimento aos clientes;

- investimento nos serviços aos clientes;
- investimento no treinamento de clientes;
- despesas com clientes não relacionadas ao produto;
- investimento no desenvolvimento da competência dos empregados;
- investimento em suporte e treinamento, relativo a novos produtos, para os empregados;
- treinamento especialmente direcionado a empregados terceirizados;
- investimento em treinamento, comunicação e apoio aos empregados;
- investimento no desenvolvimento de parcerias/*joint-ventures*;
- despesas com *upgrades* nos sistemas;
- investimento na identificação da marca;
- investimento em novas patentes e direitos autorais.

De acordo com Skyrme (2004), o Skandia Navigator, na sua versão original, utilizava 90 indicadores de desempenho que eram agrupados nas cinco categorias que compunham o modelo, sendo distribuídos em 20 indicadores para o foco financeiro, 22 indicadores para o foco nos clientes, 16 indicadores para o foco nos processos, 13 indicadores para o foco humano e, finalmente, 19 indicadores direcionados para o foco de renovação e desenvolvimento. Edvinsson e Malone (1998) citam que a variável “**C**” da equação destaca o compromisso da empresa em relação ao futuro, ao passo que a variável “**I**” dá as bases deste compromisso no desempenho atual. Ainda de acordo com Edvinsson e Malone (1998), a variável “**I**” é obtida a partir dos indicadores de desempenho mais representativos de cada foco, expressos em porcentagens, conforme lista a seguir:

- participação no mercado;
- índice de satisfação dos clientes;
- índice de liderança;
- índice de motivação;
- índice de investimento em pesquisa e desenvolvimento em relação ao total investido;
- índice de horas de treinamento;

- desempenho/meta de qualidade;
- retenção dos empregados;
- eficiência administrativa dividida pelas receitas.

A aplicação da equação se dá, dividindo-se a soma destes indicadores de desempenho por 9 (total de indicadores de desempenho), obtendo-se uma média aritmética deles. Assim, multiplicando-se a média obtida pela variável “C”, que é o valor monetário absoluto do capital intelectual, chega-se à avaliação global do capital intelectual, por meio de um número que é o valor financeiro.

Considerando-se um primeiro olhar, a equação demonstra um caráter bem objetivo, porém, Antunes (2000) observa que dada a própria natureza de alguns indicadores de desempenho, conclui-se a existência de certo grau de subjetividade. O importante é salientar que esta é uma metodologia que se destaca entre as demais, uma vez que a abrangência dos indicadores de desempenho são utilizados e organizados sob os cinco focos: financeiro, humano, nos clientes, nos processos e na renovação e desenvolvimento, sendo que sob a ótica do foco financeiro existe uma considerável contribuição dos dados contábeis da organização, fornecendo dados que constam nas respectivas demonstrações financeiras.

Quanto ao foco humano, existem inúmeros indicadores de desempenho relativos a este item que podem ser obtidos no balanço social, a exemplo dos outros modelos apresentados. Finalmente, em relação a alguns dos índices relacionados aos demais focos podem estar igualmente à disposição dentro dos sistemas contábeis.

Verifica-se, então, que, de acordo com este modelo, todas as medições do capital intelectual estão fazendo referências aos indicadores de desempenho não financeiros, porém, conduzindo para a obtenção dos resultados financeiros. O modelo *Skandia Navigator* é considerado como um modelo dinâmico e contínuo, contudo, apenas a identificação de tais parâmetros não constitui uma forma segura para que a organização obtenha bons resultados, principalmente, em relação ao fato de certa subjetividade considerada ao se levantar os indicadores relacionados ao foco humano. O aspecto do dinamismo conduz à constante necessidade de alimentação dos componentes, que integram o capital intelectual, o que deverá ser contemplado no âmbito dos processos de gestão da organização.

2.3.1.4 Metodologia BSC - *Balanced Score Card*

Kaplan e Norton (2001) em seus estudos, afirmam que, a maioria das organizações continua operando inadequadamente em virtude do alto dinamismo do ambiente atual, utilizando ferramentas consideradas ultrapassadas, construídas para empresas industriais do século XIX. De acordo com Kaplan e Norton (1997), as empresas não conseguem, por meio da alocação rápida de novas tecnologias e processos de gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros, obter vantagens competitivas que as sustentem no mercado competitivo. Entretanto, a agilidade com que ocorrem as mudanças, tecnologicamente falando, em relação à concorrência e às constantes alterações de regulamentações, torna-se fundamental que a formulação e a implementação das estratégias se convertam em processos contínuos e com a participação da maior parcela das pessoas nas organizações.

De acordo com os autores Kaplan e Norton (2001), a implementação da estratégia continua sendo o fator de maior dificuldade para as organizações, uma vez que as empresas ainda não consideram o conhecimento como base para as projeções que fazem. Torna-se necessário, então, que sejam criados sistemas que gerenciem as estratégias empresariais, não privilegiando somente as táticas.

O modelo desenvolvido por Kaplan e Norton (2001), denominado *Balanced Scorecard* (BSC), possui uma abordagem que constitui como característica tanto a preservação das mensurações do desempenho financeiro – até então utilizadas em larga escala pela maioria das empresas, sendo estes caracterizados como indicadores do passado –, como também, procura contemplar a mensuração de outros vetores do desempenho financeiro futuro, mais especificamente na perspectiva de clientes, na perspectiva dos processos de negócios internos e na perspectiva de aprendizado e crescimento.

A proposta do BSC é tornar entendível para todos os níveis da organização, a importância e os conceitos de visão, missão e a estratégia empresarial, para que todos aqueles que fazem parte da empresa saibam o que deve ser feito, bem como os impactos de suas ações no desempenho organizacional. Dessa forma, é importante que todos estes indicadores sejam apropriados à mensuração do desempenho futuro, devendo os objetivos e indicadores surgirem como fruto da visão da estratégia da organização, e

desse modo, fornecer um referencial de análise da estratégia utilizada para criação de valor, sob quatro diferentes perspectivas:

- 1 - **Perspectiva financeira:** É a perspectiva que monitora se de fato a estratégia da empresa está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros da organização. As metas financeiras se relacionam com rentabilidade, crescimento e valor para os acionistas. Esta perspectiva possui uma dupla função. Uma delas é que definem o desempenho financeiro esperado de acordo com a estratégia adotada, além de servir de meta principal para a definição dos objetivos e medidas das outras perspectivas. De acordo com Kaplan e Norton (2001), é nesta perspectiva que as empresas costumam trabalhar com duas estratégias básicas: crescimento da receita e produtividade. O crescimento da receita irá refletir nas outras perspectivas, gerando novas fontes de receitas que serão provenientes de novos mercados, novos produtos ou novos clientes, bem como na ampliação do relacionamento com os atuais clientes que já existem. A adoção da estratégia de produtividade é considerada como a busca da eficiência na execução das atividades operacionais em apoio aos clientes atuais, sendo incluída também a relação das ações que produzem a redução de custos na empresa.
- 2 - **Perspectiva do cliente:** Nessa perspectiva, estão pressupostas as definições quanto ao mercado e segmentos nos quais a organização deseja competir. A organização deverá fazer uma tradução em medidas ou objetivos específicos relacionados aos fatores que são considerados importantes para os clientes. O intuito desta perspectiva é monitorar a empresa em relação às suas entregas de real valor aos clientes principais da organização. Nesta perspectiva, geralmente estão incluídos indicadores de satisfação e insatisfação dos clientes e seus resultados, bem como fatores de retenção, captação e lucratividade.
- 3 - **Perspectiva dos processos internos:** É a perspectiva onde se apóiam os indicadores das perspectivas dos clientes e dos acionistas. Nesta perspectiva, a empresa procura identificar quais são os processos críticos

para a realização dos objetivos das duas perspectivas anteriores. Os processos devem proporcionar as condições para que a empresa possa oferecer propostas de valor aos clientes, capazes de propiciar tanto a atração como a retenção dos clientes bem como criar valor aos acionistas.

- 4 - **Perspectiva do aprendizado e do crescimento:** É nesta perspectiva que estão concentrados os objetivos para a gestão do conhecimento e do aprendizado. Empresas que apresentam alto potencial para se destacarem no mercado são aquelas que também apresentam alta capacidade da aprendizagem. A capacitação da organização se dá por meio dos investimentos em segmentos como produtos, pesquisa e desenvolvimento, novos sistemas e procedimentos e, principalmente, nos recursos humanos da empresa.

De forma integrada, segundo Arveson (1999), o *balanced scorecard* (BSC) é uma ferramenta que é capaz de traduzir o conhecimento, as habilidades e os sistemas que os empregados precisarão, atuando dessa forma na perspectiva de aprendizado e crescimento, para terem processos inovadores e contribuir de modo eficiente com os processos estratégicos, presentes na perspectivas internas, assim entregando valor específico ao mercado, perspectiva de clientes, os quais, irão proporcionar o aumento e retorno do valor ao acionista, de acordo com os objetivos da perspectiva financeira.

Kaplan e Norton (2001, p. 103) afirmam que: “[...] a arte de desenvolver uma estratégia bem sucedida e sustentável consiste em assegurar o alinhamento entre as atividades internas da organização e a proposição de valor para o cliente.” Os autores explicam, dentro desta metodologia, que os melhores modelos de BSC não são caracterizados como apenas conjuntos de indicadores críticos, mas como um complexo conjunto de relações de causa e efeito entre variáveis críticas, ou seja, uma série articulada de objetivos e medidas coerentes que se reforçam mutuamente. A filosofia do BSC indica que a cadeia de causa e efeito deve permear todas as quatro perspectivas, que devem estar associadas aos objetivos financeiros, porém, com foco de longo prazo. A intenção é canalizar os esforços, evitando a dispersão das ações e dos recursos alocados para viabilizar a estratégia empresarial.

Kaplan e Norton (2001) afirmam ainda que ao se implantar a metodologia do

BSC, as empresas estão se precavendo das deficiências que os sistemas de mensuração dos ativos tangíveis da era industrial revelavam. Ao se estabelecer elos de relação de causa e efeito entre os objetivos que permeiam as perspectivas do modelo, somos capazes de transformar os ativos intangíveis em resultados financeiros tangíveis. Os autores ainda reforçam que com a utilização dos indicadores quantitativos – como, por exemplo, a duração de ciclos, a participação de mercado, a inovação, a satisfação e competências –, criam-se possibilidades de se descrever e de fato medir todo o processo de criação de valor, ou seja, constituem a tecnologia de mensuração na economia baseada no conhecimento.

Para Kaplan e Norton (2001), os BSC's são capazes de proporcionar um meio lógico e abrangente para se descrever a estratégia da empresa, comunicar os resultados almejados pela organização e as prováveis hipóteses sobre como alcançar esses resultados, criando ainda condições para que toda a organização compreenda a estratégia e identifique a maneira como deverão estar alinhados para contribuir com o sucesso de sua implementação.

Nota-se, então, que as metodologias aplicadas nos exemplos procuram basear as suas informações não somente em indicadores financeiros, ou meramente de origem econômica, uma vez que estes são considerados inadequados ou insuficientes para apuração dos resultados empresariais quando aplicados isoladamente.

O que se observa é a inserção do capital intelectual, passando este a ser considerado fator importante para a mensuração dos resultados dos indicadores empresariais e, conseqüentemente, de suas estratégias, demonstrando a evolução dos modelos como tentativa de garantir a competitividade das empresas no mercado atual.

3 METODOLOGIA

A pesquisa sobre o Banco “X” foi realizada, utilizando-se uma metodologia de estudo de caso, que foi dividida em duas partes, sendo a primeira de natureza qualitativa e a segunda de natureza quantitativa. Nesta primeira parte, a unidade de observação foi a própria empresa, com coleta de dados por meio de uma entrevista semiestruturada com o gerente da área de Recursos Humanos. Os dados da parte qualitativa receberam tratamento por intermédio da análise de conteúdo.

Durante a entrevista, foram realizadas perguntas sobre a origem do processo da avaliação de competências, sobre como foi realizado o processo de implantação, metodologia aplicada, escolha de sistemas e o processo de comunicação para os empregados sobre a utilização e conhecimento da ferramenta.

Foram também levantadas, para compor os dados históricos dos ciclos de avaliação de competências passadas, informações sobre os resultados destas avaliações anteriores, informações estas cedidas pelo próprio Banco “X”, no intuito de enriquecer com maior número de dados, todos os processos da avaliação.

A metodologia de pesquisa qualitativa destaca-se como uma das maneiras que auxiliam na tomada de decisão, apresentando fatos pertinentes, analisando-os e sugerindo possíveis ações de ordem prática. Malhotra (2001, p. 155) define que a pesquisa qualitativa funciona como uma técnica de “(...) pesquisa não estruturada, baseada em pequenas amostras, que proporciona insights e compreensão do contexto do problema” daquilo que está sendo estudado.

De acordo com Freitas e Janissek (2000), a análise qualitativa está fundamentada na presença ou ausência de uma dada característica, diferentemente da análise quantitativa, que busca identificar a frequência, seja dos temas, das palavras, das expressões ou dos símbolos considerados. A pesquisa qualitativa possui foco na essência, com a finalidade de proporcionar melhor a visão do problema, enquanto a pesquisa quantitativa analisa os dados e por uma análise estatística elabora o tratamento das informações.

Duarte (1998) descreve que a pesquisa qualitativa possui como característica básica a seleção de dados pertinentes e que seu valor não reside neles mesmos, mas sim nos resultados a que podem levar. Porém, o rigor com que se é tratada uma pesquisa desta natureza não é somente comprovada pelas medições estatísticas, mas pela sua

amplitude e pertinência em relação ao resultado que ela leva para as explicações e teorias, mesmo que as mesmas ainda não sejam de caráter definitivo, ou não se possam generalizar os resultados alcançados.

Segundo Luna (2000), em uma pesquisa de caráter qualitativo, existe uma relação a ser observadas entre o problema a ser investigado e a escolha desta técnica. Desta maneira, a teoria deve, além de sugerir questões, indicar possibilidades de interpretação, em que as mesmas servirão de apoio para os resultados observados.

A segunda parte de caráter quantitativo foi realizada com a aplicação de dois questionários, cuja amostra foi definida por conveniência do pesquisador e o acesso aos respondentes. Nesta fase, foram envolvidos os empregados subordinados aos gerentes, coordenadores e supervisores do Banco “X”, que responderam ao questionário para os considerados “não gestores”, uma vez que esta amostra é caracterizada por empregados que não possuem cargos de liderança neste banco. Também foram envolvidos, para responderem ao segundo questionário, os gerentes, coordenadores e supervisores do Banco “X”. Neste caso, os empregados responderam ao questionário para “gestores”, uma vez que os respondentes possuíam cargos de liderança.

O Método do Estudo de Caso é, frequentemente, utilizado para se coletar dados na área de estudos organizacionais. Na metodologia de estudo de caso, é necessário considerar três aspectos segundo Stake (1976 *apud* DENZIN; LINCOLN, 2001): a profundidade ou natureza da experiência, enquanto fenômeno a ser investigado, o conhecimento que se pretende alcançar, uma vez que ele deve se concentrar na compreensão do fenômeno, e a possibilidade de generalização de estudos a partir do método.

A pesquisa realizada no Banco “X” foi realizada no período de 10 de setembro a 20 de setembro de 2012, composta exclusivamente pelos empregados da administração central da empresa. O propósito da escolha deste público foi verificar, de acordo com o objetivo deste trabalho, a efetividade da avaliação de competências e sua relação com as mudanças que ela causa numa instituição financeira privada, na percepção dos empregados e da própria organização. Levou-se em conta que as pessoas que trabalham na administração central da empresa são aquelas que mais são influenciadas pelas mudanças que ocorrem dentro da organização em virtude de possuírem processos e contribuições distintas, variando de área para área.

O público envolvido na pesquisa foi composto de 555 (quinhentos e cinquenta e cinco) empregados sendo distribuídos em 255 (duzentos e cinquenta e cinco) gestores (empregados que ocupam cargos de liderança na empresa) e 300 (trezentos) não gestores (empregados que não ocupam cargos de liderança na empresa). Este público, conforme informações do próprio Banco “X”, é composto de empregados que participaram ao menos de um ciclo de avaliação de competências, direcionando, desta forma, a aplicação do questionário para aquelas pessoas que, de fato conheciam o processo. Este aspecto proporcionou uma melhor análise das respostas dadas pelos respondentes, uma vez que eles possuíam vivência no processo de Avaliação de Competências do Banco “X”.

Para melhor conhecimento deste grupo de 555 empregados, a FIG. 3 e a FIG. 4 demonstram as características do grupo de gestores e não gestores da administração central:

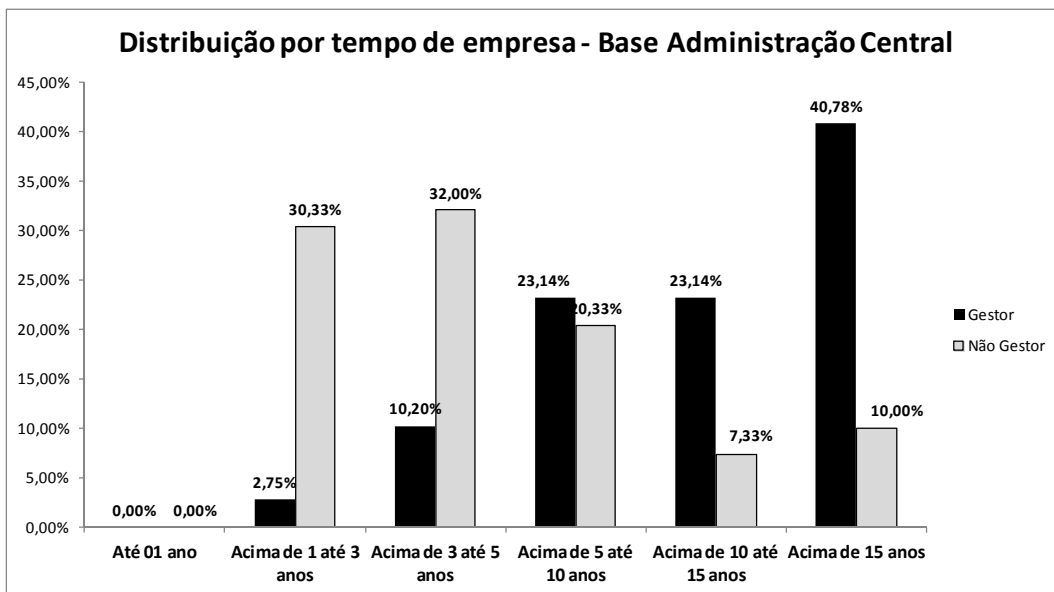


FIGURA 3 - Distribuição por tempo de empresa
Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Conforme distribuição da base de dados do Banco “X” (FIG. 3), nota-se que a maioria das pessoas que possuem cargos de liderança possuem acima de 15 anos de empresa, enquanto os empregados que não possuem cargo de liderança estão concentrados numa faixa de até cinco anos.

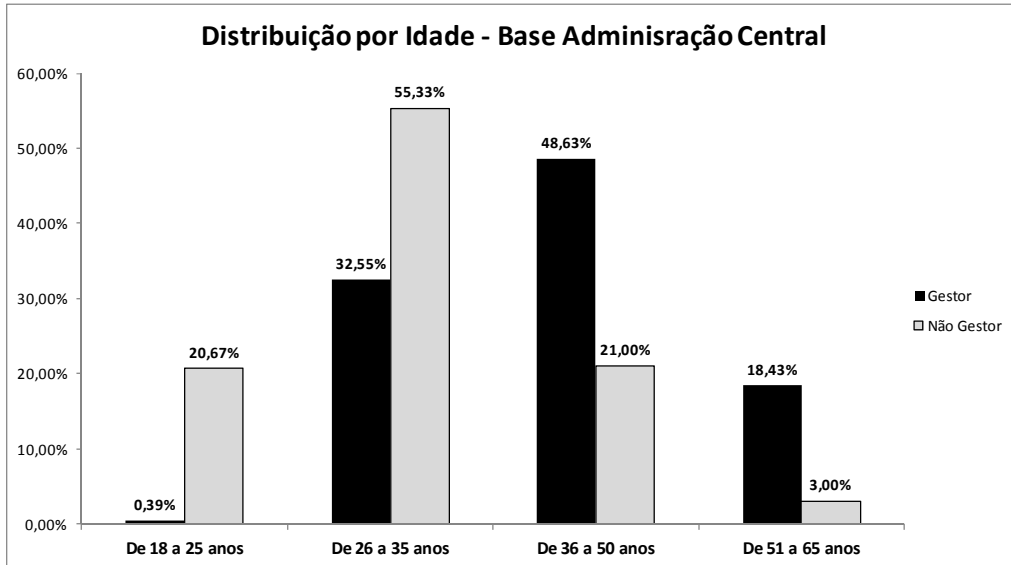


FIGURA 4 - Distribuição por idade
Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Na distribuição por idade dos empregados conforme demonstra a FIG. 4, a base de dados do Banco “X” mostra que há grande concentração das pessoas que ocupam cargos de liderança na empresa na faixa superior aos 36 anos de idade, enquanto as pessoas abaixo desta faixa estão ocupando, em sua grande maioria, cargos que não são de gestão.

A base de respondentes do questionário aplicado para ambos os grupos foi composta durante o tempo de pesquisa de 74 (setenta e quatro) respondentes que ocupam cargo de gestores na empresa, representando 29% do público-alvo, para este grupo e 66 (sessenta e seis) respondentes que não ocupam cargos de liderança, representando 22% do público-alvo para este grupo.

As FIG. 5, 6 e 7 demonstram as características da amostra de respondentes do grupo de não gestores:

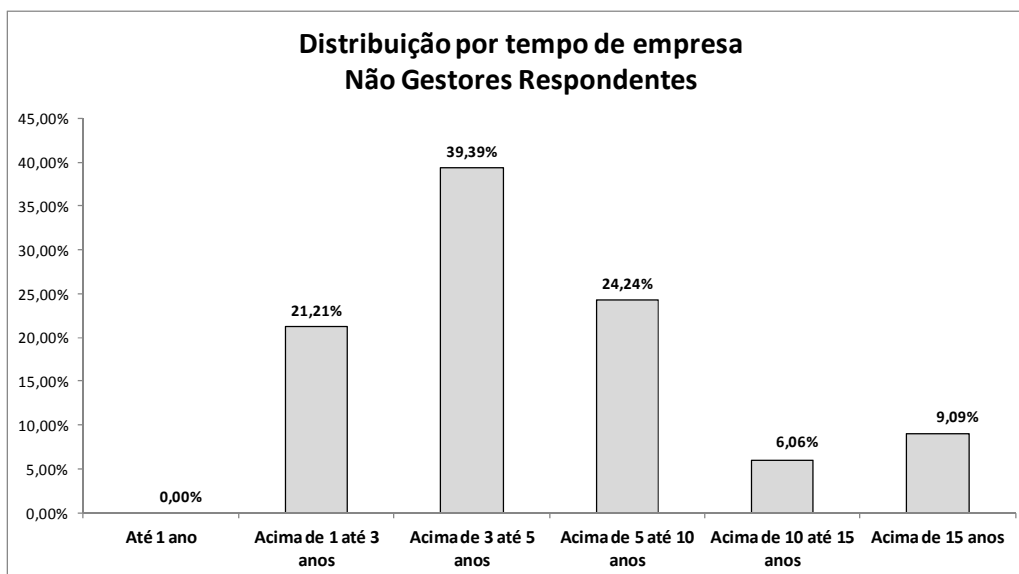


FIGURA 5 - Distribuição por Tempo de Empresa dos participantes da pesquisa sobre a avaliação de competências no Banco "X" – Não Gestores

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Conforme a FIG. 5, o grupo de não gestores que participou da pesquisa, encontra-se concentrado em até 10 anos de empresa, o que reafirma o posicionamento do Banco "X" de que a base de dados dos respondentes cedida pela organização participou ao menos uma vez do processo de avaliação de competências, pois a última avaliação realizada foi em novembro de 2011. Esta característica da amostra, possibilitou uma melhor análise das informações obtidas, conforme os dados coletados de pessoas que realmente vivenciaram o processo.

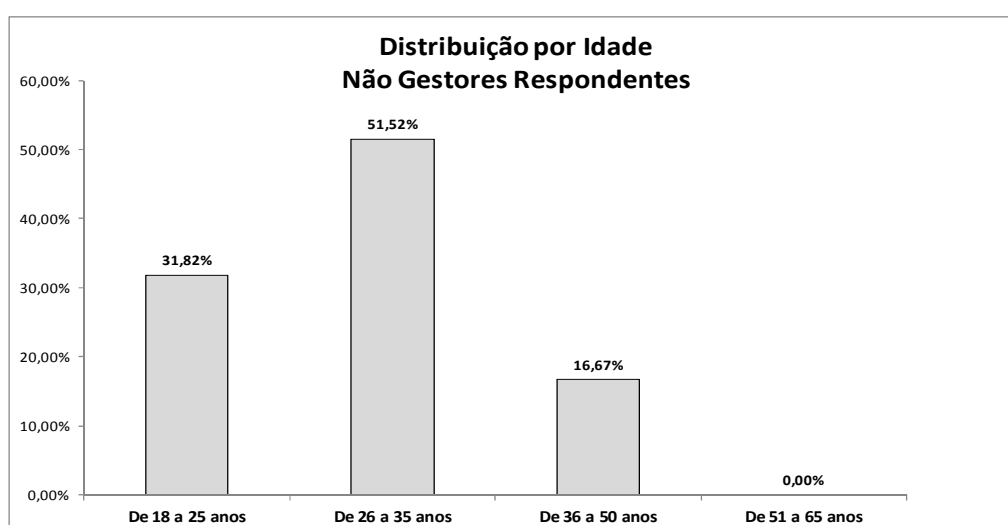


FIGURA 6 - Distribuição por Idade dos participantes da pesquisa sobre a avaliação de competências no Banco "X" – Não Gestores

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Na FIG. 6, é possível verificarmos que no Banco “X” as pessoas que não ocupam cargo de gestão estão situadas em grande parte na faixa até 35 anos.

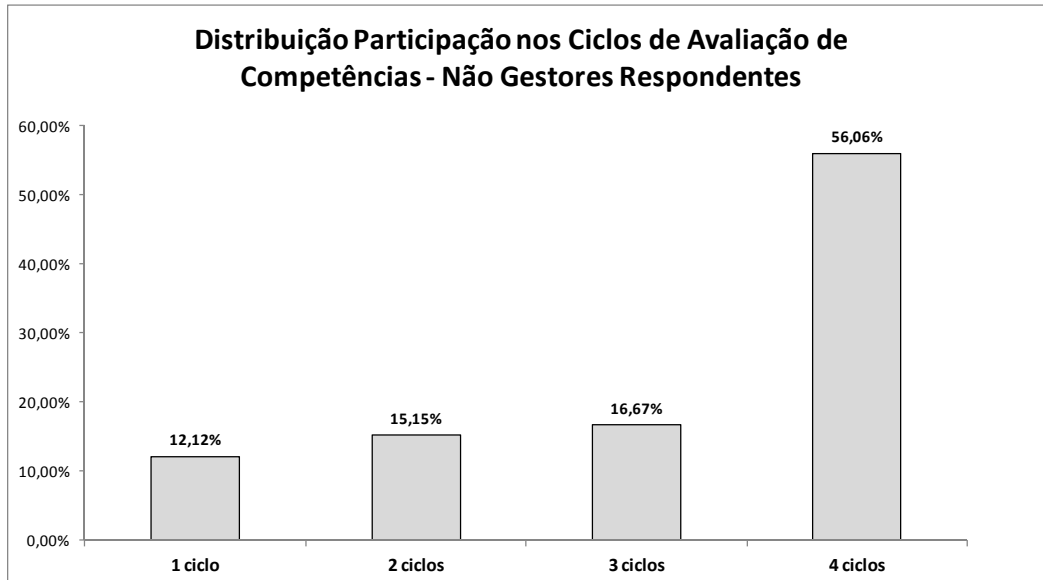


FIGURA 7 - Distribuição por Participação nos Ciclos de Avaliação de Competências dos participantes da pesquisa sobre a avaliação de competências no Banco “X” – Não Gestores
Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

A FIG. 7 demonstra o número de ciclos da Avaliação de Competências que os empregados do grupo de não gestores participaram. Verificou-se que a grande parte desta amostra participou dos quatro ciclos implementados na empresa, o que favoreceu o presente trabalho, uma vez que este público pôde presenciar e vivenciar todos os aspectos englobados na avaliação de competências do Banco “X”, tais como as mudanças realizadas em cada ciclo, inserção de novos avaliadores, mudanças na escala e no processo de avaliação.

As FIG. 8, 9 e 10 demonstram as características da amostra de respondentes do grupo de gestores:

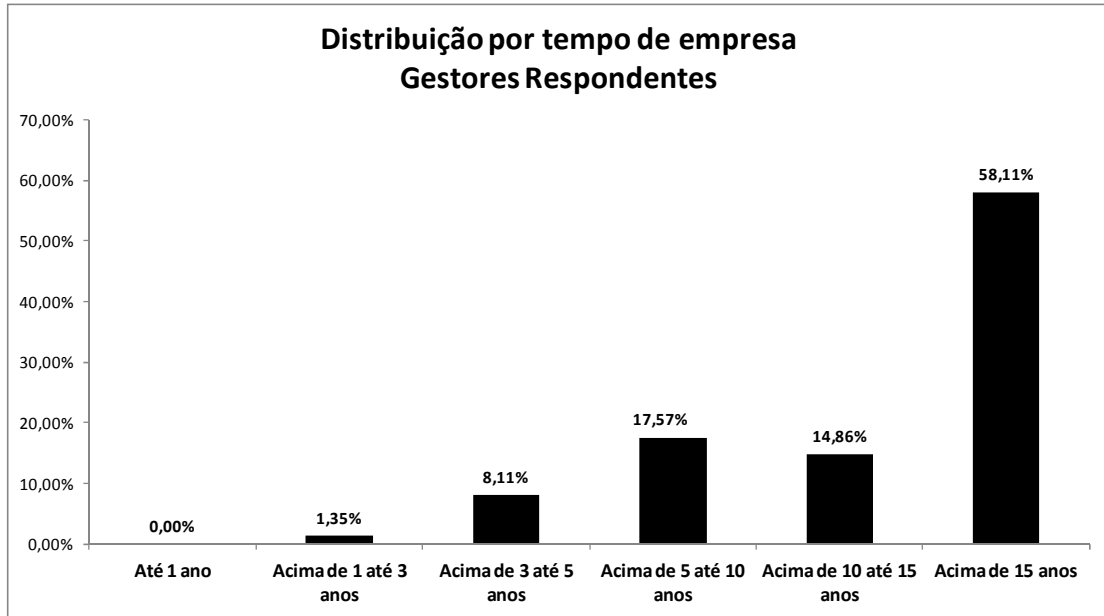


FIGURA 8 - Distribuição por Tempo de Empresa dos participantes da pesquisa sobre a avaliação de competências no Banco “X” – Gestores
Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Como se pode observar na FIG. 8, o público de gestores que participou da pesquisa encontra-se concentrado na faixa que corresponde a acima de 15 anos de empresa, o que reafirma o posicionamento do Banco “X” de que a base de dados dos respondentes cedida pela empresa participou ao menos uma vez do processo de avaliação de competências, pois a última avaliação realizada foi em novembro de 2011. Esta característica da amostra possibilitou também, da mesma forma que ocorreu com o público de “não gestores”, uma melhor análise das informações obtidas, já que os dados coletados referem-se a pessoas que realmente vivenciaram o processo, sendo neste caso em mais de um ciclo.

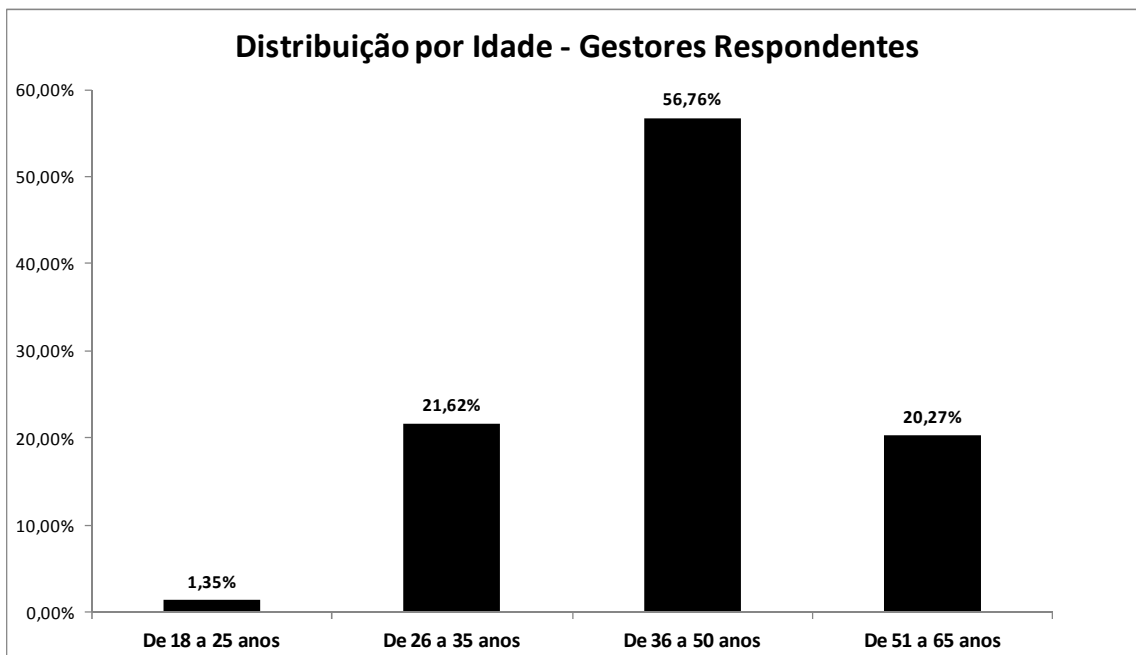


FIGURA 9 - Distribuição por Idade dos participantes da pesquisa sobre a avaliação de competências no Banco "X" - Gestores
 Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Na FIG. 9, é possível verificar que no Banco "X" as pessoas que ocupam cargo de gestão e que participaram da pesquisa estão situadas em grande parte na faixa acima de 35 anos de idade.

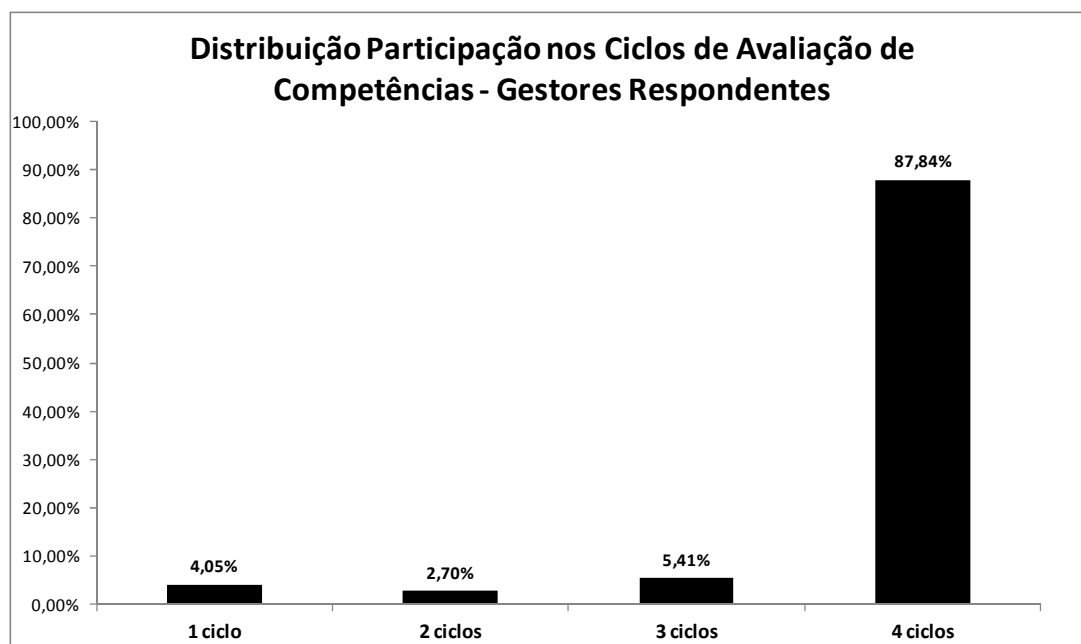


FIGURA 10 - Distribuição por Participação nos Ciclos de Avaliação de Competências dos participantes da pesquisa sobre a avaliação de competências no Banco "X" – Gestores
 Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Na FIG. 10, está demonstrado o número de ciclos da Avaliação de Competências que os empregados participaram. Verificou-se que a grande parte da amostra participou dos quatro ciclos implementados na empresa, da mesma forma que o público de não gestores, o que favoreceu o presente trabalho, uma vez que este público pôde presenciar e vivenciar todos os aspectos englobados na avaliação de competências do Banco “X”, tais como as mudanças realizadas em cada ciclo, inserção de novos avaliadores, mudanças na escala e no processo de avaliação, podendo perceber também as mudanças que ocorreram em relação às suas equipes e a inserção de um novo avaliador (pares/clientes internos), possibilitando a visão sob outro ponto de vista das competências de seus subordinados para atender estes públicos.

3.1 Descrição do caso

3.1.1 O Banco “X”

A empresa pesquisada, denominada Banco X, nasceu em uma cidade do interior de Minas Gerais nos anos 40, possuindo 68 anos de existência. É, no seu setor, a única com o porte médio e de varejo do país, operando com 158 pontos de atendimento (155 agências e três unidades de negócios), distribuídos pelos principais centros urbanos do Brasil, com maior concentração na Região Sudeste, especialmente em Minas Gerais e no interior de São Paulo. Possui ainda um ponto de atendimento em *Grand Cayman Island*, que auxilia a instituição em operações de *trade finance* (BANCO X, 2011).

Nos anos 60, a empresa entrou em um intenso processo de crescimento. Nesta época, adquiriu outros três bancos, obtendo uma expansão no número de suas agências passando de quatro para cinquenta e duas unidades. Já na década de 70, ocorreu a aquisição de mais dois grandes bancos, chegando à década de 80 com aproximadamente 100 agências. O processo de expansão se deu gradativamente e na virada do século, o Banco X reavaliou o seu posicionamento estratégico e passou a viver uma nova fase de expansão. Esta atual gestão, caracterizada pela grande preocupação com investimentos em tecnologia e recursos humanos, passou a incrementar cada vez mais os canais de

atendimento eletrônico, a inaugurar novas agências e a revitalizar as já existentes.

Atualmente, o Banco X conta com mais de 200 pontos de atendimento, entre agências, postos de atendimento e unidades de apoio, distribuídos estrategicamente por mais de 140 cidades, onde se encontram os principais geocentros econômicos do Brasil. A empresa conta com uma equipe de mais de três mil empregados que trabalham para atender os milhares de clientes do banco.

A capital mineira abriga a sede da empresa, desde a década de 50, tendo se consagrado como o local mais estrategicamente indicado para execução dos planos de desenvolvimento da instituição, sendo que a transferência da antiga sede para a Belo Horizonte representa um marco para a organização que já se elevava a uma posição de destaque no cenário bancário nacional, permitindo-lhe uma visão de futuro e de desenvolvimento.

De acordo com o *ranking* do Banco Central, entre os bancos privados nacionais, a empresa pesquisada ocupa a 8ª posição em Depósitos Totais, a 8ª em Carteira de Crédito, e é o 14º maior em Ativos Totais, competindo num mercado caracterizado pela predominância de grandes instituições. Em Minas Gerais, onde está a grande parte de suas agências, a empresa oferece serviços e produtos diversificados, desde os direcionados às pessoas físicas, como crédito pessoal, CDB, cartão de crédito, entre outros, até aqueles voltados para empresas, como folha de pagamento, cobrança e capital de giro (BANCO X, 2011).

Dentre as instituições que competem com o mesmo porte, a empresa possui um perfil diferenciado, uma vez que a concentração de seus esforços está em um único segmento. Assim, por ser uma empresa de varejo, o banco é uma instituição de rede e não de nicho, em que a sua atuação se diferencia dos demais, pois as outras instituições estão voltadas para as grandes companhias, enquanto este banco está focado em pequenas, médias e micro empresas.

No ano de 2010, em uma pesquisa realizada pela Vox Populi, mostrou-se que 66,9 % dos clientes da empresa destacaram de forma espontânea o atendimento humano como característica mais positiva da empresa. A imagem corporativa da empresa, ainda segundo a pesquisa, demonstrou a satisfação dos clientes com o desempenho geral da instituição em 85,9%, e para as áreas, onde existe o atendimento humano, com 92% de satisfação. Resultados que demonstraram que a empresa está atingindo seu objetivo que

é a excelência no atendimento, havendo uma preocupação relevante com o capital humano da instituição (BANCO X, 2010).

Observa-se que a instituição busca, constantemente, ampliar sua participação de mercado, investindo sempre no crescimento, na pulverização e na ampliação das operações de crédito, na qualidade de seus negócios e na manutenção da excelência do atendimento, que se tornou sua marca registrada.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados apresentados, a seguir, são oriundos das fontes de dados obtidas por meio da entrevista com o gerente da área de recursos humanos do Banco “X” e dos questionários aplicados para os empregados da empresa, divididos entre os públicos de gestores, ou seja, pessoas que possuem cargos de liderança na organização e não gestores, as que representam os empregados sem o cargo de liderança.

4.1 Análise qualitativa

O processo de coleta de dados para a análise qualitativa dos resultados ocorreu por uma entrevista semiestruturada com o gerente da área de recursos humanos do Banco “X”.

Foram abordados os temas referentes à criação e implementação da avaliação de competências na empresa, o processo de comunicação e treinamento para os empregados, em relação à ferramenta e à própria avaliação, bem como as contribuições que este programa proporcionara para a própria empresa e para os empregados do Banco “X”. Foram coletados também com o gerente da área de recursos humanos, importantes informações sobre o processo da avaliação de competências da empresa, além dos dados secundários, como apresentação de documentos da própria organização sobre o processo de criação das competências, escolha da ferramenta e pesquisas internas, além de informações de ciclos anteriores das avaliações de competências aplicadas no Banco “X” nos anos de 2008, 2009, 2010 e 2011.

4.1.1 Descrição do ciclo de avaliação

O processo de avaliação de competências do Banco “X” surgiu como fruto do trabalho de uma consultoria externa que atuou no banco no ano de 2008, cujo propósito era diagnosticar e aprimorar a atuação da área de Recursos Humanos do banco, dando ênfase no alinhamento na estratégia organizacional. O principal objetivo era criar

condições que pudessem proporcionar à área de Recursos Humanos, atuar como parceiro estratégico da empresa, subsidiando as demais áreas com informações importantes para o processo de gestão de pessoas. Neste processo, estavam incluídas ações como revisão e aperfeiçoamento das políticas de Recursos Humanos, intensificação da preparação de empregados que ocupam cargo de liderança na empresa, alinhamento do setor de recursos humanos com o negócio da empresa e a criação dos grupos de competências, que o seu corpo funcional deveria possuir para melhor atender às demandas da instituição.

Em entrevista com o gerente da área de Recursos Humanos do Banco “X”, o mesmo informou que durante este processo, ocorreram muitas mudanças na forma de atuação da área perante os gestores e empregados, como implementação de novos projetos e dos próprios processos da área de Recursos Humanos, o que pode ser comprovado pela fala do próprio gerente: “A implementação da ferramenta de avaliação nos propiciou criar novos mecanismos para treinamento e desenvolvimento dos cargos de liderança na empresa.” (Gerente de RH).

Uma das ferramentas sugeridas pela consultoria e aprovada pela Alta Direção da empresa foi a criação da ferramenta de Avaliação de Competências dos Empregados do Banco “X”. Com o apoio da consultoria, o banco avaliou vários *softwares* que pudessem atender às suas necessidades, proporcionando melhor acompanhamento do processo de avaliação de apuração dos resultados, além de propiciar relatórios que subsidiassem os gestores no processo de gestão de pessoas de sua equipe. No final do ano de 2008, já estavam então mapeadas todas as competências dos empregados, bem como as competências organizacionais e de gestão, inseridas no sistema. Nesta etapa, de acordo com o gerente de recursos humanos do Banco “X”, só faltava a parte que englobava a preparação e a comunicação aos empregados sobre o uso da ferramenta e o seu propósito, para que se iniciasse o primeiro “ciclo” de avaliação de competências do Banco “X”.

Com o apoio da área de comunicação interna do banco, foram divulgadas todas as informações necessárias para que os empregados pudessem então participar do processo de avaliação. Além desta medida, foram criados também treinamentos presenciais e à distância, sendo esta ação importante para sanar as dúvidas que pudessem existir em relação à utilização do sistema e do próprio processo de avaliação.

O Banco “X” possui um processo de avaliação de competências desde o ano de 2008. O processo ocorre anualmente e é denominado de “ciclo”, ou seja, a cada “ciclo” os empregados são avaliados pelo período correspondente entre a última avaliação realizada e a atual avaliação.

Cada ciclo é dividido em três etapas, sendo que a primeira etapa é composta pela avaliação propriamente dita, em que existem três tipos de avaliação:

- os subordinados são avaliados por seus gestores imediatos, denominada avaliação do superior;
- a autoavaliação, em que o próprio empregado se avalia;
- a avaliação por empregados da própria área, dentro do mesmo nível hierárquico, considerados como “pares” ou de áreas diferentes, denominados “clientes internos”, sendo esta utilizada nos dois últimos ciclos (anos de 2010 e 2011).

Segundo informações do Gerente de Recursos Humanos do Banco “X”, o objetivo da inclusão de novos avaliadores, faz parte do constante processo de aprimoramento da ferramenta e, conseqüentemente, do processo de gestão para que as lideranças da empresa possam constantemente obter novas fontes de informações a respeito de seus subordinados. Este fato é notório quando o gerente afirma: “Estamos em constante aperfeiçoamento do processo de avaliação de competências, buscando a melhoria contínua da ferramenta” (Gerente de RH).

O processo de avaliação tem duração de aproximadamente dois meses, proporcionando assim tempo suficiente para que todos os participantes realizem as avaliações e, principalmente, para que as lideranças com maior contingente de subordinados possam se programar para efetuar as avaliações de forma mais criteriosa.

Ainda de acordo com o gerente de Recursos Humanos, nesta etapa da avaliação, há a participação de todos os empregados da empresa, sendo estes previamente convocados por intermédio dos meios de comunicação da empresa e comunicados das respectivas datas e das mudanças que ocorreram no processo, permitindo, assim, que todos possam sanar as suas dúvidas caso elas ocorram.

Antes da aplicação da avaliação, são elaborados também treinamentos à

distância e algumas palestras presenciais para a explicação sobre processo avaliativo. Isto promove maior conhecimento por parte de todos os envolvidos na questão. A TAB. 1 demonstra o percentual de adesão por parte dos empregados nesta primeira etapa da avaliação de competências.

TABELA 1
Percentual de Adesão dos Empregados na Avaliação de Competências

	CICLO			
	1º	2º	3º	4º
CONVOCADOS	2334	2595	2679	2697
PARTICIPANTES	2331	2355	2460	2502
% DE ADESÃO	99,87%	90,75%	91,83%	92,77%

Fonte: Dados fornecidos pelo Banco "X".

A segunda parte do processo da avaliação de competências consiste no que é denominado pelo Banco "X" por "Período de *feedback*", ou seja, o gestor e o avaliado se reúnem em um local reservado para troca de informações sobre as notas do avaliado. Neste momento, segundo o Gerente de Recursos Humanos, é que, tanto o gestor quando o avaliado trocam informações sobre o período entre a última avaliação e a avaliação atual, analisando os aspectos comportamentais, de aderência aos valores e cultura da empresa e os aspectos técnicos, ligados às atividades que o subordinado executa no desenvolvimento de suas funções. Ainda segundo o próprio gerente, existe também uma preparação para que os gestores ou líderes da empresa consigam efetuar esta etapa com sucesso. " Há também disponíveis, para as pessoas que darão o *feedback*, treinamentos à distância que mostram as técnicas utilizadas para se dar o *feedback* ao liderado e um programa específico de preparação dos gestores, ensinando-os presencialmente, além das técnicas de *feedback*, o papel do líder no processo de gestão de pessoas" (Gerente de RH).

Segundo o Gerente da área de Recursos Humanos, o programa implementado para o desenvolvimento de lideranças contribuiu bastante para a formação tanto dos atuais líderes como daqueles que passaram a ocupar este tipo de cargo na empresa, trazendo benefícios tanto para as equipes quanto para a própria organização, conforme comentário do gerente da área de Recursos Humanos: "O programa de fortalecimento de

líderes foi um marco na empresa no desenvolvimento deste público” (Gerente de RH). O programa de lideranças no Banco “X” visa o desenvolvimento profissional dos empregados da instituição com foco nas competências mais importantes para o negócio.

Após o recebimento do *feedback*, o empregado deve entrar no sistema de avaliação de competências e validar o recebimento do mesmo. A TAB. 2 mostra o percentual de empregados que acessaram o sistema e confirmaram o recebimento de *feedback* por parte do gestor, nos quatro ciclos da avaliação de competências aplicados no Banco “X”:

TABELA 2
Percentual de adesão dos empregados na Avaliação de Competências

STATUS DE FEEDBACK	CICLO			
	1º	2º	3º	4º
RECEBEU FEEDBACK	2316	2315	2405	2430
	99,36%	98,30%	97,76%	97,12%
NÃO RECEBEU FEEDBACK	15	40	55	72
	0,64%	1,70%	2,24%	2,88%
TOTAL	2331	2355	2460	2502

Fonte: Dados fornecidos pelo Banco “X”

A terceira etapa da avaliação de competências consiste no período de construção do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), no qual gestor e subordinado traçam ações para melhoria e desenvolvimento das competências de menores notas, bem como aprimoramento daquelas competências que foram julgadas como satisfatórias ou além das expectativas desejadas pelo ocupante do cargo.

Esta etapa permite ao empregado capacitar-se ou se desenvolver dentro ou fora da empresa por meio de ações como treinamentos, leituras, reuniões ou cursos direcionados à atividade que o avaliado pode executar. O processo de construção do Plano de Desenvolvimento Individual é realizado no próprio sistema de avaliação de competências, o que permite tanto ao gestor como o empregado acompanharem cada etapa do processo, verificando prazos para a conclusão do PDI e, ao mesmo tempo,

podendo o gestor avaliar o comprometimento do empregado em relação ao cumprimento ou não de cada ação. De acordo com o gerente de Recursos Humanos do Banco “X”, é nesta etapa que o empregado procura se capacitar e desenvolver aquelas competências que julga necessárias para o desenvolvimento de suas atividades e vislumbrar a melhoria contínua de suas tarefas, aprimorando como resultado final o desempenho tanto individual quanto de equipe, o que irá proporcionar ganhos para a instituição. A TAB. 3 mostra a evolução em cada ciclo da avaliação de competências no número de ações cadastradas pelos empregados no sistema para a construção do Plano de Desenvolvimento Individual:

TABELA 3
Número de ações cadastrados no PDI por Ciclo

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL	CICLO			
	1º	2º	3º	4º
AÇÕES CADASTRADAS	6575	6246	8840	9858

Fonte: Dados fornecidos pelo Banco “X”

No processo de cadastramento das ações, via sistema, há algumas solicitações de temas e sugestão de leituras para a criação dos planos de desenvolvimento. Entretanto, o empregado ainda possui a opção de criar um cardápio específico de ações de acordo com as suas necessidades de aprimoramento. Esta liberdade de ação permite ao empregado manter o foco em ações ligadas diretamente à sua atividade. De acordo com o Gerente da área de Recursos Humanos do Banco “X”, todas as ações cadastradas passam pela validação do gestor, seja para aprovar, reprovar, incluir, ou até mesmo modificar alguma ação que não irá agregar valor às atividades desenvolvidas pelo avaliado. Como sugestões de treinamento, disponíveis no sistema e cadastradas pela área de Recursos Humanos, podemos citar, de acordo com cada ciclo, as seguintes opções, conforme mostra o QUADRO 2:

QUADRO 2
Ações cadastradas pela área de RH para construção do PDI

1 CICLO	2 CICLO	3 CICLO	4 CICLO
ARTIGO / REVISTA / PERIÓDICO	ARTIGO / REVISTA / PERIÓDICO	APROFUNDAMENTO DO CONHECIMENTO DO NEGÓCIO	APROFUNDAMENTO DO CONHECIMENTO DO NEGÓCIO
FILME/VÍDEO	FILME/VÍDEO	ARTIGO / REVISTA / PERIÓDICO	ARTIGO / REVISTA / PERIÓDICO
LIVRO	LIVRO	FERRAMENTAS DE GESTÃO DE ATIVIDADES DE TI	ATO NORMATIVO / PROCEDIMENTOS INTERNOS
TREINAMENTO À DISTÂNCIA	TREINAMENTO À DISTÂNCIA	FILME/VÍDEO	CONHECIMENTO/ATUALIZAÇÃO DA LEGISLAÇÃO DE ÓRGÃOS REGULADORES
TREINAMENTO PRESENCIAL		LIVRO	FERRAMENTAS DE GESTÃO DE ATIVIDADES DE TI
		MELHORES PRÁTICAS DE TI	FILME/VÍDEO
		TÉCNICAS DE ANÁLISE E RELACIONAMENTO TI / NEGÓCIO	LIVRO
		TREINAMENTO À DISTÂNCIA	MELHORES PRÁTICAS DE TI
		TREINAMENTOS TÉCNICOS DE TI	TÉCNICAS DE ANÁLISE E RELACIONAMENTO TI / NEGÓCIO
			TREINAMENTO À DISTÂNCIA
			TREINAMENTO PRESENCIAL
			TREINAMENTOS TÉCNICOS DE TI

Fonte: Dados fornecidos pelo Banco "X".

Em relação às ações cadastradas, é possível, também via sistema, que tanto o gestor quanto o empregado possam acompanhar as ações e os prazos para a conclusão destas ações. Isto possibilita melhor gestão do processo, envolvendo o Plano de Desenvolvimento Individual por parte do gestor e do seu empregado.

O Banco "X" possui estas informações de ações realizadas pelos funcionários em seu banco de dados, e dessa forma, monitora a cada ciclo a realização das ações, os treinamentos cadastrados e a possibilidade de viabilizar um treinamento interno para aquelas demandas em que há maior número empregados solicitando uma ação específica. A TAB. 4 mostra a relação entre as ações cadastradas e as efetivamente realizadas pelos seus empregados dispostas em cada ciclo:

TABELA 4
Ações cadastradas *versus* Ações Concluídas cadastradas no PDI

	1 º ciclo	2 º ciclo	3 º ciclo	4 º ciclo (*)
Ações cadastradas	6575	6246	8840	9858
Ações realizadas	4620	3737	6233	3693
% de realização	70,27%	59,83%	70,51%	37,46%

(*) Estas ações podem ser concluídas até dezembro de 2012.

Fonte: Dados fornecidos pelo Banco "X".

4.1.2 A Avaliação de Competências

A avaliação de competências do Banco "X" é composta por afirmativas contendo as descrições das competências requeridas pela empresa. As competências, por sua vez, estão divididas em três grandes grupos sendo:

- **Competências Essenciais:** São as competências requeridas pela organização que visam avaliar qual grau de aderência o corpo de empregados possui em relação a questões como valor e cultura da empresa e processos de inovação. Neste grupo de competências, todos os empregados da empresa são avaliados.
- **Competências de Liderança:** Neste grupo, são avaliados apenas os empregados que possuem cargo de liderança na empresa. As competências requeridas para este grupo estão relacionadas a aspectos como gestão da equipe, solução de conflitos e motivação.
- **Competências Técnicas:** As competências que englobam este grupo estão ligadas diretamente à atividade que o empregado exerce na empresa. São competências requeridas de acordo com o cargo e variam de acordo com a atividade. Neste grupo de competências, todos os empregados também são avaliados.

Quanto à escala de avaliação, o Banco "X" quando implantou o processo de

Avaliação de Competências, em 2008, procurou trabalhar com uma escala contendo oito graus, variando num percentual de 0%, em que a competência avaliada neste grau significava a não entrega do empregado para esta competência, até 120% que representava a entrega do empregado além das expectativas esperadas. A FIG. 11 demonstra como era classificada esta escala inicial utilizada no sistema de avaliação de competências. Após o primeiro ciclo, e com a aplicação da pesquisa interna feita pela área de Recursos Humanos em conjunto com as áreas de Pesquisa e de Comunicação Interna, houve uma reavaliação desta escala, passando de oito graus para o atual número de seis graus, a qual inicia-se com 25% de entrega de determinada competência até o nível máximo de 120%.

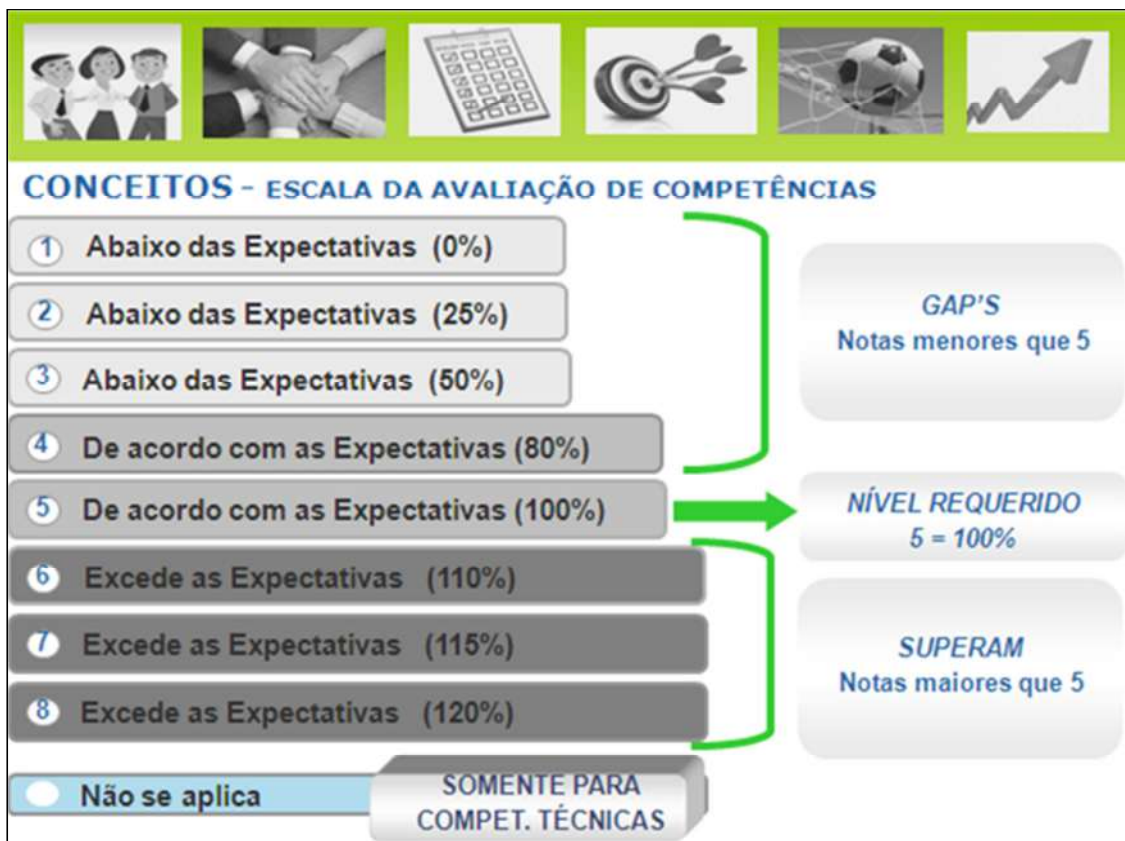


FIGURA 11 - Divulgação da primeira escala de Avaliação de competência Banco "X"
 Fonte: Dados fornecidos pelo Banco "X".

Esta composição da escala está de acordo com as definições de ordem estratégicas da empresa, cujos indicadores de desempenho possuem o mesmo grau de aferição. Para melhor análise dos resultados da avaliação de competências, a área de

Recursos Humanos definiu a subdivisão da seguinte forma, conforme escala apresentada no QUADRO 3:

QUADRO 3
Classificação das notas da Avaliação de Competências

GRAU DE ENTREGA	CLASSIFICAÇÃO
COMPETÊNCIAS COM ATÉ 80% DE ENTREGA	NÃO ATENDE
COMPETÊNCIAS ENTRE 80% ATÉ 100% DE ENTREGA	ATENDE
COMPETÊNCIAS ACIMA DE 100% DE ENTREGA	SUPERA

Fonte: Dados fornecidos pelo Banco "X".

Segundo o Gerente da área de Recursos Humanos, dessa forma, as análises realizadas pela área de Recursos Humanos da empresa e as informações geradas para os gestores das demais áreas da organização ficam mais direcionadas, uma vez que sendo os resultados agrupados, abre-se a possibilidade de se trabalhar melhor as competências avaliadas, o próprio *feedback* e a construção do Plano de Desenvolvimento Individual.

É importante ressaltar, que para a análise destes resultados, o Banco "X" utiliza como peso para avaliação as seguintes regras:

- no primeiro, segundo e terceiro ciclo, somente a avaliação do gestor possui peso para a nota final, ou seja, apesar de estarem compostas na avaliação a avaliação do próprio empregado (autoavaliação), avaliação do gestor e avaliação dos pares/clientes internos (sendo esta última utilizada a partir do terceiro ciclo), para a composição do resultado da avaliação, ou nota final, apenas a avaliação do gestor é considerada;
- a partir do quarto ciclo, passa a ter peso na nota também a avaliação dos pares/clientes internos, sendo a distribuição dada da seguinte forma: 90% de peso na avaliação do gestor e 10% de peso na avaliação dos pares / clientes internos.

De acordo com o gerente de Recursos Humanos, o fato da nota da autoavaliação não compor a nota final da avaliação de competências do banco, a percepção do empregado é uma importante fonte de informações para o gestor uma vez que ela dá indícios para melhor alinhamento entre percepção do avaliador e avaliado, além de contribuir para a construção do *feedback* e do Plano de Desenvolvimento Individual. Todas as notas saem nos relatórios que o gestor tem acesso no sistema.

4.1.3 Histórico da Avaliação de Competências

O Banco “X” possui em seu histórico, quanto à utilização da Avaliação de Competências para o seu corpo funcional, quatro “ciclos”, entendendo-se por ciclo o período da avaliação anterior até a avaliação de competências atual. Em cada um destes ciclos, há sempre um aprimoramento da ferramenta no intuito de melhorar o processo de avaliação dos empregados e geração de relatórios com informações relevantes para que o gestor e o próprio empregado possam acompanhar desenvolvimento do segundo dentro da instituição.

A base de dados de cada empregado fica sempre à disposição do gestor, caso ele julgue necessário a qualquer momento, consultar informações sobre o desenvolvimento do empregado, além de servir de fonte para avaliações futuras. Esta base histórica também fica à disposição da área de Recursos Humanos, ressaltando o papel da área como fornecedor de informações estratégicas nos processos de gestão de pessoas e seu alinhamento junto ao negócio, contribuindo juntamente com o gestor da área em processos de tomada de decisões e análises sobre relocação de pessoal.

Como fonte de informação, seguem abaixo o levantamento dos quatro últimos ciclos da Avaliação de Competências do Banco “X”, agrupadas conforme classificação definida pela área de Recursos Humanos da Empresa, apresentadas na TAB. 5, assim como a distribuição conforme FIG 12 dos mesmos conceitos em cada um dos 4 ciclos.

TABELA 5
Agrupamento por conceito da Avaliação de Competências

CONCEITO	CICLO			
	1º	2º	3º	4º
ATENDE AS EXPECTATIVAS	46,42%	46,88%	45,16%	32,41%
NÃO ATENDE AS EXPECTATIVAS	5,36%	5,01%	4,39%	2,24%
SUPERA AS EXPECTATIVAS	48,22%	48,11%	50,45%	65,35%
TOTAL PARTICIPANTES	2331	2355	2460	2502
TOTAL CONVOCADOS	2334	2595	2679	2697

Fonte: Dados fornecidos pelo Banco "X".

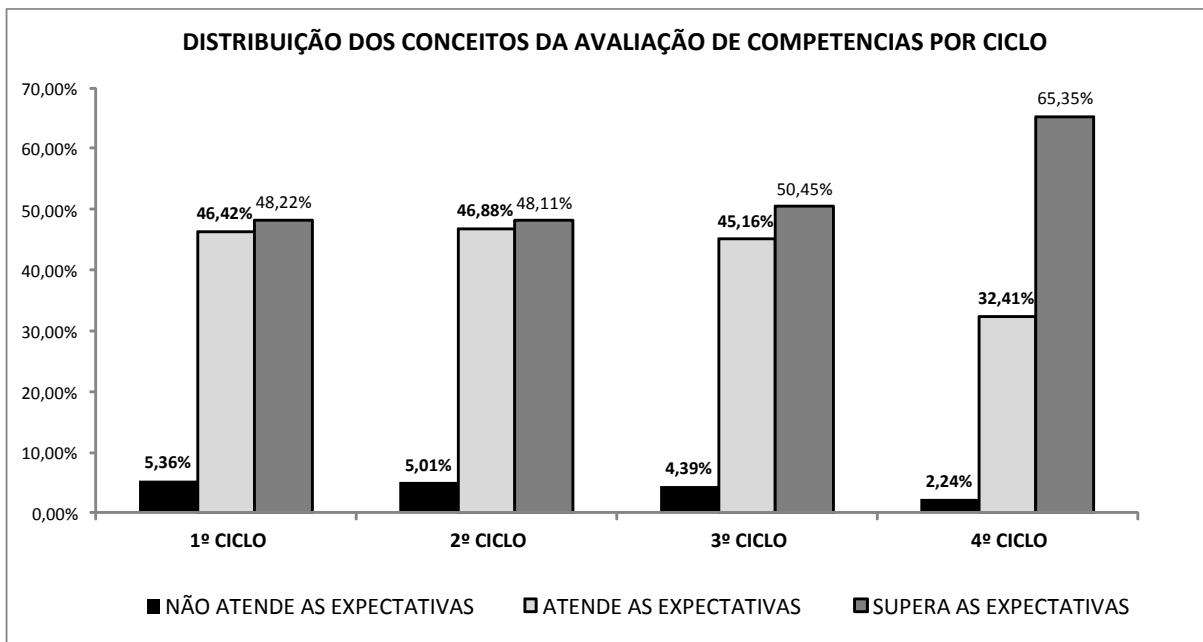


FIGURA 12 - Distribuição dos conceitos da Avaliação de Competências
Fonte: Dados fornecidos pelo Banco "X".

Como se pode observar tanto na TAB. 5 quanto na FIG. 12, existe uma concentração nas avaliações dos gestores ao avaliarem seus empregados, no atendimento e na superação das expectativas quanto às competências requeridas pelos empregados para atendimento às atividades que são executadas no Banco "X" como um todo. Porém, no 4º ciclo o quesito "supera as expectativas", ou seja, as notas totais dos empregados com percentual de aproveitamento acima de 100% vêm se destacando. Há algumas inferências que podem ser feitas em relação a este resultado, uma vez que

levando-se em conta a subjetividade que a própria avaliação está sujeita, esta ocorrência pode ser fruto do aprimoramento dos processos e do próprio empregado dentro da organização, ou até mesmo do amadurecimento dos gestores, ou não, em relação ao processo de avaliação. Porém, há de se observar que existe certa coerência nos resultados daqueles que “não atendem” aos requisitos da própria avaliação e não compartilham do uso de suas competências como agregação de valor para a organização, sob o ponto de vista do gestor. Este número, mesmo pequeno apresenta relevante queda durante os quatro períodos do processo.

Os dados secundários apontam que o Banco “X”, ao aplicar em 2008, sua primeira Avaliação de Competências para o seu quadro de empregados, realizou uma pesquisa interna, procurando verificar e coletar informações sobre a percepção dos empregados em relação ao processo de avaliação. Juntamente com a área de pesquisa do banco, a área de Comunicação Interna e a própria área de Recursos Humanos, responsável pela determinação de quais aspectos seriam abordados na pesquisa, procurou-se verificar como todos os empregados absorveram os conceitos abordados na avaliação e na utilização da ferramenta, além de coletar informações importantes sobre o processo.

As questões abordadas nesta pesquisa interna do Banco “X” e as informações que o resultado da pesquisa proporcionou para o processo de avaliação de competências, de acordo com a área de pesquisa da empresa, podem ser resumidas a seguir.

No item em que se procurou avaliar as contribuições que os treinamentos disponibilizados pela área de Recursos Humanos proporcionaram para o processo de gestão de desempenho, obteve-se como resultado um percentual de 86% de satisfação, ou seja, os treinamentos disponibilizados foram satisfatórios, oferecendo informações objetivas, claras, e de fácil entendimento para o processo, frente a 8% de respondentes que não consideraram como satisfatórios e 6% que consideraram que os mesmos poderiam ser menos extensos.

No segundo item abordado pela pesquisa interna procurou-se verificar o aspecto da comunicação interna que a empresa ofereceu aos seus empregados para que estes entendessem os processos, além de cada etapa da avaliação de competências. O resultado obtido foi de 63% dos respondentes, avaliando as informações oferecidas pela empresa como suficientes para o bom entendimento do processo, sendo a contribuição

da Comunicação Interna efetiva para o processo de avaliação de desempenho, demonstrando um ponto de atenção para a comunicação do processo de *feedback* (19%).

O terceiro item abordado na pesquisa interna foi a avaliação da utilização do *software* contratado pelo Banco “X” específico para o processo de avaliação de competências. Neste aspecto, 66% dos respondentes consideraram o sistema como ágil e prático, demonstrando informações suficientes para a realização das avaliações. Entretanto, 33% dos respondentes apontaram que o *software* poderia ter oferecido mais informações nas telas.

Sobre a evolução do processo de avaliação de desempenho, segundo os empregados, é necessário rever as competências técnicas, tornando a descrição mais próxima das atividades realizadas na função (38%) e evoluir para um processo mais completo, ou seja, inserindo pares, clientes e subordinados (30%).

De acordo com informações cedidas pelo gerente da área de Recursos Humanos do Banco “X”, esta primeira pesquisa teve o intuito de medir a percepção do processo de criação da Avaliação de Competências perante os seus empregados e buscar fontes de informações para melhorias de processos e continuidade do programa, o que pode ser percebido na fala do próprio gerente: “Ainda estamos num processo de amadurecimento, e queríamos ter uma visão do funcionário no primeiro ano do processo de avaliação de competências” (Gerente de RH).

Ainda, segundo o gerente, a partir desta pesquisa procurou-se melhorar os processos de comunicação, os treinamentos abordados e as próprias regras que envolviam a Avaliação de Competências, como por exemplo, a simplificação da escala de avaliação de cada competência. De acordo com o próprio gerente: “esta pesquisa nos deu informações valiosas sobre o primeiro processo de avaliação de competências aplicado no Banco” (Gerente de RH). As sugestões de melhorias apuradas na pesquisa foram então levadas ao conhecimento dos gestores das áreas da empresa e trabalhadas durante o ano para compor o segundo ciclo de avaliação de competências. A FIG. 13 reproduz um dos slides de apresentação destas sugestões de melhorias apresentadas na pesquisa pelos empregados:



SUGESTÕES DE MELHORIAS E RECOMENDAÇÕES

SUGESTÕES	OBJETIVO	RECOMENDAÇÕES
Revisar a escala de avaliação de competências	Reduzir para 6 níveis, tornando a avaliação mais objetiva.	Aprovação
Revisar as competências técnicas	Reduzir o número de competências técnicas e torná-las mais alinhadas com a atividade exercida.	Aprovação
Revisar a descrição das competências essenciais e gerenciais	Tornar a descrição das competências mais concisa e objetiva.	Aprovação
Inserir novas fontes de Feedback na avaliação de competências	Evoluir para um modelo mais completo, visando a Avaliação 360°	Aguardar
Permitir que o relatório individual da avaliação de competências seja entregue ao avaliado	Tornar o processo mais transparente	Avaliar o impacto no processo de feedback

FIGURA 13 - Divulgação das sugestões de melhoria no processo de Avaliação de competência Banco “X”

Fonte: Dados fornecidos pelo Banco “X”.

Vale ressaltar que as informações obtidas pelos resultados da pesquisa, avaliaram os aspectos sobre a ferramenta utilizada pela empresa para o processo de avaliação de competências e a importante participação da área de comunicação interna, fornecendo informações sobre todo o processo e a participação da área de Recursos Humanos, realizando treinamentos presenciais e à distância, para que os empregados pudessem assimilar da melhor forma possível todo o processo envolvendo a avaliação de competências. Além disto, a pesquisa interna serviu de fonte de informações para que as possíveis mudanças nos processos pudessem ser avaliadas e realizadas, adequando o sistema ao modelo que melhor se enquadraria para os objetivos da empresa e dos seus empregados.

4.1.4 A percepção dos empregados do Banco “X” – Campo Aberto

Durante a aplicação dos questionários para o grupo de gestores e grupo de não gestores do Banco “X”, foi disponibilizado um campo aberto para que os

respondentes se posicionassem contribuindo com comentários que pudessem sugerir alguma informação ou contribuição para o tema pesquisa. Sob o ponto de vista das análises deste campo, poucas foram as contribuições colocadas pelos respondentes nas questões abertas. A seguir, as mensagens deixadas pelos Grupos de Gestores e Não Gestores. Nas mensagens dos respondentes 1 e 2 ficam as observações sobre uma das etapas do processo de avaliação de competências do Banco “X”, cujos mesmos colocam que a etapa do *feedback* ainda não está completamente entendida pelos gestores da empresa, deixando até mesmo de ser realizada:

Nem todos os gestores entenderam a importância desta ferramenta, dificultando a eficácia. Eu participei de todos os 4 ciclos e não tive nenhum feedback dos meus gestores. (Respondente 1)

O processo de avaliação de competências não é feito no Banco de modo efetivo e claro, todas as etapas são feitas mas, de todos os processos que participei nunca obtive um feedback e além disso não vejo os superiores como gestores ou como líderes, a impressão que me passam é que a avaliação de competências é apenas um processo burocrático que deve ser cumprido, mas que na realidade não gere benefícios. (Respondente 2)

Na contribuição do Respondente 3 está destacado o papel do gestor dentro do processo de avaliação, deixando transparecer que, na opinião deste respondente, falta capacitação para os gestores: “Falta capacitação dos gestores para avaliar pessoas e sugerir ações para o PDI.” (Respondente 3).

As contribuições dos respondentes 4, 5 e 6 nos dão algum indício sobre a relação entre o processo de avaliação de competências e o que ela poderia proporcionar como processo de mudança, sendo citado o plano de carreira no Banco “X”: “Ausência de plano de carreira. Estabilidade do conhecimento dentro da organização.” (Respondente 4). “Percebo desmotivação devido a falta de um plano de carreira na empresa bem definido e com falta de incentivo para fazer cursos externos.” (Respondente 6).

Qualquer processo de avaliação, para ter credibilidade, tem que gerar resultados práticos, concretos, efetivos. De nada adiantará o esforço gasto com técnicos para avaliar a situação de uma rodovia se, ao constatarem os buracos, nenhuma providência for tomada para a sua restauração. A avaliação de competências só terá importância quando efetivamente servir de base para a promoção por competências. De nada me adianta possuir um belo mapa de um caminho que não vou seguir. (Respondente 5).

4.2 Análise quantitativa: A percepção dos empregados sobre a efetividade da avaliação de competências

A análise quantitativa deste trabalho foi baseada nas informações oriundas da aplicação de dois questionários, sendo um deles para preenchimento exclusivo dos empregados que possuíam cargos de liderança no Banco “X”, denominados Grupo de Gestores e o outro para o preenchimento exclusivo dos empregados que não possuíam cargos de liderança no Banco “X”, denominados Grupo de Não Gestores.

4.2.1 Aplicação dos questionários: Gestores e Não Gestores

Foram apresentados dois questionários para atender aos objetivos específicos deste trabalho: “Analisar perante os empregados da empresa o processo de avaliação de competências” e “Analisar perante os gestores da empresa o processo de avaliação de competências”.

O primeiro questionário foi aplicado aos empregados da administração central do Banco “X” que não possuíam cargos de gestores, ou seja, para aqueles empregados que não possuíam subordinados e, conseqüentemente, só participavam da avaliação de competências, realizando a autoavaliação (no primeiro e segundo ciclos) e a avaliação dos pares/clientes internos (no terceiro e quarto ciclos). A finalidade deste questionário foi avaliar perante os empregados da empresa analisada o processo de avaliação de competências, de acordo com o objetivo específico proposto neste trabalho. O questionário para os “não gestores” era composto, conforme Apêndice B deste trabalho, por 38 (trinta e oito) afirmativas sendo que estas deveriam ser avaliadas dentro de uma escala de concordância com cinco níveis, sendo as respostas 01 e 02 demonstrando o grau de discordância em relação à afirmativa abordada no questionário; a resposta 03 mostrando neutralidade, e as respostas 04 e 05 demonstrando o grau de concordância em relação à afirmativa abordada no questionário. O empregado não precisaria se identificar para respondê-lo, bem como relatar sua área de atuação, isto com a finalidade de deixá-lo à vontade em participar da pesquisa.

O segundo questionário, para atender também ao objetivo deste trabalho

(“Analisar perante os gestores da empresa analisada o processo de avaliação de competências”), foi aplicado aos empregados da administração central do Banco “X” que possuíam cargos de gestão, ou seja, àqueles empregados que possuíam subordinados. Estes além de participarem da avaliação de competências, realizando a autoavaliação (no primeiro e segundo ciclo) e a avaliação dos pares/clientes internos (no terceiro e quarto ciclo), também avaliaram suas equipes. O questionário para os “gestores” era composto conforme Apêndice A deste trabalho por 45 (quarenta e cinco) afirmativas sendo que estas deveriam ser avaliadas dentro de uma escala de concordância com cinco níveis, sendo as respostas 01 e 02 demonstrando o grau de discordância em relação afirmativa abordada no questionário, a resposta 03 mostrando neutralidade e as respostas 04 e 05 demonstrando o grau de concordância em relação à afirmativa abordada. O empregado não precisaria se identificar para responder o questionário, bem como relatar sua área de atuação, isto com a finalidade de deixá-lo à vontade em participar da pesquisa.

As questões propostas no questionário abordavam exclusivamente o processo de avaliação, a ferramenta utilizada e as mudanças que o processo de avaliação de competências acarretava em seu dia a dia dentro da empresa, no caso o Banco “X”.

O questionário aplicado aos empregados do Banco “X”, construído para atender ao objetivo geral deste trabalho – analisar a efetividade da avaliação de competências e sua relação com as mudanças que ela causa numa instituição financeira privada – tanto na percepção dos empregados quanto na própria organização, foi dividido, como dito acima, em duas modalidades, uma para os empregados que possuíam cargo de gestão ou de liderança na empresa, composto por 45 afirmativas e outra direcionada para os empregados que não possuíam cargos de gestão ou liderança na empresa, composto por 38 afirmativas. Tanto as questões do questionário para gestores quanto para os não gestores foram subdivididos em três grandes temas:

1. aquele que abrangeu a própria ferramenta de avaliação de competências utilizada na empresa;
2. aquele que abrangeu as questões relacionadas ao processo de avaliação de competências aplicado na empresa;
3. aquele cujas afirmativas abordavam os processos e as mudanças causadas pelo processo de avaliação de competências.

Para a análise dos resultados dos questionários aplicados, considerou-se como percentual de concordância todas as respostas marcadas como 04 e 05 na escala de respostas para cada afirmativa; como percentual de discordância das afirmativas apresentadas, foram consideradas as respostas marcadas no questionário como 01 e 02 na escala de respostas. Por fim, o percentual de neutralidade foi avaliado considerando aqueles que responderam as afirmativas como marcando o 03 na escala de respostas.

De acordo com as FIG. 14 e 15, estão demonstrados os percentuais de concordância, discordância e neutralidade em relação aos três grandes temas abordados no questionário, sendo a FIG. 14 representativa dos percentuais relativos às respostas do grupo de gestores e a FIG. 15 representativa dos percentuais relativos às respostas do grupo de respondentes não gestores. Observa-se que, em relação ao tema que avalia ferramenta utilizada pelo Banco “X” para a avaliação de competências, há uma alta concordância em ambos os grupos, porém, há uma diferença de aproximadamente 20 pontos percentuais em relação as afirmativas que abordavam o tema de processos e mudanças, e de 13 pontos percentuais em relação às afirmativas sobre a própria avaliação entre os grupos de gestores e não gestores. Esta análise preliminar indica uma aceitação por parte dos dois grupos em relação à ferramenta, porém, os demais temas requerem maior estudo.

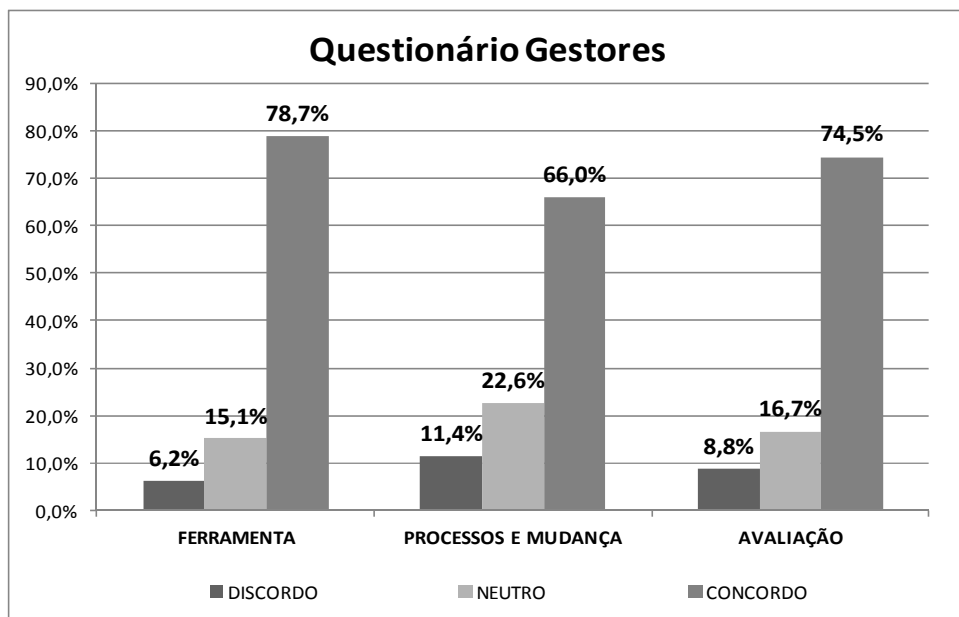


FIGURA 14 - Distribuição dos resultados dos Gestores por tema
Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

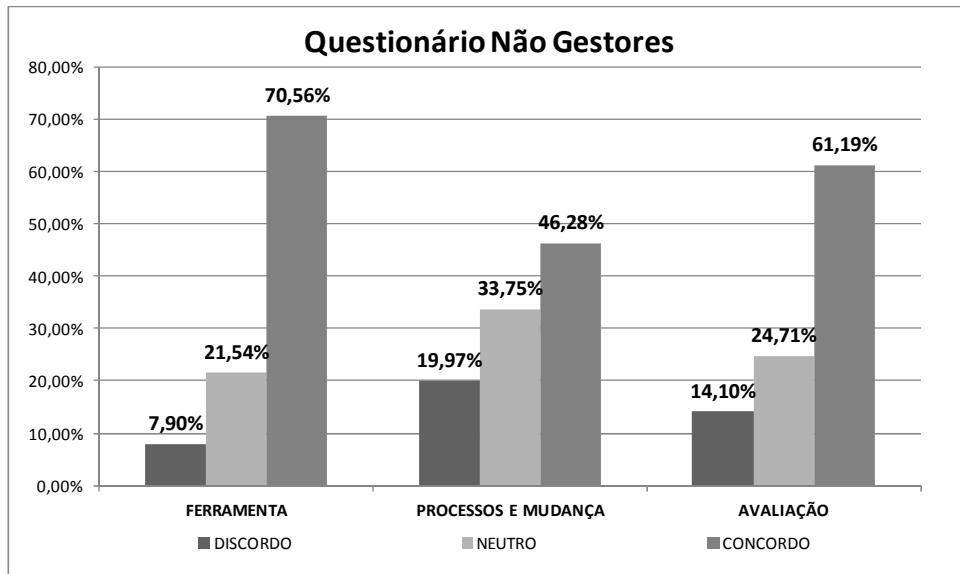


FIGURA 15 - Distribuição dos resultados dos Não Gestores por tema
 Fonte: Dados da pesquisa, 2012

A FIG. 16 permite uma análise comparativa entre os dois grupos (gestores e não gestores) de uma forma geral, ou seja, abordando todas as afirmativas apresentadas no questionário. Nesta análise, pode-se verificar que, o grupo de gestores demonstrou maior percentual de concordância em relação às afirmativas do questionário com 73,18% de concordância dos gestores contra 60,3% do grupo de não gestores, enquanto o grupo de não gestores demonstrou maior percentual de discordância, quando avaliamos comparativamente a média de respostas destes dois grupos, sendo 13,52% do grupo de não gestores contra 8,71% para o grupo de gestores. Para fins de análise, o percentual de 18,11% de neutralidade do grupo de gestores e o percentual de 26,16% de neutralidade do grupo de não gestores representa os respondentes que não concordam nem discordam com as afirmativas apresentadas nos questionários.

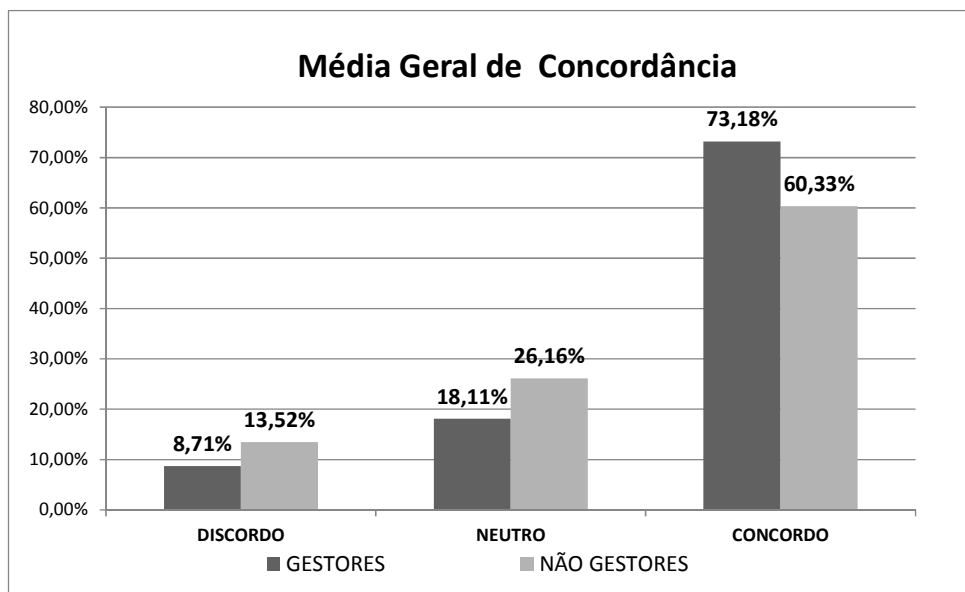


FIGURA 16 - Distribuição por Participação nos Ciclos de Avaliação de Competências dos participantes da pesquisa sobre a avaliação de competências no Banco "X" – Gestores
Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Com o propósito de um melhor entendimento das respostas dos dois grupos em relação às afirmativas abordadas no questionário, tanto dos gestores como dos não gestores, será abordado a seguir uma análise por grande tema de todas as questões que foram apresentadas nos questionários para fins desta pesquisa:

Iniciando pelo tema "Avaliação", a FIG. 17 mostra uma visão de todas as questões que estavam envolvidas neste tema.

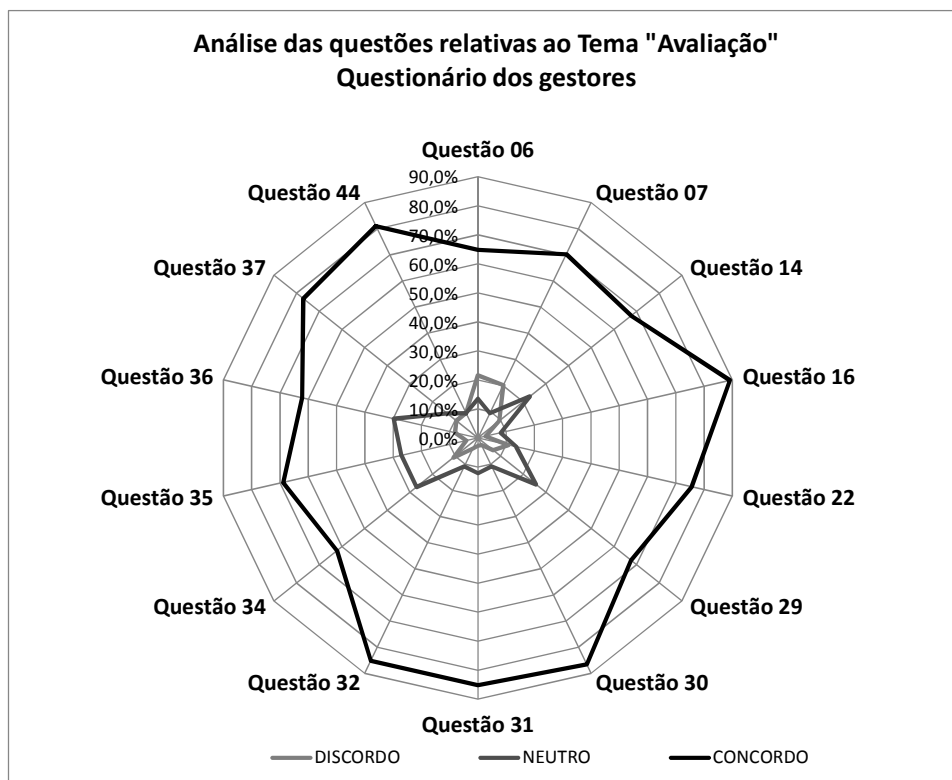


FIGURA 17 - Análise das questões relacionadas ao tema "Avaliação" – Grupo de Gestores
Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

A TAB. 6 mostra todos os percentuais apresentados nas questões relacionadas ao tema "Avaliação" para as pessoas que possuem cargo de liderança no Banco "X". Nota-se que as questões 16, 30 e 32 mostraram os maiores percentuais de concordância, respectivamente: 89,2 %, 86,5 % e 85,1 %.

TABELA 6
Questões relacionadas ao tema “Avaliação” – Gestores

N	Questão	discordo	neutro	concordo
6	Avalio que o tempo disponível para a realização da avaliação de competências é suficiente	21,6%	13,5%	64,9%
7	Avalio que o tempo disponível para a realização do feedback é suficiente	20,3%	9,5%	70,3%
14	O sistema de avaliação de competências possibilita aos meus subordinados enxergar com clareza o que a empresa espera deles em termos de atribuições, responsabilidades e requisitos de acesso	9,5%	23,0%	67,6%
16	Consigo compreender as competências em que avalio minha equipe no processo de avaliação de competências.	2,7%	8,1%	89,2%
22	A avaliação de competências valoriza a qualificação profissional dos funcionários.	10,8%	13,5%	75,7%
29	O sistema de avaliação de competências consegue identificar nos funcionários as competências necessárias para atender as necessidades do Banco.	6,8%	25,7%	67,6%
30	Estou bem familiarizado com o processo de avaliação de competências utilizado no Banco.	2,7%	10,8%	86,5%
31	Sinto-me apto e subsidiado de informações suficientes para realizar a avaliação de minha equipe.	2,7%	12,2%	85,1%
32	Sinto-me à vontade quando realizo a avaliação de minha equipe no sistema de avaliação de competências do Banco.	4,1%	10,8%	85,1%
34	O processo de avaliação de competências possibilita justiça e coerência no trato com as pessoas	10,8%	27,0%	62,2%
35	O processo de avaliação de competências está integrado com os processos de mudança realizados no Banco	4,1%	27,0%	68,9%
36	O processo de avaliação de competências elimina parte da subjetividade própria do processo de avaliar pessoas.	8,1%	29,7%	62,2%
37	O processo de avaliação de competências incentiva os funcionários a aplicar seus conhecimentos e habilidades no Banco.	9,5%	13,5%	77,0%
44	Incentivo a troca de feedback entre os membros da equipe.	9,5%	9,5%	81,1%

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Estas questões estão relacionadas à compreensão das competências com a qual o gestor avalia seus subordinados, à familiarização do gestor com o processo de avaliação de competências e ao quanto ele se sente à vontade quando utiliza o sistema de avaliação para avaliar sua equipe.

Já a análise deste mesmo tema em relação às respostas do Grupo de Não Gestores, as questões 16, 30 e 32, conforme FIG. 18, também demonstraram os maiores percentuais de concordância, respectivamente: 83,33 %, 77,27 % e 81,82 %.

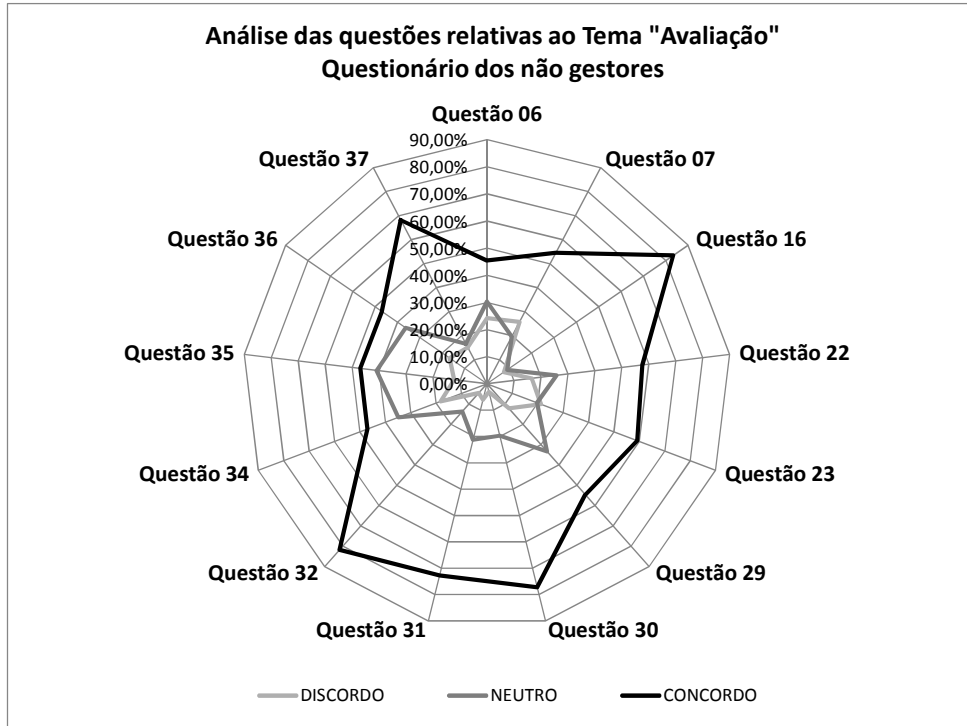


FIGURA 18 - Análise das questões relacionadas ao tema "Avaliação" – Grupo de Não Gestores
Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Estas questões também estão relacionadas à compreensão do empregado em relação às competências com as quais ele se avalia e é avaliado, à sua familiarização com o processo de avaliação de competências que o Banco "X" utiliza e, finalmente, ao quanto ele se sente à vontade para a realização da sua própria avaliação. Tais respostas tendem ao entendimento de que a ferramenta utilizada tanto pelo gestor quanto por seu subordinado, proporcionam conforto em relação aos conhecimentos das competências e da utilização do sistema.

Sob este aspecto, ressaltam-se também as questões com maior índice de discordância, ou seja, as questões 06 e 07 por parte do Grupo de Gestores com respectivamente 21,6% e 20,3%, abordando os aspectos de tempo disponível para a avaliação de competências e o tempo disponível para a realização do *feedback*. Pode-se afirmar que este resultado do Grupo de Gestores considera o número de subordinados que ele possui, o que poderia ter influenciado neste índice de discordância.

Já o grupo de Não Gestores, apresentou as mesmas questões, porém, com 25,76% de discordância para o tempo de realização do *feedback* e 24,24% de discordância para o tempo de realização da avaliação, conforme se observa na TAB. 7. Neste caso, tais fatores poderiam ter sido influenciados pelo *feedback* recebido dos seus

gestores e no caso do tempo da avaliação, caberia uma análise mais aprofundada deste resultado, uma vez que este grupo efetua um número menor de avaliações comparativamente ao grupo de gestores. Adiante, analisaremos a utilização desta ferramenta.

TABELA 7
Questões relacionadas ao tema “Avaliação” – Não Gestores

N	Questão	discordo	neutro	concordo
6	Avalio que o tempo disponível para a realização da avaliação de competências é suficiente	24,24%	30,30%	45,45%
7	Avalio que o tempo disponível para a realização do feedback é suficiente	25,76%	19,70%	54,55%
16	Consigo compreender as competências em que sou avaliado no processo de avaliação de competências.	7,58%	9,09%	83,33%
22	A avaliação de competências valoriza a qualificação profissional dos funcionários.	16,67%	25,76%	57,58%
23	A avaliação de competências auxilia o profissional no seu planejamento de carreira.	21,21%	19,70%	59,09%
29	O sistema de avaliação de competências consegue identificar nos funcionários as competências necessárias para atender as necessidades do Banco.	12,12%	33,33%	54,55%
30	Estou bem familiarizado com o processo de avaliação de competências utilizado no Banco.	3,03%	19,70%	77,27%
31	Sinto-me apto e subsidiado de informações suficientes para realizar minha autoavaliação.	6,06%	21,21%	72,73%
32	Sinto-me à vontade quando realizo minha auto avaliação no sistema de avaliação de competências do Banco.	4,55%	13,64%	81,82%
34	O processo de avaliação de competências possibilita justiça e coerência no trato com as pessoas	18,18%	34,85%	46,97%
35	O processo de avaliação de competências está integrado com os processos de mudança pelos realizando no Banco	12,12%	40,91%	46,97%
36	O processo de avaliação de competências elimina parte da subjetividade própria do processo de avaliar pessoas.	16,67%	36,36%	46,97%
37	O processo de avaliação de competências incentiva os funcionários a aplicar seus conhecimentos e habilidades no Banco.	15,15%	16,67%	68,18%

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Em relação ao tema “Ferramenta”, que aborda questões relacionadas à própria ferramenta de avaliação de competências utilizada na empresa, as FIG. 19 e 20, representam respectivamente a avaliação do Grupo de Gestores e de Não Gestores. Nota-se que as questões 01, 03 e 05 do Grupo de Gestores demonstraram os maiores percentuais de concordância, respectivamente: 98,60%, 93,2% e 91,9%.

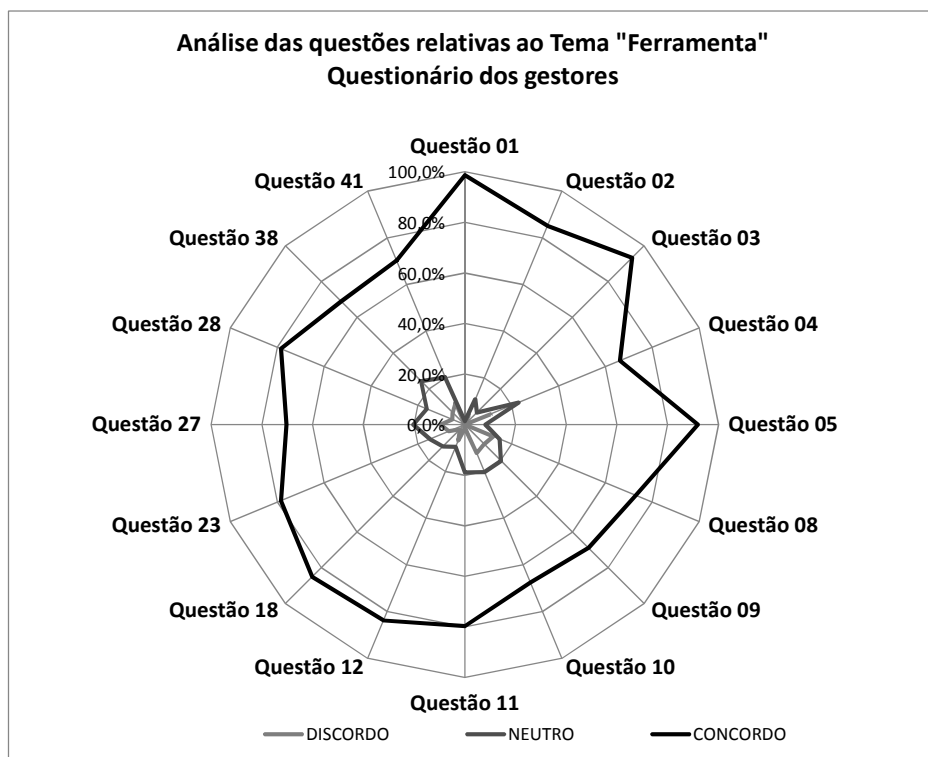


FIGURA 19 - Análise das questões relacionadas ao tema "Ferramenta" – Grupo Gestores
Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Estas questões estão relacionadas primeiramente à facilidade de acesso que os gestores possuem em relação ao sistema, à solução de dúvidas, caso elas existam pelo pessoal de apoio aos gestores (neste caso, a área de recursos Humanos do Banco "X"), e, finalmente, à necessidade de melhorias que o sistema ainda pode contemplar. Um fato curioso nestas questões foi a ausência de discordância quanto a este aspecto, ou seja, o percentual de discordância para estas questões foi de zero por cento conforme fica evidenciado pela TAB. 8.

TABELA 8
Questões relacionadas ao tema “Ferramenta” – Gestores

N	Questão	discordo	neutro	concordo
1	Tenho fácil acesso à ferramenta de avaliação de competências no MB	0,0%	1,4%	98,6%
2	Considero a ferramenta de avaliação de competências simples e fácil de utilizar	4,1%	10,8%	85,1%
3	Quando tenho dúvidas sobre a utilização da ferramenta de avaliação de competências sou atendido prontamente	0,0%	6,8%	93,2%
4	O sistema de avaliação de competências consegue refletir exatamente os pontos positivos e negativos dos membros de minha equipe.	10,8%	23,0%	66,2%
5	Considero que ainda existem aspectos a serem melhorados no processo de avaliação de competências	0,0%	8,1%	91,9%
8	Considero os relatórios do sistema de avaliação de competências são claros	12,2%	14,9%	73,0%
9	Considero os relatórios do sistema de avaliação de competências são objetivos	10,8%	20,3%	68,9%
10	Tenho facilidade para interpretar todas as informações sobre os relatórios que o sistema disponibiliza	12,2%	20,3%	67,6%
11	Consigo acompanhar com facilidade o meu Plano de Desenvolvimento Individual no sistema de avaliação de competências	1,4%	18,9%	79,7%
12	Considero a ferramenta utilizada no processo de avaliação de competências importante no auxílio e acompanhamento do desenvolvimento profissional dos membros de minha equipe.	6,8%	9,5%	83,8%
18	A avaliação de competências é uma ferramenta importante no alinhamento dos funcionários com a estratégia da empresa.	2,7%	12,2%	85,1%
23	O sistema de avaliação de competências me possibilita uma visão mais completa de meus subordinados, facilitando a tarefa de gerenciar.	6,8%	14,9%	78,4%
27	O atual sistema de avaliação consegue refletir com boa assertividade os pontos positivos e negativos do funcionário avaliado.	9,5%	20,3%	70,3%
28	Considero o sistema de avaliação de competências confiável.	5,4%	16,2%	78,4%
38	Consigo visualizar um aprimoramento da ferramenta de avaliação de competências aplicada no Banco a cada ano.	6,8%	24,3%	68,9%
41	Com o sistema de avaliação de competências consigo priorizar mais facilmente as ações de capacitação de minha equipe.	9,5%	20,3%	70,3%

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

No caso das respostas do Grupo dos Não Gestores, de acordo com a FIG. 20, as questões 01, 03, 10 e 28 representaram percentuais de concordância acima dos 80%. Sendo seus resultados respectivamente: 80,30%, 80,30%, 86,36% e 95,45%.

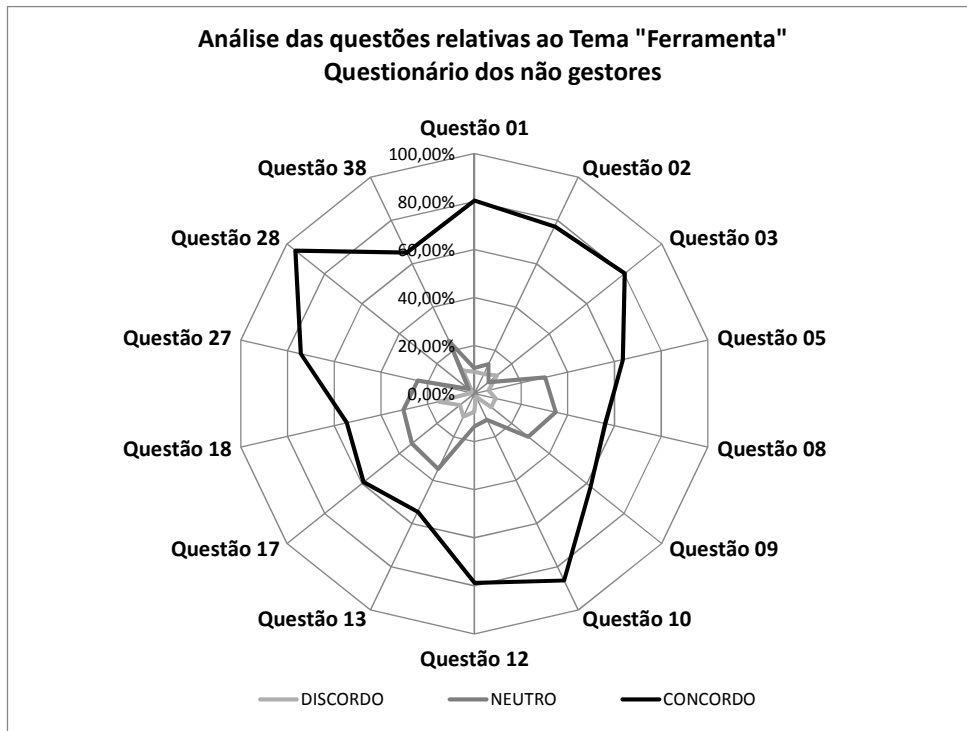


FIGURA 20 - Análise das questões relacionadas ao tema "Ferramenta" – Grupo Não Gestores
Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Estas questões abordam também a facilidade de acesso ao sistema, a solução de dúvidas caso elas existam, por parte de utilização do sistema, conforme dito anteriormente, suporte este oferecido pela área de Recursos Humanos, a facilidade de leitura das informações que o relatório proporciona, neste caso, informações para o recebimento do *feedback* e da construção do Plano de Desenvolvimento Individual, uma vez que conforme informações do gerente do Recursos Humanos, são as únicas informações visualizadas pelo Grupo de Não Gestores, porém com a ressalva de que o relatório com a composição da nota final somente é disponibilizada ao gestor para fornecer o *feedback* ao subordinado. Por fim, vale ressaltar a alta concordância deste grupo em relação à confiabilidade do uso da ferramenta, pois os resultados apresentaram 95,45% de concordância em relação a esta afirmativa, conforme demonstrado na TAB. 9. Quanto às respostas do Grupo de Não Gestores, as questões contendo os menores percentuais de concordância são respectivamente 13 e 18, com os percentuais de 54,55%, em que são abordadas a relação da ferramenta como importante auxílio no desenvolvimento profissional, bem como a relação do alinhamento da ferramenta com a estratégia da empresa.

TABELA 9
Questões relacionadas ao tema “Ferramenta” – Não Gestores

N	Questão	discordo	neutro	concordo
1	Tenho fácil acesso à ferramenta de avaliação de competências na empresa	9,09%	10,61%	80,30%
2	Considero a ferramenta de avaliação de competências simples e fácil de utilizar	9,09%	13,64%	77,27%
3	Quando tenho dúvidas sobre a utilização da ferramenta de avaliação de competências sou atendido prontamente	12,12%	7,58%	80,30%
5	Considero que ainda existem aspectos a serem melhorados no processo de avaliação de competências	6,06%	30,30%	63,64%
8	Considero os relatórios do sistema de avaliação de competências são claros	9,09%	34,85%	56,06%
9	Considero os relatórios do sistema de avaliação de competências são objetivos	9,09%	28,79%	62,12%
10	Tenho facilidade para interpretar todas as informações sobre os relatórios que o sistema disponibiliza	1,52%	12,12%	86,36%
12	Consigo acompanhar com facilidade o meu Plano de Desenvolvimento Individual no sistema de avaliação de competências	7,58%	13,64%	78,79%
13	Considero a ferramenta utilizada no processo de avaliação de competências importante no auxílio e acompanhamento do meu desenvolvimento profissional	10,61%	34,85%	54,55%
17	Melhorei meu desempenho na empresa após a implementação da avaliação de competências.	7,58%	33,33%	59,09%
18	A avaliação de competências é uma ferramenta importante no alinhamento dos funcionários com a estratégia da empresa.	15,15%	30,30%	54,55%
27	O atual sistema de avaliação consegue refletir com boa assertividade os pontos positivos e negativos do funcionário avaliado.	1,52%	24,24%	74,24%
28	Considero o sistema de avaliação de competências confiável.	1,52%	3,03%	95,45%
38	Consigo visualizar um aprimoramento da ferramenta de avaliação de competências aplicada no Banco a cada ano.	10,61%	24,24%	65,15%

Fonte: Dados da pesquisa, 2012

Em relação ao tema “Processos e Mudanças”, que aborda questões relacionadas aos processos e às mudanças causadas pelo processo de avaliação de competências, as FIG. 20 e 21 representam, respectivamente, a avaliação do Grupo de Gestores e de Não Gestores. Nota-se que as questões 39, 40, 43 e 45 demonstraram os maiores percentuais de concordância, respectivamente: 85,1 %, 94,60 %, 83,80% e 87,80% do Grupo de Gestores.

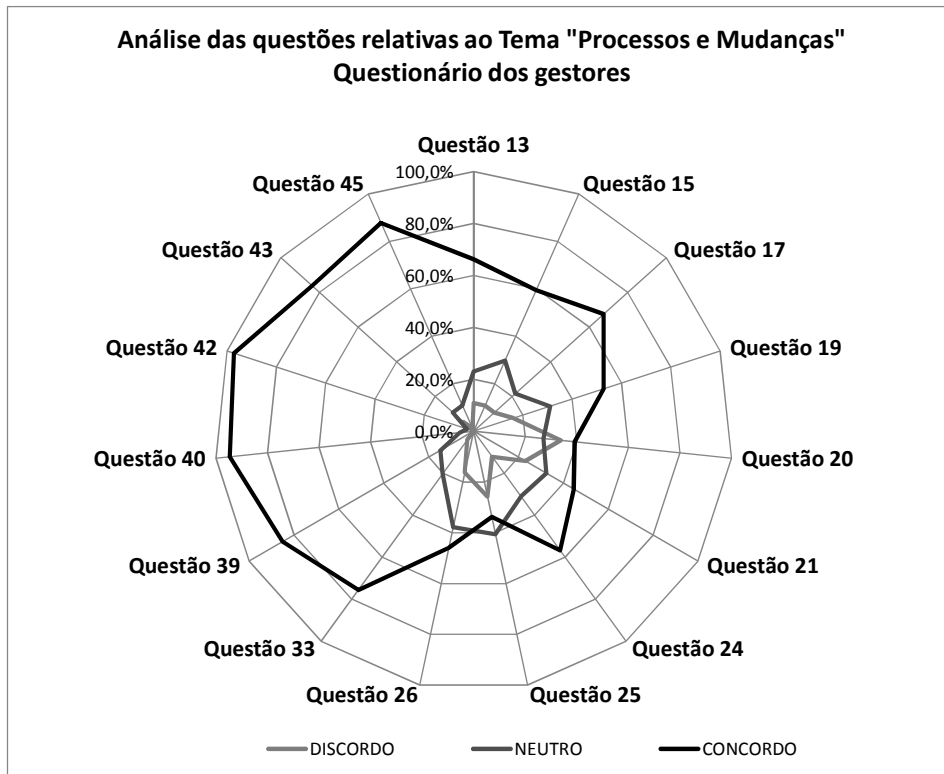


FIGURA 21 - Distribuição por Participação nos Ciclos de Avaliação de Competências dos participantes da pesquisa sobre a avaliação de competências no Banco "X" – Gestores
Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Estas questões estão relacionadas à identificação por parte do gestor das competências utilizadas por seus subordinados, como o gestor deve integrá-las no momento da avaliação incentivando sua equipe na implantação de melhorias e na realização dos trabalhos em grupo, bem como questões relacionadas ao desenvolvimento destas competências, à avaliação dos resultados obtidos pela equipe. Neste critério, nota-se a importância do reconhecimento do grupo e da participação de cada membro de sua equipe para a integração do resultado final, a participação e o apoio do gestor na construção do Plano de Desenvolvimento Individual de seus subordinados e no incentivo da implantação no local de trabalho de melhorias contínuas por meio do incentivo à busca de novos conhecimentos por parte de seus liderados.

Sob o ponto de vista do gestor, algumas afirmativas obtiveram percentuais de concordância inferiores a 50%, em que se destacam as questões 25, 20, 21 e 26, com 33,8 %, 39, 2%, 44,6% e 45,9% ,respectivamente, conforme demonstrado na TAB. 10. Tais questões levam em consideração o processo de avaliação de competências, dentro do Banco "X", – como fator estimulante para a movimentação de pessoas na empresa –,

as novas oportunidades de crescimento para os membros da sua equipe, as mudanças de relacionamento entre áreas, considerando a aplicação da avaliação de equipe em que o conhecimento da atividade de pessoas de outras áreas é um fator relevante nesta modalidade de avaliação e, por fim, o auxílio que o processo de avaliação de competências e seus resultados proporcionam nos momentos de tomada de decisão para preenchimento de vagas na empresa.

TABELA 10
Questões relacionadas ao tema “Processos e Mudanças” – Gestores

N	Questão	discordo	neutro	concordo
13	Considero que após a implementação da avaliação de competências na empresa, houve mudanças significativas na relação entre líderes e liderados.	10,8%	23,0%	66,2%
15	Considero que após a implementação da avaliação de competências na empresa, houve mudanças significativas no meu desempenho dentro da minha área de atuação.	10,8%	29,7%	59,5%
17	Minha equipe melhorou o seu desempenho nas atividade da área após a implementação da avaliação de competências.	10,8%	21,6%	67,6%
19	Após a implementação da avaliação de competências na empresa tenho a oportunidade de proporcionar mais treinamentos para o desenvolvimento de minha equipe.	16,2%	31,1%	52,7%
20	Após a implementação da avaliação de competências na empresa consigo visualizar novas oportunidades de crescimento na empresa para os membros de minha equipe.	33,8%	27,0%	39,2%
21	Considero que após a implementação da avaliação de competências na empresa, houve mudanças significativas no relacionamento entre as áreas da empresa.	23,0%	32,4%	44,6%
24	Avaliação de competências auxilia os colaboradores nos processos seletivos internos do Banco.	12,2%	31,1%	56,8%
25	A avaliação de competências estimula a movimentação de pessoas dentro da empresa.	25,7%	40,5%	33,8%
26	A avaliação de competências auxilia no processo decisório para preenchimentos de vagas na empresa.	16,2%	37,8%	45,9%
33	O sistema de avaliação de competências contribui com os processos de gestão de pessoas na empresa.	4,1%	20,3%	75,7%
39	Conseguo identificar entre os membros de minha equipe as competências necessárias para atender às necessidades de minha área.	0,0%	14,9%	85,1%
40	Incentivo a implantação de melhorias contínuas nos trabalhos de equipe.	0,0%	5,4%	94,6%
42	Dou apoio à aplicação de novos conhecimentos e habilidades nos trabalhos realizados por minha equipe.	0,0%	2,7%	97,3%
43	Faço avaliação dos resultados obtidos pela equipe.	5,4%	10,8%	83,8%
45	Colaboro com os meus subordinados na construção do seu plano de desenvolvimento individual.	1,4%	10,8%	87,8%

Fonte: Dados da pesquisa, 2012

Para o grupo de respondentes não gestores, quanto aos fatores relacionados aos processos e mudanças, a única afirmativa que conseguiu superar os 70 pontos percentuais foi a questão 11 com 74,24% de concordância, demonstrado na FIG. 22. Nesta questão, foi abordado o processo de construção do Plano de Desenvolvimento Individual, possivelmente, por contar com o apoio dos gestores e as facilidades do uso da ferramenta, já verificadas no tema sobre a utilização da ferramenta e na própria resposta

destes quando da realização do processo de construção destas ações de desenvolvimento.

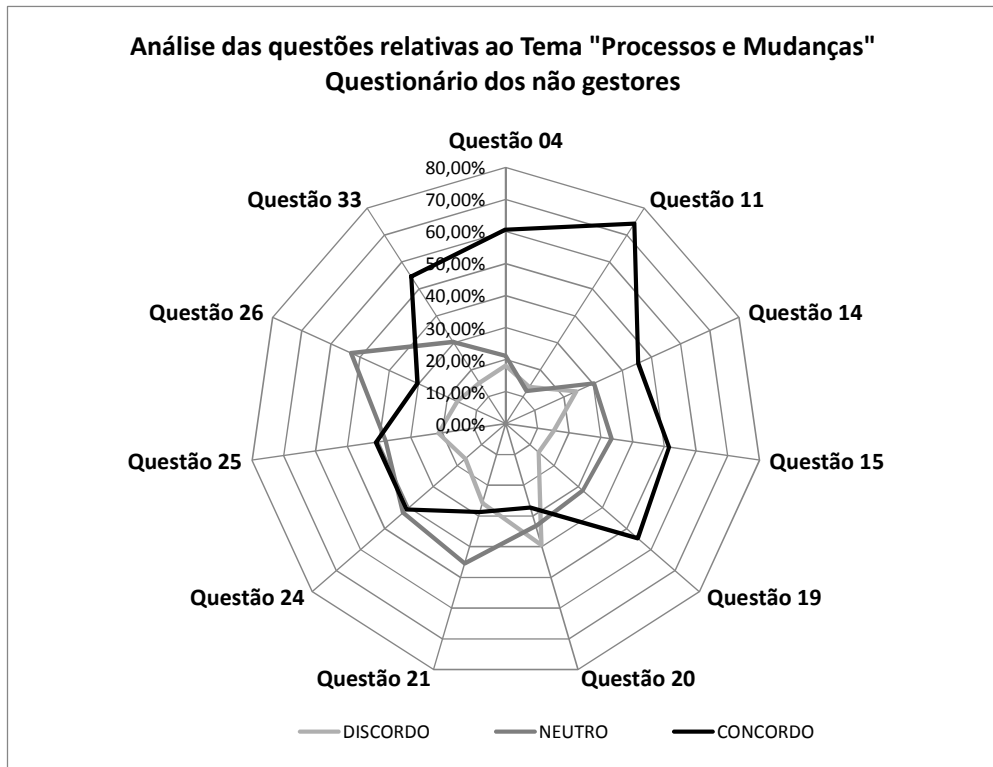


FIGURA 22 - Distribuição por Participação nos Ciclos de Avaliação de Competências dos participantes da pesquisa sobre a avaliação de competências no Banco "X" – Gestores
Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

As demais questões tiveram baixa concordância por parte deste grupo, conforme mostrado na TAB. 11. Em conformidade com a resposta do Grupo dos Gestores, a afirmativa 20, onde são colocadas novas oportunidades de crescimento dentro da organização, teve baixa concordância apresentando um percentual de 27,27% contra 39,39% de discordância. São questões a serem analisadas com mais detalhes, uma vez que impactam no processo de aproveitamento do público interno para promoções e movimentações: as questões de relacionamento entre áreas, com 28,79% de concordância, também obteve concordância baixa; o processo de avaliação de competências, auxiliando nos processos decisórios com 30,30% de concordância; o mesmo processo, auxiliando nos processos seletivos internos com 40,91%; e a movimentação de pessoas dentro da organização, com 40,91%. Por fim, dentro deste tema, com 45,45% de concordância entre os respondentes, está a análise entre as

mudanças no relacionamento entre líderes e liderados na empresa.

TABELA 11
Questões relacionadas ao tema “Processos de Mudanças” – Não Gestores

N	Questão	discordo	neutro	concordo
4	Acredito que os gestores da empresa estão preparados para avaliarem suas equipes	18,18%	21,21%	60,61%
11	Consigo construir com facilidade o meu Plano de Desenvolvimento Individual no sistema de avaliação de competências	13,64%	12,12%	74,24%
14	Considero que após a implementação da avaliação de competências na empresa, houve mudanças significativas na relação entre líderes e liderados.	24,24%	30,30%	45,45%
15	Considero que após a implementação da avaliação de competências na empresa, houve mudanças significativas no meu desempenho dentro da minha área de atuação.	15,15%	33,33%	51,52%
19	Após a implementação da avaliação de competências na empresa tenho a oportunidade de realizar mais treinamentos para o meu desenvolvimento.	13,64%	31,82%	54,55%
20	Após a implementação da avaliação de competências na empresa consigo visualizar novas oportunidades de crescimento na empresa.	39,39%	33,33%	27,27%
21	Considero que após a implementação da avaliação de competências na empresa, houve mudanças significativas no relacionamento entre as áreas da empresa.	25,76%	45,45%	28,79%
24	Avaliação de competências auxilia os colaboradores nos processos seletivos internos do Banco.	16,67%	42,42%	40,91%
25	A avaliação de competências estimula a movimentação de pessoas dentro da empresa.	21,21%	37,88%	40,91%
26	A avaliação de competências auxilia no processo decisório para preenchimentos de vagas na empresa.	16,67%	53,03%	30,30%
33	Após a implementação do sistema de avaliação de competências me senti motivado e comprometido para realizar as tarefas inerentes ao meu cargo.	15,15%	30,30%	54,55%

Fonte: Dados da pesquisa, 2012

4.3 Discussão dos resultados

O Banco “X” instituiu o processo de avaliação de competências no ano de 2008, desde então, conta anualmente com esta ferramenta para mensurar os resultados dos seus empregados pelas competências mapeadas junto às áreas da empresa, além das competências organizacionais e de liderança. Pelo de fato de existir a prática da avaliação de competências na empresa, pode-se considerar que a empresa já possui certa maturidade em relação a esta ferramenta e a área de Recursos Humanos ao construir a cada ciclo um processo mais refinado, em função da demanda dos próprios empregados e por meio de práticas de mercado.

Em relação à participação dos empregados em cada ciclo, os resultados apurados e demonstrados na TAB. 1 deste trabalho verificaram o atingimento de índices superiores a 90% de adesão, o que demonstra um alto número de participação dos empregados em relação ao processo. Tal fato pode ser relacionado a fatores como as

comunicações internas realizadas na empresa, convocando os empregados a participarem do processo, demonstrando a importância dessa avaliação de competências tanto para o empregado quanto para a empresa, além da participação da área de Recursos Humanos, elaborando treinamentos à distância e presenciais, bem como palestras explicando toda a metodologia e os significados que o programa possui em termos de agregação de valor e de desenvolvimento do seu quadro de empregados. Nota-se que o índice superior a 90% de adesão vem se mantendo durante os quatro últimos ciclos, demonstrando que tais ações possuem um resultado positivo no processo.

Em relação ao processo de *feedback*, os resultados apresentados, fruto de informações cedidas pelo próprio Banco “X” demonstram que os gestores utilizam esta prática para a análise e comentários das avaliações realizadas. Este resultado, apresentando também índices superiores a 90%, demonstra a atitude dos gestores em compartilhar com suas equipes os resultados da avaliação. Este fato pode ser considerado um aspecto positivo para a organização, uma vez que, por meio do *feedback*, os empregados possuem a oportunidade de trocar informações com os seus gestores sobre os aspectos avaliados, bem como situações de melhorias em atividades e processos da área.

O incentivo ao *feedback* é resultado dos treinamentos focados nas lideranças que a área de Recursos Humanos desenvolveu para este público. Pode-se considerar que estas ações junto aos gestores foram efetivas, pois os índices de retorno ou *feedback* vêm se mantendo nos últimos quatro ciclos, também com resultados acima dos 90%, conforme apresenta o quadro 3 deste trabalho.

O processo de construção do PDI (Plano de Desenvolvimento Individual), realizado em parceria com gestor, segundo mostra a TAB. 3 de ações cadastradas, atingiu uma média de 2,8 ações por participante no primeiro ciclo, 2,65 ações no segundo ciclo, 3,6 ações no terceiro e 3,9 ações por participante no quarto ciclo (número obtido relacionando-se o número de ações cadastradas com o número de participantes de cada ciclo).

Entre as ações cadastradas, encontram-se as sugestões fornecidas pela área de Recursos Humanos do Banco “X”, segundo análise do material fornecido pela empresa sobre as ações de desenvolvimento. O crescimento da média de ações por participante da avaliação de competências leva-nos a concluir que o processo de desenvolvimento

das competências, fruto dos resultados das avaliações dos gestores e da avaliação de equipe, vem sendo implementado a cada ciclo, com número cada vez maiores de ações, demonstrando o empenho dos empregados em relação ao seu desenvolvimento na empresa. Entretanto, quando analisado o QUADRO 6 onde pode-se observar o comparativo das ações cadastradas e das ações realizadas por ciclo, observa-se que há oscilações entre as ações cadastradas no sistema e as efetivamente cumpridas pelos empregados. Tal fato requer um estudo mais aprofundado em relação aos *gap's* entre ações cadastradas e realizadas, uma vez que vários podem ser os fatores contribuintes para a não realização das ações, como por exemplo, política da empresa em patrocinar ou não cursos para os empregados, mudança de foco da atividade, fazendo com que a ação cadastrada não contribua mais para o desenvolvimento do empregado na nova função assumida, dificuldade de acesso ao material proposto, entre outros.

A pesquisa interna realizada pelo Banco "X" no ano de 2009, logo após ter se encerrado o primeiro ciclo de avaliação de competências, demonstrou a preocupação da empresa ao se implantar novos processos. A realização da pesquisa, procurando conhecer a opinião de seus empregados, os aspectos positivos encontrados e também as sugestões e críticas para o próximo ciclo foram das principais ações de mudança da organização com intuito de melhorar a ferramenta para a efetividade dos processos de gestão de pessoas, contando com a participação de seus empregados. Dentre as mudanças mais significativas na ferramenta e no processo da avaliação estão as destacadas a seguir:

1. a mudança da escala de oito para seis graus, cuja demanda dos empregados se justificava no fato de que uma escala mais "enxuta" iria propiciar maior facilidade para graduar a competência demonstrada pelo empregado;
2. a revisão das competências gerenciais (ligadas aos cargos de liderança do banco) e essenciais (relacionadas à visão, missão e cultura da empresa), o que passou a constituir parte do processo em casa início de um novo ciclo;
3. evolução do processo de avaliação de competências com a inserção de novas fontes, como por exemplo, a avaliação feita por membros da própria equipe e de clientes internos.

Na pesquisa aplicada por meio dos dois questionários, sendo estes direcionados ao Grupo de Gestores e ao Grupo de Não Gestores, avaliam-se os seguintes resultados separados pelos temas “Ferramenta”, “Avaliação” e “Processos e Mudanças”.

Sobre o primeiro tema, “Ferramenta”, pode-se observar que o sistema utilizado pelo Banco “X” para o processo de avaliação de competências, nestes quatro últimos ciclos, mostrou alta favorabilidade, ou seja, neste quesito a ferramenta é efetiva para o processo tanto de avaliação dos empregados, equipes e clientes internos, geração dos relatórios para a utilização no processo de *feedback* e no acompanhamento dos resultados da avaliação, quanto na criação do Plano de Desenvolvimento Individual dos avaliados. As questões abordadas como a confiança no sistema de avaliação e a sua facilidade de utilização, demonstraram alto percentual de concordância, acima de 80%. Entretanto, vale citar que o Banco “X” continua investindo em melhorias no sistema e na criação de novos relatórios, no intuito de subsidiar tanto os gestores como seus subordinados com ferramentas mais precisas e confiáveis para o processo de gestão de pessoas.

No tema “Avaliação”, em que são abordadas as questões relacionadas ao processo de avaliação de competências aplicado no Banco “X”, tanto na opinião do Grupo de Gestores como do Grupo de Não Gestores, houve também percentuais de concordância elevados, principalmente quando foram analisados os aspectos da compreensão das competências para avaliação dos próprios empregados e do gestor ao avaliar seus subordinados, além da familiarização do gestor e empregado com o processo de avaliação, com índices superiores a 70% de concordância. Estes índices podem ser respaldados pelas ações realizadas no Banco “X” nos processos de elaboração das competências organizacionais e de liderança e da coleta de dados junto às áreas para o levantamento e validação das competências técnicas.

Este trabalho realizado pelo Banco “X”, tem se mostrado efetivo sob o aspecto de que todos na empresa devam saber o que realmente está sendo avaliado no processo de avaliação de competências. O Grupo de Não Gestores, entretanto, demonstrou certa preocupação com o tempo para a realização da avaliação de competências, a coerência entre o processo e o senso de justiça nos processos internos da empresa, sua integração

com os processos de mudança e a eliminação da subjetividade, o que na teoria deveria ser amenizada. Estes aspectos estão intimamente relacionados aos processos de mudança que ocorrem na empresa, denotando ainda a existência de certa distância entre a avaliação e os seus propósitos na visão deste grupo. Porém, há certa discordância entre a opinião dos gestores e dos não gestores no quesito de justiça e coerência, uma vez que para o Grupo de Gestores o percentual de concordância foi superior.

Na média geral das respostas dos questionários, o menor percentual ficou por conta do tema “Processos e Mudanças” que abordou questões relacionadas aos processos e às mudanças causadas pelo processo de avaliação de competências. Os maiores percentuais de concordância, entretanto, abordaram no Grupo de Gestores os aspectos da integração entre as competências avaliadas e as de fato utilizadas pelos empregados em suas atividades. Este fato mostra o alinhamento daquilo que é avaliado no processo da avaliação de competências do Banco “X” e das atividades que os empregados realizam no seu dia a dia. Tal alinhamento muito tem a contribuir para a empresa, uma vez que possibilita avaliar os processos dentro da realidade das áreas e as funções executadas pelos empregados, servindo como fonte real para os processos de melhoria e da construção do Plano de Desenvolvimento Individual. Há uma alta concordância dos gestores com o incentivo de implantação de melhorias nos trabalhos realizados por suas equipes, demonstrando também a preocupação deste grupo com os aspectos relacionados às mudanças e a novas formas de melhoria de processos, o que contribui para o desempenho tanto da organização quanto dos empregados, sendo este último fato validado pela resposta dos gestores sobre o apoio que eles fornecem aos seus subordinados na construção do Plano de Desenvolvimento Individual e no incentivo pela busca de novos conhecimentos. O apoio à construção do Plano de Desenvolvimento Individual pelos gestores das áreas também foi reconhecido pelo Grupo de Não Gestores.

Tanto o Grupo de gestores quanto o Grupo de Não Gestores avaliou de forma bem próxima as afirmativas com baixo percentual de concordância, sendo elas relacionadas aos processos de movimentação de pessoas dentro da organização, à oportunidade de crescimento para os membros das equipes e o preenchimento de vagas (processos de recrutamento interno), às mudanças ocorridas no relacionamento entre as áreas da empresa e nas tomadas de decisões. Tais questões estão diretamente relacionadas às respostas da empresa referentes aos processos de mudanças, uma vez

que pode desestimular ou invalidar o processo de avaliação de competências, posto que os respondentes não vislumbram utilização prática por parte da organização da ferramenta em aspectos como oportunidade de crescimento e de maior participação nos processos que envolvem as questões relacionadas à organização. Sobre estas questões, que abordaram o tema de mudanças e processos no Banco “X”, a avaliação ainda não atingiu sua efetividade e estas questões são reforçadas pelas respostas do campo aberto dos questionários: Porém, pode-se perceber pelas palavras do próprio gerente da área de Recursos Humanos, que há uma evolução neste sentido a cada ciclo.

Percebe-se que, enquanto os processos de desenvolvimento e de utilização da ferramenta parecem já estar bem amadurecidos pelos empregados tanto do Grupo de Gestores quanto do Grupo Não Gestores, para que o processo de gestão de pessoas possa contemplar uma resposta da empresa para aqueles que vislumbram possibilidades de novos desafios e ascensão profissional, ainda há espaço para ser trabalhado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral do trabalho foi avaliar a efetividade da avaliação de competências e sua relação com as mudanças que ela causa numa instituição financeira privada, na percepção dos empregados e da própria organização.

Quanto à percepção dos empregados, observou-se que a avaliação de competências mostrou-se efetiva sob os aspectos da utilização própria ferramenta e do processo da avaliação, porém, em relação às mudanças, existe uma distância entre o processo de avaliação e a utilização da ferramenta por parte da organização para os processos internos. Na percepção dos gestores, representando a visão da organização, a ferramenta se mostra efetiva para avaliar as competências dos seus empregados bem como nos processos que envolvem a comunicação aos empregados e a conceituação das competências requeridas e avaliadas, porém, ainda não há indícios que corroboram para uma relação entre as possibilidades da utilização da ferramenta e os processos internos da empresa.

Em relação aos objetivos específicos deste trabalho, pode-se observar que:

- sobre o levantamento do mecanismo de avaliação de competências utilizado pelo Banco “X”, mostrou que a empresa utilizada um software que atende às necessidades da empresa e que a cada ciclo a ferramenta continua sendo aprimorada no intuito de atender às novas necessidades tanto no contexto da empresa quando de seus empregados, procurando deixar o processo mais claro, com maior número de informações e objetivo;
- A análise perante os empregados da empresa sobre a efetividade do processo de avaliação de competências, demonstra, baseado nas informações do questionário aplicado, que a ferramenta é adequada, o processo de avaliação permite clareza e objetividade durante o processo, porém há de se discutir novas formas de se utilizar o resultado deste processo para outras finalidades dentro da empresa;
- A análise perante os gestores da empresa sobre a efetividade do processo de avaliação de competências, demonstra as mesmas percepções dos empregados, ou seja, ferramenta adequada, processo de avaliação claro e objetivo, porém ainda há espaço para discussões sobre a utilização dos

resultados da avaliação;

- A análise sobre a relação do processo de avaliação de competências com as mudanças que ela causa na empresa, mostrou que a própria aplicação da ferramenta, ou do processo de avaliação de competências, constituiu mudanças significativas na empresa, sendo o próprio processo de feedback realizado pelos gestores podendo ser considerado como uma mudança cultural da empresa em relação aos seus empregados, bem como a relação entre a área de Recursos Humanos e as demais áreas da empresa. Porém refletindo as respostas do grupo de gestores e não gestor, tanto na análise qualitativa quanto quantitativa deste trabalho, existe ainda espaço para mudanças sob o aspecto da utilização da ferramenta por toda a organização.

Quanto às limitações encontradas durante a pesquisa, uma primeira limitação refere-se ao grupo estudado, uma vez que a empresa possui outros postos de atendimentos, denominados “agências”, fora da administração central e que representam uma parcela significativa do seu quadro de empregados, sendo que a dispersão destes postos e, talvez, a característica das atividades destes postos de trabalho poderiam trazer resultados distintos dos obtidos aqui.

A segunda limitação refere-se ao tamanho da amostra, por se apresentar em número reduzido de respondentes, talvez, pelo fato do questionário ter produzido nos respondentes algum tipo de constrangimento.

Face ao exposto, são apresentadas as seguintes recomendações para os pesquisadores da área:

1. adoção de múltiplas estratégias de coleta de dados, tais como entrevistas, grupos focais e observações, em complemento aos questionários e à pesquisa documental;
2. realização de uma análise mais aprofundada sobre o constructo competência;
3. feitura de uma correlação entre o processo de avaliação de competências utilizados na organização e os resultados financeiros atingidos pela empresa;

4. análise de outros grupos no caso de instituições financeiras, como por exemplo, os postos de atendimentos fora da administração central, e comparação dos resultados obtidos na administração central.

Este trabalho trouxe algumas contribuições para a pesquisa na área de avaliação de competências: A primeira constitui no fato da possibilidade de se analisar as ferramentas de avaliação de competências em uma organização, verificando sua contribuição para o desenvolvimento dos seus empregados e da própria empresa. A segunda proporcionou a possibilidade de se verificar novos estudos sobre a relação entre os processos de gestão de pessoas adotados por uma empresa e a efetividade para os empregados.

Por fim, verificou-se a existência de uma forte relação do empregado com os processos implementados pela organização para analisar e avaliar as competências desejadas pela empresa, podendo ser demonstradas por eles, além da possibilidade de utilização da ferramenta de avaliação de competências por parte da organização para os processos de mobilidade, ascensão e gestão de pessoas.

REFERÊNCIAS

ARVESON, Paul. **The Balanced Scorecard and Knowledge Management**. Disponível em: <<http://www.balancedscorecard.org/bscand/bsckm.html>>. Acesso em: 01 mar.2012.

ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Capital intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000. p. 139.

BANCO X, **Conheça o Mercantil do Brasil**, Disponível em:<http://www.mercantildobrasil.com.br/hpg/institucional/sobre_o_mb/conheca_o_mb/conheca_o_mb.aspx>. Acesso em 01 jan.2012

BANCO X, **Mercantil do Brasil reinaugura, hoje, agência em Linhares**, Disponível em:<http://www.mercantildobrasil.com.br/hpg/institucional/sobre_o_mb/sala_de_imprensa/release_2011_2809_3.aspx> Acesso em: 01 jan. 2012

BANCO X, **Força da Marca Mercantil do Brasil atinge 85,9% de desempenho**, Disponível em: http://www.mercantildobrasil.com.br/hpg/institucional/sobre_o_mb/sala_de_imprensa/release_101110.aspx. Acesso em: 01 jan. 2012

BARATO, J. N. **Competências essenciais e avaliação do ensino universitário**. Brasília: Universidade de Brasília, 1998.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. The myth of the generic manager: new personal competencies for new management roles. **California Management Review**, v. 40, n. 1, p. 93-116, 1987.

BOYATZIS, R. E. **The competent management: a model for effective performance**. New York: John Wiley, 1982.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. Gestão de competências e gestão de desempenho. In: Wood Jr., T. (Org.). **Gestão empresarial: o fator humano** (p. 55-70). São Paulo: Atlas, 2002.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Competências emergentes na indústria bancária: um estudo de caso. **Revista Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 8, n. 2, p. 173-190, 2002.

BUTLER, A.; LETZA, S. R.; NEALE, B. Linking the Balanced Scorecard to Strategy. **Long Range Planning**, v. 30, n. 2, p. 242-253, 1997.

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

CODA, R. **Learning how to manage human assets based on skills and competences: lessons from the brazilian electrical sector**. São Paulo FEA/USP, 1999. (Mimeografado).

CONGRÈS FORCE, 8 dez. 1994. França: Cerfa, Rueil-Malmaison, 1994.

DAY, E. Quantitative Research Course Emphasizes Understanding Merits and Limitations. **Marketing News**, Chicago, IL, v.16, n.31, p. 9, aug. 1997

DRUCKER, P. Ferdinand. **Tecnologia, gerência e sociedade**. Petrópolis: Vozes, 1972.

DUARTE, C. **Uma análise de procedimentos de leitura baseada no paradigma in dicichio**. 1998. Dissertação (Mestrado em Linguística) — Instituto de Estudos da Linguagem da Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 1998.

DUCCI, M.A. El enfoque de competência laboral em La perspectiva internacional. In OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO. **Formación baseada em competência laboral: situación actual y perspectivas**. Ginebra: OIT, 1996.

DUFFY, D. Uma ideia capital. **HSM Management**. 22 set-out .2000.

DURAND, T. L'alchimie de la compétence. **Revue Française de Gestion**, v. 127, n. 1, p. 84-102, 2000.

DUTRA, J. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. São Paulo: Makron, 1998. 214p.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: saraiva. 2001.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2001.

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências. In: **Anais do XXIX Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração**. Brasília: ANPAD, 2005.

FREITAS, H. M. R. et al. **Pelo resgate de alguns princípios da análise de conteúdo: aplicação prática qualitativa em Marketing**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 20., 1996, Angra dos Reis, ANPAD, 1996.

FREITAS, H. M. R.; JANISSEK, R. **Análise Léxica e Análise de Conteúdo: técnicas complementares, sequenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos**. Porto Alegre/RS: Sphinx – Sagra (distrib.), julho 2000. p. 176.

FREITAS, H. M. R. et al. O Método de Pesquisa Survey. **Revista de Administração – RAUSP**, São Paulo, v.35, n.3, p.105-112, jul./set. 2000.

GABRIEL, C. The Validity of Qualitative Market Research. **Journal of the Market Research Society**, London, n.32, p.507-519, oct. 1990.

GILBERT, T. F. **Human competence: engineering worthy performance**. New York: McGraw-Hill Book Company, 1978.

GILBERT, P.; PARLIER, M. La competence: du mot valise au concept opératoire. **Actualité de la Formation Permanente**, n. 116, 1992.

GONCZI, A. Competency-based learning: a dubious past - an assured future? In: Boud, D.; Garrick, J. (Orgs.). **Understanding learning at work** (p. 180-194). London: Routledge, 1999.

HERZBERG, Frederick. Mais uma vez: como motivar seus empregados. In: VROOM, Victor. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HUNT, S. D., **Modern Marketing Theory: Critical Issues in the Philosophy of Marketing Science**. 1. ed. Cincinnati: South-Western Publishing, 1991. p. 496.

ISAMBERT-JAMATI, V. O apelo à noção de competência na Revista L'Orientation Scolaire et Professionnelle – da sua criação aos dias de hoje. In: ROPÉ, F.; TANGUY, L. (Org.) **Saberes e Competências: o uso de tais noções na escola e na empresa**. Campinas: Papirus, 1997.

JOHNSON, H. T.; KAPLAN, R. S. **Relevance Lost**. The Rise and Fall of Management Accounting. Boston: Harvard Business School Press, 1987.

JORAS, M. **Le bilan de compétences**. Paris: Presses Universitaires de France, 1995.

KAPLAN, R. S. Measuring Manufacturing Performance: A New Challenge for Managerial Accounting Research. **Accounting Review**, v. 58, n. 4, pp. 686-703, 1983.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KLEIN, D. A; PRUSAK, L. **Characterizing Intellectual Capital**. Work paper do programa da Ernest & Young Center for Business Innovation. Boston, 1994.

LE BOTERF, G. **De La compétence: essair sur un attracteur étrange**. Paris: Les Éditions d'Organisation, 1995.

LE BOTERF, G. **Compétence et navigation professionnelle**. Paris: Éditions d'Organisation, 1999.

LUNA, S. V. O falso conflito entre tendências metodológicas. In: FA-ZENDA, I. (Org.). **Metodologia da pesquisa educacional**. 6.ed. São Paulo: Cortez, 2000. p. 21-33.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 720

MANOOOCHEHRI, G. **The road to manufacturing excellence**: using performance measures to become world-class. Industrial Management, 1999.

MARCHETTI, R. Z. Diversidade e Tendências das Pesquisas Qualitativas de Marketing. In: **Caderno de Ciências Sociais Aplicada**. p.15-24, Curitiba: Editora UFPR, 1995.

MARQUARDT, M. J.; ENGEL, D. W. **Global human resource development**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1993.

MCCLELLAND, D. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, v. 28, n. 1, p. 1-14, 1973.

MCLAGAN, P. Competencies: the next generation. **Training & Development**, v. 51, n. 5, p. 40-47, 1997.

MEYER, M. W.; GUPTA, V. The Performance Paradox. In: STAW, B. W.; CUMMINGS, L. (Orgs). **Research in Organizational Behavior**. Greenwich: JAI Press, 1994.

NEELY, A. The Evolution of Performance Management Research. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 12, pp. 1264-1277, 2005.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-93, 1990.

PUCIK, W.; THICHY, N. M.; BARNETT, C. K. **Globalization and human resource Management**: creating and leading the competitive organization. New York: John Wiley, 1992.

SCHMIDT, P.; DOS SANTOS, J. L. **Avaliação de Ativos Intangíveis**. São Paulo: Atlas, 2002.

SKANDIA. **Site institucional**. Disponível em: <<http://www.skandia.com>>. Acesso em: 01 jun. 2012.

_____. **Capital intellectual report**. 1998. Disponível em: <<http://www.skandia.com/en/includes/documentlinks/annualreport1998/e9712Human.pdf>>.

Acesso em: 01 jun. 2012.

SKYRME, David J. **Measuring intellectual capital: a plethora of methods**. 2004. Disponível em: <<http://www.skyrme.com/insights/24kmeas.htm>>. Acesso em: 20 dez. 2004.

SPENCER, L.M. JR.; SPENCER, S.M. **Competence at work**: models for superior performance. Inglaterra: John Wiley, 1993.

STAKE, Robert E. The case study method in social inquiry, 1978. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **The American tradition in qualitative research**. Vol. II. Thousand Oaks, California: Sage Publications. 2001.

STEWART, Thomas A. Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro : Campus, 1998. p. 237.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

STROOBANTS, M. A visibilidade das competências. In: ROPÉ, F.; TANGUY, L. (Orgs.) **Saberes e competências**: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papyrus, 1997.

SVEIBY, E. K. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

YIN, Robert K. **Estudo de caso** – planejamento e métodos. (2 Ed.). Porto Alegre: Bookman. 2001.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence**: pour une nouvelle logique. Paris: Editions Liaisons, 1999.

APÊNDICE A

Questionário para gestores

Este é um breve questionário que tem como objetivo avaliar a efetividade do programa de avaliação de competências, e sua relação com as mudanças causadas por ela numa instituição financeira.

Fique tranquilo, suas respostas serão analisadas em conjunto e não individualmente. Os dados ficarão reservados exclusivamente para o estudo em questão.

Tempo de empresa:	Até 1 ano
	Acima de 1 até 3 anos
	Acima de 3 até 5 anos
	Acima de 5 até 10 anos
	Acima de 10 até 15 anos
	Acima de 15 anos.

Idade:	De 18 a 25 anos
	De 26 a 35 anos
	De 36 a 50 anos
	De 51 a 65 anos
	Acima de 65 anos

O Banco Mercantil do Brasil já realizou 04 ciclos de avaliação de competências sendo estes nas seguintes datas: 1° ciclo-Novembro de 2008, 2° ciclo-Novembro de 2009, 3° ciclo-Novembro de 2010 e 4° ciclo-Novembro de 2011. De quantos ciclos da avaliação de competências você já participou?	1	2	3	4

Diga o quanto você concorda com as afirmativas abaixo, pensando no programa de avaliação de competências utilizado no MB, onde **1 = Discordo totalmente** e **5 = Concordo totalmente**:

	Questão	Discordância			Concordância	
		01	02	03	04	05
01	Tenho fácil acesso à ferramenta de avaliação de competências na empresa.	01	02	03	04	05
02	Considero a ferramenta de avaliação de competências simples e fácil de utilizar.	01	02	03	04	05
03	Quando tenho dúvidas sobre a utilização da ferramenta de avaliação de competências sou atendido prontamente.	01	02	03	04	05
04	O sistema de avaliação de competências consegue refletir exatamente os pontos positivos e negativos dos membros de minha equipe.	01	02	03	04	05
05	Considero que ainda existem aspectos a serem melhorados no processo de avaliação de competências.	01	02	03	04	05
06	Avalio que o tempo disponível para a realização da avaliação de competências é suficiente.	01	02	03	04	05
07	Avalio que o tempo disponível para a realização do <i>feedback</i> é suficiente.	01	02	03	04	05
08	Considero os relatórios do sistema de avaliação de competências são claros.	01	02	03	04	05

09	Considero os relatórios do sistema de avaliação de competências são objetivos.	01	02	03	04	05
10	Tenho facilidade para interpretar todas as informações sobre os relatórios que o sistema disponibiliza.	01	02	03	04	05
11	Consigo acompanhar com facilidade o meu Plano de Desenvolvimento Individual no sistema de avaliação de competências.	01	02	03	04	05
12	Considero a ferramenta utilizada no processo de avaliação de competências importante no auxílio e acompanhamento do desenvolvimento profissional dos membros de minha equipe.	01	02	03	04	05
13	Considero que após a implementação da avaliação de competências na empresa, houve mudanças significativas na relação entre líderes e liderados.	01	02	03	04	05
14	O sistema de avaliação de competências possibilita aos meus subordinados enxergar com clareza o que a empresa espera deles em termos de atribuições, responsabilidades e requisitos de acesso	01	02	03	04	05
15	Considero que após a implementação da avaliação de competências na empresa, houve mudanças significativas no meu desempenho dentro da minha área de atuação.	01	02	03	04	05
16	Consigo compreender as competências em que avalio minha equipe no processo de avaliação de competências.	01	02	03	04	05
17	Minha equipe melhorou o seu desempenho nas atividades da área, após a implementação da avaliação de competências.	01	02	03	04	05
18	A avaliação de competências é uma ferramenta importante no alinhamento dos empregados com a estratégia da empresa.	01	02	03	04	05
19	Após a implementação da avaliação de competências na empresa, tenho a oportunidade de proporcionar mais treinamentos para o desenvolvimento de minha equipe.	01	02	03	04	05
20	Após a implementação da avaliação de competências na empresa consigo visualizar novas oportunidades de crescimento na empresa para os membros de minha equipe.	01	02	03	04	05
21	Considero que após a implementação da avaliação de competências na empresa, houve mudanças significativas no relacionamento entre as áreas da empresa.	01	02	03	04	05
22	A avaliação de competências valoriza a qualificação profissional dos empregados.	01	02	03	04	05
23	O sistema de avaliação de competências me possibilita uma visão mais completa de meus subordinados, facilitando a tarefa de gerenciar.	01	02	03	04	05
24	Avaliação de competências auxilia os colaboradores nos processos seletivos internos do Banco.	01	02	03	04	05
25	A avaliação de competências estimula a movimentação de pessoas dentro da empresa.	01	02	03	04	05
26	A avaliação de competências auxilia no processo decisório para preenchimentos de vagas na empresa.	01	02	03	04	05
27	O atual sistema de avaliação consegue refletir com boa assertividade os pontos positivos e negativos do empregado avaliado.	01	02	03	04	05
28	Considero o sistema de avaliação de competências confiável.	01	02	03	04	05
29	O sistema de avaliação de competências consegue identificar nos empregados as competências necessárias para atender às necessidades do Banco.	01	02	03	04	05
30	Estou bem familiarizado com o processo de avaliação de competências utilizado no Banco.	01	02	03	04	05

31	Sinto-me apto e subsidiado de informações suficientes para realizar a avaliação de minha equipe.	01	02	03	04	05
32	Sinto-me à vontade quando realizo a avaliação de minha equipe no sistema de avaliação de competências do Banco.	01	02	03	04	05
33	O sistema de avaliação de competências contribui com os processos de gestão de pessoas na empresa.	01	02	03	04	05
34	O processo de avaliação de competências possibilita justiça e coerência no trato com as pessoas.	01	02	03	04	05
35	O processo de avaliação de competências está integrado com os processos de mudança realizados no Banco.	01	02	03	04	05
36	O processo de avaliação de competências elimina parte da subjetividade própria do processo de avaliar pessoas.	01	02	03	04	05
37	O processo de avaliação de competências incentiva os empregados a aplicar seus conhecimentos e habilidades no Banco.	01	02	03	04	05
38	Consigo visualizar um aprimoramento da ferramenta de avaliação de competências aplicada no Banco a cada ano.	01	02	03	04	05
39	Consigo identificar entre os membros de minha equipe as competências necessárias para atender às necessidades de minha área.	01	02	03	04	05
40	Incentivo a implantação de melhorias contínuas nos trabalhos de equipe.	01	02	03	04	05
41	Com o sistema de avaliação de competências consigo priorizar mais facilmente as ações de capacitação de minha equipe.	01	02	03	04	05
42	Dou apoio à aplicação de novos conhecimentos e habilidades nos trabalhos realizados por minha equipe.	01	02	03	04	05
43	Faço avaliação dos resultados obtidos pela equipe.	01	02	03	04	05
44	Incentivo a troca de <i>feedback</i> entre os membros da equipe.	01	02	03	04	05
45	Colaboro com os meus subordinados na construção do seu plano de desenvolvimento individual.	01	02	03	04	05

Caso deseje, utilize o espaço abaixo para registrar informações importantes e que não foram contempladas no questionário.

Obrigado por sua colaboração!

APÊNDICE B

Questionário para não gestores

Este é um breve questionário que tem como objetivo avaliar a efetividade do programa de avaliação de competências, e sua relação com as mudanças causadas por ela numa instituição financeira.

Fique tranquilo, suas respostas serão analisadas em conjunto e não individualmente. Os dados ficarão reservados exclusivamente para o estudo em questão.

Tempo de empresa:	Até 1 ano
	Acima de 1 até 3 anos
	Acima de 3 até 5 anos
	Acima de 5 até 10 anos
	Acima de 10 até 15 anos
	Acima de 15 anos.

Idade:	De 18 a 25 anos
	De 26 a 35 anos
	De 36 a 50 anos
	De 51 a 65 anos
	Acima de 65 anos

O Banco Mercantil do Brasil já realizou 04 ciclos de avaliação de competências sendo estes nas seguintes datas: 1° ciclo-Novembro de 2008, 2° ciclo-Novembro de 2009, 3° ciclo-Novembro de 2010 e 4° ciclo-Novembro de 2011. De quantos ciclos da avaliação de competências você já participou?	1	2	3	4
---	---	---	---	---

Diga o quanto você concorda com as afirmativas abaixo, pensando no programa de avaliação de competências utilizado no MB, onde **1 = Discordo totalmente** e **5 = Concordo totalmente**:

	Questão	Discordância					Concordância				
		01	02	03	04	05	01	02	03	04	05
01	Tenho fácil acesso à ferramenta de avaliação de competências na empresa.	01	02	03	04	05					
02	Considero a ferramenta de avaliação de competências simples e fácil de utilizar.	01	02	03	04	05					
03	Quando tenho dúvidas sobre a utilização da ferramenta de avaliação de competências sou atendido prontamente.	01	02	03	04	05					
04	Acredito que os gestores da empresa estão preparados para avaliarem suas equipes	01	02	03	04	05					
05	Considero que ainda existem aspectos a serem melhorados no processo de avaliação de competências.	01	02	03	04	05					
06	Avalio que o tempo disponível para a realização da avaliação de competências é suficiente.	01	02	03	04	05					
07	Avalio que o tempo disponível para a realização do <i>feedback</i> é suficiente.	01	02	03	04	05					
08	Considero que os relatórios do sistema de avaliação de competências são claros.	01	02	03	04	05					

09	Considero que os relatórios do sistema de avaliação de competências são objetivos.	01	02	03	04	05
10	Tenho facilidade para interpretar todas as informações sobre os relatórios que o sistema disponibiliza.	01	02	03	04	05
11	Consigo construir com facilidade o meu Plano de Desenvolvimento Individual no sistema de avaliação de competências.	01	02	03	04	05
12	Consigo acompanhar com facilidade o meu Plano de Desenvolvimento Individual no sistema de avaliação de competências.	01	02	03	04	05
13	Considero a ferramenta utilizada no processo de avaliação de competências importante no auxílio e acompanhamento do meu desenvolvimento profissional.	01	02	03	04	05
14	Considero que após a implementação da avaliação de competências na empresa, houve mudanças significativas na relação entre líderes e liderados.	01	02	03	04	05
15	Considero que após a implementação da avaliação de competências na empresa, houve mudanças significativas no meu desempenho dentro da minha área de atuação.	01	02	03	04	05
16	Consigo compreender as competências em que sou avaliado no processo de avaliação de competências.	01	02	03	04	05
17	Melhorei meu desempenho na empresa após a implementação da avaliação de competências.	01	02	03	04	05
18	A avaliação de competências é uma ferramenta importante no alinhamento dos empregados com a estratégia da empresa.	01	02	03	04	05
19	Após a implementação da avaliação de competências na empresa tenho a oportunidade de realizar mais treinamentos para o meu desenvolvimento.	01	02	03	04	05
20	Após a implementação da avaliação de competências na empresa consigo visualizar novas oportunidades de crescimento na empresa.	01	02	03	04	05
21	Considero que após a implementação da avaliação de competências na empresa, houve mudanças significativas no relacionamento entre as áreas da empresa.	01	02	03	04	05
22	A avaliação de competências valoriza a qualificação profissional dos empregados.	01	02	03	04	05
23	A avaliação de competências auxilia o profissional no seu planejamento de carreira.	01	02	03	04	05
24	Avaliação de competências auxilia os colaboradores nos processos seletivos internos do Banco.	01	02	03	04	05
25	A avaliação de competências estimula a movimentação de pessoas dentro da empresa.	01	02	03	04	05
26	A avaliação de competências auxilia no processo decisório para preenchimentos de vagas na empresa.	01	02	03	04	05
27	O atual sistema de avaliação consegue refletir com boa assertividade os pontos positivos e negativos do empregado avaliado.	01	02	03	04	05
28	Considero o sistema de avaliação de competências confiável.	01	02	03	04	05
29	O sistema de avaliação de competências consegue identificar nos empregados as competências necessárias para atender às necessidades do Banco.	01	02	03	04	05
30	Estou bem familiarizado com o processo de avaliação de competências utilizado no Banco.	01	02	03	04	05

31	Sinto-me apto e subsidiado de informações suficientes para realizar minha autoavaliação.	01	02	03	04	05
32	Sinto-me à vontade quando realizo minha autoavaliação no sistema de avaliação de competências do Banco.	01	02	03	04	05
33	Após a implementação do sistema de avaliação de competências me senti motivado e comprometido para realizar as tarefas inerentes ao meu cargo.	01	02	03	04	05
34	O processo de avaliação de competências possibilita justiça e coerência no trato com as pessoas.	01	02	03	04	05
35	O processo de avaliação de competências está integrado com os processos de mudança realizados no Banco.	01	02	03	04	05
36	O processo de avaliação de competências elimina parte da subjetividade própria do processo de avaliar pessoas.	01	02	03	04	05
37	O processo de avaliação de competências incentiva os empregados a aplicar seus conhecimentos e habilidades no Banco.	01	02	03	04	05
38	Consigo visualizar um aprimoramento da ferramenta de avaliação de competências aplicada no Banco a cada ano.	01	02	03	04	05

Caso deseje, utilize o espaço abaixo para registrar informações importantes e que não foram contempladas no questionário.

Obrigado por sua colaboração!

APÊNDICE C

Mensagem-convite para participação na Pesquisa (Gestores e Não Gestores)

Prezado colaborador,

O Programa de Mestrado em Administração da Universidade FUMEC está realizando uma pesquisa sobre as "Ferramentas de Avaliação de Competências", com o objetivo de avaliar a efetividade desta ferramenta no Banco.

Para tal, vimos solicitar a sua colaboração para o preenchimento do questionário a ser acessado no *link* abaixo.

O questionário é autoexplicativo e leva em média 10 minutos para seu preenchimento.

Salientamos que, todas as informações fornecidas neste questionário serão consideradas estritamente confidenciais, sendo analisadas em conjunto e nunca individualmente.

Os dados ficarão reservados para uso exclusivo da Universidade FUMEC.

Certos de sua indispensável colaboração, agradecemos antecipadamente.