

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA E RESULTADOS ORGANIZACIONAIS: ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

PERFORMANCE EVALUATION AND COMPETENCE IN ORGANIZATIONAL RESULTS: A CASE STUDY IN A FINANCIAL INSTITUTION

BRITO, Lydia M. P.

Universidade Potiguar

COSTA, Helder V.

Universidade Potiguar

RESUMO

Este artigo tem por objetivo analisar os resultados da avaliação dos gerentes de um banco público e os resultados de suas agências. Tem como principal referencial teórico Le Boterf (1994). Tem como metodologia a pesquisa exploratória, aplicada (quanto à sua finalidade), a pesquisa documental e o estudo de caso (quanto aos meios de investigação). Os dados contendo os resultados das avaliações de desempenho dos gerentes e das respectivas agências foram disponibilizados pela unidade *locus* da pesquisa e foram agrupados por média, considerando os resultados dos gerentes e de suas agências, no período de observação já mencionado. Foram consideradas somente as competências gerenciais do modelo de avaliação de desempenho dos gerentes. Os resultados da pesquisa mostraram que: existe correlação entre as avaliações de desempenho dos gerentes e a avaliação dos resultados de suas agências, entretanto, tal verificação só é verdadeira quando são comparados os resultados dos placares dos gerentes e de suas agências. Outro resultado observado foi que tanto o tempo de serviço como a formação acadêmica, influenciam positivamente no domínio da competência, ou seja, foram mais bem avaliados os pesquisados que atendiam a esses requisitos. Quando a comparação é realizada individualmente entre cada competência gerencial e o resultado da agência, não se verifica a existência de correlação. Além das conclusões estatísticas as análises sugerem a existência de outros fatores subjacentes, a exemplo o efeito sinérgico das competências influenciando os resultados das agências.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho; Competências; Competências Gerenciais.

ABSTRACT

This article aims to analyze the results of the evaluation of a public bank managers and the results of its agencies. Its main theoretical Boterf Le (1994). Its exploratory research

*LYDIA MARIA PINTO BRITO

Universidade Potiguar – UnP. E-mail: lydiampbrito@yahoo.com.br

methodology, applied (as to their purpose), documentary research and case study (as the means of investigation). The database containing the results of performance evaluations of managers and their agencies were provided by the unit locus of research and were grouped by average, considering the results of the managers and their agencies, during the observation period mentioned. We considered only the managerial competencies model for evaluating the performance of managers. The survey results showed that: there is a correlation between the performance evaluations of managers and evaluating the results of its agencies, however, such a check is only true when comparing the results of scores of managers and their agencies. Another result was observed that both the service time as graduation, positively influence the field of competence, ie, were better assessed respondents who met these requirements. When a comparison is made between each individual managerial competence and the result of the agency, not checks for correlation. Besides the statistical conclusions analyzes suggest the existence of other underlying factors, such as the synergistic effect of influencing the results of skills agencies

Keywords: Performance Evaluation; Skills, Management Skills.

1. INTRODUÇÃO

Inúmeros problemas econômicos, políticos e sociais estão desafiando os líderes de todos os níveis nas organizações. Tanto as públicas como as privadas. As últimas décadas têm presenciado uma série de transformações na economia mundial com amplos impactos sobre o comércio dos países, a relação entre as nações e a vida das empresas. Dentre essas transformações, é possível ressaltar, principalmente, o acirramento da concorrência, exigindo que as organizações desenvolvam mecanismos mais sofisticados e velozes para reagirem a mudanças cada vez mais frequentes e complexas.

Nesse contexto, a sustentação da vantagem competitiva dependerá de sua capacidade em identificar, criar e desenvolver novas competências. Com relação à gestão de pessoas, se observa que, no antigo modelo organizacional, os indivíduos eram percebidos como recursos a serem dirigidos e controlados. Já nessa nova realidade, as pessoas são ou deveriam ser percebidas como talentos a serem desenvolvidos.

Embora a discussão do tema “competência” tenha iniciado na década de 80, desde os anos 60, que o banco

pesquisado avalia o desempenho profissional de seus funcionários, em particular dos gerentes. Durante esse período, foram utilizados diferentes instrumentos e metodologias. A partir de 2005, o banco adotou o modelo de avaliação de desempenho por competências. Neste novo método, utilizou os conceitos de competências; avaliação 360 graus; *Balanced Scorecard* (BSC), classificando-as em três grupos: 1) competências fundamentais, que são atribuídas a todos os funcionários da empresa, independentemente do espaço ocupacional que ocupam; 2) competências específicas, que se referem ao espaço ocupacional de cada funcionário e, 3) competências gerenciais, que são atribuídas a todos os funcionários que ocupam cargo de gerência em qualquer nível da organização. No modelo adotado pelo banco, as competências são descritas na forma de comportamentos passíveis de observação, pois a utilização desse modelo de apresentação das mesmas facilita a compreensão dos avaliadores quanto ao conceito que está em questão no momento da avaliação, reduzindo os vieses conceituais. Para efeito deste trabalho as

| Competências gerenciais utilizadas no modelo do banco | Competências gerenciais adaptadas |
|---|--|
| Estimula a participação dos funcionários nas decisões da equipe, incentivando o diálogo, a troca de idéias e o compartilhamento de conhecimentos; | Estimular a participação da equipe; |
| Mobiliza os esforços das pessoas para propósitos comuns, estimulando o comprometimento com as estratégias, os resultados e os princípios de responsabilidade socioambiental do banco; | Mobilizar os esforços da equipe; |
| Orienta a atuação da equipe, fornecendo informações necessárias para a realização do trabalho e comunica expectativas sobre o desempenho das pessoas; | Orientar a atuação da equipe; |
| Promove o desenvolvimento profissional dos membros da equipe, valorizando suas competências e oferecendo oportunidades de capacitação e <i>feedback</i> freqüentes; | Promover o desenvolvimento profissional dos membros da equipe e, |
| Adota medidas preventivas e corretivas para a melhora contínua da saúde e qualidade de vida de sua equipe. | Promover a qualidade de vida da equipe. |

competencias utilizadas pelo banco foram adaptadas como mostra o Figura 1:

Figura 1. Adaptação das competências gerenciais

Fonte: dados fornecidos pela empresa pesquisada.

Esta pesquisa partiu das seguintes premissas: a) existe correlação entre a avaliação de desempenho dos gerentes e suas agências; b) as competências gerenciais contribuem, de forma significativa, para os resultados; c) variáveis demográficas como: gênero, tempo de serviço, idade, estado civil, provocam diferenças no desempenho dos

gerentes e d) existe desempenho diferenciado em razão do nível da agência. E teve como objetivo identificar a existência, ou não, de correlação entre a avaliação de desempenho de gerentes de banco, na cidade do Natal/RN, e os resultados do desempenho de suas agências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COMPETENCIAS

Para Le Boterf (2003, p. 38), a competência na dimensão do trabalho significa possuir determinados tipos de saberes, conforme Figura 2, para administrar uma situação profissional complexa, ou seja, ser capaz de apresentar

respostas adequadas para as situações do dia-a-dia, previstas ou não.

| Saberes | Definições |
|---|---|
| Saber agir e reagir com pertinência | -saber o que fazer; -saber ir além do prescrito;-saber escolher na urgência;-saber arbitrar, negociar, decidir;-saber encadear ações de acordo com a finalidade. |
| Saber combinar recursos e mobilizá-los em um contexto | -saber construir competências a partir de recursos;-saber tirar partido não somente de seus recursos incorporados (saberes, saber-fazer, qualidades), mas também dos recursos de seu meio. |
| Saber transpor | -saber memorizar múltiplas situações e soluções-tipos;-saber distanciar-se, funcionar “em dupla direção”;-saber utilizar seus metacconhecimentos para modelizar;-saber determinar e interpretar indicadores de contexto;-saber criar as condições de transponibilidade com o auxílio de esquemas transferíveis. |
| Saber aprender e aprender a aprender | -saber tirar as lições da experiência; saber transformar sua ação em experiência;-saber descrever como se aprende;-saber agir em circuito duplo de aprendizagem. |
| Saber envolver-se | -saber envolver sua subjetividade;-saber assumir riscos;-saber empreender;-ética profissional. |

Figura 2: Saberes profissionais.

Fonte: Boterf (2003, p.92).

Ainda segundo LeBoterf (2003, p. 91) as práticas de gestão de recurso humanos revelam a coexistência de dois modelos de competência. No modelo “A”, fruto de concepção *taylorista e fordista*, a competência se limita ao “saber fazer” as operações conforme o prescrito. Dessa forma a competência pode ser avaliada por meio de comportamentos esperados e observáveis. Já no modelo “B”, decorrente do crescimento da economia do serviço onde o sujeito mais se aproxima de um ator do que de um operador. Nessa lógica o profissional precisa ir além do prescrito tomando iniciativa do acordo com o contexto específico.

Prahalad e Hamel (1994, p.203) definem o conceito de *core competence*, como um conjunto de habilidades, competências e tecnologias que permita a uma organização atender as necessidades específicas de seus clientes. A gestão por competências implica em adotar algumas atitudes básicas relacionadas às ações gerenciais: conscientização de que cada tipo de organização necessita de pessoas com perfis específicos e que cada posto de trabalho existente na empresa tem características próprias e deve ser ocupado por profissionais que apresentem um determinado perfil de competências; reconhecimento de que aqueles que ocupam funções de liderança são

responsáveis pela oferta de oportunidades que permitam o desenvolvimento e a aquisição de novas competências; crença de que sempre haverá a demanda para o desenvolvimento de novas competências e o que hoje é exigido para a boa execução de um trabalho, poderá agregar novas exigências amanhã. Para Brandão e Guimarães (2001), as competências consideradas humanas ou profissionais são as relacionadas aos indivíduos. Às organizações, referem-se os atributos ou capacidades da organização vistas em sua totalidade e produções. O conceito de competência sugerido por Durand (1999) evidencia o caráter de interdependência e complementaridade entre as dimensões do modelo (conhecimentos, habilidades e atitudes). Durand apud Brandão (1999, p. 26) acrescenta que o desenvolvimento de competências se dá por meio da aprendizagem individual e coletiva, envolvendo simultaneamente as três dimensões do modelo, isto é, pela assimilação de conhecimentos, aquisição de habilidades e internalização de atitudes relevantes à consecução de determinado

propósito ou à obtenção de alto desempenho no trabalho. Dutra (2004, p. 26) afirma que as competências individuais são essenciais quanto à caracterização das expectativas da organização em relação às pessoas. Sendo assim, elas podem utilizar três tipos de estratégias, para então estarem respaldadas a se relacionar e competir no ambiente cada vez mais exigente, por excelência. A compreensão da competência como uma resultante da combinação de múltiplos saberes, saber-fazer, saber-agir, saber-ser, capazes de propiciar respostas efetivas aos desafios advindos do atual contexto dos negócios, tem base em extenso material bibliográfico produzido pelas duas matrizes principais de estudo desta temática: a abordagem anglo-americana, destacando-se autores como Spencer, Spencer (1993), Boyatzis (1982) e McClelland, Dailey (1972), e a abordagem francesa, em que se considera, dentre outros, os estudos de Zarifian, (2001), Perrenoud (2001), Dubar (1998), Stroobants (1997) e Le Boterf (1994), sendo esta última a norteadora da linha de estudo desta pesquisa.

2.2 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

A Figura 3 mostra uma comparação entre as diferentes funções

gerenciais vistas por distintos autores: Fayol, Koontz e O'Donnell, Ernest Dale e Allen:

| As diferentes atividades gerenciais, segundo alguns autores | | | |
|---|---------------------------|--------------|-------------|
| Henri Fayol (1916) | Koontz e O'Donnell (1955) | Allen (1964) | Dale (1965) |

| | | | |
|-----------|----------------|-----------|-------------|
| Planejar | Organizar | Planejar | Planejar |
| Organizar | Formar Pessoal | Organizar | Prever |
| Comandar | Dirigir | Liderar | Dirigir |
| Coordenar | Planejar | Controlar | Controlar |
| Controlar | Controlar | | Inovar |
| | | | Representar |

Figura 3: Atividades Gerenciais.

Nota Fonte: Adaptado de Stoner, James A F. Administração (p.12). Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil LTDA, 1985.

Stoner (1985, p. 12) adota como atividades administrativas as consideradas por Allen e apresenta o detalhamento dessas atividades: a) Planejamento – a organização necessita de planos que as conduza aos seus objetivos e de maneiras para que possam alcançá-los. Além disso, os planos permitem que: 1) a organização consiga e aplique os recursos necessários para a consecução de seus objetivos; 2) os membros da organização executem atividades compatíveis com os objetivos e os métodos escolhidos e 3) o progresso feito rumo aos objetivos seja acompanhado e medido, para que se possam tomar medidas corretivas se o ritmo de progresso for insatisfatório; b) Organização – após o estabelecimento dos objetivos e formulação planos, há necessidade de projetar e criar uma organização que possa levar a cabo os planos com êxito; c) Liderança – uma vez definidos objetivos e estruturada a organização para alcançá-los, chegou a hora de encontrar as pessoas que possam conduzir a organização aos seus

objetivos; d) Controle – é a certeza de que os atos dos membros da organização realmente a conduzam rumo aos seus objetivos. Esta função, segundo Stoner (1985) envolve três elementos: estabelecimento de padrões de desempenho; avaliação do desempenho atual e sua comparação com os padrões estabelecidos e ação visando corrigir qualquer desempenho que não esteja de acordo com estes padrões. Na visão de Quinn et al. (2003), o líder gerencial deve desempenhar oito diferentes papéis gerenciais como diretor e produtor (definido os rumos da organização incentivando a produtividade e a eficiência). Mentor e facilitador (dar conta das funções humanas, auxiliando os membros da organização crescer e se desenvolverem como indivíduos, trabalhando em equipe). Coordenador e monitor (o cuidado para que o fluxo de trabalho não sofra interrupções desnecessárias e a equipe disponha de informações necessárias para a realização do trabalho). Inovador e negociador

(desempenhar a função adaptativa, sugerir modificações que permitam o crescimento da organização).

Para Dubrim (2003, p. 293), o papel do gerente é estar mais envolvido com a estabilidade e o controle. Já Wagner III e Holumberk (2006, p. 9) dizem que o gerente exerce o controle necessário para garantir que os trabalhadores sob sua supervisão executem o trabalho da melhor

maneira, enquanto que Hamptom (1990, p.19-20) relatam que o gerente controla os aspectos relevantes das atividades, assumem responsabilidades amplas e multifuncionais. O modelo de Heifetz (1999), Figura 3, aponta três componentes na composição do perfil de competência profissional: conhecimentos, habilidades e valores que se concretizam em atitude.

| Conhecimento | Habilidades | Valores |
|---|---|---|
| Análise pessoal e de contexto. Contexto para um processo sistemático de trabalho de adaptação. Contexto para a intervenção. Conhecimento de temas, processos, instituições e políticas relevantes. | Refletir e analisar. Diferenciar-se do papel desempenhado no momento. Saber ouvir. Impor limites e saber lidar com eles. Autoridade. Criar e aproveitar situações. Orquestrar o conflito e a diversidade. Inspiração. Criatividade e curiosidade. Coragem e resistência. | Aumento da capacidade de adaptação do sistema social. Paixão pela sabedoria. Exame dos valores. Dilemas morais da liderança. |

Figura 3: Sistema de Liderança de Heifetz

Fonte: Adaptado de Heifetz (1999).

Resende (2000, p. 58-60) propõe varias categorias para as competências. Dentre elas, apresenta a competências de liderança – reúne habilidades pessoais e conhecimento técnico utilizados para influenciar e conduzir um grupo ou equipe. Além da competência de liderança, o autor também propõe: competência técnica - diz respeito ao domínio de especialistas; competências intelectuais – referem-se à aplicação de

aptidões mentais; competências cognitivas – relacionadas à capacidade intelectual e domínio de conhecimento; competências relacionais – as que envolvem habilidades práticas de relações e interações; competências sociais e políticas – são voltadas para as relações e participações na sociedade; competências didático-pedagógicas – referem-se às questões educacionais de ensino/aprendizagem; competências metodológicas – dizem respeito a aplicação de técnicas e meios de

organização de atividades de trabalho; competências empresariais ou organizacionais – são as competências aplicadas a diferentes objetivos e formas de organização e gestão empresarial. Competência gerencial, portanto, envolve conceitos relacionados à articulação de liderança e gerência: aptidão, formação, ação pertinente, mobilização e combinação de recursos, conexão entre situações e aprendizado. Supõe o envolvimento com soluções e resultados que agreguem valor para a resolução dos problemas organizacionais nas dimensões: administrativa, psicossocial e política.

Desta forma, pode-se definir para o presente estudo, a taxionomia que define o perfil de competência gerencial como a descrição do conjunto de: conhecimentos - saber conceitual, habilidades - componente comportamental que se refere à capacidade de aplicar os conhecimentos, ou seja, de saber fazer, e atitudes - componente comportamental: refere-se ao querer fazer a partir do desejo e motivação pessoal, que permite a empresa manter-se atualizada e projetar para o futuro a eficácia de sua competência essencial (BRITO, 2005, p. 61).

2.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

O objetivo da gestão por competência significa estabelecer um processo de participação profunda para identificação das competências essenciais, envolvimento das unidades estratégicas de negócios no processo de desenvolvimento de uma arquitetura estratégica e na definição das metas de aquisição de competências, além de definir um conjunto claro de prioridades de crescimento da corporação e desenvolvimento de novos negócios (BRITO, 2005, p. 59-60). A efetividade da organização resulta da capacidade de articular o seu direcionamento estratégico com as competências da empresa, dos grupos e as competências individuais. Portanto, estabelecer o direcionamento estratégico, alinhado a competências organizacionais desdobrado em competências coletivas e individuais, implica em refletir sobre a cultura organizacional e o modelo de gestão.

2.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA

Dutra (2001, p. 28) afirma que a pessoa é avaliada e analisada para efeito de admissão, demissão, promoção, aumento salarial etc., levando-se em consideração sua capacidade de entregar-se a empresa. Tal afirmação remete mais uma vez a relevância do processo de avaliação

do desempenho e da necessidade de definição de um modelo que seja efetivo - avaliação de desempenho por competências. Para Le Boterf (2003, p. 178) avaliar se traduz pela realização de balanços que permitem reconhecer e validar conhecimentos adquiridos, fazer avaliações é uma operação necessária em toda navegação. É conveniente realizar tal operação não somente no início, mas também ao longo do itinerário. Qualquer que seja o modelo organizacional, a competência não contribui para o desempenho produtivo senão quando integra esta abertura explícita à cadeia de cooperação, e quando o indivíduo consegue integrar um horizonte suficientemente amplo. Uma percepção da rede de ação e dos efeitos de suas ações. Ser competente é, sem dúvida, agir localmente, tendo a preocupação e a visão dos efeitos globais. (ZARIFIAN, 2001, p. 92-93). Segundo Zarifian (2001, p. 84) o resultado de um desempenho não deve ser um dado ou um indicador que se acompanha mecanicamente, sem penetrar em seu sentido. Existe uma relação profunda, muitas vezes desconhecida da chefia, entre a dimensão moral do assumir responsabilidade e o sentido que o indivíduo pode dar a seu trabalho.

3 MODELO DE AVALIAÇÃO UTILIZADO PELO BANCO PESQUISADO

Para avaliar tanto o desempenho das suas unidades como também o desempenho das pessoas, o banco adotou o modelo de avaliação de desempenho fundamentado no *Balanced Scorecard*, desenvolvido por Kaplan e Norton. Segundo os autores (Kaplan e Norton, 1997, p. 20) o *Balanced Scorecard* é mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais é um sistema gerencial, que assegura o alinhamento e o foco organizacional na implementação da estratégia de longo prazo, por ser capaz de:

- a) esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- b) comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- c) planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas e,
- d) melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

O modelo revela claramente os vetores de valor para um desempenho financeiro e competitivo superior a longo prazo, deixando claro que as medidas financeiras e não financeiras devem fazer parte do sistema de informações para funcionários de todos os níveis da organização, devendo, portanto traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis. (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 8, 9)

3.1 MODELO DE AVALIAÇÃO DAS AGÊNCIAS

As agências do referido banco são avaliadas por um sistema denominado Acordo de Trabalho – ATB, que pontua as realizações das agências quanto às estratégias traçadas por ele. O ATB se apoia no modelo do *Balanced Scorecard*, com adaptações para a realidade do banco, como exemplo, as perspectivas originalmente definidas pelo Kaplan e Norton, já referidas anteriormente, receberam novos nomes, como é o caso da perspectiva aprendizagem que, na instituição passou a chamar-se de comportamento organizacional. Cada perspectiva é composta por vários indicadores, com pesos diferentes, que são atualizados de acordo com a estratégia da empresa. Nesse modelo, as agências são avaliadas, semestralmente, em relação ao desvio existente entre o que foi planejado (orçado) e o que efetivamente foi realizado. Elas podem ser pontuadas em uma escala que vai de 0 a 600 pontos. E para cada perspectiva é esperado que a pontuação mínima seja de 400 pontos.

3.2 MODELO DE AVALIAÇÃO DOS GERENTES

Nesse modelo, o funcionário é avaliado não apenas pelo seu superior hierárquico, mas também por outros elementos que interagem com o seu trabalho, como colegas da equipe, subordinados, clientes (internos ou externos). E, em alguns casos, até por fornecedores e pelo próprio funcionário (auto-avaliação). O ciclo avaliatório é semestral, coincidindo com o período de apuração dos resultados do banco, que, como instituição financeira, publica semestralmente seu balanço. Compreende fundamentalmente três etapas: a) planejamento, b) acompanhamento e, c) formalização, etapa final onde cabe ao avaliador registrar conceitos (em uma escala de 1 a 5 pontos), que representam: 1) não expressou a competência; 2) expressou pouco a competência; 3) expressou moderadamente a competência; 4) expressou muito a competência; 5) expressou a competência de forma exemplar.

4 METODOLOGIA

A pesquisa, aqui descrita, pode ser classificada como quantitativa, em razão da natureza das variáveis estudadas, adotou o estudo de caso como estratégia de pesquisa, adotou a pesquisa documental como fonte relevante de informações e coleta de dados e teve como objetivo

principal identificar a relação entre a avaliação de desempenho dos gerentes e os resultados de suas agências. Buscou-se, ainda, verificar a existência de dimensões subjacentes e de correlações entre as variáveis avaliadas, bem como verificar a existência de diferença significativa entre as contribuições das diferentes competências gerenciais.

Foram pesquisados 74,07% do universo. A pesquisa limitou-se ao município do Natal/RN. A coleta de dados foi realizada a partir de dados de fonte primária, caracterizada por Cooper (2003, p. 223), pelo fato de serem colhidas na forma bruta sem interpretação ou pronunciamento, que representem uma opinião ou posição oficial. Os dados foram disponibilizados pela empresa, contendo as avaliações de desempenho dos gerentes de no período de 2007/2 a 2008/2, das avaliações dos resultados das suas respectivas agências e dados demográficos

como: gênero, tempo de serviço, idade, tempo na agência, estado civil e formação acadêmica. Os dados foram agrupados por intermédio do cálculo das médias dos conceitos obtidos dos placares da avaliação de desempenho dos gerentes e de suas respectivas agências, com o objetivo de identificar a existência de algum comportamento que pudesse ser explicado através do cálculo de correlação. Para identificar tendências e comportamentos dos impactos das competências gerenciais, realizou-se a análise de regressão linear.

No caso deste estudo, foram adotadas como variáveis a avaliação de desempenho por competências, a avaliação de resultado das agências, as competências gerenciais e as variáveis decorrentes da caracterização da amostra como: gênero, faixa etária, tempo de serviço, escolaridade e estado civil. A Figura 4 apresenta as variáveis analíticas e seus respectivos indicadores.

| Variáveis analíticas | Indicadores |
|---|------------------------------------|
| Avaliação dos resultados das agências | Pontuação das agências (Placar) |
| Competências gerenciais | |
| a) Estimular a participação da equipe; | Pontuação da competência gerencial |
| b) Mobilizar esforços da equipe; | Pontuação da competência gerencial |
| c) Orientar a atuação da equipe; | Pontuação da competência gerencial |
| d) Promover o desenvolvimento profissional dos membros da equipe e, | Pontuação da competência gerencial |
| e) Promover a qualidade de vida da equipe. | Pontuação da competência gerencial |

Figura 7: Variáveis Analíticas

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PESQUISADOS

A Tabela 1 apresenta as características dos pesquisados, quanto aos dados demográficos, evidenciando-se que: a maioria deles é do sexo masculino, está com mais de 45 anos de idade. Nota-se que existe certo equilíbrio entre o tempo de

serviço. Quanto à formação acadêmica dos mesmos, a maioria possui graduação ou pós-graduação. Com relação ao estado civil, percebe-se que há predominância de casados. Durante a tabulação dos dados, descobriu-se que todos os pesquisados encontravam-se trabalhando em suas agências há menos de 5(cinco) anos.

Tabela 1-Variáveis Demográficas

| Variáveis | | Quantidade | Frequência |
|------------------|--------------------------------|------------|------------|
| Genero | Masculino | 17 | 85% |
| | Feminino | 3 | 15% |
| Faixa etária | Até 45 anos de idade | 7 | 35% |
| | Acima de 45 anos de idade | 13 | 65% |
| Tempo de serviço | Até 25 anos de serviço | 9 | 45% |
| | Acima de 25 anos de serviço | 11 | 55% |
| Escolaridade | Com graduação incompleta | 2 | 10% |
| | Com graduação ou pós-graduação | 18 | 90% |
| Estado civil | Casados | 17 | 85% |
| | Solteiros e outros | 3 | 15% |

Nota Fonte: Pesquisa documental. O número total de pesquisados é 20.

4.2 RESULTADOS OBTIDOS

4.2.1 Resultados da pesquisa documental

Os escores apresentados na Tabela 2 representam os conceitos médios

dos desempenhos dos gerentes representados pelas letras maiúsculas e das agências representados pelas letras minúsculas. Essas médias foram calculadas a partir das informações fornecidas pelo banco, considerando o período da pesquisa.

Tabela 2

Média dos escores das avaliações de desempenho dos gerentes

*LYDIA MARIA PINTO BRITO

Universidade Potiguar – UnP. E-mail: lydiampbrito@yahoo.com.br

| Gerentes | Escores | Agências | Escores |
|---|----------------|-----------------|----------------|
| A | 431,10 | a | 441,23 |
| B | 420,43 | b | 423,30 |
| C | 449,86 | c | 474,27 |
| D | 428,65 | d | 444,13 |
| E | 450,05 | e | 486,45 |
| F | 425,88 | f | 432,93 |
| G | 426,48 | g | 434,70 |
| H | 461,85 | h | 508,02 |
| I | 431,67 | i | 441,23 |
| J | 434,75 | j | 451,81 |
| K | 456,14 | k | 494,68 |
| L | 426,32 | l | 448,07 |
| M | 461,11 | m | 491,85 |
| N | 442,37 | n | 454,13 |
| O | 463,37 | o | 509,15 |
| P | 463,78 | p | 525,13 |
| Q | 439,97 | q | 470,83 |
| R | 448,57 | r | 475,26 |
| S | 457,53 | s | 489,20 |
| T | 395,07 | t | 397,35 |
| Correlação entre as médias dos gerentes e das agências => | | | 0,968 |
| P => | | | 0,000 |

Nota Fonte: Pesquisa documental. Os gerentes foram identificados pelas letras maiúsculas e suas agências pelas letras minúsculas.

Além das médias dos escores, apresentados na Tabela 2, foi calculado a correlação, apresentando resultado de 0,968, considerada positiva e forte por Barbetta (2004, p. 312), por ser um número positivo e estar entre 0,71 e 1. Também foi calculado o “p-value” e quando este valor é pequeno (<0,50), e neste caso é 0,000,

confirma que a correlação é significativa e as duas variáveis são linearmente dependentes ou relacionadas.

A Figura 8 apresenta a reta $y=1,7757x-317,96$, com $R^2 =0,9362$, coeficiente de determinação que mede o modo de associação entre variáveis. Ou seja, a parcela de “y” que é explicada por

“x”, neste caso, significa que 93,62% das avaliações de desempenho das agências (y) são “explicadas” pela avaliação dos

gerentes (x), ficando 6,38% sem explicação. Isto é, o resultado observado não decorre do acaso.

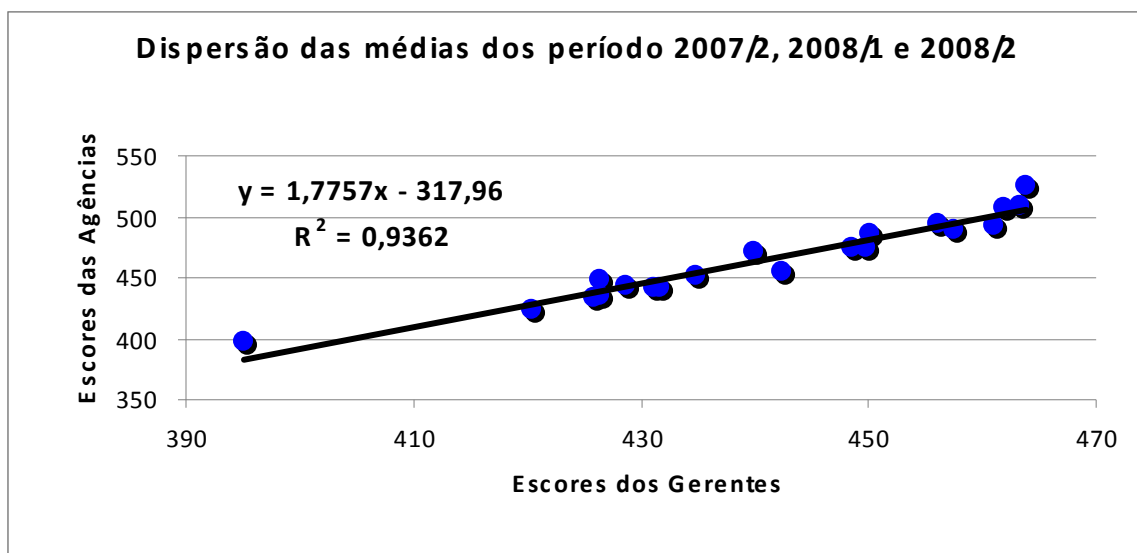


Figura 8. Dispersão das médias

Nota Fonte: Pesquisa documental. Comparação das médias dos escores dos desempenhos dos gerentes e das agências no período de 2007/2 a 2008/2:

Para reforçar a ideia anterior, foi aplicado o Teste completo de Fisher (F), ou Teste de hipótese F, representado pela fórmula abaixo, que testa a hipótese de que nenhum dos coeficientes de regressão tenha significado. Obtiveram-se

os seguintes resultados: $F = 264,13$ e através da função INVF (Excel) para calcular o F crítico. Obteve-se o valor de: 8,28, e como F crítico é menor que F, a regressão deve ser aceita. Ou seja, existe relação entre as variáveis observadas.

$$F = \frac{\frac{r^2}{k-1}}{\frac{1-r^2}{n-k}} \quad \begin{array}{l} R^2 = 0,9362 \\ K = 2 \text{ (95\% grau de liberdade)} \\ N = 20 \end{array}$$

Além dos resultados já citados, identificou-se a relação existente entre

cada competência gerencial e os resultados das agências apresentados na Tabela 3:

Tabela 3 - **Correlação entre as competências gerenciais e os resultados organizacionais**

| Competência Gerencial | Média | Desvio | Correlação | p-value ** | *R ² |
|---|-------|--------|------------|------------|-----------------|
| a) estimular a participação da equipe; | 4,3 | 0,22 | 0,013 | 0,956 | 0,000008 |
| b) mobilizar os esforços da equipe; | 4,34 | 0,32 | -0,344 | 0,137 | 0,0449 |
| c) orientar a atuação da equipe; | 4,19 | 0,18 | -0,163 | 0,491 | 0,013 |
| d) promover o desenvolvimento profissional dos membros da equipe; | 4,13 | 0,18 | 0,312 | 0,180 | 0,0136 |
| e) promover a qualidade de vida da equipe | 4,09 | 0,17 | -0,025 | 0,916 | 0,0103 |

* Como o coeficiente de determinação é próximo de zero, significa que as avaliações de desempenho das agências (y) não são “explicadas” pela avaliação das competências dos gerentes (x).

** *p-value* representa o nível de significância (a probabilidade de se obter resultados fora da região de possibilidades de conclusão)

Fonte: pesquisa documental.

Na tabela 4, os escores obtidos pelos gerentes em suas competências gerenciais foram agrupados de acordo com o nível de complexidade de cada agência que pode variar de 1 a 5, sendo que 1 é a de nível mais alto e, 5 a de mais baixo nível. O nível da agência é apurado a partir da consideração de diversos fatores

socioeconômicos como: renda *per capita*, volume de negócios, localização, entre outros.

Nesse agrupamento não foi possível estabelecer diferenças significativas entre as avaliações que ensejassem algum padrão de comportamento.

Tabela 4 - Competências gerenciais agrupadas por nível de agência:

| Competências/Nível das agências | Agência Nível 1 | Agência Nível 2 | Agência Nível 3 | Agência Nível 4 |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| a) estimular a participação da equipe; | 4,36 | 4,35 | 4,30 | 4,12 |
| b) mobilizar os esforços da equipe; | 4,41 | 4,40 | 4,28 | 4,44 |
| c) orientar a atuação da equipe; | 4,11 | 4,27 | 4,20 | 4,00 |
| d) promover o desenvolvimento profissional dos membros da equipe; | 4,04 | 4,11 | 4,16 | 4,08 |
| e) promover a qualidade de vida da equipe | 4,00 | 4,02 | 4,13 | 4,09 |

Fonte: pesquisa documental.

A Tabela 5 apresenta um resumo das médias das avaliações de desempenho dos gerentes, agrupadas de

acordo com as variáveis demográficas, comparadas com as competências utilizadas pelo banco pesquisado.

Tabela 5 - Médias dos conceitos das avaliações dos gerentes agrupados de acordo com as variáveis demográficas

| Variáveis | | C1 | C2 | C3 | C4 | C5 |
|------------------|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Genero | Masculino | 4,30 | 4,32 | 4,18 | 4,12 | 4,09 |
| | Feminino | 4,30 | 4,44 | 4,26 | 4,16 | 4,07 |
| Faixa etária | Até 45 anos de idade | 4,31 | 4,28 | 4,11 | 4,10 | 4,10 |
| | Acima de 45 anos de idade | 4,31 | 4,36 | 4,24 | 4,14 | 4,08 |
| Tempo de serviço | Até 25 anos de serviço | 4,29 | 4,29 | 4,14 | 4,07 | 4,06 |
| | Acima de 25 anos de serviço | 4,30 | 4,42 | 4,23 | 4,20 | 4,13 |
| Escolaridade | Com graduação incompleta | 4,29 | 4,09 | 4,18 | 4,00 | 3,98 |
| | Com graduação ou pós-graduação | 4,30 | 4,36 | 4,20 | 4,15 | 4,10 |
| Estado civil | Casados | 4,31 | 4,31 | 4,18 | 4,12 | 4,08 |
| | Solteiros e outros | 4,27 | 4,55 | 4,30 | 4,20 | 4,10 |

Nota Fonte: Pesquisa documental.

C1- estimular a participação da equipe; C2 - mobilizar os esforços da equipe; C3 - orientar a atuação da equipe; C4 - promover o desenvolvimento profissional dos membros da equipe e C5 - promover a qualidade de vida da equipe.

É possível observar que: a) as mulheres apresentaram escores mais elevados do que os homens. Entretanto, em função da quantidade de mulheres pertencentes à amostra, não é possível afirmar que a diferença seja significativa ou que haja realmente diferença entre os gêneros; b) da pesquisa, não se evidenciou nenhum comportamento que possa sugerir que esta variável influencie de forma diferenciada o desempenho profissional dos gerentes; c) ficou evidenciado que esse influencia no domínio das competências. Para Tompson, Faerman e McGrath, (2003, p.25), para desenvolver determinada competência é preciso não só ser

apresentado ao conhecimento teórico como ter a oportunidade de praticá-la; d) constatou-se que o nível de instrução favorece o desempenho dos gerentes. De acordo com Bitencourt (2005), ao se integrarem concepções de diversos autores, os elementos que se destacam no desenvolvimento de competências podem ser sintetizados por meio da verificação dos seguintes fatores: as competências estão associadas ao desenvolvimento de conceitos, habilidades e atitudes. Também demandam capacitação e se traduzem na capacidade de mobilizar recursos em práticas de trabalho e não explica nenhum comportamento quanto ao desempenho dos

*LYDIA MARIA PINTO BRITO
Universidade Potiguar – UnP. E-mail: lydiampbrito@yahoo.com.br

gerentes. Isto é, não apresentou resultados que possam comprovar tal relação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste estudo foi identificar a existência, ou não, de alguma relação entre a avaliação de desempenho dos gerentes do banco e os resultados de suas agências. Após a análise dos dados, observou-se que existe uma relação positiva e sólida, de acordo com Barbeta (2004, p. 312). Entretanto, a referida correlação só é observada quando os placares de desempenho das agências e dos gerentes são comparados, contrariamente ao que foi observado quando a comparação se dá entre cada competência gerencial e o placar da agência, o que denota a existências de outros elementos subjacentes. Para Zarifian (2001, p 116) uma competência coletiva é mais do que a soma das competências individuais. Isso se explica plenamente pelos efeitos de sinergia entre essas competências e pelas interações sociais ativas no seio do grupo. Outro aspecto passível de consideração é que os pesos utilizados no modelo de avaliação de desempenho, tanto das agências quanto dos gerentes, contribuam para estabelecer tal relação, pois a avaliação de desempenho dos gerentes se distancia da avaliação das agências no que diz respeito à realização

dos negócios. Uma questão que fica no ar: será que as competências definidas pela instituição são as mais adequadas para a apresentação de resultados?

REFERÊNCIAS

- ACEVEDO, Claudia Rosa. **Monografia no curso de administração: guia completo de conteúdo e forma**. São Paulo: Atlas, 2006.
- ARGYRIS, C. **Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendizado organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- BALDWIN, Timothy et al. **Desenvolvimento de habilidades gerenciais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- BAND, William A. **Competências críticas**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997
- BARBETTA, P. A.; REIS, M. M. e BORNIA, A. C. **Estatística para Cursos de Engenharia e Informática**. São Paulo: Editora Atlas, 2004
- BARROS, Betânia Tanure de e PRATES, Aurélio Spyer. **O Estilo Brasileiro de Administrar**, São Paulo: 1996.

BITENCOURT, Claudia Cristina. **A gestão de competências gerenciais – a contribuição da aprendizagem organizacional.** Tese de doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Programa de pós-graduação. Porto Alegre, 2001.

_____. A Articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais © RAE- eletrônica - v. 5, n. 1, Art. 3, jan./jun. 2006 www.rae.com.br/eletronica

BRANDÃO, H.P. **Gestão baseada nas competências: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária.** Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade de Brasília – UnB, 1999.

BRITO, Lydia Maria Pinto. **Gestão de Competências, Gestão do Conhecimento e Organizações de Aprendizagem.** Fortaleza: Imprensa Universitária, 2005.

BRUNO-FARIA, M., Brandão, H. 2002. **Gestão de competências: identificação de competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal.** Anais XXVI Enanpad. Anpad: Salvador

CARBONE, Pedro Paulo, BRANDÃO, Hugo Pena e LEITE, João Batista Diniz. **Gestão por Competência e Gestão do Conhecimento,** Editora FGV, 2006.

CARVALHO, Hudson. **GDP por**

competências. Bb.com.você para quem faz o Banco do Brasil, Brasília, v. 8, n.48, p. 10, jan/fev. 2008.

DAVENPORT, Thomas H. e PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial, Como as Organizações Gerenciam o seu Capital Intelectual – Métodos e Aplicações Práticas.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por Competências,** 6ª ed., São Paulo: Editora Gente, 2001.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Editora Atlas, 2007.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Editora Atlas, 2006.

FEBRABAN. **O setor bancário em números.** São Paulo: 2008. Disponível em www.febraban.com.br. Acessado em 18.06.2008.

FISCHER, A. L. **O conceito de modelo de gestão de pessoas: modismo e realidade em gestão de Recursos Humanos nas empresas brasileiras** In: DUTRA, J. S. **Gestão por competências.** São Paulo: Gente, 2001.

FLEURY, M. T. L. **Modelo de Gestão de pessoas por competências.** In: Curso Aberto em Gestão por Competências. 1º,

- 1999, Anais. São Paulo: PROGEP FIA/FEA-USP.
- FLEURY, M.; FLEURY, A. **Estratégias empresariais e formação de competências – um quebra cabeça Caleidoscópio da Indústria Brasileira.** São Paulo: Atlas, 2000.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social,** São Paulo: Atlas, 2007.
- GRAMIGNA, Maria Rita – **Modelo de Competências e Gestão de Talentos.** São Paulo: Makron Books, 2002.
- HEIFETZ, R. **Os Novos Desafios.** *HSM Management*, no.14, ano3, maio/junho.1999.
- KAPLAN, Robert S. **A Estratégia em ação: balanced scorecard;** tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997
- LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LEME Rogério. **Avaliação de desempenho com foco em competência,** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- Rogério, LEME e VESPA, Márcia. **Gestão do Desempenho Integrando Avaliação e Competências com o Balanced Scorecard.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.
- LUCIA, A. D. e LEPSINGER, Richard; **Modelos de competência: apontando fatores críticos de sucesso nas organizações.** Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco: 1999.
- MC LAGAN, Patrícia. **Nova Era da Participação Administrativa,** Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Trad. Nivaldo Montigelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MELO, M.C. O. L. O. **O exercício da função gerencial em tempos de novas tecnologias organizacionais: da gestão profissional à gestão compartilhada.** In. ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 20, 1996, Rio de Janeiro.
- MOREIRA, Claudia Maria M. et al. **Habilidades Gerenciais.** Rio de Janeiro: SENAC, 1997.
- MOURA, Maria Cristina. **O Desafio de Articular as Estratégias com o Desenvolvimento de Competências Gerenciais: um Estudo de Caso.** São Leopoldo: Unisinos, 2003. (Dissertação de Mestrado).
- MOURA M. C. C.; BITENCOURT C. **Articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências**

- gerenciais © RAE- eletrônica - v. 5, n. 1, Art. 3, jan./jun. 2006
www.rae.com.br/eletronica.
- PERRENOUD, Philippe e outros. **As competências para ensinar no século XXI: a formação dos professores e o desafio da avaliação**. Porto Alegre: Artmed, 2002.
- PERRENOUD, Philippe. **Avaliação - da excelência à regulação das aprendizagens entre duas lógicas**. Porto Alegre: Artmed, 1999.
- PRAHALAD, C.K e HAMEL, Gary. **Competindo pelo Futuro**, Rio de Janeiro: Campus, 19ª Edição: 2005.
- PRAHALAD, C.K. **A Competência essencial**. H.S. Management, São Paulo, n.1, p.6- 11, mar./abr. 1997.
- QUINN, R. E. et al. **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. 3. ed., Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- REIS, G G. **Avaliação 360 graus: um instrumento de avaliação gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- RESENDE, E. **O Livro das competências: desenvolvimento das competências, a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- RIOS, Terezinha Azeredo. **Ética e competência**. São Paulo:Cortez, 2006.
- ROGÉRIO, Leme. **Avaliação de Desempenho com foco em competências: a base para remuneração por competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- RUANO, A. M. **Gestão por competências: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- RUAS, R. L. et al. **Aprendizagem Organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- RUAS, Roberto, ANTONELLO, Claudia; BOFF, Luiz Henrique. **Os Novos Horizontes da Gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- RUAS, R.; Ghedine, T.; DUTRA, J. S. D.; BECKER, G. V.; DIAS, G. B. **O Conceito de Competência de A à Z: análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004 In: Anais do 29º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós- Graduação em Administração - ENANPAD**. Brasília: ANPAD, 2005.
- SANT'ANNA; MORAES, L. F. R.; KILIMNIK, Z. M. **Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo**. RAE-Eletrônica – v. 4, n. 1, Art. L, jan/jun, 2005. Disponível em <http://www.rae.com.br/eletronica>. Acesso

em 22.11.2007.

SILVA, L. N. **Líder sábio: novo perfil de liderança do terceiro milênio**. Rio de Janeiro: Record, 1998.

SILVA, A. B.; REBELO, L. M. B.; CUNHA, C. J. C. A. **Aprendizagem de gerentes: a**

perspectiva da experiência vivida. In: Anais do 30º Encontro da Associação Nacional dos

Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD. Salvador: ANPAD, 2006.

SOUSA, Roseli Rodrigues de. **Avaliação de desempenho profissional no Banco do Brasil**. 2003. 26 p. Monografia (especialização em Gestão Estratégica) – Fundação Getúlio Vargas, Recife, 2003.

SOUZA, Josean Sotero Nogueira de. **Gestão de pessoas por competências: o estudo de caso da caixa econômica federal**. 2004. 38p. Monografia (graduação em Administração) – Departamento de Ciências Administrativas da UFRN, Natal, 2004.

STONER, James A F. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil LTDA, 1985.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

VILAS BOAS, Ana Alice, Rui Otávio Bernardes de Andrade. **Gestão**

Estratégica de Pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**, São Paulo: Atlas, 2001.