

## Percepções sobre o Sistema de Gestão de Desempenho por Competência em uma instituição financeira de Belém-PA

Daniel Fernando Lima Martins<sup>1</sup>

Rosinele da Silva de Oliveira<sup>2</sup>

Márcia Athayde Moreira<sup>3</sup>

**Resumo:** A presente pesquisa teve por objetivo analisar as percepções dos colaboradores sobre o programa de Gestão de Desempenho por Competências - GDC adotado por uma instituição financeira da administração pública indireta. Metodologicamente, foi realizada uma pesquisa exploratória, para o que se utilizou como estratégia principal de pesquisa o levantamento dos dados, por meio da aplicação de questionários estruturados, suportados por breve revisão teórica. Para o tratamento dos dados, foi realizada análise dos componentes principais a fim de identificar e agrupar em fatores os principais elementos de análise. Com os resultados da pesquisa, observou-se que o assertivo desenvolvimento de competências é um elo importante entre a estratégia organizacional e seus resultados. Na percepção dos colaboradores, de modo geral, o modelo de GDC em estudo atingiu um bom nível de maturidade e aceitação, sendo reconhecido como válido e útil, apesar de apresentar algumas percepções negativas em relação a uma possível falta de transparência no seu uso quanto aos processos de ascensão na carreira na organização.

**Palavras-chave:** Gestão por Competências; Gestão de Desempenho; Estratégia Organizacional.

### *Analysis of the validity and usefulness of Performance Management System for Competence in a financial institution in Belém-PA*

**Abstract:** The present research aimed to investigate and analyze in Belém, capital of Pará State, the perception and the level of acceptance of a financial institution on the performance management program skills-GDC adopted. Methodologically was held an exploratory research, for what is used as the search strategy survey, through the application of structured questionnaires, supported by the brief theoretical review. For the treatment of the data was conducted the analysis of the main components in order to identify and group on factors the main elements of analysis. With the results of the survey, it was observed that the assertive skills development is an important link between organizational strategy and its results, and that, in the perception of employees generally, the GDC model under study has reached a good level of maturity and acceptance, being recognized as valid and useful, although present some negative perceptions about a possible lack of transparency in how to use your ascension career processes in the organization.

**Keywords:** Management Skills; Performance Management; Organizational Strategy.

<sup>1</sup> Doutorando em Administração pela Universidade da Amazônia (UNAMA). Mestre em Administração pela Universidade da Amazônia (UNAMA). Especialista em Gestão do Conhecimento pela Universidade Cândido Mendes (AVM/UCM). Graduado em Administração pela Universidade Federal do Pará (UFPA). Bolsista PROSUP/CAPES do Programa de Mestrado e Doutorado da Universidade da Amazônia (UNAMA). Endereço Postal: Av. Alcindo Cacela, 287, 4o. andar, Bloco-E, Bairro Umarizal, Belém - PA. E-mail: adm.danielmartins83@gmail.com

<sup>2</sup> Doutoranda em Administração pela Universidade da Amazônia (UNAMA). Mestre em Administração pela Universidade da Amazônia (UNAMA). Especialista em Formação Avançada para Consultores em Finanças pela Faculdade Ideal (FACI) e MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Graduada em Administração pela Faculdade do Pará (FAP). Bolsista PROSUP/CAPES do Programa de Mestrado e Doutorado da Universidade da Amazônia (UNAMA).

<sup>3</sup> Doutora em Contabilidade e Controladoria pela Universidade de São Paulo (USP). Mestre em Contabilidade pela Universidade de Brasília (UnB). Especialista em Magistério Superior pelo Centro Universitário Ceuma do Maranhão (UNICEUMA). Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Pará (UFPA). Professora, Pesquisadora e Coordenadora Adjunta do Programa de Mestrado e Doutorado da Universidade da Amazônia (UNAMA).

## 1. Introdução

A compreensão da relação estratégia *versus* resultado é um dos maiores desafios enfrentados no âmbito da gestão das organizações. Isso pode justificar-se pela dinâmica organizacional, que por sua vez objetiva a sobrevivência da organização em um ambiente complexo e em constantes mudanças.

Nesse sentido, Brandão (2008) afirma que, num contexto de globalização e maximização de resultados, muitas organizações buscam ferramentas gerenciais de desempenho que integrem estratégia, aprendizado, competências e indicadores de recursos financeiros e não financeiros. Esses elementos em conjunto formam o modelo de gestão da organização, que deve ser capaz de gerar resultados positivos por meio da integração desses fatores estruturais, gerando otimização na aplicação de seus recursos disponíveis, sejam eles físicos, financeiros, sejam intelectuais, para o desenvolvimento de competências organizacionais e humanas que garantirão a sobrevivência e a sustentabilidade em longo prazo.

Considerando o aspecto humano, dentre os elementos que compõem o sistema de gestão na organização, destacam-se os modelos de avaliação do desempenho. Nos primórdios, o modelo taylorista de seleção e treinamento se preocupava em desenvolver o trabalhador nos aspectos técnicos relacionados ao trabalho e ao cargo ocupado (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Segundo estes autores, por pressões sociais e pelo significativo aumento da complexidade das relações trabalhistas, essas perspectivas tayloristas de seleção e treinamento foram alteradas com o passar dos anos, dando espaço à inclusão de aspectos sociais e comportamentais relacionados ao trabalho. Assim, com o passar do tempo, nos últimos anos, com base nas premissas do desenvolvimento de competências, sejam estas humanas, sejam organizacionais, por influência da crescente demanda nas organizações por um novo formato de gestão voltado para estratégia e resultado, possibilitou-se o aprofundamento das discussões acerca de novos modelos de avaliação de desempenho e gestão de competências (FLEURY et. al., 2015; LIMA; ARAGÃO, GUIMARÃES, 2016; ROCHA; PASSADOR; SHINYASHIKI, 2017).

Tendo como base essas discussões, a proposição desta pesquisa é analisar as percepções de colaboradores sobre o programa de Gestão de Desempenho por Competências - GDC adotado por uma instituição financeira da administração pública indireta, verificando o nível de aceitação do modelo por parte dos colaboradores, enquanto instrumento de avaliação, desenvolvimento profissional e recompensas. Será levado ainda em consideração a relação entre a avaliação de desempenho, a estratégia e a capacidade de gerar resultados na organização.

Essa pesquisa se justifica por discutir um dos elos da gestão organizacional: o ser humano. Se no passado as organizações priorizaram a verificação de seus esforços apenas pelo desempenho financeiro que obtinham, com o passar do tempo, tais prerrogativas foram mudando e novas formas de gerir a organização, novas percepções e estratégias de gestão foram sendo estudadas e colocadas em prática. Assim, essa pesquisa pretende contribuir com acadêmicos e profissionais dispostos a compreender e a discutir resultados oriundos da realidade empírica acerca do desenvolvimento estratégico do ser humano nas organizações, resultados pretendidos e resultados obtidos.

## 2. Revisão de Literatura

### 2.1 Gestão por Competências

A compreensão de competência, para Zarifian (2001; 2012) e Fleury e Fleury (2001), é a de que as competências de um indivíduo não estão ligadas somente à qualificação técnica de um cargo, mas sim, à utilização destas no ambiente profissional e na relação que se faz com os outros elementos da organização, podendo estas serem avaliadas na prática em forma de desempenho. A competência é condição fundamental à realização de uma tarefa ou propósito (Brandão; Guimarães, 2001). Com isso, o indivíduo ou grupo, além de possuir o conhecimento necessário que o certifica a realizar dada atividade, precisa também desenvolver habilidades e atitudes em forma de comportamento adequado.

Diante de algumas definições sobre competências, pode-se considerar Bortef (1997), que compreende que a competência está em assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas, buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes e de natureza singular. Já na perspectiva de Durand (1998), percebe-se a clássica definição de competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito, conceito que de certa forma ressoa na definição de competências por Ruas (1999), que a define como a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação o conhecimento e as habilidades a fim de atingir o desempenho esperado.

Nesse sentido, o conceito de competência sintetiza a mobilização, a integração e a transferência de conhecimentos e capacidades em estoque (HIPÓLITO, 2000). Desta forma, a competência é inerente à expressão de capacidades do indivíduo no contexto laboral, conceito ratificado pela visão de Zarifian (2001), que diz que a competência é de fato constatada quando de sua utilização e situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Sendo assim, compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir, conforme as suas necessidades como organização, haja vista que a realização das atividades organizacionais está vinculada às competências de seus indivíduos.

Em outro contexto, analisando as considerações de Prahalad e Hamel (1990), as organizações devem também desenvolver suas competências em nível organizacional. Tais competências são classificadas como essenciais, pois elas podem desenvolver diferenciais que venham a garantir maior vantagem competitiva à organização, assim como sua própria sobrevivência. Neste contexto, as competências podem ser classificadas em três níveis, as competências humanas, individuais e gerenciais; as competências funcionais (de grupos ou áreas) e as competências organizacionais, que competem a toda a organização (RUAS, 2005) e que se pautam em sua *expertise*, pois são inerentes às próprias competências por serem resultado da interação entre indivíduos e processos no ambiente organizacional de modo único e particular. Complementando os conceitos originais que tratam de elementos individuais (conhecimento, habilidade e atitude), a classificação de Ruas (2005) extrapola a geração de competência, a fim de direcionar ações mais assertivas para o desenvolvimento das organizações e assim gerar maior vantagem competitiva, em nível individual, funcional ou organizacional.

Assim, um dos desafios encontrados pelas organizações é o de como identificar e desenvolver essas

competências humanas, funcionais e organizacionais, a fim de alcançar a estratégia pretendida, gerando vantagem competitiva diante dos concorrentes e obtendo os melhores resultados possíveis.

Partindo do pressuposto de que a competição favorece a disputa pela sobrevivência, pode-se dizer que as organizações serão mais competitivas se desenvolverem as competências mais adequadas ao contexto em que estão inseridas (PHAHALAD; HAMEL, 1990). Sabe-se que nas organizações as competências aparecem em vários níveis e, para melhor compreensão desses níveis, Ruas *et al.* (2005) as subdividem em três grupos: Básicas, Seletivas e Essenciais. As *Básicas* são compreendidas como a base para a sobrevivência da organização no médio prazo. Estão ligadas à funcionalidade da organização. Podem produzir excelência operacional, mas não garantem diferenciação nem vantagem competitiva; as *Seletivas* diferenciam a organização ante os concorrentes, podendo ser consideradas um fator que favorece a liderança do mercado, mas não garantem vantagem competitiva; e as *Essenciais*, também chamadas de *Core Competences*, que são competências que criam a visão de pioneirismo, são capazes de tornar a organização referência. São de difícil reprodução em outras organizações. Garantem excelência, diferenciação e vantagem competitiva e devem responder a três critérios para serem validadas e consideradas como competências essenciais, a saber: 1) oferecer reais benefícios aos consumidores, agregando valor percebido pelos clientes; 2) prover potencial acesso a diferentes mercados e 3) ser difícil de imitar, o que aumentaria em tempo a vantagem competitiva da organização.

Assim, pode-se inferir que a competitividade, a sustentabilidade e a sobrevivência da organização estão ligadas ao desenvolvimento das competências individuais de seus colaboradores, à aquisição de novos conhecimentos e ao desenvolvimento de habilidades e atitudes. O desenvolvimento das competências individuais favorece a formação de competências funcionais e, assim, em sequência, o desenvolvimento de competências essenciais organizacionais. Cabe assim à organização, segundo o ponto de vista destes pesquisadores, desenvolver estratégias de estímulo a essas competências e a necessidade de gerenciá-las.

As organizações que buscam seu crescimento por meio da identificação e do desenvolvimento de competências, sejam estas humanas, de grupo, sejam organizacionais, adotam modelos de gestão de forma a orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar competências que são consideradas críticas à consecução dos seus objetivos, em diferentes níveis na organização, seja individual, coletivo, seja organizacional (CARBONE *et al.*, 2005). Para Gramigna (2002), dentro das organizações, a gestão de competências tornou-se um processo que exerce influência nos resultados e, com o passar do tempo, comprovou-se a sua eficiência, uma vez que vem ganhando cada vez mais credibilidade (GRAMIGNA, 2002). Rebaglio (2008) define gestão por competências (GC) como um conjunto de ferramentas práticas, consistentes, objetivas e mensuráveis que tornam possível às empresas instrumentalizar setores de recursos humanos e gestores para fazer a gestão e o desenvolvimento de pessoas com foco e clareza.

Desse modo, a GC, segundo Carbone *et al.* (2005), propõe-se a alinhar os esforços da organização para que as competências humanas possam gerar e sustentar as competências organizacionais necessárias a fim de que os objetivos estratégicos da organização sejam atingidos. Assim, há necessidade de serem utilizados, concomitantemente com as ferramentas para o desenvolvimento, também os meios de

avaliação. Segundo Brandão e Guimarães (2001), a gestão de competências e a gestão de desempenho se complementam, notadamente em um contexto de gestão estratégica.

## 2.2 Gestão de Desempenho por Competências

O ato de avaliar deve ser considerado como comparação entre o desempenho desejado e o praticado (ROCHA-PINTO, 2003, 2007). Conforme o autor, a avaliação de desempenho pode ser considerada como um instrumento capaz de identificar o potencial dos funcionários de uma organização, bem como as lacunas que implicam o desempenho de uma equipe ou a qualidade das relações entre funcionários e superiores. De maneira geral, deve-se ter a avaliação de desempenho como um meio de analisar os resultados obtidos por uma organização.

Enquanto a avaliação de desempenho é uma forma de comparar o desempenho esperado ao obtido, a Gestão de Desempenho é considerada, para Brandão (2001), um instrumento gerencial capaz de integrar distintos níveis em uma organização, partindo do individual ao corporativo, a fim de melhorar o desempenho tanto de indivíduos, quanto de equipes de trabalho e da organização em geral. Para o autor, a gestão de desempenho faz parte de um processo maior de gestão organizacional, uma vez que permite rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de recursos humanos, entre outros, objetivando a correção de desvios e dando sentido de continuidade e sustentabilidade à organização (BRANDÃO, 2001).

Assim, observa-se que, ao buscar o desenvolvimento de competências na organização, é necessário desenvolver meios de gerenciá-las a fim de obter as melhores respostas a seus esforços e adequá-los, caso necessário, para o atingimento das estratégias pretendidas.

Por muitos anos, as organizações basearam seu desempenho em mensurações estritamente financeiras. Kaplan e Norton (2000), ao desenvolverem o *Balanced Scorecard* (BSC), partiram da premissa de que as organizações estavam seguindo opções míopes ao confiarem apenas em indicadores financeiros e que a dependência destes promovia comportamentos na empresa que sacrificavam a criação de valor para o longo prazo e por desempenho em curto prazo. Assim, Kaplan e Norton (1997) pensaram em uma forma de gestão que unisse quatro perspectivas de forma conjunta e harmonizada, as quais são: a própria perspectiva financeira, somada à perspectiva dos clientes, do desenvolvimento de recursos humanos e a operacional.

Para medir e gerenciar essas perspectivas, sugeriu-se a adoção de indicadores específicos para cada organização, alinhados às metas e aos objetivos estratégicos. O BSC proporciona o aprendizado estratégico por meio de retroalimentação em um processo contínuo, permitindo a adaptação e a elaboração de novas metas ou ações estratégicas após o fim de um ciclo ou período, ocasionando a comparação entre o resultado esperado e o resultado realizado.

Nesse contexto, compreender a relação dinâmica entre estratégia e resultados é fundamental para que a organização obtenha êxito em seus objetivos. Segundo Mintzberg *et al.* (2000), a escola de aprendizado compreende a formação da estratégia como um processo emergente de aprendizagem tanto



no nível individual quanto no nível coletivo. Sendo a estratégia um processo de aprendizado emergente, o ambiente organizacional deve ser propício ao desenvolvimento de novos conhecimentos e competências. Como já visto anteriormente, o ponto principal para que a organização tenha ações estratégicas bem-sucedidas está em promover a interação entre seus diversos atores (intra e interorganizacionais), de forma a facilitar o processo de aprendizagem (MINTZBERG *et al.*, 2000)

De acordo com Mintzberg *et al.* (2000), este processo emergente de formação da estratégia pode ser melhor observado quando se considera o processo de criação de conhecimento mencionado por Takeuchi e Nonaka (2008). Ainda na visão do autor, pode-se dizer que, a partir da incorporação de um novo conhecimento ou conceito gerado pelo processo de criação de conhecimento, pode haver a possibilidade, inclusive, de a organização mudar ou adaptar sua estratégia para atender às necessidades do ambiente onde está inserida.

A relação estratégia versus resultado perpassa pela necessidade de a organização desenvolver em sua estrutura as competências necessárias que possam levá-la a realizar seus objetivos. Estas competências podem ser individuais, coletivas (Ruas *et al.*, 2005) ou organizacionais (PRAHALAD; HAMEL, 1990), conforme já explicadas anteriormente. Diante desta dinâmica, o desenvolvimento de competências pode apresentar-se como um elo entre a estratégia e os resultados. Este elo tem como cenário o modelo de gestão aplicado na organização, assim como também o sistema de aprendizagem organizacional fomentado por este.

A relação entre a estratégia e os resultados perpassa pela compreensão do ambiente, da estratégia, da aprendizagem e do desenvolvimento de competências e de como estas geram resultados estratégicos para a organização. Durante a formação da estratégia e dos seus objetivos, a organização deve observar em seu contexto a importância das competências, em qualquer nível, como fator preponderante para o alcance de resultados estratégicos satisfatórios. Uma organização, ao estipular seus objetivos estratégicos, deveria analisar se as competências que possui são suficientes para alcançá-los e, caso não sejam, devem-se avaliar quais competências deverão ser desenvolvidas e qual ambiente de aprendizagem será mais adequado (PRAHALAD; HAMEL, 1995; MINTZBERG, *et al.*, 2000; TAKEUCHI; NONAKA, 2008; ZARIFIAN, 2012).

Para Zarifian (2012), a integração dos desempenhos produtivos às competências ganha destaque nas organizações, acrescentando ainda que a dimensão do conhecimento não pode ser desprezada pelos processos de aprendizagem de competências e que, para isso, as informações precisam ser disseminadas por toda a organização. Esse processo ao qual o autor se refere implica diretamente nos resultados estratégicos da organização. Desse modo, associar os processos de aprendizagem para o desenvolvimento de competências aos objetivos estratégicos pode ser considerado como um meio de se atingir vantagem competitiva para a organização. E foi na tentativa de unir estratégia, competências e resultados que se desenvolveu o modelo de gestão de desempenho por competência.

De acordo com Carbone *et al.* (2005), a gestão por competências se orienta para que as competências humanas sejam desenvolvidas a fim de gerar e dar suporte às competências organizacionais, para que os

objetivos estratégicos da organização sejam atingidos. Para cada competência, devem-se criar medidas de avaliação, conhecidos como indicadores de desempenho, que comparam o resultado obtido com aquele esperado, observando a efetividade da estratégia planejada.

Esse processo de avaliar competências pela medida dos resultados em forma de desempenho esperado *versus* desempenho obtido permite sua observação como um sistema de gestão. E esse sistema de gestão de desempenho por competência, por sua vez, permite avaliar a existência ou não de competências para a consecução dos objetivos estratégicos organizacionais, assim como desenvolver mecanismos de recompensas.

Segundo Carbone *et al.* (2005), a utilização de instrumentos gerenciais deste tipo é útil não apenas à identificação de lacunas de competências em dada organização, como também à identificação e desenvolvimento daquelas que são importantes para atingir resultados satisfatórios de desempenho; isso, segundo o autor, deve ser feito periodicamente.

Em suma, a integração da gestão por competência com a gestão de desempenho em um modelo de gestão de desempenho por competência torna mensuráveis os resultados estratégicos, avaliando se a estratégia outrora traduzida em metas e objetivos quantificáveis foi alcançada, ao passo que também torna viável a detecção de necessidades organizacionais com o intuito de corrigir eventuais falhas ou *gaps*, assim como facilita o desenvolvimento de sistemas de recompensas.

### 3. Delineamento da Pesquisa Empírica

Esta investigação é exploratória quanto aos objetivos, buscando maior entendimento do problema analisado, utilizando o levantamento como estratégia de pesquisa, com aplicação de questionários. O questionário foi elaborado com base na literatura sobre o tema, empregando-se a Escala *Likert*, contendo 23 questões fechadas, variando do (1) não concordo ao (5) concordo totalmente, como sugerido por Carbone *et al.* (2005). Os dados e as informações obtidos foram tratados quantitativamente.

O *locus* de pesquisa é uma instituição financeira vinculada à administração pública indireta que explora atividade econômica. Suas agências estão situadas no município de Belém - PA. A amostra foi selecionada por conveniência. Foram aplicados 100 questionários a uma população de 439 colaboradores lotados nas agências de Belém, onde se obteve retorno de 68 questionários, ou seja, o equivalente a 15,5% da população. Os questionários foram entregues pessoalmente nas agências para os colaboradores e, após uma semana, buscou-se retorno.

Ressalta-se que o questionário foi dividido em quatro partes, tendo como primeira a apresentação da pesquisa e a garantia da participação voluntária e sigilosa do colaborador; a segunda parte levantou dados demográficos, como gênero, idade e escolaridade e dados profissionais, como tempo de atuação e nível funcional; a terceira parte expôs uma breve explicação de como responder ao formulário, e a quarta e última parte refere-se às 23 questões que versam sobre a percepção do modelo de gestão de competências.

Para o tratamento dos dados, utilizou-se o método Análise dos Componentes Principais (ACP), que, de acordo com Vicini (2005), é um método estatístico de análise multivariada que tem por finalidade reduzir os dados, a fim de eliminar possíveis sobreposições e escolher as formas que mais os representam. Parte de combinações lineares das variáveis originais, buscando identificar a relação entre as características extraídas dos dados brutos. Essa redução das variáveis é comumente chamada de fatores. A ACP é considerada um método fatorial, pois a redução do número de variáveis não se faz por simples seleção de variáveis, mas pela construção de novas variáveis sintéticas, obtidas pela combinação linear das variáveis iniciais, por meio dos fatores (BOUROCHE, 1982, *apud* VICINI, 2005).

Os dados da pesquisa foram submetidos a testes de validação e de esfericidade de *Bartlett*, que avalia a hipótese de que as correlações entre as variáveis de modo geral sejam independentes, sendo ou não consideradas uma matriz-identidade e testando a hipótese nula. E o teste de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), que é um teste que permite avaliar o quanto é adequada a aplicação da análise fatorial para os dados da pesquisa. Neste último, a análise fatorial é considerada adequada quando apresenta resultados que variam de 0,5 a 1,0, sendo considerada inadequada caso o resultado seja inferior ao mínimo.

Segundo Souki e Pereira (2004), quanto mais próximo de zero for o nível de significância do teste de esfericidade de *Bartlett*, maior será a adequação da análise fatorial para um conjunto de dados. A medida de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) é entendida por Hair, Anderson, Tatham e Black (1998, p.91) como um teste que permite avaliar quão adequada é a aplicação da análise fatorial, em que valores acima de 0,50 para a matriz toda ou para uma variável individual indicam tal adequação (CARVALHO, 2008).

Após a validação, foram verificadas as comunalidades e, em seguida, a redução dos dados por correlação de variância total das 23 variáveis constantes no formulário de pesquisa. Em relação às comunalidades, segundo Vicini (2005), é a medida de quanto da variância de uma variável é explicada pelos fatores derivados pela análise fatorial. Assim, essa etapa tem como objetivo avaliar a contribuição de cada variável ao modelo construído, e os valores mais altos são os mais importantes para análise.

Por fim, os dados foram submetidos às análises no SPSS, nas quais se buscou encontrar a correlação entre as questões e, para tal, foi usado o método *Rotated Component Matrix*<sup>a</sup>, que trata do uso de dois métodos, quais sejam: *Principal Component Analysis (extraction method)* e o *Varimax with Kaiser Normalization (rotation method)*. Esse método permite verificar quais fatores melhor explicam as variáveis da pesquisa. Como resultado, as questões formaram cinco grupos distintos de questões com maior correlação entre si e posteriormente foram transformadas em fatores. Esses cinco fatores distintos permitem uma compreensão com mais veracidade da problemática da pesquisa. Para cada grupo de questões que compôs os fatores, utilizou-se a técnica *Crosstabulation* para compreender cada resposta por nível funcional.

#### 4. Apresentação dos Resultados

Para facilitar a compreensão das respostas dos colaboradores quanto à problemática da pesquisa



que se refere à percepção quanto ao modelo de Gestão de Desempenho de Competências, foram analisados os cinco fatores distintos obtidos com a aplicação da técnica estatística escolhida. O detalhamento das questões pode ser visto em apêndice nessa pesquisa.

A amostra foi composta por 46% de homens e 54% de mulheres, em diversas funções que foram classificadas em quatro faixas, conforme apresentado na Tabela 1.

**Tabela 1:** Detalhando da função dos colaboradores pesquisados

	<b>HOMENS</b>	<b>MULHERES</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
<b>FUNÇÃO</b>				
Alta Gerência	4	1	5	7
Gerência Média	12	6	18	27
Assistentes e Analistas	6	7	13	19
Operacionais	9	23	32	47
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>37</b>	<b>68</b>	<b>100</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Do perfil obtido, a maior concentração dos respondentes está no nível operacional com 47% dos respondentes, conforme esperado. Outros dados obtidos revelaram uma amostra representada por um público jovem, em que 43% dos respondentes possuem entre 26 e 35 anos; 41% dos respondentes estão entre seis e 12 anos de tempo de casa e, em se tratando de escolaridade, 59% responderam ter nível superior completo.

Após a fase inicial de caracterização da amostra, foram realizados os dois passos de validação para a análise fatorial, o teste KMO e o teste Bartlett. O teste KMO se apresentou bastante satisfatório (0,808), com grande capacidade de explicar os dados após a definição dos fatores. O teste de esfericidade de Bartlett (Sig. 0,000) demonstrou que há relação entre as dimensões das variáveis, o que permite dizer que é adequada a análise fatorial para o conjunto de dados.

Quando tratadas as comunalidades, as 23 variáveis (questões aplicadas) apresentaram coeficiente acima de 0,5 (mínimo aceitável) obtidos pelo *Extraction Method: Principal Component Analysis*, o que quer dizer que todas as questões têm um razoável poder de explicação e foram aproveitadas na análise fatorial.

Com relação à variância total explicada na presente pesquisa, pode-se constatar que os cinco fatores resultantes da Análise Fatorial pelo método ACP possibilitam explicar 68,07% da variância total, o que demonstrou capacidade razoável de poder de explicação com relação aos fatores decorrentes desta análise. As questões da pesquisa foram submetidas à análise de correlação para se verificar e compreender os dados de modo mais assertivo. Quando os dados foram analisados pelo *software* SPSS, verificou-se o surgimento de cinco grupos de questões, classificados como fatores que apresentaram maior correlação, estes foram obtidos pelo *Rotated Component Matrix<sup>a</sup>*, que trata do uso de dois métodos: *Principal*

*Component Analysis (extractionmethod)* e o *Varimaxwith Kaiser Normalization (rotationmethod)*. Esse método permite verificar quais fatores melhor explicam as variáveis da pesquisa. A tabela 2 apresenta a formação dos cinco grupos.

**Tabela 2:** Formação dos Fatores na ACP

Questões da Pesquisa	Score dos fatores				
	1	2	3	4	5
1. Os cursos autoinstrucionais disponibilizados pelo banco, em seus conteúdos, ajudam a melhorar meu desempenho profissional.	,208	,787	,239	,101	-,031
2. Sou estimulado em meu local de trabalho a realizar os cursos de aprimoramento profissional a fim de melhorar meu desempenho.	,409	,590	-,044	,287	-,106
3. Meu desempenho melhorou significativamente depois que fiz cursos presenciais.	,312	,860	,052	-,006	,123
4. Os cursos realizados me ajudaram a crescer profissionalmente na empresa, pois melhorei meu desempenho.	,141	,821	,097	,204	,094
5. Tenho tempo suficiente para realizar no próprio ambiente de trabalho os cursos que me são solicitados para melhorar meu desempenho profissional.	,232	,164	,152	,621	,106
6. A melhoria do meu desempenho profissional, avaliado pelo alcance de metas estipuladas, é de minha inteira responsabilidade.	,041	,180	-,019	,629	,492
7. O modelo de avaliação de desempenho é claro com relação ao que o banco espera do desenvolvimento das minhas competências.	,308	,228	,491	,364	-,184
8. Os indicadores de desempenho são úteis para eu tomar consciência da qualidade do meu trabalho, pois comparo meus resultados aos da equipe.	,360	,199	,334	,477	,193
9. Considero justas as metas e os parâmetros de desempenho estipulados pelo banco ante minha formação profissional e capacitação oferecidas pelo banco.	,347	,033	,127	,736	-,093
10. Os indicadores de desempenho e a avaliação (autoavaliação, avaliação de superiores, pares e subordinados) são as únicas formas que tenho para ter meu trabalho reconhecido.	,133	-,013	,039	,067	,854
11. A avaliação facilita meu desenvolvimento profissional, pois por ela sei como sou visto (a) na empresa.	,572	,106	,400	,121	,439
12. Os feedbacks recebidos com base nos indicadores e avaliação são suficientes para aprimorar meu desempenho.	,613	,250	,226	,247	,280
13. O modelo de gestão de desempenho por competências (gestão por competências, indicadores de controle e avaliação) contribui para o alcance de resultados satisfatórios na empresa.	,685	,260	,277	,149	,338
14 - O modelo de gestão de desempenho por competências ajuda a identificar os melhores funcionários.	,617	-,017	,475	,207	,134
15 - Considero transparentes e honestos os procedimentos de ascensão profissional do modelo de gestão de desempenho por competência.	,624	,273	-,114	,386	,152
16 - Considero justo que, através do sistema de avaliação por múltiplas fontes e dos indicadores de desempenho, tenhamos nosso trabalho reconhecido.	,686	,253	-,022	,130	-,210
17 - O sistema de gestão de desempenho por competências contribui para diminuir influências externas de pessoas na hora de decidir sobre a ascensão profissional de qualquer colaborador.	,677	,319	,083	,117	-,021
18 - Tenho confiança em que o sistema de gestão de desempenho por competência é um instrumento útil para o meu crescimento profissional dentro da empresa.	,809	,139	,168	,146	,130
19 - O modelo de gestão de desempenho por competência consegue alinhar os meus interesses pessoais aos interesses da empresa.	,741	,252	,389	,175	,087
20 - Sou remunerado e recompensado de forma justa pelo meu desempenho.	,614	,092	-,207	,395	-,024
21 - Com o uso dos modelos de gestão e avaliação de desempenho, percebo que minha qualidade de vida melhorou significativamente, pois consigo direcionar melhor minhas atividades e gerenciar meu tempo.	,644	,290	,115	,339	,309
22 - Tenho consciência das expectativas do banco quanto ao meu desempenho.	,056	,035	,840	,130	,041
23 - Tenho conhecimento das competências que o banco espera que eu desenvolva para melhorar meu desempenho.	,068	,146	,895	-,031	,076

Fonte: Dados da pesquisa.



Observa-se que cada um dos fatores representa um grupamento específico de questões, em que nenhuma questão se repete entre elas, ficando resumido de acordo com o apresentado no quadro 1.

**Quadro 1:** Formação dos fatores

FATORES	QUESTÕES
FATOR 1 – Percepção de validade e aceitação da eficiência do sistema de gestão do desempenho por competências.	11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21
FATOR 2 – Relação entre melhoria do desempenho e o crescimento profissional com realização dos cursos oferecidos.	1, 2, 3, 4
FATOR 3 – Coerência entre as competências necessárias e expectativas de desempenho com relação ao sistema de gestão por competências.	7, 22, 23
FATOR 4 – Relação entre o desenvolvimento de competências e o desempenho profissional em comparação com as expectativas.	5, 6, 8, 9
FATOR 5 – Reconhecimento profissional mediante resultados, de acordo com o sistema de gestão de competências.	10

Fonte: Dados da pesquisa.

Para a interpretação dos dados, foi considerado apenas o aspecto função dos respondentes, acreditando-se que este aspecto contestaria mais ricamente a problemática desta pesquisa.

## 5. Discussão dos Resultados

A seguir, são apresentadas as análises dos resultados encontrados.

**a) Análise do fator 1:** Percepção de validade e eficiência do sistema de Gestão de Desempenho por Competências.

Este fator tenta elucidar se o sistema de GDC é compreendido e aceito como uma ferramenta eficaz para o desenvolvimento profissional e para a avaliação do desempenho tanto do colaborador, quanto dos resultados obtidos pela equipe. Com base nestas informações, é possível compreender como os respondentes consideram as ferramentas de gestão e a forma como as compreendem como instrumento de avaliação e desenvolvimento. De modo geral, percebe-se que, em todos os níveis funcionais, há uma tendência em acreditar que o sistema GDC é válido. Quando em comparação aos demais níveis funcionais, a alta gerência percebeu o sistema GDC como válido e também eficiente, em uma tendência clara por acreditar neste sistema. Nesse caso, observa-se um ponto positivo; pois, de acordo com Bergamini (2012), uma percepção distorcida do sistema GDC pode provocar desgaste pessoal por parte do colaborador, culminando até mesmo no desenvolvimento de patologias como as que são relacionadas ao estresse no trabalho. Portanto, nessa pesquisa, destaca-se então a percepção positiva dos colaboradores entrevistados.

**b) Análise do fator 2:** Relação entre a realização de cursos de aprimoramento e desenvolvimento profissional com a melhoria de desempenho e possível crescimento profissional pela percepção do

colaborador respondente.

Observou-se que os colaboradores percebem que os cursos ofertados pela instituição financeira estudada, sejam presenciais, sejam autoinstrucionais, contribuem para a melhoria do desempenho e, como consequência disso, os colaboradores acreditam em que é possível crescer profissionalmente. Estas respostas consideram que o sistema que trata do desenvolvimento de competências para a melhoria do desempenho pode ser considerado válido.

De acordo com as visões de Prahalad e Hamel (1995), Zarifian (2001: 2012) e Fleury e Fleury (2001), o desenvolvimento de competências individuais e organizacionais alinhadas à estratégia da organização é fundamental para o aprimoramento do profissional, assim como também é indispensável para melhoria do desempenho estratégico organizacional. Sendo assim, de acordo com as respostas obtidas, pode-se entender, para os respondentes, que a instituição pesquisada consegue desenvolver um ambiente que estimula o aprendizado e o aperfeiçoamento de competências no colaborador para a melhoria individual e organizacional em termos de desempenho. Apesar de não apresentar unanimidade, demonstra tendência positiva em considerar os cursos como instrumentos para a ascensão profissional.

**c) Análise do fator 3:** Este fator busca compreender se o sistema GDC consegue deixar claro o entendimento a respeito das competências que o colaborador precisa desenvolver para atingir as expectativas de desempenho da organização.

As análises demonstraram que os respondentes, em sua maioria, possuem conhecimento das competências que precisam desenvolver. Eles percebem também que o GDC consegue demonstrar, em termos práticos, não somente as competências que precisam ser desenvolvidas, mas também a expectativa da instituição em relação ao desempenho desses colaboradores.

No geral, observa-se que, na organização estudada, os resultados encontrados vão ao encontro das ideias de Prahalad e Hamel (1995), Mintzberget *al.* (2001) e Zarifian (2001, 2012). O desenvolvimento de competências tanto humanas quanto organizacionais precisa ter uma finalidade clara para se obterem resultados satisfatórios, e essas mesmas competências precisam estar alinhadas aos objetivos estratégicos da organização, para que a empresa consiga entregar valor percebido ao cliente, estabelecendo, assim, seu diferencial estratégico.

**d) Análise do fator 4:** Busca compreender a relação entre o desenvolvimento de competências e o desenvolvimento profissional.

Compreender o Fator 4 é importante para se buscar estabelecer uma relação entre desenvolvimento de competências, avaliação de desempenho e estratégia como aspectos necessários para se obterem resultados satisfatórios às organizações.

Para se estabelecer apropriadamente um ambiente organizacional que seja capaz de estimular o desenvolvimento de competências, é necessário que se crie um ambiente propício ao aprendizado. Para Silva (2009), o processo de aprendizagem deve ser o resultado da interação entre o indivíduo, o grupo e a

própria organização, em seus papéis distintos, porém complementares. Na visão de Mintzberg *et al.* (2000), o processo de aprendizagem pode impactar na estratégia da organização. E é nessa relação entre processo de aprendizagem e estratégia que o desenvolvimento de competências surge com grande relevância para o cumprimento dos objetivos estratégicos.

As considerações sobre o Fator 4 envolvem compreender a dinâmica organizacional. No caso desta pesquisa, foram observadas tendências que demonstram que os colaboradores se autorresponsabilizam pelo seu desempenho e pelo desenvolvimento de competências, porém informam que o tempo é pouco para realizarem treinamentos no local de trabalho. Isso, do ponto de vista estratégico, no que compete ao desenvolvimento de competências como aspecto ligado ao desempenho e aos resultados, pode ser um complicador para a efetiva implementação da estratégia; pois, se as competências planejadas não conseguirem ser desenvolvidas como deveriam, há possibilidade de impacto negativo em algum momento na organização.

**e) Análise do fator 5:** Aborda os aspectos ligados ao reconhecimento profissional mediante resultados obtidos dentro da dinâmica do GDC.

Pode-se inferir que os respondentes tendem a acreditar em que há outras formas de avaliação que poderiam contribuir para o reconhecimento, além do GDC. Para eles, existem outros meios de serem reconhecidos que não apenas pelos indicadores de desempenho ou pela avaliação, ou seja, dentro do sistema GDC. Foi ainda sinalizado que há possível existência de outros meios de avaliar o desempenho dos resultados, assim como também outras formas de avaliar posturas e comportamentos.

Com a análise desses cinco fatores, são traçadas considerações que respondem à problemática que envolve a pesquisa. Identificou-se que, na percepção dos colaboradores entrevistados, há uma compreensão sobre o sistema GDC e suas ferramentas, assim como reconhecem o modelo de gestão por competências como válido e eficiente para avaliar seu desempenho, notadamente pela alta gerência.

Observou-se também que os respondentes reconhecem que os cursos de aprimoramento oferecidos podem contribuir para o desenvolvimento de competências e para a melhoria do desempenho profissional e para um possível crescimento na empresa. Analisou-se, pelas respostas obtidas, que a instituição pesquisada conseguiu em partes desenvolver e estimular um ambiente que incentiva o aprendizado.

Foi constatado que os respondentes possuem conhecimento sobre quais competências devem ser desenvolvidas e quais são as expectativas de desempenho que a entidade busca para suprir suas necessidades estratégicas, ou seja, a comunicação neste aspecto é efetiva. Outro ponto observado é que os colaboradores, em sua maioria, entendem que são os principais responsáveis pelo seu desenvolvimento profissional. Em todos os níveis funcionais, percebeu-se uma tendência em acreditar que há outras formas, além da avaliação individual, que influenciam o processo de ascensão profissional, ou seja, na visão dos respondentes, há outras formas de reconhecimento profissional além do GDC, o que enseja a necessidade de outras pesquisas para investigar outros meios de reconhecimento e ascensão profissional.



## 6. Considerações Finais

O objetivo da pesquisa foi analisar as percepções dos colaboradores sobre o programa de Gestão de Desempenho por Competências - GDC adotado por uma instituição financeira da administração pública indireta. Para atingir ao objetivo, verificou-se o nível de aceitação do modelo por parte dos colaboradores, enquanto instrumento de avaliação, desenvolvimento profissional e recompensas, levando ainda em consideração a relação entre a avaliação de desempenho, a estratégia e a capacidade de gerar resultados na organização.

Ressalta-se que, compreender o sistema GDC pela percepção dos colaboradores entrevistados foi importante para observar os impactos que o sistema causa na dinâmica organizacional, assim como a satisfação do colaborador com relação às formas como os processos da GDC são aplicados.

Assim, pode-se entender que o sistema GDC, na entidade pesquisada, atingiu um nível de maturidade e aceitação por seus colaboradores de forma que os entrevistados o reconhecem como útil e válido para avaliar e gerenciar desempenho e para contribuir no processo de desenvolvimento e aprimoramento de competências, ainda que apresente algumas lacunas nos procedimentos no que tange à condução de outros processos, como os relacionados às questões de ascensão profissional.

Dessa forma, sugere-se, para pesquisas futuras, uma análise da transparência nos processos de avaliação de colaboradores, assim como estudos que foquem na relação entre a avaliação e a ascensão profissional. Como limitações da pesquisa, ressalta-se que a pesquisa reflete a opinião e a realidade dos respondentes, não podendo ser generalizada para outras localidades ou instituições financeiras. Ainda assim, seus resultados ensejam debates e novos *insights* para coordenadores de equipe, administradores e empreendedores que desejam implantar sistemas de gestão por competência.

## Referências

- BERGAMINI, C. W. **Competência: a chave do desempenho**. São Paulo: Atlas, 2012.
- BRANDÃO, H; GUIMARÃES, T. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n 1. p. 8-15, jan./mar.2001. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>. Acesso em 10 mar. 2018.
- BRANDÃO, H. **Aprendizagem e competências nas organizações**: uma revisão crítica de pesquisas empíricas. *Revista Gestão Organizacional*. v. 6, n. 3, p. 321-342, 2008. Disponível em <<http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/viewFile/105/94>> Acesso em 10 mar. 2018.
- BRANDÃO, H. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho**: um estudo multinível. 2009. 363f. Tese (Doutorado em Psicologia Social). Universidade de Brasília. Brasília, 2009.
- CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D; VILHENA, R. M. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2. ed. *Rio de Janeiro: FGV*, 2005.
- CARVALHO, J. R. M.; ALMEIDA, K. K. N.; SILVA, J. A. A.; NOBREGA, D. M. **Requisitos de qualidade em serviços contábeis no setor de comércio**. *Revista UnB Contábil*, v. 11, n. 2, p. 117-133, 2008.

- FLEURY, A.; FLEURY, M. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- FLEURY, A., FLEURY, M. **Construindo o conceito de competência**. Edição Especial. São Paulo: RAC, p. 183-196, 2001. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>. Acesso em 10 mar. 2018.
- FLEURY, A.C.C.; FLEURY, M.T.L.; BORINI, F.M.; OLIVEIRA J. M.; REIS, G.G. **Gestão estratégica das multinacionais brasileiras**. EAESP - Escola de Administração de empresas de São Paulo. 2015. Disponível em: [https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/16341/Gest%C3%A3o\\_Estrat%C3%A9gica\\_das\\_Multinacionais\\_Brasileiras.pdf](https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/16341/Gest%C3%A3o_Estrat%C3%A9gica_das_Multinacionais_Brasileiras.pdf). Acesso em 10 mar. 2018.
- GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.
- HAIR, J.; ANDERSON, R.; TATHAM, R.; BLACK, W. **Multivariate data analyses**. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2005.
- KAPLAN, R; NORTON, D. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus. 1997.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. **Organizações orientadas para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2. ed., 2001.
- LIMA, R. J. C.; ARAGÃO, S.; GUIMARÃES, E. H. R. **Competências Gerenciais em Gestão de Projetos: Estudo em Grandes Empresas do Setor da Construção Civil, em Minas Gerais**. Gestão e Projetos: GeP, v. 7, n. 2, p. 42-53, 2016. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5644484>. Acesso em 10 mar. 2018.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The core competences of the corporation**, Harvard Business Review, v. 68, n 3, p. 79-91, May-June, 1990. Disponível em: [http://www.jeremym.fr/blog/wpcontent/uploads/2009/11/C.K.Prahalad\\_G.Hamel\\_CoreCompetenceOfTheCorp.pdf](http://www.jeremym.fr/blog/wpcontent/uploads/2009/11/C.K.Prahalad_G.Hamel_CoreCompetenceOfTheCorp.pdf). Acesso em: 18 mar. 2018.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- RABAGLIO, M. O. **Gestão por competências: ferramentas para atração e captação de talentos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.
- ROCHA-PINTO, S. R. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.
- ROCHA, G. B.; PASSADOR, C. S.; SHINYASHIKI, G. T. **What is the social gain from competency management? The employees' perception at a Brazilian public university**. Revista de Administração. São Paulo, v. 52, n. 3, p. 233-245, 2017. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0080-21072017000300233&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0080-21072017000300233&script=sci_arttext). Acesso em 10 mar. 2018.
- RUAS, R. **Os novos horizontes da gestão: aprendizado organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- SILVA, A. B. **Como os gerentes aprendem?** São Paulo: Saraiva, 2009.
- TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- VICINI, L. **Análise multivariada da teoria à prática**. 2005. 215f. Especialização – Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria, 2005.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2012.