



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração à distância

EMILENY CARVALHO DE SÁ ARAÚJO

**O MODELO DE GESTÃO DE DESEMPENHO ADOTADO
PELO BANCO DO BRASIL: COMO O SISTEMA ADOTADO
PODE MELHORAR O DESEMPENHO E O
DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DE SEUS
FUNCIONÁRIOS?**

Brasília – DF

2011

EMILENY CARVALHO DE SÁ ARAÚJO

**O MODELO DE GESTÃO DE DESEMPENHO ADOTADO
PELO BANCO DO BRASIL: COMO O SISTEMA ADOTADO
PODE MELHORAR O DESEMPENHO E O
DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DE SEUS
FUNCIONÁRIOS?**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Especialista, Jean Marcel Chamon

Brasília – DF

2011

Araújo, Emileny Carvalho de Sá.

O modelo de Gestão de Desempenho adotado pelo Banco do Brasil: como o sistema adotado pode melhorar o desempenho e o desenvolvimento profissional de seus funcionários? / Emileny Carvalho de Sá Araújo. – Brasília, 2011.

54 f.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2008.

Orientador: Prof. Especialista Jean Marcel Chamon, Departamento de Administração.

1. Modelo de gestão adotado pelo BB. 2. Gestão por Competências. 3. Gestão de Desempenho. 4. Desenvolvimento Profissional dos funcionários. I. Título.

EMILENY CARVALHO DE SÁ ARAÚJO

**O MODELO DE GESTÃO DE DESEMPENHO ADOTADO
PELO BANCO DO BRASIL: COMO O SISTEMA ADOTADO
PODE MELHORAR O DESEMPENHO E O
DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DE SEUS
FUNCIONÁRIOS?**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
(a) aluno (a)

Emileny Carvalho de Sá Araújo

Especialista, Jean Marcel Chamon
Professor-Orientador

Titulação, Nome completo,
Professor-Examinador

Titulação, nome completo
Professor-Examinador

Brasília, 26 de novembro de 2011

Ao meu amado esposo Deyvid, pelo amor, paciência e dedicação.

Aos meus pais e irmãos que são presenças constantes em minha vida.

À Deus pelo dom da vida.

RESUMO

Este trabalho consiste em avaliar a influência do modelo de Gestão de Desempenho por Competências adotado pelo BB no desempenho e desenvolvimento profissional dos funcionários e o grau de satisfação dos funcionários em relação ao modelo de gestão adotado. A pesquisa é de caráter descritivo e exploratório, e utilizou-se de questionário estruturado com questões fechadas para a coleta de dados primários quantitativos e qualitativos. A população foi constituída por 10 (dez) funcionários do Banco do Brasil da Agência Estilo Natal, lotados na plataforma da Agência Rio Branco. O estudo se inicia, com breves considerações acerca da noção de competências, Gestão de Desempenho e Gestão de Desempenho por Competências, com reflexões sobre suas definições, tendo por base a influência de diversos autores que se empenham para a consolidação dos conceitos de competências. Nessa esteira foi visto a relação entre a Gestão por Competências e a Gestão de Desempenho e a evolução, definição e caracterização da Gestão de Desempenho por Competências no Banco do Brasil, além de descrever o sistema GDP por Competências do BB. Os resultados mostram, de forma geral, ser positiva a percepção dos respondentes da pesquisa, sobre a influência do modelo de Gestão por Competências adotado pelo Banco, que consideraram um instrumento importante para a avaliação de desempenho e desenvolvimento profissional dos funcionários. Dentro do universo pesquisado, 50% dos respondentes concordaram que houve grandes mudanças após a implantação do modelo, e 60% concordaram que o sistema influenciou positivamente na capacitação e ascensão profissional. Contudo o estudo indica que a maioria (40%) dos respondentes discorda que o instrumento possibilita que sejam percebidos o entusiasmo, a colaboração e dedicação dos funcionários ao seu trabalho, e 60% dos respondentes não estão satisfeitos com o modelo de gestão adotado. Concluindo, observou-se que a Gestão de Desempenho por Competências veio para ficar, pois se entende que o funcionário que possuir mais competências agrega mais valor para si e mais resultados à organização e, por outro lado a empresa tem interesse de fomentar um aperfeiçoamento contínuo e permanente de seus profissionais.

Palavras-chave: Competências. Gestão de Desempenho. Gestão de Desempenho por Competências. Desenvolvimento Profissional.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GDP – Gestão de Desempenho por Competências

BB – Banco do Brasil S/A

TAO – Sistema de Identificação de Oportunidades

BSC – Balanced Scorecard

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	07
1.1	Contextualização do Assunto	Erro! Indicador não definido.
1.2	Formulação do problema.....	Erro! Indicador não definido.
1.3	Objetivo Geral.....	110
1.4	Objetivos Específicos	11
1.5	Justificativa	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	37
3.1	Caracterização da organização, setor ou área	37
3.2	População e amostra.....	40
3.3	Caracterização dos instrumentos de pesquisa	40
3.4	Procedimentos de coleta e de análise de dados	42
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	42
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	47
	REFERÊNCIAS.....	49
	APÊNDICES.....	51
	Apêndice A – Questionário da Pesquisa	51

1 INTRODUÇÃO

O processo de gestão nas organizações vem sofrendo avanços em função da necessidade de adequação às constantes mudanças ocorridas e às exigências da sociedade do conhecimento, o capital humano é valorizado a partir de sua capacidade de explorar suas qualidades intelectuais. A exigência de aprender a interagir com o novo a adaptar-se ao dinâmico processo produtivo, traz grandes desafios e oportunidades para o desenvolvimento e crescimento profissional.

Acompanhando esses avanços, a avaliação evoluiu do foco comportamental para o foco desempenho, como atingimento de resultados por meio do cumprimento de metas, do desenvolvimento de competências e planejamento da carreira.

Do ponto de vista organizacional, a avaliação do desempenho é um sistema formal de revisão e avaliação do desempenho das pessoas e das equipes de trabalho em suas atividades profissionais.

A gestão por competência é uma alternativa aos modelos de gestão tradicionalmente utilizados pelas organizações. Ela constitui um processo contínuo, que tem como etapa inicial a formulação da estratégia da organização seguido pela definição dos indicadores de desempenho no nível corporativo de metas e na identificação das competências necessárias para concretizar o desempenho esperado.

No Banco do Brasil o modelo de Gestão de Desempenho por Competência (2003) foi criado a partir de reivindicações dos funcionários e o objetivo do sistema era direcionar e aprimorar o desempenho dos funcionários do Banco para o cumprimento de metas e atingimento dos resultados a partir de uma estratégia corporativa definida.

Foi criado o modelo de avaliação chamado de Gestão de Desempenho por Competências - GDP baseado no modelo teórico de Balanced Scorecard que visa estabelecer, demonstrar e balizar, por meio de indicadores financeiros e não-financeiros, a orientação estratégica da organização.

Os objetivos destacados pelo Banco do Brasil para implementação da GDP por Competências foram disponibilizar informações sistematizadas que permitam o

gerenciamento do desempenho dos funcionários, vinculando esses desempenhos aos objetivos da empresa; direcionar ações de capacitação para o desenvolvimento e aprimoramento das competências necessárias para a melhoria dos resultados do banco, e para o crescimento profissional do funcionário; democratizar as relações de trabalho.

A avaliação é feita a partir de 05 (cinco) perspectivas, correspondentes aos focos de interesse da Empresa que precisam acompanhamento constante: Financeira, Clientes, Processos Internos, Comportamento Organizacional e Sociedade.

As competências necessárias avaliadas são selecionadas e construídas de acordo com a área de atuação de cada funcionário e com o papel ocupacional a ser exercido.

As competências recebem os pontos das avaliações por diversas fontes: superiores, pares, subordinados e auto-avaliação.

Considerando esse cenário, o enfoque do trabalho é a análise do modelo de Gestão de Desempenho por Competências adotado pelo Banco do Brasil e como esse sistema pode melhorar o desempenho e ajudar no crescimento profissional dos seus funcionários.

1.1 Contextualização

O modelo de gestão de desempenho por competências vem despertando grande interesse, nos meios acadêmicos e empresariais. Ele prevê em sua essência, a articulação entre a estratégia organizacional e as competências, como fator preponderante, para o êxito na sua aplicação. Trata-se de um modelo complexo, inovador, baseado em novas concepções a respeito do modo de gerir pessoas.

Neste trabalho, estão assentados quatro grandes objetivos: o primeiro é consolidar e discutir as bases conceituais, a funcionalidade e característica em que se apóia o modelo de gestão de desempenho por competências. O segundo é verificar se o modelo de gestão adotado pelo BB colabora no desempenho e desenvolvimento dos seus funcionários. O terceiro objetivo é apresentar um instrumento de diagnóstico da efetividade dos objetivos do modelo de gestão. Finalmente, no quarto, pretende-se analisar o grau de satisfação dos funcionários do banco em relação ao modelo de gestão adotado.

Na prática, a gestão de desempenho é um sistema de informações estruturado de forma abrangente e contínua, sob uma perspectiva sistêmica, interessado na produção do conhecimento sobre a relação do homem com o trabalho.

Com base em tais pressupostos, as expectativas que marcaram a elaboração deste trabalho estão diretamente relacionadas à apresentação dos aspectos críticos sobre este processo gerencial voltado para a excelência do desempenho daqueles que atuam nas organizações.

1.2 Formulação do problema

Frente ao exposto, levanta-se a seguinte problemática: como o modelo de Gestão de Desempenho adotado pelo Banco do Brasil pode ajudar a melhorar o desempenho e o desenvolvimento profissional de seus funcionários?

A partir de críticas e sugestões do funcionalismo o Banco do Brasil desenvolveu um novo modelo de gestão intitulado GDP - Gestão de Desempenho por Competências.

O objetivo era constituir um modelo que pudesse promover, de forma mais efetiva, a melhoria do desempenho e desenvolvimento profissional e organizacional, com a missão de atender as necessidades, expectativas e aspirações do funcionário do banco.

O sistema de gestão de desempenho por competências no Banco do Brasil facilitou a melhoria do desempenho, auxiliou no desempenho pessoal e profissional dos funcionários, além de funcionar como instrumento de gestão de carreira.

Essa ferramenta que vem sendo adotada não só pelo Banco do Brasil como também por diversas empresas, considera o conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes que influenciam na capacidade dos funcionários realizarem algo que se traduza em agregação de valor para a empresa, para a pessoa e para o meio onde vive.

Nesse sistema adotado, as competências avaliadas são mais adequadas ao perfil de atividade desenvolvida por cada avaliado dentro da organização e busca a melhoria do desempenho no trabalho e a identificação de necessidades de treinamento para o desenvolvimento de competências. Ele aproxima o contexto de trabalho do funcionário ao sistema de desempenho e a estratégia organizacional da Empresa.

A premissa básica é a de que o funcionário sabe ou pode aprender a identificar suas próprias competências, necessidades, pontos fortes, pontos fracos e metas.

Neste modelo de gestão foi adotada a avaliação por múltiplas fontes que se mostra com resultados mais fidedignos sobre o desempenho de cada funcionário

avaliado, e a auto-avaliação ajuda ao funcionário manifestar sua concordância ou discordância com relação aos conceitos atribuídos pelas fontes.

Portanto o sistema continua avaliando o comportamento do funcionário e representa um processo mais aberto e participativo, possibilitando a legitimação de uma integração entre o desenvolvimento de carreira, a capacitação e os resultados da empresa.

Contudo na implementação do novo modelo de gestão adotado pelo Banco do Brasil (2003), alguns dos resultados obtidos no desempenho e desenvolvimento profissional do funcionalismo são: possibilitar a auto-análise e estimular o auto-desenvolvimento, permitir o acompanhamento do desempenho individual e coletivo, ajudar o funcionário a identificar e desenvolver suas competências na sua área de atuação dentro da empresa, além de estimular através de promoções de carreira o resultado de excelência dos funcionários.

1.3 Objetivo Geral

Analisar como o modelo de Gestão de Desempenho por Competências adotado pelo banco, pode influenciar na melhoria do desempenho e desenvolvimento profissional de seus funcionários.

1.4 Objetivos Específicos

Descrever a funcionalidade e características do sistema de Gestão de Desempenho por Competências.

Verificar se o sistema de Gestão de Desempenho por Competências – GDC, adotada pelo banco, colabora no desempenho e desenvolvimento dos seus funcionários.

Avaliar se os objetivos do sistema de Gestão de Desempenho por Competências do banco estão sendo alcançados.

Analisar o grau de satisfação dos funcionários do banco em relação ao modelo de gestão adotado.

1.5 Justificativa

A proeminência dos questionamentos levantados neste trabalho está em descrever a funcionalidade e características do sistema de Gestão de Desempenho por Competências, verificar se o sistema de Gestão de Desempenho por Competências – GDC, adotado pelo banco, colabora no desempenho e desenvolvimento dos seus funcionários, avaliar se os objetivos do sistema de Gestão de Desempenho por Competências do banco estão sendo alcançados e analisar o grau de satisfação dos funcionários do banco em relação ao modelo de gestão adotado.

O sistema de GDC é o método de avaliação de desempenho que define a avaliação da relação entre o desempenho atual ou passado de um funcionário e seus padrões de desempenho. A avaliação de desempenho presume que os padrões de desempenho foram estabelecidos e que será dado feedback ao funcionário para ajudá-lo a eliminar deficiências de desempenho ou a manter seu bom nível de desempenho.

A GDP por Competências considera que o desempenho do funcionário é constituído por suas competências e pelos resultados gerados com a aplicação dessas competências em sua atuação profissional. É avaliado em que nível as competências dos funcionários são expressas em suas ações no trabalho e a contribuição que essas ações trazem para os resultados de sua unidade.

O presente estudo representa um tema muito importante nas organizações, pois os modelos e tendências utilizados no passado, não atendem mais as demandas do competitivo mercado mundial.

Nesta realidade, cabe ressaltar a necessidade de avaliar a percepção dos funcionários da organização Banco do Brasil, a respeito desse novo modelo de Gestão de Desempenho por Competências implantado pela empresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As empresas, desde meados da década de 80, vêm sofrendo sérios desafios, tanto de natureza ambiental quanto organizacional: globalização da economia, evolução das comunicações, desenvolvimento tecnológico, competitividade etc. Nem todas conseguiram ajustar-se a esses desafios, e muitas das que sobreviveram passaram por experiências, como a reengenharia, a terceirização e o downsizing, que produziram conseqüências de certa forma dramáticas para seu pessoal.

As críticas a esses procedimentos, aliadas a novas concepções acerca do papel dos indivíduos nas organizações, determinaram, sobretudo a partir da década de 90, sérios questionamentos à forma como vinha sendo desenvolvida a Administração de Recursos Humanos nas organizações. Dentre as várias críticas, umas das que geraram maiores repercussões referia-se exatamente à terminologia utilizada para designá-la. Se tratadas como recursos, as pessoas precisam ser administradas, para obter-se delas o máximo rendimento possível.

Conseqüentemente, tendem a ser consideradas parte do patrimônio da organização. Propõem, então, os críticos que as pessoas sejam tratadas como parceiros da organização. Como tais, passariam a ser reconhecidas como fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades e, sobretudo, o mais importante, aporte para as organizações: a inteligência. Entendidas desse modo, as pessoas constituiriam o capital intelectual da organização, devendo, portanto, tratar seus empregados como parceiros do negócio e não mais como simples empregados contratados (CHIAVENATO, 1999d, p. 7).

Assim, verifica-se em algumas organizações e tendência para reconhecer o empregado como parceiro, já que todo processo produtivo realiza-se com a participação conjunta de diversos parceiros, como fornecedores, acionistas e clientes. Como cada parceiro dispõe-se a investir seus recursos numa organização, à medida que obtém retorno satisfatório, torna-se necessário valorizar o empregado, já que ele é o parceiro mais íntimo da organização. O peso do empregado, por sua vez, torna-se mais evidente numa organização à medida que sua força de trabalho esteja envolvida principalmente com atividades especializadas.

Esses fatos mostram que se está evoluindo para uma nova forma de gestão de recursos humanos, que vem sendo designada principalmente como Gestão de Parceiros, Gestão do Capital Humano, Gestão do Capital Intelectual etc. A Gestão de Pessoas, no entanto, constitui, ainda, uma tendência que se manifesta mais no meio acadêmico que propriamente nas empresas, visto que a expressão mais evidente de sua existência tem sido dada pelas revisões das obras relativas à gestão de recursos humanos e aos cursos que vêm sendo oferecidos por instituições especializadas. De qualquer maneira, constata-se que a Gestão de Pessoas vem ganhando adeptos, já que muitas empresas anunciam a disposição para tratar seus empregados realmente como parceiros, incentivando sua participação nas decisões e utilizando ao máximo o talento das pessoas para a obtenção da sinergia necessária para seu desenvolvimento.

2.1 Evolução histórica da Gestão por Competências

Os precursores do movimento da Administração Científica originaram-se com experiências de Frederick W. Taylor (1856-1915), nos Estados Unidos, e Henri Fayol (1841-1925), na França, e finalmente Henry Ford (1863-1947), também nos Estados Unidos. Portanto temos aqui as Escolas Clássicas: a Americana e a Européia.

Taylor (GIL, 2001, p. 18), examinando minuciosamente a atividade de trabalhadores em oficinas, inferiu que, os operários poderiam produzir muito além do que a produção vigente. Com essa conclusão, criou-se um sistema de Administração Científica, fundamentando na racionalização do trabalho, voltadas a redução do tempo consumido para execução de determinada tarefa. E com isso instalou-se um paradigma entre trabalhadores e empresários, em relação a luta pela repartição do produto do trabalho.

Fayol (GIL, 2001, p. 18) que passou uma parcela de sua vida no interior de grandes minas e usinas siderúrgicas, também colaborou com a Administração Científica. Sua doutrina atribui capacidade tecnicista aos subordinados, tais como: conhecer, prever, organizar, comanda, coordena e controla.

Ford introduziu a teoria que para reduzir custos, com o uso de tecnologia, a produção deveria ser massificada, e devido a alta especialização do trabalho, cada operário deveria executar uma única tarefa.

Nesse passo, com o paradigma instalado, o trabalho sofreu uma profunda divisão e especialização, com a produção de bens padronizados, e os salários incorporam ganhos de produtividade.

Fleury leciona que início da estruturação e aplicação dos sistemas de gestão de pessoal, ocorreu com o advento do taylorismo-fordismo nas organizações, sendo lugar onde foram delineados princípios para a administração de pessoas e relações de trabalho através de contato.

O primeiro marco de estruturação e formalização dos sistemas de gestão de pessoal aconteceu com a introdução do taylorismo-fordismo nas empresas, quando se definiram alguns princípios para a gestão de pessoal e contratualização das relações empregatícias. (FLEURY, 2004, p. 72).

Nesse período priorizava-se a máxima produtividade dos operários, que necessitavam de habilidades e quase nenhum conhecimento para executar suas tarefas; enquanto o poder disciplinar era detido, quase sempre, pelos antigos operadores, com alcunha de chefe e/ou supervisores.

Quanto ao treinamento, era direcionado (FLEURY, 2004, p.72). “[...], para a maioria dos empregados de nível operacional, este se resumia ao chamado ‘treinamento on the job’, [...]”. Contudo, posteriormente, novos programas de treinamento foram estruturados pelas empresas, direcionados a supervisores.

Ocorreu nos anos 60, na Europa, um novo método para a organização do trabalho nas organizações, que foi denominada de abordagem sociotécnica, que foi criada por psicólogos, para contrapor à abordagem mecanicista até então existente.

Na década de 80 entrou em pauta o modelo japonês, com discussão nos meios acadêmicos e empresariais, e constata-se que competências são produtos de habilidades e conhecimentos; e a visão estratégica da empresa encontra-se melhor distribuída em todos os níveis da empresa.

Com isso, os ocidentais tiveram que reavaliar e revisar seus conceitos sobre a organização do trabalho, bem como sobre os modelos de gestão de pessoas, apregoados que a política de gestão de pessoal deve fazer parte da gestão estratégica dos recursos humanos.

Com a competitividade mais acirrada e a globalização dos processos, nos anos 90, houve nivelamento das políticas de gestão de recursos humanos às estratégias empresariais; e o modelo para gerenciar pessoas, voltou-se ao conceito de competências.

Fleury (2004, p. 79), tendo por base estudos desenvolvidos por Fischer, atentou “que o maior desafio para as empresas, segundo os profissionais pesquisados, é alinhar as pessoas, suas competências e seu desempenho, às estratégias de negócios e aos objetivos organizacionais.

Ainda analisando estudos elaborados por Fischer, Fleury observou que as empresas mais avançadas utilizavam-se de um modelo no estilo tripé. Tendo por base a captação de pessoas com competências necessárias; proporcionando desenvolvimento de suas competências; e ainda, mudança no estilo tradicional de remuneração, isto é, com adoção de vários tipos de remuneração, como participação nos resultados, remuneração variável, e a remuneração propriamente dita, embasada nas competências desenvolvidas.

Diante do exposto, com o surgimento do termo “competências” como evolução natural da estruturação e formalização de gestão de pessoal, passa-se a analisar este novo conceito.

2.1.1 Conceito de Competências

No fim da Idade Média, a expressão "competência" era associada essencialmente à linguagem jurídica. Dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Por extensão, o conceito de competência veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se, a respeito de determinado assunto e, mais tarde, com o

advento da Administração Científica, passou a ser utilizado para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho.

A preocupação das organizações em contar com indivíduos capacitados para o desempenho eficiente de determinada função não é recente. Taylor (GIL, 2001, p. 18) já alertava, no início do século passado, para a necessidade de as empresas contarem com "homens eficientes", ressaltando que a procura pelos "competentes" era maior do que a oferta. À época, baseadas no princípio taylorista de seleção e treinamento do trabalhador, as empresas procuravam aperfeiçoar, em seus empregados, as habilidades necessárias para o exercício de certas funções, restringindo-se a questões técnicas relacionadas ao trabalho e à especificação do cargo. Sob essa perspectiva, competência referia-se a um conjunto de conhecimentos e habilidades que credenciavam um profissional a exercer determinada função.

Em decorrência de pressões sociais e do aumento da complexidade das relações de trabalho, as organizações passaram a considerar, no processo de desenvolvimento de seus empregados, não só conhecimentos e habilidades, mas também aspectos sociais e atitudinais. Algumas concepções, então, começaram a valorizar a atitude como maior determinante da competência, baseando-se na premissa de que, em ambiente dinâmico e competitivo, não é possível considerar o trabalho como um conjunto de tarefas ou atividades predefinidas e estáticas. Nesse contexto, competência significa assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas, além do exercício sistemático de uma reflexividade no trabalho, de forma que permita ao profissional lidar com situações novas e singulares.

À frente a utilização do termo "competência" no campo da gestão organizacional possibilitou que a expressão adquirisse variadas conotações.

Contudo, abordagens mais recentes buscam não só considerar os diversos aspectos do trabalho, mas também associar a competência ao desempenho. Sob essa ótica, um dos aspectos essenciais da competência é que ela não pode ser compreendida de forma separada da ação. Assim, competência é definida como a capacidade de uma pessoa gerar resultados voltados para os objetivos organizacionais. Sob essa perspectiva, que parece ter aceitação mais ampla tanto no meio acadêmico como no ambiente

empresarial, "competências representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto ou estratégia organizacional". As competências são reveladas quando as pessoas agem diante das situações profissionais com as quais se defrontam. Servem como ligação entre atributos individuais e a estratégia da organização.

Dessa forma, as competências agregam valor econômico e social a indivíduos e a organizações, na medida em que contribuem para a consecução de objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade de determinada pessoa.

Alguns autores descrevem as competências com a utilização de referenciais de desempenho, de forma que o profissional demonstraria deter uma dada competência por meio da adoção de certos comportamentos passíveis de observação no ambiente de trabalho. Outros, por opção metodológica, procuram descrever os recursos ou as dimensões da competência, ou seja, os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que se pressupõem sejam necessários para que a pessoa possa apresentar determinado comportamento ou desempenho.

Em geral, a adoção de um ou outro critério para a descrição de competências ocorre em razão do uso que se pretende fazer. Quando utilizadas em instrumentos de avaliação do desempenho no trabalho, as competências são descritas sob a forma de comportamentos passíveis de observação (referenciais de desempenho), para que o avaliador possa mensurar o desempenho do avaliado a partir dos comportamentos que ele adota no trabalho.

Uma competência profissional resulta da mobilização, por parte do indivíduo, de uma combinação de recursos, ou seja, a competência da pessoa é decorrente da aplicação conjunta, no trabalho, de conhecimentos, habilidades e atitudes, que representam os três recursos ou dimensões da competência.

O conhecimento corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem "entender o mundo". Refere-

se ao saber que a pessoa acumulou ao longo da vida. Conhecimentos são conjuntos de informações reconhecidas e integradas pelo indivíduo dentro de um esquema cognitivo preexistente que causa impacto sobre seu julgamento ou comportamento.

A habilidade, por sua vez, está relacionada ao saber como fazer algo ou à capacidade de fazer uso produtivo do conhecimento, ou seja, de instaurar conhecimentos e utilizá-los em uma ação. As habilidades podem ser classificadas como intelectuais, quando abrangem essencialmente processos mentais de organização e reorganização de informações - por exemplo, em um debate ou na realização de uma operação matemática -, e como motoras ou manipulativas, quando exigem fundamentalmente uma coordenação neuromuscular, como dirigir um automóvel ou digitar um texto.

Podem dizer, também, que habilidade refere-se ao saber como fazer algo dentro de determinado processo (know-how), enquanto conhecimento diz respeito ao saber o que e por que fazer (know-what e know-why), ou seja, à compreensão do princípio teórico que rege esse processo e seu propósito.

Finalmente, a atitude, terceira dimensão da competência, refere-se a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho. Atitudes são estados complexos do ser humano que afetam o comportamento em relação a pessoas, coisas e eventos, determinando a escolha de curso de ação pessoal. Essa última dimensão está relacionada a um sentimento, a uma emoção ou a um grau de aceitação ou rejeição da pessoa em relação aos outros, a objetos ou a situações. Portanto, por analogia, a atitude refere-se ao querer fazer.

O conceito de competência pode ser estendido, também, às equipes de trabalho ou mesmo à organização como um todo. Nesta ótica, em cada equipe manifesta-se uma competência coletiva, que representa mais do que a simples soma das competências de seus membros; é uma propriedade que emerge da articulação e da sinergia entre as competências individuais de seus componentes.

No nível organizacional, competência refere-se ao conjunto de valores, conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais que

geram um diferencial competitivo para a organização, proporcionam valor distintivo percebido pelos clientes e são difíceis de serem imitados pela concorrência.

É possível, então, classificar as competências como profissionais ou humanas (aquelas relacionadas a indivíduos) e organizacionais (aquelas inerentes à organização como um todo ou às suas unidades produtivas), ressaltando-se que as competências profissionais, aliadas a outros recursos e processos, dão origem e sustentação às competências organizacionais, ao mesmo tempo em que são influenciadas por estas.

2.1.2 O que é e para que serve a Gestão por Competências

É o conjunto de ferramentas práticas, consistentes, objetivas e mensuráveis que torna possível as empresas instrumentalizar RH e Gestores para fazerem Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, com foco, critério e clareza. Isto é feito através ferramentas mensuráveis, personalizadas e construídas com base nas atribuições dos cargos ou funções.

O conjunto dos subsistemas de Gestão por Competências serve para fornecer todas as ferramentas necessárias para organizar os Recursos Humanos, tendo o perfil certo no lugar certo e investir no desenvolvimento de competências necessárias para atingir os resultados esperados de cada colaborador.

Essas ferramentas trazem com toda a clareza o perfil de competências de cada cargo e as ferramentas para identificar a compatibilidade entre perfil do cargo e dos candidatos, com a finalidade de proceder a escolha do talento específico para as atribuições dos cargos ou funções específicos. Para os colaboradores que fazem parte do quadro da empresa, as ferramentas tornam possível fazer a avaliação do perfil e comparar com o perfil do cargo para identificar as competências que são compatíveis e as que precisam ser potencializadas para garantir excelência em resultados. Esse conjunto de ferramentas entrega ao Gestor e ao RH todas as informações necessárias para atrair o perfil certo para cada cargo e desenvolver

talentos humanos com foco, clareza e objetividade, investindo especificamente no desenvolvimento das competências que geram eficácia em resultados.

É importante observar que os Gestores, na sua maioria, não estão preparados tecnicamente para trabalhar com essas ferramentas, precisando de treinamento, orientação e *coaching* da área de Recursos Humanos. O RH é o *Coach* dos *Coaches* dentro da organização e deve exercer essa função com excelência, para que os Gestores sejam capazes de reproduzir nas suas equipes a motivação e o treinamento que recebem da área de Recursos Humanos. Investir em pessoas significa investir em resultados, já que os resultados são feitos por pessoas. As lideranças têm responsabilidade e por grande quantidade de pessoas, por isso, precisam de investimentos contínuos, para influenciar e inspirar suas equipes a produzirem excelência em resultados.

2.1.3 Objetivos da Gestão por Competências

Segundo Carbone et al (2005, p. 50), muitas empresas têm adotado a gestão por competências como modelo de gestão, visando orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos.

Segundo Green (1999), um sistema de competências deverá auxiliar os gerentes e funcionários no planejamento, na comunicação e no auto-desenvolvimento de suas carreiras.

Os objetivos identificados para a Gestão de Competências, por prioridade, são:

- ✓ Vincular entrevistas, avaliações, treinamento, *coaching* e remuneração à visão, à missão, aos valores e à cultura da empresa;
- ✓ Planejar as habilidades necessárias para que a organização cresça;
- ✓ Comunicar os comportamentos valorizados;
- ✓ Esclarecer o foco da liderança;

- ✓ Focalizar atenção na qualidade/comportamento orientada para o cliente;
- ✓ Eliminar as lacunas – hiatos - gaps – de competências;
- ✓ Desenvolver vantagens competitivas individuais e da empresa;
- ✓ Identificar critérios de seleção para entrevistas e admissão de funcionários;
- ✓ Estruturar os tópicos discutidos em uma avaliação de desempenho;
- ✓ Desenvolver a cultura de *feedback* 360 graus;
- ✓ Planejar para a sucessão;
- ✓ Orientar os gerentes quanto à estratégia e à cultura corporativas;
- ✓ Encorajar a cooperação transfuncional;
- ✓ Guiar as decisões de promoção – reconhecimento e recompensa;
- ✓ Facilitar o fluxo de pessoas através das áreas de negócio e das fronteiras globais;
- ✓ Mapeamento das competências dos cargos e funções;
- ✓ Descrição objetiva de cada uma das competências mapeadas;
- ✓ Instrumentos de avaliação das competências;
- ✓ Metodologia de processamento, estudo das inter-relações e indicadores dos resultados da aplicação dos instrumentos;
- ✓ Geração dos relatórios individuais, grupais e gerais;
- ✓ Implementação de mecanismos de *feedback* (entrevistas devolutivas, *coaching*, *mentoring*);
- ✓ Geração de planos corporativos e individuais de desenvolvimento;
- ✓ Geração de planos de sucessão e de carreira;
- ✓ Geração de planos de treinamento e desenvolvimento.

A gestão por competências passa obrigatoriamente pela necessidade de alterar-se o paradigma utilizado por um grande número de empresas que ainda mantém uma gestão estritamente operacional de recursos humanos. Portanto, a urgente mudança na ótica de gestão de pessoas, adotando um novo paradigma – a gestão estratégica de recursos humanos - que contribui efetivamente para geração de uma vantagem competitiva sustentável, isto é, promove o desenvolvimento de habilidades, gerando conhecimento, desenvolvendo competências.

2.1.4 Vantagens da Gestão por Competências

A vantagem de trabalhar com o conceito de competência é que ele permite direcionar o foco, concentrar energias no que é necessário trabalhar para que a instituição alcance os seus objetivos operacionais e estratégicos. De nada adianta elaborar uma lista extensa das capacidades de que precisamos se não conseguir dar destaque e desenvolver aquelas que poderão ter mais impacto na organização. Sparrow e Bognanno (1994) apontam que a gestão por competências tem gerado especiais benefícios em quatro áreas de Recursos Humanos: recrutamento e seleção, desenvolvimento de carreiras, avaliação de desempenho e planejamento de mudanças. Feltham (In Sparrow e Bognanno, 1994) identifica como principais benefícios trazidos ao processo de recrutamento e seleção pelo enfoque baseado em competências, como sendo a maior padronização e sistematização dos processos de recrutamento, melhor compreensão dos tipos de pessoas necessários aos novos sistemas, melhores previsões sobre desempenho no trabalho e identificação de métodos mais apropriados para avaliação.

O estabelecimento de conjuntos de competências também permite o melhor acompanhamento do desenvolvimento do funcionário (avaliação de desempenho funcional), tornando possível uma negociação clara de metas, na medida em que vai além de um conjunto estático de conhecimentos, habilidades e atitudes.

O enfoque baseado em competências possibilita uma visão mais clara das possibilidades de ascensão, na medida em que especifica qual o conjunto de competências para diferentes níveis de carreira do mesmo eixo, ou mesmo para eixos distintos. Valoriza mais o saber fazer, o valor que o funcionário pode agregar à empresa, do que as tradicionais curvas de maturidade ou níveis de formação técnica ou acadêmica.

Dentre as principais vantagens da gestão por competências para o funcionário podemos citar:

- ✓ Transparência nos critérios de provimento, seleção, sucessão e gestão de desempenho.
- ✓ Elaboração de planejamento das ações de desenvolvimento.

- ✓ Desenvolvimento de competências que agreguem valor profissional e reconhecimento.
- ✓ Construção de seu próprio desenvolvimento.
- ✓ Maior apoio da empresa para o autodesenvolvimento.
- ✓ Preparação do funcionário para funções atuais e futuras.

Dentre as principais vantagens para a organização podemos citar:

- ✓ Alinhamento das competências individuais às estratégias organizacionais.
- ✓ Gestão com foco em resultados e desenvolvimento. - Visão de futuro da instituição traduzida em ações das pessoas.
- ✓ Eliminação das lacunas entre o que pode fazer a organização e o que os clientes/usuários esperam que seja realizado.
- ✓ Aproveitamento dos talentos existentes na instituição.
- ✓ Preparação do trabalhador para funções futuras.

Abaixo são listados alguns indicadores que devem ser levados em conta por uma organização que pretende desenvolver um processo de gestão por competências.

1. A identificação com o trabalho – possibilitar com que o empregado goste do que faz, executando as tarefas com responsabilidades e dedicação, por conseguinte, adquira uma qualidade de vida melhor, satisfação e confiança na participação em equipe.
2. A integração do empregado no todo – é fazer com que o empregado acredite que é essencial ao grupo e ter a percepção de estar integrado ao desempenho global da empresa.
3. O talento e capacidade – todo ser humano tem talentos e habilidades, cabe a empresa procurar quais estão presentes em seu quadro de funcionários, possibilitando-lhes a aplicação em seu dia-a-dia na empresa, ou seja, dar espaço para desenvolvimento de novas atividades, possibilitando a abertura de novos desafios.

4. Descobririndo a potencialidade – o empregado que busca aprimorar constantemente seus conhecimentos recebendo incentivo nessa direção, com certeza conquistará uma maior auto-estima e capacidade para crescer.
5. Valores pessoais – possibilitar ao empregado praticar de forma consciente seus valores, por exemplo, justiça, honestidade, respeito e dignidade, são alguns valores que elevam a qualidade de vida.
6. A criatividade e inovação – desenvolver capacidade criativa do ser humano, buscando formas de realizar os objetivos, não desistindo de inovar, mesmo quando algo não der certo na empresa, faça com que isso venha a contribuir para a evolução do seu pessoal. Esses indicadores para qualidade de vida são essenciais.

2.2 Gestão por Competências e Gestão de Desempenho

É possível indagar até que ponto a gestão de desempenho é algo diferente da gestão de competências? Ambas as tecnologias propõem a necessidade de associar o desempenho ou as competências da organização com as de seus membros. No caso da gestão de desempenho, alguns autores sustentam que as organizações deveriam dispor de instrumentos de avaliação em seus diversos níveis, do corporativo ao individual. Na gestão de competências, as proposições seguem o mesmo caminho, sugerindo a existência de competências organizacionais e humanas. Essas tecnologias de gestão parecem estar baseadas em um mesmo pressuposto: a competência ou o desempenho do indivíduo exercem influência sobre a competência ou o desempenho da organização e são influenciados pela organização. Enquanto a corrente da gestão de competências argumenta que a competência humana, aliada a outros recursos, dá origem e sustentação à competência organizacional, os autores que defendem a gestão de desempenho alegam que a performance no trabalho é resultante não apenas das competências inerentes ao indivíduo, mas também de atributos organizacionais.

A necessidade de associar o desempenho ou as competências humanas

com o desempenho ou as competências da organização como um todo possibilita que tanto a gestão de desempenho como a de competências estejam inseridas em um contexto de gestão estratégica de pessoas, entendida como a função de atrair, desenvolver e manter o pessoal necessário para atingir os objetivos organizacionais, por meio de utilização de sistemas de recursos humanos consistentes entre si e coerentes com a estratégia da organização. Em outras palavras, as duas tecnologias de gestão propõem integrar os subsistemas de gestão de pessoas: remuneração, gestão de carreira, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, entre outros, e a estratégia organizacional.

Além disso, ambas as tecnologias podem empregar indicadores relacionados tanto ao resultado do trabalho como ao comportamento ou processo utilizado para alcançá-lo. Quando a gestão de desempenho ocorre no nível individual, por exemplo, é possível avaliar o trabalhador tomando como parâmetro não só os resultados decorrentes do trabalho executado, mas também a manifestação, por parte do indivíduo, competências que se pressupõe sejam relevantes para a consecução dos objetivos organizacionais. Da mesma forma, na gestão de competências, uma competência se traduz tanto pelo resultado alcançado como pelo conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para atingi-la. Observam-se, então, até mesmo semelhanças conceituais entre competência e desempenho. O resultado alcançado (desempenho) representa, em última instância, a própria competência do indivíduo. Outra semelhança é que tanto a gestão de desempenho quanto a de competências presumem um processo que considera a interdependência entre os atos de planejar, acompanhar e avaliar. Sob esse aspecto, nota-se que os processos inerentes às duas tecnologias muitas vezes se sobrepõem, parecendo ser complementares. Na gestão de competências, por exemplo, faz-se necessário contar com algum mecanismo de avaliação de desempenho que permita à empresa identificar seu *gap* (lacuna) de competências, tanto no nível individual como no organizacional. Infere-se, portanto, que a identificação de necessidades de desenvolvimento de competências acontece por meio da gestão de desempenho.

2.3 Gestão de Desempenho por Competências no BB

O Banco do Brasil avalia formalmente o desempenho dos funcionários desde a década de 60. Portanto, são mais de 40 anos investidos no desenvolvimento de um sistema adequado, justo e produtivo para a empresa e para os funcionários (Curso Gestão de Desempenho por Competências, caderno 1, p. 6).

Em 2005 o Banco adotou a Gestão do Desempenho por Competências - GDP por Competências, em substituição à Gestão de Desempenho Profissional. Trata-se de um novo sistema de avaliação, onde o desempenho profissional é mensurado tanto em relação às competências expressas no trabalho, quanto em relação aos resultados obtidos, em comparação às metas pré-estabelecidas.

Os principais objetivos da GDP por Competências são: orientar o processo de desenvolvimento profissional, direcionando as ações de capacitação para o desenvolvimento e o aprimoramento das competências necessárias para a melhoria dos resultados do Banco; contribuir com o planejamento de carreira e facilitar a consecução dos objetivos organizacionais.

O ciclo avaliatório é contínuo e compõe-se de três etapas: planejamento, acompanhamento e encerramento. O período avaliatório é semestral (janeiro a junho e julho a dezembro), coincidindo com o ciclo de negócios do Banco. As avaliações de desempenho são feitas com base nas dimensões financeiras, clientes, processos internos, comportamento organizacional e sociedade, que precisam de acompanhamento constante, por serem focos de interesse da empresa.

Essas perspectivas são mensuradas com base nas dimensões competências e metas.

A dimensão competências recebe os pontos das avaliações feitas por diversas fontes: superior, pares, subordinados e auto-avaliação, a partir da observação da atuação e do comportamento do avaliado, no dia-a-dia de trabalho.

As competências dos funcionários são avaliadas em função de sua contribuição para os resultados da unidade e da empresa como um todo. Trata-se

de uma avaliação qualitativa, estando permeadas pelas subjetividades dos avaliadores, o que exige a intensa participação de todos (avaliadores e avaliados) em todas as fases do processo, a fim de evitar distorções.

Para o Banco, competência profissional representa combinações sinérgicas de conhecimento, habilidades e atitudes, expressas no desempenho profissional, dentro de determinado contexto ou estratégia.

As competências profissionais são classificadas em:

- ✓ Fundamentais: aquelas que são relevantes para todos os funcionários do Banco;
- ✓ Gerenciais: aquelas que são relevantes para os funcionários do segmento gerencial;
- ✓ Específicas: aquelas relevantes ao funcionário, de acordo com o papel e a área de atuação da Unidade ou Dependência em que trabalha.

A dimensão metas contempla a avaliação dos resultados alcançados pelas unidades ou pela empresa, em comparação com o Acordo de Trabalho. Os pontos atribuídos referem-se ao desempenho do Banco como um todo e de suas unidades, podendo incluir alguns indicadores de desempenho das equipes e pessoas. Os pontos da avaliação vêm de informações geradas por sistemas do Banco (ADMIN e ORC, dentre outros) e por pesquisas (ISC – Índice de Satisfação do Cliente, e outras), a partir da aplicação da Régua de Dispersão, que calcula em percentagem o atingimento de uma meta.

Na Gestão de Desempenho por Competências, o funcionário passa a ser autônomo e responsável pelo seu crescimento profissional, planejando e gerenciando sua carreira. O Banco disponibiliza a logística, os cursos, os canais de aprendizagem necessários e, em cursos externos, subsidia os custos, através de bolsas.

O sistema Trilhas de Desenvolvimento Profissional, por exemplo, é uma estratégia educativa adotada pelo Banco com o objetivo de auxiliar o funcionário no

alcance de sua excelência profissional e na construção de sua carreira, de acordo com as suas aspirações e competências.

A universidade corporativa, a Biblioteca e os cursos presenciais coordenados pela GEPES (unidades responsáveis pela gestão das pessoas na empresa Banco do Brasil) são outros canais de educação corporativa que o Banco disponibiliza para seus funcionários.

A GDP por Competências interage com outros sistemas, formando um banco de dados das competências funcionais, que é utilizado tanto pela empresa, na gestão de pessoal, quanto pelos funcionários, na gestão da carreira.

A GDP por Competências fornece para o TAO dados sobre o desempenho dos funcionários, que são utilizados no processo de identificação e seleção de talentos. Por outro lado, o TAO ao sinalizar as competências que são necessárias para ocupar um cargo ou função, é uma importante fonte de subsídios para a GDP por competências.

A importância da gestão das competências para o desenvolvimento profissional e organizacional é incontestável. Na Era do Conhecimento, face ao grande volume de informações, o crescimento profissional depende de orientação e sabedoria na utilização desse recurso. O “saber”, o “saber-fazer” e o “saber ser” são fundamentais para uma carreira profissional profícua.

2.4 A Gestão de Desempenho humano por meio do balanced scorecard

À medida que revisitamos os diversos conceitos e concepções ligados à gestão de desempenho, sentimos necessidade de focar uma eficaz estratégia contemporânea quanto ao alinhamento do desempenho humano e do organizacional. A nossa escolha recaiu sobre a ferramenta denominada *balanced scorecard* (BSC), concebida por Robert Kaplan e David Norton no início da década de 1990, para avaliar o desempenho da organização.

Este instrumento gerencial, “interessado em traduzir a missão e as estratégias empresariais em medidas tangíveis financeiras e não-financeiras”. (Kaplan e Norton, 1997:9), nasceu da lógica que permeia a gestão estratégica. Para alguns autores, entre eles Hunger e Wheelen (2002), é um conjunto de decisões estratégicas construídas a partir de uma análise profunda dos ambientes interno e externo.

As quatro estratégias de perspectivas de negócio originalmente adotadas pelo BSC asseguram o alinhamento do desempenho organizacional ao desempenho humano, propiciando vantagens à gestão deste último, entre as quais se destacam:

- ✓ Fornecimento de insumos à construção de indicadores claros, mensuráveis e orientados para as quatro perspectivas de negócio;
- ✓ Criação de condições que permitem aos gestores o gerenciamento do desempenho humano na direção dos indicadores de desempenho organizacional;
- ✓ Vinculação do sistema de recompensa às medidas de desempenho organizacional;
- ✓ Vinculação do sistema de recompensa às medidas de desempenho organizacional;
- ✓ Ampliação do nível de satisfação dos funcionários, refletindo o desempenho da atuação gerencial;
- ✓ Visibilidade do nível da participação das pessoas na melhoria dos processos.

Para Rampersad (2004:65), o BSC tem por elementos básicos de sua estruturação “a missão, a visão, os papéis-chave, os fatores críticos de sucesso, os objetivos, os indicadores de desempenho, as metas e as iniciativas de melhoramento do pessoal”. Quando a organização se propõe agilizar o negócio, por meio da gestão comprometida com tal ferramenta, é fundamental uma comunicação rápida dinâmica, dirigida à obtenção do comprometimento de todos com os resultados.

Para tanto, a definição do BSC pessoal deve considerar potenciais, competências, interesses, ambições e necessidades. E mais: refletir o modo de ser, pensar, agir e sentir. Em suma, o autoconhecimento deve ser a base de sustentação para o comprometimento com o BSC pessoal.

A gestão baseada no BSC, no nível organizacional, apenas será exeqüível quando houver o comprometimento de todas as pessoas com esta filosofia de trabalho. Não é um desafio fácil. É necessária a consciência de que a ambição organizacional precisa ter como base o sucesso de todos, sendo atingida somente com o compartilhamento desta crença.

A quem cabe o papel da disseminação desta filosofia de trabalho? Embora muitos acreditem que este papel cabe, especificamente, à liderança, o primeiro passo ao se gerenciar com base no BSC é estimular o rompimento de barreiras e resistências à mudança, criando-se uma nova cultura organizacional.

Gerenciar por meio do BSC é investir na participação de todos para viabilizar o desenvolvimento da organização dentro de uma visão sistêmica. A gerência de tal sistema só será efetiva se houver, de forma interligada, um trabalho anterior de elaboração dos *scorecards* pessoal, das equipes e da organização. É uma seqüência iniciada de forma verticalizada, do topo da organização para os demais subsistemas, num processo de infiltração contínua.

Em suma, o *balanced scorecard*, por meio das suas quatro estratégias de perspectivas de negócio, permite a identificação de expectativas de desempenho que agregam valor ao negócio, integrando o desempenho organizacional e humano.

2.5 O sistema GDP por Competências do BB

Avaliar o desempenho é utilizar um padrão proposto pela Organização, compará-lo com um comportamento ou resultado observado ao longo de um ciclo avaliatório e emitir conceito a respeito da aproximação ou do afastamento entre esse padrão e o comportamento ou resultado observado.

As competências – combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas no desempenho profissional, dentro de determinado contexto ou estratégia organizacional – constituem comportamentos passíveis de observação no

ambiente de trabalho, que servem como padrão ou referência para orientar a atuação ou o desempenho profissional dos funcionários.

O desempenho do funcionário é acompanhado e mensurado nas perspectivas Financeiras, clientes, Processos Internos, Comportamento Organizacional e Sociedade e por duas dimensões de avaliação: competências (avaliação individual) e metas (avaliação coletiva). Essas duas dimensões passam por uma matriz de balanceamento e resultam no placar de desempenho do funcionário.

A matriz de balanceamento é uma tabela de pesos que reflete a priorização de cada perspectiva de desempenho nas duas dimensões de acordo com a estratégia corporativa e com o tipo de cargo exercido pelo funcionário. Tais pesos são definidos semestralmente e perfazem um máximo de 100 pontos.

O período avaliatório é semestral (de janeiro a junho e de julho a dezembro) e coincide com o ciclo de negócios do Banco. O ciclo avaliatório é contínuo e composto por três etapas: planejamento, acompanhamento e encerramento, que se sucedem, se interagem e se completam.

Participam do processo de gestão de desempenho todos os funcionários lotados no Banco, inclusive os que exercem função de pesquisador, enquanto funcionários lotados na Fundação Banco do Brasil e na BB-DTVM.

É avaliável todo funcionário que, dentro do período avaliatório, trabalhar no mínimo 90 dias intercalados ou não, independentemente da localização ou comissão exercida.

2.5.1 Competências Profissionais

As competências profissionais são classificadas em fundamentais, gerenciais e específicas.

As competências fundamentais são aquelas relevantes a todos os funcionários do Banco, num total de 09 (nove), distribuídas nas 05 (cinco) perspectivas de desempenho. São automaticamente atribuídas a todos os funcionários avaliáveis.

Perspectivas	Competências Fundamentais
Financeira	1. Realiza suas atividades de trabalho, demonstrando conhecimento de produtos, serviços, processos e aplicativos de informática relacionados à sua área de atuação. 2. Identifica e aproveita oportunidades para o Banco, analisando o ambiente interno e externo.
Clientes	3. Presta atendimento com cortesia e agilidade, disponibilizando soluções adequadas às expectativas do cliente (interno e externo) e às orientações do Banco.
Comportamento Organizacional	4. Relaciona-se com colegas, de forma cordial e profissional, a fim de promover um bom clima de trabalho. 5. Implementa ações voltadas para o seu desenvolvimento profissional.
Processos Internos	6. Comunica-se (por escrito e oralmente) de forma clara, objetiva e acessível ao interlocutor. 7. Identifica riscos na realização das atividades sob sua responsabilidade e implementa ações adequadas. 8. Desenvolve suas atividades de forma organizada, para concluí-las com qualidade e no tempo previsto, possibilitando a continuidade do processo de trabalho.
Sociedade	9. Direciona suas ações, levando em consideração os impactos sociais, ambientais e econômicos e os princípios de responsabilidade socioambiental do banco.

As competências gerenciais são aquelas relevantes para os funcionários do segmento gerencial, num total de sete, distribuídas entre todas as perspectivas de desempenho, exceto na perspectiva Sociedade. São atribuídas aos funcionários do segmento gerencial no 90º dia do ciclo.

Perspectivas	Competências Fundamentais
Comportamento Organizacional	1. Estimula e valoriza a participação dos funcionários nas decisões, incentivando o diálogo, a troca de idéias e o compartilhamento de conhecimentos. 2. Orienta a atuação da equipe com foco nas estratégias, resultados e princípios de responsabilidade socioambiental do banco, compartilhando informações necessárias para a realização do trabalho. 3. Promove o desenvolvimento da equipe, comunicando suas

	expectativas sobre o desempenho das pessoas, fornecendo feedback freqüente para aprimoramento e oferecendo oportunidades de capacitação. 4. Implementa, em conjunto com a equipe, ações voltadas para o bem-estar no trabalho e melhoria contínua da qualidade de vida.
Clientes	5. Negocia com clientes (internos e externos), de forma transparente, buscando estabelecer acordos que atendam aos interesses das partes.
Financeira	6. Toma decisões adequadas, em tempo hábil, analisando o contexto e os objetivos da Unidade.
Processos Internos	7. Coordena os processos da sua equipe, identificando desvios e implementando ações de melhoria.

As competências específicas são aquelas relevantes para cada funcionário de acordo com seu papel e área de atuação, num total máximo de 08 (oito), distribuídas nas 05 (cinco) perspectivas de desempenho.

2.5.2 Fontes de Avaliação

Na dimensão competências, a avaliação é feita por múltiplas fontes identificadas no sistema como: autoavaliação (atribuições de conceitos pelo funcionário para o próprio desempenho; superior (atribuição de conceitos pelo gestor da equipe para os subordinados; subordinados (atribuição de conceitos pelos subordinados para o gestor da equipe; e pares (atribuição de conceitos pelos funcionários de uma mesma equipe, para o desempenho de seus colegas.

A autoavaliação é um rico exercício de autocrítica. É a oportunidade para que se possa refletir sobre cada uma das competências que a Empresa espera que os funcionários expressem em seu trabalho e atribuir a si conceitos.

Sendo a GDP por competências um sistema de avaliação por múltiplas fontes, não há necessidade de que o avaliado manifeste concordância com a avaliação recebida do seu superior hierárquico, dos pares e subordinados. Na prática, como a autoavaliação tem o mesmo peso das demais fontes, ela influencia diretamente o resultado final do Placar de Desempenho. Ou seja, a autoavaliação

representa a opinião do funcionário em relação ao seu próprio desempenho. Se houver discrepância entre a autoavaliação e as demais fontes, tal fato já indica uma discordância.

Aos gestores de equipe é atribuída a obrigatoriedade do registro dos conceitos para todos os seus subordinados. Nas demais fontes de avaliação, o registro de conceitos é opcional. No entanto, o princípio desse sistema de avaliação é a participação ativa e efetiva de todos os funcionários no processo e, por consequência, no desenvolvimento profissional de cada um.

O sistema GDP identifica todos os avaliados vinculados a um mesmo gestor e integrantes de uma mesma equipe, como sendo pares entre si, e distribui aleatoriamente os pares avaliadores. Essa distribuição pode ocorrer 02 (duas) vezes em cada ciclo avaliatório. A primeira, imediatamente após o prazo para seleção de equipes e a segunda, no 90º dia, se necessário, para complementar as alterações ocorridas nas equipes e a criação de novas.

Pares e subordinados não avaliam as competências específicas.

2.5.3 Etapas do processo de Avaliação

A GDP por competências é um ciclo contínuo composto de 03 (três) etapas: Planejamento, Acompanhamento e Encerramento.

O planejamento envolve a seleção de avaliados, a atribuição dos perfis de competências específicas e o registro do acordo de equipe.

O acompanhamento perfaz todo o ciclo avaliatório. Nesta etapa ocorre o registro das anotações, com base na observação da expressão das competências no trabalho. As anotações podem contemplar tanto comentários de valorização, reconhecendo comportamentos positivos de cada avaliado, quanto comentários acerca da expressão inadequada ou insuficiente de uma determinada competência e as respectivas indicações de ações de aprimoramento.

A etapa de encerramento é aquela em que são atribuídos os conceitos a respeito das competências expressas pelo avaliado, que devem manter coerência com as anotações realizadas ao longo do ciclo.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Para a classificação da pesquisa, toma-se como base a taxionomia apresentada por Vergara (1990), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos meios e quanto aos fins.

Quanto aos meios, a pesquisa se classifica como bibliográfica e de campo, pois se recorrerá ao uso de material acessível ao público em geral, como livros, artigos de redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral e será feita aplicação de um questionário para os funcionários do Banco do Brasil da Agência Estilo Natal-RN lotados na Plataforma da Rio Branco.

Quanto aos fins, a pesquisa será descritiva e exploratória, pois pretende expor as características do modelo Gestão de Desempenho por Competências adotado pelo Banco do Brasil e com coleta de dados primários, a partir da aplicação de questionário estruturado, com questões fechadas e dados secundários, a partir de fontes indiretas, por meio de Artigos, Publicações, Internet, Documentos e Livros, buscando conhecer diversas contribuições sobre o tema.

3.1 Caracterização da organização, setor ou área

Criado em 1808, o Banco do Brasil é, hoje, o maior banco público do País, tendo mais de 200 anos de existência é uma das empresas mais antigas do Brasil. Nos últimos anos, tornou-se uma empresa ágil, moderna e competitiva, ainda mais comprometida com o desenvolvimento econômico e social do Brasil.

O Banco do Brasil S.A. é uma instituição financeira brasileira, constituída na forma de sociedade de economia mista, com participação da União brasileira em 68,7% das ações.

Sua missão, segundo sua filosofia corporativa, é "*Ser um banco competitivo e rentável, promover o desenvolvimento sustentável do Brasil e cumprir sua função pública com eficiência*".

Para cumpri-la, o Banco do Brasil estabeleceu princípios que expressam valores compreendidos, aceitos e aplicados na Organização e na vida profissional de seus colaboradores. São eles:

- ✓ Respeito a princípios éticos e ao patrimônio da empresa;
- ✓ Compromisso com as comunidades e com o País;
- ✓ Preservação da imagem do Banco como empresa competitiva, sólida e tradicional;
- ✓ Enfatização da marca Banco do Brasil como diferencial competitivo;
- ✓ Melhoria contínua de produtos e serviços;
- ✓ Proatividade no gerenciamento do risco, da rentabilidade, da liquidez e da segurança;
- ✓ Adoção da decisão colegiada e do trabalho em equipe como mecanismos de integração;
- ✓ Valorização do trabalho eficiente e inovador;
- ✓ Incentivo ao auto-desenvolvimento e à profissionalização dos funcionários;
- ✓ Ascensão funcional baseada no mérito (competências).
- ✓ Qualidade do atendimento, respeito e transparência.

O Banco do Brasil tem presença em todo o Brasil e no mundo. No Brasil já são mais de 4 mil agências e mais de 40 mil caixas eletrônicos, localizados em quiosques, shoppings, aeroportos, rodoviárias etc.

Além disso, o Banco do Brasil vem ampliando sua presença internacional contando hoje com mais de 40 pontos de atendimento no exterior, divididos em agências, subagências, unidades de negócios/escritórios e subsidiárias.

Em 1996 o Banco do Brasil marcou sua presença na Internet ao lançar seu site institucional. Em 2000 foi lançado novo site já com o design e arquitetura completamente reformulados.

Em 2001 foi feita a reconstrução do Portal BB na Internet, com o objetivo de adequá-lo à estratégia corporativa da empresa e trazer benefícios para os usuários,

tais como o avanço da segmentação do atendimento e nova arquitetura de informações.

Entre 2001 e 2006, o Portal BB foi atualizado, sem contudo sofrer reformulação de arquitetura e navegação. Em 2007, o Banco do Brasil lança seu novo www.bb.com.br, com foco na personalização do Portal de acordo com o interesse do usuário. É dessa forma que o BB inova no mercado bancário lançando um conceito inédito de relacionamento com clientes no ambiente web.

A dedicação e o profissionalismo dos funcionários do Banco do Brasil, ao longo de seus 203 anos de história, fizeram a empresa superar mudanças históricas, da Independência do Brasil, passando pela Proclamação da República e pela Reforma Bancária.

No relacionamento com seus funcionários e colaboradores, o Banco visa contribuir para catalisar os potenciais intelectual, profissional, cultural, ético e espiritual desse público para que, em sua plenitude, sejam replicados na sociedade.

Coerente com essa visão, em fevereiro de 2005 o Banco lançou a Ouvidoria Interna, com o objetivo de democratizar e humanizar as relações de trabalho. Por meio das denúncias e reclamações que acolhe, a Ouvidoria propõe melhorias nos processos, garantindo que as manifestações dos funcionários estejam presentes no aprimoramento das políticas e práticas de gestão de pessoas e responsabilidade socioambiental no Banco do Brasil.

Com o compromisso de promover o aprimoramento de seus funcionários, foram investidos R\$ 13,4 milhões em treinamento/capacitação e concedidas 1.250 bolsas de graduação, 218 de aperfeiçoamento e pós-graduação e 206 para estudos de língua estrangeira. E em 2005, 38.599 dos funcionários possuíam curso de nível superior e 9.603 tinham especialização (mestrado ou doutorado).

Além disso, o Banco instituiu a meta individual de, no mínimo, 30 horas de treinamento por funcionário, com impacto direto na pontuação que define a participação nos lucros da empresa.

3.2 População e amostra ou participantes do estudo

A população foi constituída por 10 funcionários do Banco do Brasil da Agência Estilo Natal, lotados na Plataforma da Agência Rio Branco, onde todos são avaliados pelo sistema GDP.

A Plataforma da Agência Rio Branco possui anos de existência e é formada por 10 funcionários, entre eles 06 (seis) Gerentes de Relacionamento e 04 (quatro) Assistentes.

A amostra é não probabilística e foi definida pelo critério de acessibilidade (Vergara, 2009) devido à praticidade do local de trabalho.

3.3 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Na pesquisa bibliográfica, buscou-se estudos sobre o modelo de Gestão de Desempenho por Competências, definindo e caracterizando o modelo adotado pelo Banco do Brasil. Foram pesquisados livros, artigos, revistas especializadas, tese e dissertações com dados pertinentes ao assunto. Além de serem feitas consultas os materiais disponíveis na biblioteca do Banco do Brasil.

No campo, a coleta de dados foi realizada por meio de questionário estruturado, com questões fechadas, aplicado aos funcionários da Agência Estilo Natal, lotado na Plataforma da Agência Rio Branco, onde o respondente faz escolhas, ou pondera, diante de alternativas apresentadas. Os itens do questionário aplicado foram formatados a partir de pesquisa bibliográfica, de pesquisa documental (sobre os pressupostos, características e aplicações do modelo de gestão de desempenho).

Como técnica de coleta de evidências, o mesmo foi utilizado para captar, interpretar a opinião dos respondentes e avaliar a percepção dos funcionários sobre o modelo de Gestão de Desempenho por Competências adotado pelo Banco do Brasil e verificar se os objetivos do modelo estão sendo alcançados.

3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

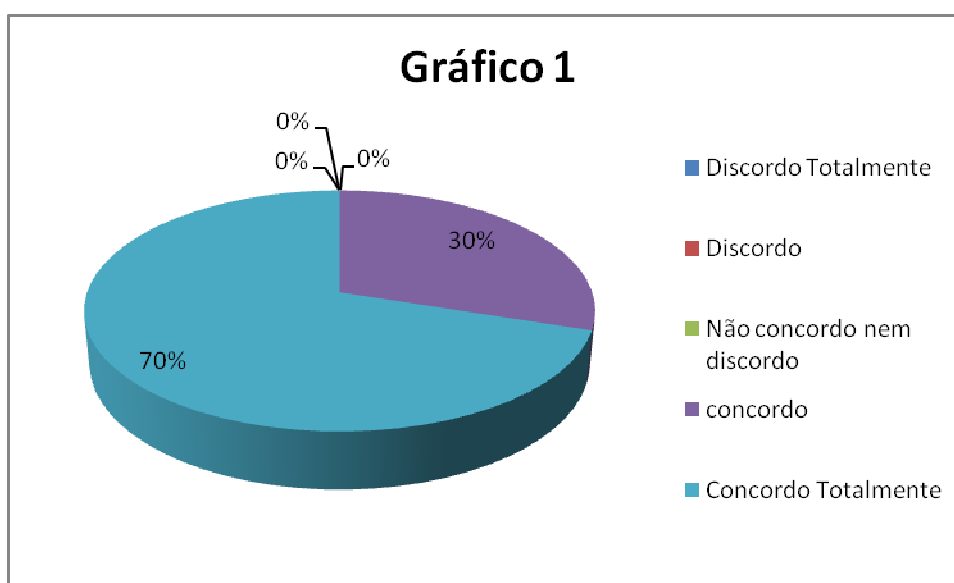
Realizou-se a aplicação de um questionário com 10 (dez) funcionários do público-alvo. O objetivo desta etapa foi avaliar a percepção dos funcionários sobre o modelo de Gestão de Desempenho por Competências adotado pelo Banco do Brasil, verificar se os objetivos do modelo estão sendo alcançados e mensurar o grau de satisfação dos funcionários em relação ao modelo adotado.

O questionário aplicado continha 08 (oito) perguntas objetivas e cujas opções variavam entre discordar totalmente, discordar, não concordar nem discordar, concordar e concordar totalmente. Os questionários foram entregues pessoalmente aos funcionários público-alvo, sem identificação de correspondentes, sendo que todos foram respondidos e devolvidos, compondo o conjunto deste estudo.

A análise dos resultados foi efetuada baseada no conteúdo dos questionários, buscando dados para verificar a percepção dos funcionários frente ao modelo de avaliação adotado e a existência ou não de mudanças na gestão da carreira após a implementação da avaliação por competências.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

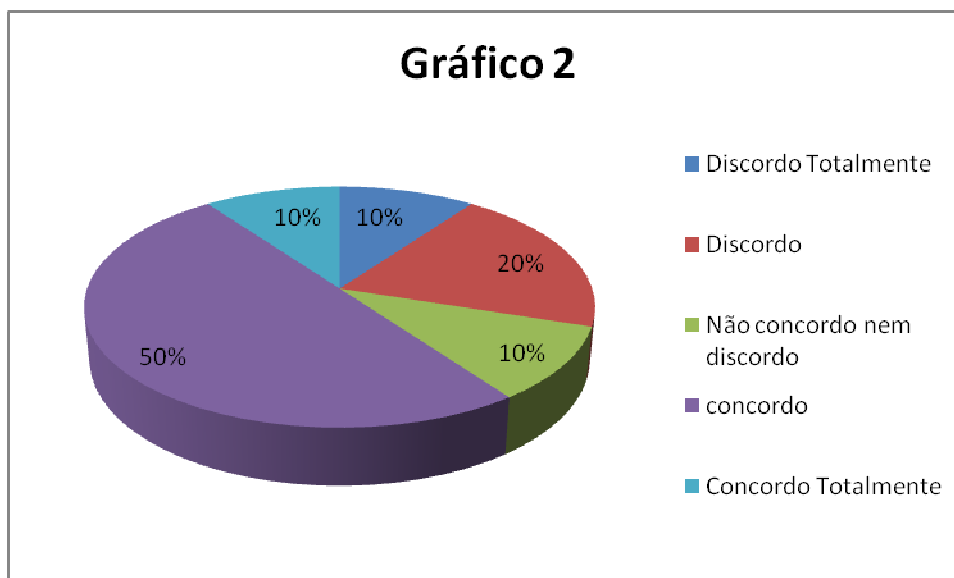
Apresentamos a análise dos resultados obtidos por meio das informações fornecidas nos questionários respondidos pelo grupo estudado, bem como a análise e interpretação estatística dos dados.



- 1) É importante um sistema de avaliação de desempenho profissional no Banco do Brasil?

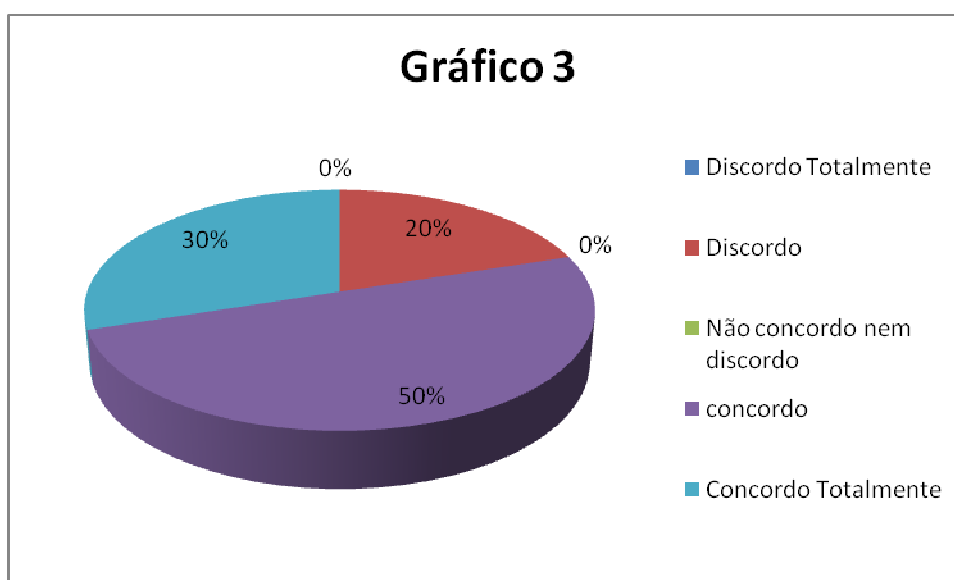
A análise do Gráfico 1 nos mostra que 70% do universo pesquisado concorda totalmente de é importante um sistema de avaliação de desempenho profissional no Banco do Brasil S/A e que 30% do público-alvo da pesquisa concorda com essa afirmativa. Nenhuns dos respondentes discordam totalmente, discordam e não concordam nem discordam da importância do sistema de avaliação.

Pode-se perceber juntando os que concordam totalmente e os que concordam que a maioria dos respondentes concorda que seja importante que exista um sistema de avaliação de desempenho profissional no Banco do Brasil.



- 2) O modelo de GDP adotado pelo Banco do Brasil colabora para o desempenho e desenvolvimento profissional?

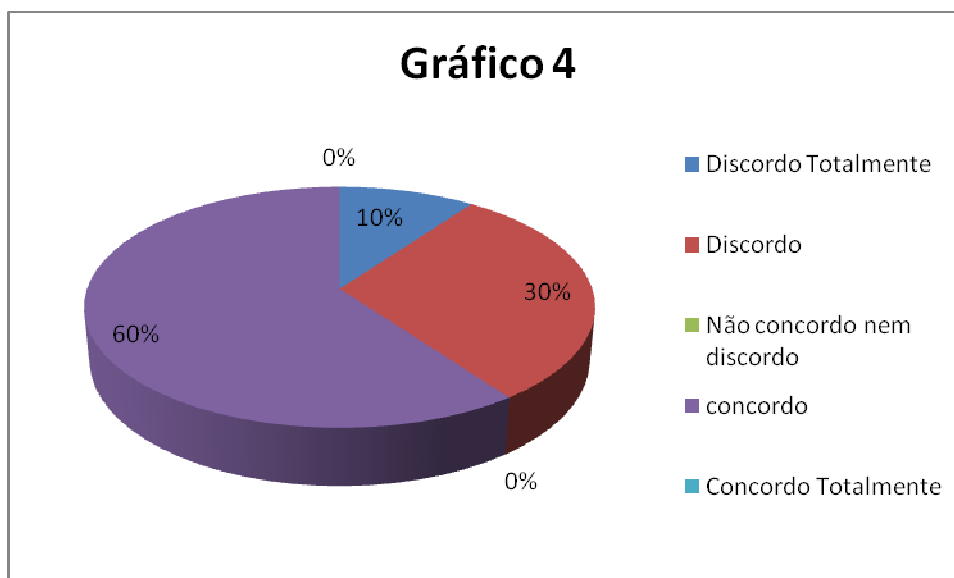
Quando questionados sobre o modelo de GDP adotado pelo Banco do Brasil estar colaborando para o desempenho e desenvolvimento profissional, de acordo com o Gráfico 2, a maioria dos respondentes, 50%, concorda que este modelo colabora para o desempenho e desenvolvimento profissional e 20% dos respondentes discordam dessa afirmativa. Os que discordam totalmente em 10% e que o mesmo número, ou seja, 10% concordam totalmente e não concordam nem discordam da afirmativa.



- 3) Houve mudanças na gestão das carreiras dos funcionários com a implantação do modelo de avaliação?

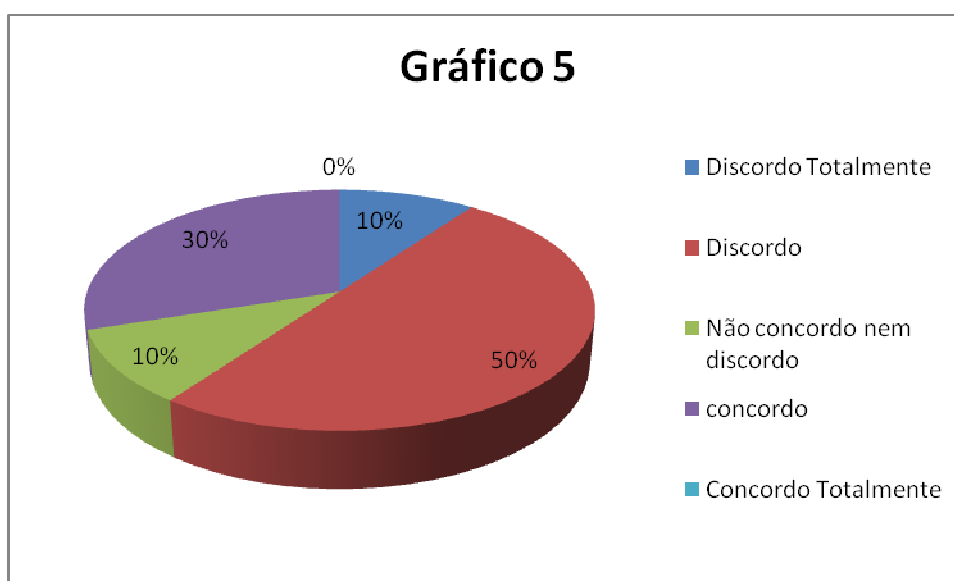
O Gráfico 3 nos aponta que dentro do universo pesquisado 50% concordam que houveram mudanças na gestão das carreiras dos funcionários com a

implantação do modelo de avaliação. Os que concordam totalmente são 30%, e os que discordam com a afirmativa são 20%. Nenhum dos respondentes discorda totalmente e não discordam nem concordam com a existência de mudanças na gestão de carreiras dos funcionários com a implantação do modelo de avaliação.



4) O sistema GDP pode me auxiliar na capacitação e ascensão profissional?

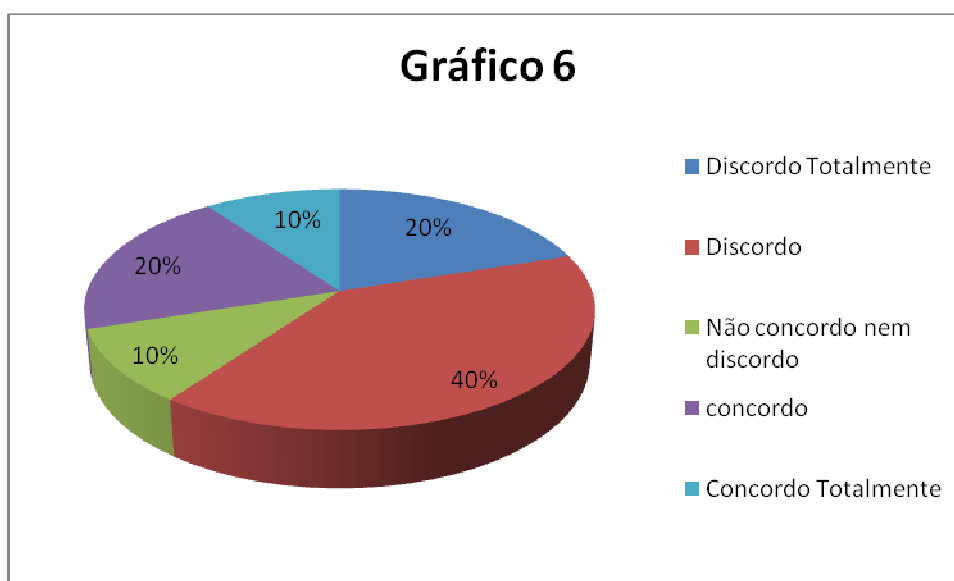
A maioria dos respondentes, 60% concordam que o sistema GDP pode auxiliar na capacitação e ascensão profissional, 30% discordam e 10% discordam totalmente da afirmativa. Nenhum dos respondentes concorda totalmente e não concordam nem discordam.



5) Os objetivos da avaliação do sistema GDP estão sendo alcançados?

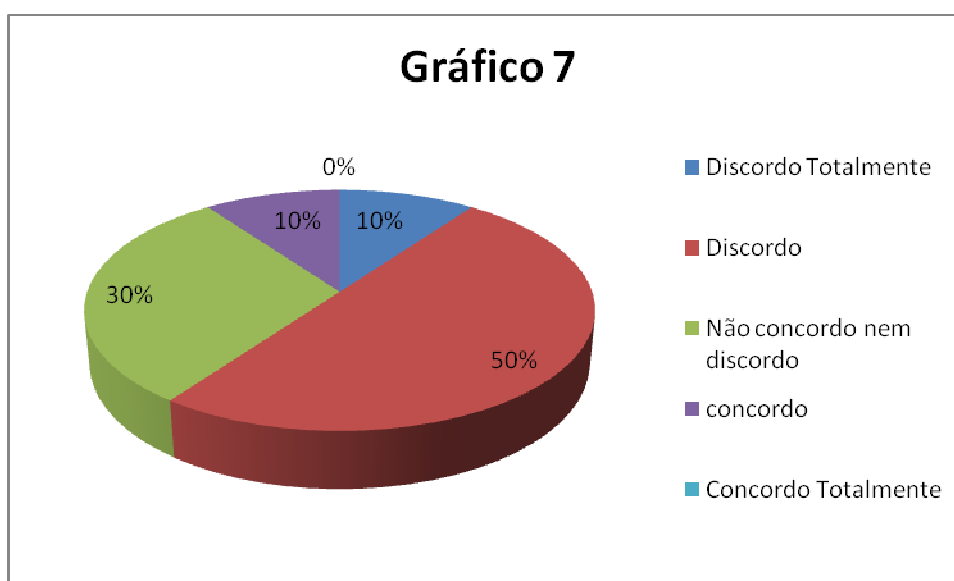
A grande maioria, discorda e discorda totalmente da afirmativa de que os objetivos da avaliação do sistema GDP estão sendo alcançados. 30% concorda e

10% não concordam nem discordam do alcance dos objetivos da avaliação de desempenho. Nenhum dos respondentes concorda totalmente dessa afirmativa.



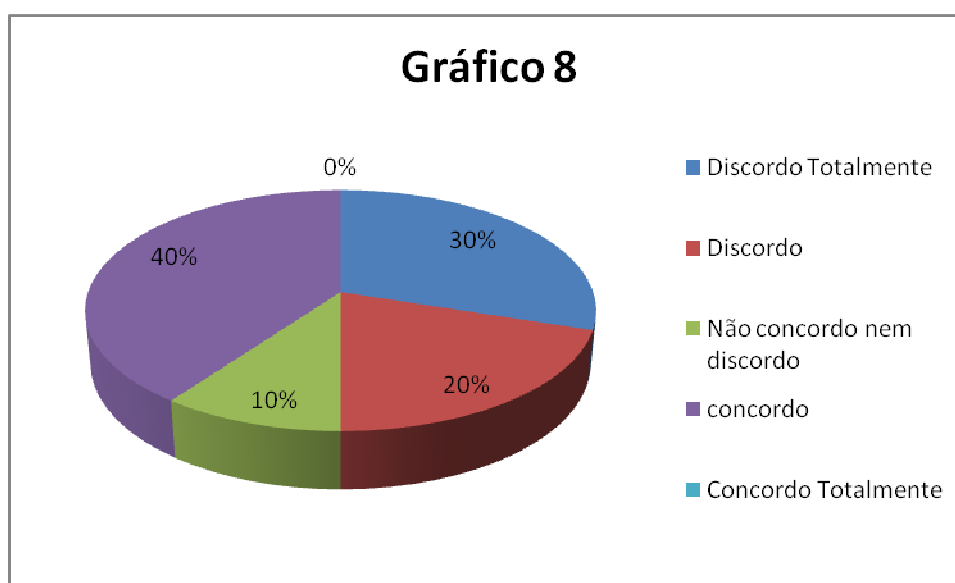
- 6) O modelo de Gestão de Desempenho por Competências possibilita que seja percebido o entusiasmo e dedicação que você dedica ao seu trabalho?

Há discordância pela maioria dos respondentes quanto à possibilidade de percepção do entusiasmo e dedicação ao trabalho dos mesmos pelo modelo de Gestão de Desempenho por Competências, pois 40% discordam e 20% discordam totalmente dessa possibilidade. Os que concordam que haja possibilidade de percepção são 20%, 10% não concordam nem discordam e 10% concordam totalmente que ela ocorra.



- 7) Você está satisfeito com o modelo de avaliação adotado pelo banco, pois o mesmo atingiu seu objetivo principal que é contribuir para o desenvolvimento profissional?

O Gráfico 7 mostra dentro do universo pesquisado que a maioria dos respondentes discordam totalmente e discordam da afirmativa de estarem satisfeitos com o modelo de avaliação adotado pelo banco. Já 10% dos respondentes demonstraram satisfação com relação ao modelo de avaliação. 30% não concordam nem discordam e nenhum dos respondentes concordam totalmente com a afirmativa.



- 8) Sua avaliação foi realizada de acordo as competências do seu cargo e lhe proporcionou oportunidade de ascensão profissional dentro da empresa?

Do universo pesquisado, 40% concordam que sua avaliação foi realizada de acordo com as competências do seu cargo e que isso lhe proporcionou oportunidade de ascensão dentro da empresa. 30% discordam totalmente e 20% discordam que sua avaliação foi realizada de acordo com as competências do seu cargo. 10% Não concordam nem discordam desse enunciado e nenhum dos respondentes concorda totalmente com essa afirmativa.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Os resultados mostram que o objetivo principal sobre a influencia da gestão de Desempenho por Competências na melhoria do desempenho e desenvolvimento profissional dos funcionários da Agência Estilo Natal lotados na plataforma da Agência Rio Branco foi plenamente atingido, demonstrando ser efetiva a influencia do modelo de avaliação dotado.

Em relação ao objetivo específico do estudo, de descrever a funcionalidade e características do sistema de gestão de Desempenho, o mesmo foi atingido através de uma pesquisa bibliográfica com uso de materiais acessível ao público em geral, como livros, artigos de redes eletrônicas, Documentos e Artigos disponibilizados pela biblioteca da Universidade Corporativa do Banco do Brasil.

Referente ao objetivo específico de avaliar se os objetivos do sistema de Gestão de Desempenho por Competências do banco estão sendo alcançados, 50% dos respondentes discordam que o instrumento possibilite que sejam percebidos o entusiasmo, a colaboração e dedicação ao trabalho, contrariando os objetivos da GDP propostos pela Empresa banco do Brasil.

Por fim, o objetivo específico de analisar o grau de satisfação dos funcionários do banco em relação ao modelo de gestão adotado, 50% dos respondentes não estão satisfeitos com o modelo adotado.

A maior limitação encontrada foi a impossibilidade de atingir todos os funcionários do universo da Empresa.

Assim, dentro da impossibilidade de esgotar o assunto sobre o tema, na atual circunstância, entende-se que a Gestão de Desempenho por Profissional por Competências, poderá evoluir com a aplicação prática das teorias existentes em Gestão de Pessoas.

Espera-se, por fim, que o presente estudo auxilie os gestores de recursos humanos para que os objetivos da melhoria do desempenho, de auxiliar no desenvolvimento profissional de todos os funcionários e também funcionar como instrumento de gestão de carreira, buscando aproximar o contexto de trabalho do funcionário ao sistema de Gestão de Desempenho e à estratégia organizacional

sejam realmente atingidos, transformando “a teoria em prática”, contribuindo então para que se atinjam os objetivos organizacionais e democratize as relações de trabalho. E, para que isso aconteça, é necessário que no transcorrer do tempo, os teóricos e gestores de recursos humanos construam e lapidem gradativamente o conceito de Gestão de Desempenho por Competências.

REFERÊNCIAS

BANCO DO BRASIL S.A. – **Oficina Gerencial GDP**. – Caderno do Participante – Universidade Corporativa Banco do Brasil - 2006.

BANCO DO BRASIL S.A – **Curso Gestão de Desempenho por Competências** – Caderno do Participante – Universidade Corporativa Banco do Brasil – 2006.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologia distintas ou instrumentos de um mesmo**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 41, n.1, p. 8-15.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**, edição compacta. São Paulo: Atlas, 2002.

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CARUSO, ALEXANDRE CRISTIANO. **Gestão de competências no Banco do Brasil**. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso MBA em Desenvolvimento e Gestão de Pessoas. Santo André, 2005.

DESSLER, GARY. **Administração de recursos humanos**. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FLEURY, A. & FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências - um quebra-cabeças caleidoscópico da indústria brasileira**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GIL, ANTONIO CARLOS. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2010.

NIMTZ, JOSÉ AUGUSTO. **Estratégia de gestão de desempenho: discussão de modelos**. São Paulo, 2009.

PIRES, Alexandre Kalil, et al. **Gestão por competências em organizações**. Brasília: ENAP, 2005.

RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por Competência: ferramenta para atração e captação de talentos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

ROCCO, IRAN DE. **A gestão de desempenho profissional por competências**. São José (SC), 2006.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa de administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

Site do Banco do Brasil – ***www.bb.com.br***

SOUZA, Vera Lúcia de. **Gestão de Desempenho**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

VERGARA, SYLVIA CONSTANT. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário da Pesquisa

Este questionário tem por finalidade coletar dados para um Trabalho de Conclusão de Curso (monografia), com o objetivo de colher informações para um maior conhecimento sobre Gestão de Desempenho por Competência.

A sua sinceridade nas respostas é essencial ao bom resultado desse estudo.

Agradeço a sua colaboração,

Emileny Carvalho de Sá Araújo

Aluna do Curso de Administração da UNB

1. É importante um sistema de avaliação de desempenho profissional no Banco do Brasil?

☐ Discordo Totalmente	☐ Discordo	☐ Não Concordo nem Discordo	☐ Concordo	☐ Concordo Totalmente
---	-----------------------------------	---	-----------------------------------	---

2. O modelo de GDP adotado pelo Banco do Brasil colabora para o desempenho e desenvolvimento profissional?

☐ Discordo Totalmente	☐ Discordo	☐ Não Concordo nem Discordo	☐ Concordo	☐ Concordo Totalmente
---	-----------------------------------	---	-----------------------------------	---

3. Houve mudanças na gestão das carreiras dos funcionários com a implantação do modelo de avaliação?

☐ Discordo Totalmente	☐ Discordo	☐ Não Concordo nem Discordo	☐ Concordo	☐ Concordo Totalmente
---	-----------------------------------	---	-----------------------------------	---

4. O sistema GDP pode me auxiliar na capacitação e ascensão profissional?

☐ Discordo Totalmente	☐ Discordo	☐ Não Concordo nem Discordo	☐ Concordo	☐ Concordo Totalmente
---	-----------------------------------	---	-----------------------------------	---

5. Os objetivos da avaliação do sistema GDP estão sendo alcançados?

☐ Discordo Totalmente	☐ Discordo	☐ Não Concordo nem Discordo	☐ Concordo	☐ Concordo Totalmente
---	-----------------------------------	---	-----------------------------------	---

6. O modelo de Gestão de Desempenho por Competências possibilita que seja percebido o entusiasmo e dedicação que você dedica ao seu trabalho?

☐ Discordo Totalmente	☐ Discordo	☐ Não Concordo nem Discordo	☐ Concordo	☐ Concordo Totalmente
---	-----------------------------------	---	-----------------------------------	---

7. Você está satisfeito com o modelo de avaliação adotado pelo banco, pois o mesmo atingiu seu objetivo principal que é contribuir para o desenvolvimento profissional?

☐ Discordo Totalmente	☐ Discordo	☐ Não Concordo nem Discordo	☐ Concordo	☐ Concordo Totalmente
---	-----------------------------------	---	-----------------------------------	---

8. Sua avaliação foi realizada de acordo as competências do seu cargo e lhe proporcionou oportunidade de ascensão profissional dentro da empresa?

☐ Discordo Totalmente	☐ Discordo	☐ Não Concordo nem Discordo	☐ Concordo	☐ Concordo Totalmente
---	-----------------------------------	---	-----------------------------------	---