



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a distância

Lemuel Chrisóstomo Silva

Gestão de Desempenho por Competências por Múltiplas Fontes no BB – Percepções sobre o Modelo

Brasília – DF
2010

Lemuel Chrisóstomo Silva

**Gestão de Desempenho por Competências por Múltiplas
Fontes no BB – Percepções sobre o Modelo**

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

Professora Supervisora: Doutora Gisela Demo Fiuza

Professora Orientadora: Mestra, Rose Mary Gonçalves

Brasília – DF
2010

Silva, Lemuel Chrisóstomo.

Gestão do Desempenho por Competências e por Múltiplas Fontes / Lemuel Chrisóstomo Silva. – Brasília, 2010.

37 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2010.

Orientador: Profª. Mestre Rose Mary Gonçalves, Departamento de Administração.

1. Gestão de Competências – Definições e Teorias. 2. Gestão de Desempenho – Definições e Teorias. 3. Gestão de Desempenho por Competências. 4. Avaliação por Múltiplas Fontes.

Lemuel Chrisóstomo Silva

**Gestão de Desempenho por Competências por Múltiplas
Fontes no BB – Percepções sobre o Modelo**

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

Lemuel Chrisóstomo Silva

Mestre, Rose Mary Gonçalves
Professora-Orientadora

Dra. Gisela Demo Fiuza
Professor-Examinador

Msc. Rose Mary Gonçalves
Professor-Examinador

Brasília, 04 de dezembro de 2010.

Dedico este trabalho a todos os que me apoiaram nessa caminhada, em especial a minha esposa Patrícia e a minha filhinha Milena. Gostaria de deixar registrada uma homenagem especial aos meus pais, Milanei “in memoriam” e Zília, os quais me incentivaram a fazer este curso e principalmente a não desistir jamais, mas permanecer até o fim.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente ao Nosso Senhor Jesus por ter me dado mais essa oportunidade de qualificação e realização pessoal. Agradeço a minha família, em especial minha irmã Adna, pelo companheirismo principalmente nos momentos mais difíceis. Também deixo registrada minha gratidão a professora Rose e aos colegas da turma B de Administração pelo apoio ao longo do curso.

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo principal conhecer a percepção dos funcionários do Banco do Brasil acerca do instrumento de avaliação funcional adotado pela empresa há cinco anos. Esse novo modelo de gestão do desempenho, adotado por essa Instituição Financeira, é baseado na análise de competências, por meio de múltiplas fontes de avaliação. A pesquisa, de caráter descritivo e exploratório, utilizou-se de um roteiro para coleta de dados qualitativos. Foram realizadas análises de dados qualitativos. Também foi realizada uma revisão bibliográfica sobre os conceitos que permeiam esse modelo de gestão, suas características e aplicações no campo organizacional. Os resultados indicam uma percepção negativa dos sujeitos da pesquisa. O novo modelo de avaliação, apesar de apresentar uma proposta de gestão de desempenho eficaz, os funcionários apontaram várias fragilidades na aplicação da Gestão de Desempenho por Competências e por Múltiplas Fontes. Ao final é proposta a realização de uma nova pesquisa com o objetivo de avaliar o modelo de gestão adotado pela empresa, com intuito de corrigir as prováveis distorções existentes ao apresentado pela teoria. O que poderia contribuir para uma avaliação de desempenho eficiente, eficaz e justa.

Palavras-chave: gestão de competências gestão de desempenho
avaliação por múltiplas fontes.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GDC – Gestão de Desempenho por Competências

CHAs – Conhecimento, habilidades e atitudes

RH – Recursos Humanos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Contextualização.....	11
1.2 Formulação do problema.....	12
1.3 Objetivo Geral.....	12
1.4 Objetivos Específicos.....	12
1.5 Justificativa.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 Gestão de Competências – Definições e Teorias.....	14
2.2 Gestão de Desempenho – Definições e Teorias.....	18
2.3 Gestão de Desempenho baseado nas Competências.....	19
2.4 A avaliação por Múltiplas Fontes.....	22
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	24
3.1 Caracterização da organização, setor ou área.....	24
3.2 População e amostra ou participantes do estudo.....	25
3.3 Caracterização dos instrumentos de pesquisa.....	25
3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	26
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	28
4.1 Análise dos conteúdos.....	30
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	34
REFERÊNCIAS.....	35
ANEXO.....	37

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas exerce um papel importante dentro da organização, tendo em vista a rentabilidade da organização está relacionada diretamente à produtividade do funcionário. Neste caso, a gestão de pessoas tem como principal atribuição a formação dos funcionários para o desempenho de suas competências dentro do esperado pela organização. Uma das ferramentas utilizadas para contribuir com o crescimento pessoal e profissional do empregado é a avaliação de seu desempenho. Outra função importante da gestão do desempenho é o acompanhamento e controle do desempenho dos colaboradores da organização e de seus fornecedores, pois por meio da avaliação é possível mensurar o desempenho.

Ao longo dos anos a forma de avaliar o funcionário passou por diversas mudanças. Atualmente, o modelo de Gestão de Desempenho por Competências tem sido adotado por várias organizações. Esse modelo propõe um acompanhamento ao longo do período avaliativo, não só apenas no fechamento desse período. Nesse período é elaborado um acordo de trabalho para a equipe. Por meio desse acordo são estabelecidas metas de acordo com as competências do funcionário. Também deve ocorrer feedback ao longo desse período. Esse período avaliativo encerra-se com a avaliação do desempenho. Por meio da GDC, o funcionário não é avaliado apenas numericamente, pois ocorre a formação e aprimoramento de um profissional, o qual poderá contribuir eficazmente com os resultados da organização (Brandão e Guimarães, 2001).

O modelo de avaliação por múltiplas fontes ou 360º foi criado no início da década de 50 e tem sido adotado por um maior número de grandes corporações e empresas públicas nas últimas décadas. Esse modelo de gestão do desempenho propõe que todos os funcionários de uma determinada equipe sejam avaliados. Essa avaliação deve ocorrer por diversas fontes. O superior avalia o seu subordinado, porém, o

subordinado também avalia o superior. Também ocorre a avaliação entre os pares. A avaliação feita por diversas fontes serve para coibir as práticas abusivas de poder (Brandão et al, 2008).

Além de permitir que seja avaliado o clima da organização, ou pelo menos daquela determinada área. Por meio dessa ferramenta tanto o gestor da equipe quanto os funcionários têm a possibilidade de se manifestarem a respeito do desempenho de cada membro da equipe (Brandão et al, 2008).

A proposta inicial deste trabalho é descrever a percepção dos funcionários de uma determinada área estratégica de uma Instituição Financeira sobre esse modelo de gestão. Tendo em vista a Gestão do Desempenho por Competências ter sido adotada por essa organização há aproximadamente cinco anos, é importante conhecer como tem sido a aplicação desse modelo na organização, as suas vantagens e também suas fragilidades no cotidiano da instituição.

1.1 Contextualização

Este trabalho conclusão de curso tem como foco principal a Gestão do Desempenho por Competências e por Múltiplas Fontes. O modelo de Gestão da avaliação tem sido adotado, na última década, por diversas organizações públicas, privadas e de economia mista, como por exemplo, o Banco do Brasil S.A. Essa Instituição Financeira, objeto da minha pesquisa, adotou a avaliação 360º, ou avaliação por múltiplas fontes, no ano de 2005. Esse modelo de avaliação promoveu uma modificação considerável na forma de avaliar, com relação ao modelo antigo utilizado pela instituição a GDP, Gestão de Desempenho por Competências. A GDC alterou todo o processo avaliativo, pois nesse modelo de gestão o funcionário é avaliado pelo desempenho obtido no exercício de suas competências numa determinada função. Nesse modelo, a avaliação ocorre nos seguintes níveis: nível ascendente, ou seja, o subordinado avalia o seu superior imediato; entre pares, ou seja, funcionários que estão no mesmo nível hierárquico avaliam um ao outro;

também ocorre a etapa de autoavaliação; e por último, dentro do mesmo processo avaliativo, ocorre a tradicional avaliação descendente, ou seja, o superior avalia o(s) seu(s) subordinado(s).

1.2 Formulação do problema

Qual é a percepção dos funcionários alocados em uma unidade estratégica do Banco do Brasil sobre o modelo de Gestão de Desempenho por Competências por múltiplas fontes?

1.3 Objetivo Geral

Descrever as percepções dos funcionários lotados na Diretoria de Micro e Pequenas Empresas do Banco do Brasil sobre a aplicação do modelo de Gestão de Desempenho baseado nas Competências e por Múltiplas Fontes adotado por essa organização.

1.4 Objetivos Específicos

- a) Descrever os elementos do Modelo de Gestão do Desempenho com base em competência.
- b) Descrever a aplicação do modelo citado.
- c) Listar resultados esperados com o uso do modelo.

- d) Identificar pontos de adequabilidade do modelo e de melhorias para o processo avaliativo.
- e) Propor revisão das relações entre as variáveis do modelo estudado.

1.5 Justificativa

Tendo em vista a relevância do tema, é importante conhecer as diversas teorias existentes sobre gestão de desempenho e gestão por competências.

Investigações sobre o tema por meio de pesquisa literária e de campo tem como objetivo contribuir com melhorias à gestão de pessoas dentro da organização, o que tem uma relação direta à qualidade de vida do funcionário em seu ambiente de trabalho.

A preocupação com o desenvolvimento das competências do funcionário e o crescimento de seu desempenho, previne problemas relacionados ao clima organizacional, produtividade e resultados econômicos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste referencial teórico serão expostas as diversas definições e teorias existentes sobre o tema gestão de competências e gestão de desempenho, o que é importante para uma melhor compreensão da teoria e sua aplicação na organização objeto do estudo.

2.1 Gestão de Competências – Definições e Teorias

Segundo Fleury e Fleury (2001), a palavra competência, no senso comum, é utilizada para designar pessoa qualificada para realizar algo. Seu oposto ou antônimo não apenas implica na negação dessa capacidade, mas também, transmite um sentido pejorativo e depreciativo. Chega mesmo a sinalizar que a pessoa encontra-se ou se encontrará brevemente marginalizada dos circuitos de trabalho e de reconhecimento social.

Estes mesmos autores ressaltam que o dicionário Webster (1981, p.63) define competência, na língua inglesa, como: “qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidade ou força para determinada atividade (*the quality or state of being functionally adequate or having sufficient skill or strenght for a particular duty*)”. Essa definição, bastante genérica menciona dois pontos principais ligados à competência: conhecimento e tarefa.

Para Guimarães e Brandão (2001), o termo competência na linguagem jurídica é utilizado para atribuir a alguém ou a alguma instituição à faculdade de analisar e julgar certas questões. Para os mesmos autores, a expressão também é utilizada como sinônimo de reconhecimento social sobre a capacidade de alguma pessoa de manifestar-se sobre determinado assunto. Com o passar do tempo, o termo passou a ser utilizado no intuito de qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho. A palavra competência também pode ser definida como atribuições, significado mais relacionado à aplicação do termo dentro de uma organização, tendo

em vista a distribuição de atividades ou atribuições de acordo com o nível hierárquico.

As competências são reveladas quando as pessoas agem em face das situações profissionais com as quais se defrontam. Servem como ligação entre as condutas individuais e a estratégia da organização. (Guimarães; Brandão, 2001).

Compreender o conceito de competência no contexto profissional e conhecer a sua aplicação no cotidiano da vida empresarial é importante para futuros administradores e atuais líderes de equipes na gestão do desempenho humano.

Genericamente, competência está relacionada à capacidade de realizar algo. Para isso, é necessário possuir recursos e utilizá-los em determinada situação, com o objetivo de obter um resultado. Esses recursos são conhecimentos, habilidades e atitudes, adquiridos por meio da formação e das experiências de vida. (Brandão; Guimarães, 2001).

O surgimento de modelos de gestão baseados na noção de competência e, por conseguinte, sua incorporação ao ambiente organizacional, com o advento do taylor-fordismo, no início do século passado, fez com que o termo competência adquirisse diferentes conotações, conforme relatam Brandão e Guimarães (2001).

Por meio da literatura que trata sobre o tema Gestão de Competências é possível identificar a existência de duas correntes teóricas, as quais definem o termo competência.

Uma corrente teórica, a qual tem como principais representantes autores norte-americanos, define a competência como uma característica subjacente de uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Já a outra corrente teórica, defendida por autores franceses, associa a competência não a um conjunto de atributos da pessoa, mas sim às suas realizações em determinado contexto, ou seja, àquilo que o indivíduo produz no trabalho. Porém, já é possível verificar na bibliografia a existência uma terceira vertente. Essa linha teórica busca a integração das

definições de competências de ambas correntes teóricas. Ao definir a competência a partir da síntese das duas vertentes, os autores expõem que a competência, além de compreendida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) necessários para o exercício de determinadas atividades, também pode ser entendida como o desempenho da pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos adotados no trabalho e realizações decorrentes. (Brandão, 2008).

Seguindo essa linha de pensamento, Brandão (2008), define competências como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs), expressas pelo desempenho profissional em um contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e a organizações. Para esse mesmo autor, o desempenho profissional, por sua vez, é manifesto por meio dos comportamentos que a pessoa expressa no exercício de suas atribuições e pelos efeitos desses comportamentos, em termos de realizações ou resultados (Brandão, 2008).

Vale ressaltar que a competência individual é construída pelos seguintes fatores: pela história de vida e ambiente social, pela formação educacional e pela experiência profissional. A partir desse conceito, pode-se definir a competência como um conjunto de aprendizagens adquiridas por meio do relacionamento interpessoal e por meio da troca de informações que nutridas à montante pela aprendizagem e formação e a jusante pelo sistema de avaliações. A competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado (Fleury e Fleury, 2001)

O conceito de competência é associado, por alguns autores, a equipes de trabalho ou a organizações. Ou seja, não é associado apenas ao indivíduo que se encontra inserido no contexto organizacional. Um determinado núcleo de trabalho se manifesta uma competência coletiva, que surge das relações sociais que são estabelecidos na equipe e da sinergia entre as competências individuais de seus membros. Também existem pensamentos teóricos que referem à competência como um atributo da organização, que a torna eficaz e permite a consecução de seus objetivos estratégicos. É possível, então, classificar as competências como humanas (ou profissionais) e organizacionais (Brandão e Guimarães, 2001). Esses mesmos

autores também definem competência como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Brandão e Guimarães (2008) também conceituam competência no nível organizacional como conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais inerentes a uma organização. Para eles, as competências essenciais organizacionais são aquelas que conferem vantagem competitiva, geram um diferencial que é percebido pelos clientes e são difíceis de serem imitados pela concorrência.

Após resgatar as mais variadas definições sobre a competência individual e organizacional, faz-se necessário avançar para as diversas manifestações sobre a gestão por competências. Brandão e Guimarães (2001) consideram que a Gestão por Competências representa uma alternativa aos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados pelas organizações. Propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos. A gestão por competências constitui um processo contínuo que tem como etapa inicial à formulação da estratégia organizacional.

Para Barbosa (2003), a Gestão de Competências nasce com objetivos de proporcionar ganhos à organização e também ao indivíduo inserido na organização. Esses ganhos individuais são obtidos como forma de recompensa ao esforço dispensado no processo.

O processo de gestão de pessoas por competências, quando comparado aos modelos de gestão de pessoas tradicionais, tem sua essência no fato de transportar sua análise, antes amarradas a estrutura de cargos, para a dimensão dos espaços ocupacionais, buscando fortalecer o conhecimento e a competitividade das pessoas para a organização além de alinhar os interesses dos colaboradores ao da organização.

2.2 Gestão de Desempenho – Definições e Teorias

O desempenho humano é expresso em função dos comportamentos (ou competências) que a pessoa manifesta e das realizações decorrentes desses comportamentos. Em geral, as organizações têm procurado utilizar modelos de gestão do desempenho que permitam avaliar concomitantemente esses dois aspectos, pois avaliar somente o comportamento não garante a consecução do resultado esperado, enquanto mensurar só os resultados pode induzir as pessoas a adotarem comportamentos inadequados para alcançar a meta desejada. Pois, o desempenho de uma pessoa representa uma expressão de suas competências (Brandão e Guimarães, 2001).

Ao resgatar a história da avaliação do desempenho humano dentro de uma organização, é possível observar que com o surgimento do capitalismo e das grandes indústrias a avaliação do desempenho humano ganhou maior importância, pois passou a ter um certo significado. Com o advento do taylorismo, passou-se a utilizar processos e escalas para o desempenho dos funcionários. Durante o século XX, a avaliação do desempenho passou a considerar o empregado e seu trabalho com parte de um contexto organizacional e social mais abrangente. Tendo em vista essas mudanças no foco da avaliação e a constante necessidade de aperfeiçoamento, os diversos modelos de avaliação de desempenho passaram a sofrer interferências das Ciências Sociais na sua elaboração.

Nos últimos anos surgiu um conceito mais amplo para a avaliação de desempenho. Neste caso, passou a ser denominada de gestão de desempenho. É um conceito alternativo às técnicas tradicionalmente utilizadas pelas organizações para a avaliação de desempenho. O termo gestão dá ao mecanismo de avaliação a conotação de um processo que envolve atividades de planejamento, de acompanhamento e de avaliação propriamente dita (Brandão e Guimarães, 2001).

A gestão de desempenho está inserida em um processo macro dentro da gestão organizacional. Brandão e Guimarães (2001) dão a seguinte definição:

Com visto, 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. (p. 12).

Brandão et al (2008), ao referir sobre a gestão de desempenho, afirmam que:

a gestão do desempenho no trabalho caracteriza-se como subsistema de gestão de pessoas. Envolve atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação do trabalho, tendo como objetivo principal, sob uma perspectiva funcionalista, o aprimoramento do desempenho das pessoas. (p.882).

Referindo-se responsabilidade pela avaliação, houve uma metamorfose na forma de avaliar. O modelo de avaliação unilateral, ou seja, avaliação unicamente pelo superior imediato ao seu subordinado evoluiu para o modelo de avaliação bilateral. Neste modelo, o chefe discute com o desempenho do subordinado com o próprio avaliado. No cenário atual, a avaliação passou a ser feita por múltiplas fontes, que é popularmente conhecida como avaliação 360°.

Na gestão do desempenho por múltiplas fontes, todos são avaliados por todos. Exemplificando: o funcionário passa a ser avaliado pelos seus pares, em algumas empresas, pelos fornecedores, e tem a oportunidade de autoavaliar, além tradicional avaliação do chefe. Porém, o superior imediato também passou a ser avaliado por seus subordinados, o que torna o processo avaliativo mais democrático. Tendo em vista essas alterações, houve a necessidade de criar um processo de gestão ao longo do ciclo avaliativo.

2.3 Gestão de Desempenho baseado nas Competências

Brandão e Guimarães (2001) ao fazerem referência a Taylor, Beechler e Napier (1996) ratificam sobre a necessidade de relacionar o desempenho ou as competências individuais ao desempenho ou as competências organizacionais como um todo. Este entendimento permite compreender que tanto a gestão de desempenho como de competências estão inseridas em um contexto de gestão

estratégica de recursos humanos. A gestão estratégica de pessoas, neste contexto, pode ser vista com a função de atrair, desenvolver e manter o pessoal necessário para atingir os objetivos da empresa, utilizando sistemas de recursos humanos constantes entre si e coerentes com a estratégia da organização.

A gestão de competências e a gestão de desempenho estão baseadas em um mesmo pressuposto, pois a competência ou desempenho do indivíduo exercem influência na competência ou desempenho da organização e são influenciadas por ela. Por um lado a teoria da gestão de competências defende que a competência humana relacionada a outros recursos, dá origem e sustentação à competência organizacional. Já as teorias da gestão de desempenho têm como premissa que o desempenho do funcionário no trabalho é resultado das competências individuais em conjunto com os atributos organizacionais (Brandão e Guimarães, 2001).

Com base nessa análise, conclui-se que as duas tecnologias de gestão propõem integrar os subsistemas de recursos humanos – gestão de carreira, remuneração, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, entre outros – e a estratégia organizacional. (Brandão e Guimarães, 2001). Nesse contexto, as áreas de Recursos Humanos (RH) passam a desempenhar um papel mais importante para o desenvolvimento da estratégia da organização, na medida em que passa cuidar com mais propriedade de atrair, manter e desenvolver competências individuais necessárias ao alcance de objetivos organizacionais.

Outra semelhança é que tanto a gestão de desempenho quanto a de competências presumem um processo que considera 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.

Diante dessa análise, os autores Brandão e Guimarães (2001) propõem a integração, em um único modelo de gestão, as atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho, a partir de um diagnóstico das competências essenciais à organização, desde o nível corporativo até o individual. Neste caso, propõem a utilização do termo gestão de desempenho baseado nas competências, tendo em vista a interdependência entre esses instrumentos e a

ligação ao contexto de gestão de pessoas que visa proporcionar ao funcionário condições de exercer suas atribuições aliadas aos objetivos estratégicos da organização.

Nessa mesma perspectiva, a aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho — CHAs, além de evidenciar a interdependência e a complementaridade entre esses três elementos, gera um desempenho expresso pelos comportamentos que a pessoa manifesta no trabalho e pelas conseqüências dos mesmos, em termos de realizações e resultados. O desempenho da pessoa representa uma expressão de suas competências (Brandão e Guimarães, 2001).

Brandão et al (2008) ao referir-se a Santos (2001) descreve as competências humanas sob a forma de referenciais de desempenho, de forma que a pessoa demonstraria deter uma dada competência por meio da adoção de certos comportamentos observáveis no trabalho. Para esses mesmos autores, as competências humanas ou profissionais são combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, as quais são manifestas por meio do desempenho profissional no exercício de suas atribuições no ambiente organizacional e servem de ligação entre as condutas individuais e as estratégias organizacionais. Esse conceito possui uma maior amplitude, pois contempla a dimensão cognitiva, psicomotora e afetiva, como também relaciona a competência ao desempenho, dentro de contexto ou de uma estratégia organizacional.

A gestão do desempenho por competências tem como enfoque principal o desenvolvimento, o que as pessoas serão capazes de fazer no futuro. O pensamento estratégico e a proatividade são inerentes a essa gestão. Atualmente, a gestão de competências na empresa implica maior integração entre estratégia, sistema de trabalho e cultura organizacional, ao lado de maior conhecimento das potencialidades das pessoas e de seu desenvolvimento (Santos, 2003).

Assim, os recursos humanos – pessoas despontam como sendo o maior diferencial competitivo das organizações, restando aos gestores o desafio de manter esses recursos estratégicos, motivados e com sua energia apontada para o crescimento da organização. O processo de Gestão de competências aparece como uma alternativa

interessante e capaz de viabilizar o alinhamento dos interesses dos recursos humanos aos da organização. (Brandão e Guimarães, 2001).

O desafio das organizações está relacionado à utilização de tais instrumentos associados a práticas de aprendizagem coletiva, desenvolvimento de equipes e gestão do conhecimento, dentre outras, que ofereçam múltiplas oportunidades de crescimento profissional e estimulem as pessoas não apenas a desenvolver coletivamente competências, mas também a compartilhá-las. Do contrário, esses instrumentos de gestão poderiam até apresentar-se como uma roupagem moderna, mas de fato não representariam inovações nas práticas de gestão.

2.4 A avaliação por Múltiplas Fontes

A avaliação de resultados geralmente é realizada de forma objetiva, comparando-se resultados obtidos com metas quantitativas previamente estipuladas. Diferentemente, a avaliação dos comportamentos ou competências manifestas pelo indivíduo envolve certa subjetividade, à medida que é feita sob o ponto de vista do avaliador a respeito de seu avaliado, conforme relatam Brandão e colaboradores (2008).

Tendo em vista a possibilidade do avaliador ter uma percepção equivocada do seu avaliado seja positivamente ou negativamente, a avaliação pode ser realizada com uma certa distorção. O modelo de avaliação unilateral é o que mais facilita esse tipo de ocorrência, tendo em vista as constantes pressões e o controle psicossocial que ocorre no ambiente de trabalho (Brandão, 2008)

Diante desse cenário de uma avaliação com distorções e vieses, estudos foram realizados sobre o modelo de avaliação de desempenho unilateral ou bilateral, quando o superior discute com o avaliado a sua avaliação. A quantidade de atores envolvidos no processo e as fontes que devem ser ouvidas foi o foco das discussões teóricas e práticas sobre a avaliação do desempenho. No intuito de dar resposta a esse dilema, começou a ser mais disseminada a utilização da “avaliação

(ou *feedback*) 360 graus” nos últimos anos. Esse modelo visa obter maior número de informações sobre o desempenho de um funcionário, a partir da ampliação da quantidade de pessoas que o avaliam (Brandão, 2008).

Conforme explanado por Brandão et al (2008), o modelo de avaliação por múltiplas fontes foi construído para funcionar com o intuito de ter o seguinte fluxo:

o funcionário é avaliado não apenas pelo seu superior hierárquico, mas também por outros sujeitos que interagem com ele no seu trabalho, como colegas da equipe, subordinados, clientes e, em alguns casos, até por fornecedores e pelo próprio funcionário (auto-avaliação). O pressuposto é o de que a avaliação realizada por diversos atores é mais rica e fidedigna do que aquela feita por uma única pessoa, sobretudo porque os envolvidos passam a compartilhar a responsabilidade pelo processo e eventuais distorções na percepção de um dos avaliadores se diluem nas avaliações realizadas pelos demais. Assim, ao enriquecer a mensuração do desempenho profissional, a avaliação 360 graus pode contribuir para tornar mais preciso o diagnóstico de competências, considerado uma das principais etapas da gestão por competências, conforme já comentado. (p. 883).

Tendo em vista a necessidade de evitar confusões com a nomenclatura - avaliação 360º - em razão do número de atores envolvidos no processo, foi promovida uma alteração na denominação do modelo de avaliação. Teóricos da área consideraram o termo “avaliação por múltiplas fontes” o mais adequado para denominar esse modelo avaliativo.

Como todo modelo de gestão, a avaliação por múltiplas fontes apresenta vantagens e desvantagens ao comparar com os métodos convencionais de avaliação. Entre as principais vantagens, observar-se a obtenção de avaliações mais ricas e precisas, bem como à possibilidade de gerar maior comprometimento dos envolvidos no processo. Quanto às principais desvantagens apresentadas, é possível citar a complexidade operacional do modelo, em razão da ampliação do número de avaliadores, e a possibilidade de ocorrer, na autoavaliação, alguma distorção, pois o funcionário em benefício próprio poderá se superavaliar (Brandão et al, 2008).

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A pesquisa pode ser classificada como explicativa descritiva e aplicada (quanto à finalidade). O desenvolvimento da pesquisa foi por meio do raciocínio indutivo, onde foram analisadas e compreendidas as condições técnicas, ambientais e organizacionais de trabalho.

Tendo em vista a natureza das variáveis estudadas, o método de pesquisa que utilizado foi o qualitativo. O referido método é o mais adequado, pois ofereceu aos funcionários uma maior liberdade para manifestar suas opiniões sobre o tema sem direcionamentos para respostas fechadas.

Neste caso, a entrevista foi à técnica de coleta de dados utilizada para a realização da pesquisa. Também foram feitas consultas à bibliografia sobre o tema Gestão de desempenho por competências, com o objetivo de dar ao trabalho um embasamento teórico.

3.1 Caracterização da organização, setor ou área

A pesquisa foi realizada junto a funcionários lotados na Diretoria de Micro e Pequenas Empresas, Unidade Estratégica do Banco do Brasil. Os participantes do estudo são funcionários de carreira da empresa, com perfil técnico.

O Banco do Brasil, atualmente a maior instituição financeira do país, com 202 anos de existências, tem como missão ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do País.

Quanto a sua visão de futuro, a empresa baseia-se nas seguintes premissas:

- ✓ Ser o primeiro banco dos brasileiros no Brasil e no exterior;
- ✓ Ser o melhor banco para trabalhar; e

- ✓ Ser referência em desempenho, negócios sustentáveis e responsabilidade socioambiental.

3.1.1 População e amostra ou participantes do estudo

A amostra utilizada pode ser classificada como não probabilística, restringindo-se ao público de funcionários lotados na Diretoria de Micro e Pequenas Empresas do Banco do Brasil.

Nessa diretoria tem aproximadamente 90 funcionários em seu quadro. O universo da pesquisa foi 10% desse quadro. As entrevistas foram norteadas por meio de um roteiro. Os entrevistados foram ouvidos individualmente, com a utilização de um roteiro.

Por ocuparem cargos que estão na base da pirâmide hierárquica, os mais impactados diretamente com os resultados das avaliações realizadas no período de seis em seis meses, esses funcionários tiveram melhores condições de contribuir com o alcance dos objetivos propostos.

3.2 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

A coleta de dados foi feita por meio de questionário semi-estruturado, cujos itens foram formatados a partir de pesquisa bibliográfica, de pesquisa documental (periódicos e cursos fornecidos aos funcionários pela empresa) e foram realizadas entrevistas com técnicos do banco, público-alvo da entrevista.

O método consistiu na realização de entrevistas individuais sobre Gestão de Desempenho por Competências no Banco do Brasil em uma amostra de nove (09) funcionários da Instituição Financeira em questão. Dentre os nove participantes, 2 estão na faixa etária entre 20 e 29 anos, 4 entre 30 e 39 anos e 3 entre 40 e 49

anos. A idade mínima foi de 29 anos e a máxima de 48 anos. Quanto ao tempo de trabalho na empresa, 01 (um) está na escala de até 5 (cinco) anos na organização, 04 (quatro) estão na escala entre 5 e 10 anos na organização, 1 possui mais de 10 (dez) anos e 3 (três) possuem mais de 20 anos na empresa.

A população foi composta por funcionários de cargos de nível técnico lotados na Diretoria de Micro e Pequenas Empresas, que aceitaram ser entrevistados, respondendo as perguntas sobre Gestão de Desempenho por Competências.

Os entrevistados foram enumerados de 01 a 09, de modo a facilitar o desdobramento dos itens do roteiro para no fim agrupá-los em palavras chaves e completar a análise da pesquisa.

O roteiro aplicado é composto por 07 (sete) perguntas para identificar a percepção dos entrevistados sobre o novo modelo de Gestão de Desempenho por Competências por múltiplas fontes adotado pelo BB.

Em conclusão às entrevistas foram solicitados alguns dados demográficos dos participantes, como idade e tempo de empresa.

Para a coleta dos dados foram adotados os seguintes procedimentos:

- 1º) Foi definido o tipo de pesquisa a ser adotado, que foi a entrevista individual;
- 2º) Após, foram definidas as características da amostragem;
- 3º) Foram selecionados os possíveis entrevistados nas diversas áreas da diretoria;
- 4º) Os entrevistados foram contatados para definição do horário e local da entrevista;
- 5º) Foram realizadas as entrevistas.

3.3 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Para a análise das informações foi utilizada metodologia descrita por Franco (2003), formada pelas seguintes etapas:

- a) Pré-análise: leitura flutuante (estabelecer contatos com os documentos a serem analisados e conhecer os textos e as mensagens neles contidas, deixando-se invadir por impressões, representações, emoções, conhecimentos e expectativas);
- b) Definição de Categorias: exclusão mútua (“diferentes níveis de análise devem ser separados em outras tantas análises sucessivas”); pertinência (adaptada ao material de análise escolhido e ao quadro teórico); objetividade e fidedignidade (mesma codificação por diferentes pesquisadores); produtividade (resultados produtivos).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O Banco do Brasil, nas últimas décadas, vem aprimorando o seu modelo de avaliação de desempenho. Na bibliografia pesquisada encontra-se um breve histórico desses modelos de avaliação de desempenho adotados no Banco do Brasil. O processo avaliativo formal, no Banco do Brasil, iniciou-se a partir da década de 1960. Em 1982 a avaliação de desempenho na empresa, denominada ADF – Avaliação do Desempenho Funcional - passou por grandes modificações. A avaliação, naquela época, passou a ser feita de forma mais aberta e participativa. Essa mudança possibilitou orientar a capacitação do funcionário. Portanto, esse modelo tinha caráter formativo e informativo.

Em 1998 a empresa aperfeiçoou esse processo avaliativo, quando lançou o modelo denominado pela Instituição de Gestão de Desempenho Profissional. Por meio desse instrumento eram avaliados os desempenhos individual, departamental e organizacional, a partir de parâmetros definidos pela estratégia corporativa. Essa nova proposta de avaliação objetiva avaliar a contribuição do funcionário para o atingimento dos resultados da sua unidade e da Empresa.

Em 2005, após críticas e sugestões de todo o funcionalismo, foi implementada a GDP por Competências. Esse novo modelo de Gestão do Desempenho tem como objetivos orientar o processo de desenvolvimento profissional, contribuir com o planejamento de carreira, facilitar a consecução dos objetivos organizacionais, entre outros.

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 de trabalho.

A avaliação é feita a partir das cinco perspectivas correspondentes aos focos de interesse da Empresa, que precisam de acompanhamento constante: financeira, clientes, sociedade, processos Internos e comportamento organizacional.

Essa mensuração orienta a busca pelo equilíbrio das ações empresariais, necessário para manter o nível de competitividade do Banco e garantir a sua capacidade de criar valor para acionistas, clientes, sociedade e funcionários, conforme explicitado em sua missão.

Especificamente na GDP, o Banco adota o seguinte conceito:

Competências profissionais são combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressadas no desempenho profissional, dentro de determinado contexto.

A palavra “sinérgicas” tem um significado importante. Significa, entre outras coisas, que cada elemento exerce influência e ao mesmo tempo é influenciado pelos demais. Não se pode esperar que conhecimentos sejam utilizados isoladamente, sem as habilidades e atitudes de uma pessoa. E vice-versa.

A partir de embasamentos teóricos a empresa implementou esse novo modelo de Gestão esperando obter os seguintes resultados:

- Contribuir para a melhoria dos resultados organizacionais;
- Possibilitar a melhoria permanente do atendimento ao cliente;
- Contribuir para o desenvolvimento profissional;
- Estimular o desempenho excelente;
- Vincular os objetivos de desempenho e de crescimento na carreira do funcionário aos objetivos de unidade e do Banco;
- Permitir o acompanhamento da evolução do desempenho individual e coletivo;
- Possibilitar a autoanálise e estimular o autodesenvolvimento;
- Auxiliar o gestor no gerenciamento do desempenho de sua equipe; e
- Gerar informações que subsidiem outros sistemas e processos de gestão de pessoas.

4.1 Análise dos Conteúdos

Partindo para a análise dos dados qualitativos, foi utilizado um roteiro elaborado com base no referencial teórico. Tendo em vista o objetivo de permitir o entrevistado expor livremente sua opinião sobre a GDC no BB, foram utilizadas questões abertas. Não se pretendeu obter resultados conclusivos, mas descrever as diversas percepções dos funcionários sobre o modelo de gestão do desempenho adotado pela instituição.

Inicialmente, foi solicitado aos entrevistados definições pessoais sobre o modelo de gestão de desempenho por competências adotado pelo Banco do Brasil. Também foi perguntado quais são os seus componentes e por qual motivo ele foi criado.

Em resposta ao questionamento, os entrevistados de um modo em geral definiram a GDC como modelo de gestão do desempenho que tem por finalidade desenvolver os CHAs (conhecimentos, habilidades e atitudes). Também observaram que por meio desse instrumento é possível diagnosticar as competências organizacionais relevantes às estratégias da empresa e as competências individuais. Entre outras percepções, esse modelo é visto pelos entrevistados como um método de avaliação do desempenho do funcionário por meio de múltiplas fontes e com base nas competências necessárias para o desempenho da função que lhe foi confiada.

As respostas dos respondentes, reproduzidas abaixo, corroboram isso:

“A meu ver, a finalidade da gestão por competência é desenvolver e aprimorar o CHA (conhecimentos, habilidades e aptidões) de cada funcionário. Ele foi criado para avaliar o funcionário e tentar colocar as pessoas nos lugar em que elas são mais produtivas para a empresa.”; e

“A GDC é um método de avaliação que permite avaliar o desempenho do funcionário em 360°, ou seja, avalia-se pares, superior imediato, além da autoavaliação, com base nas competências necessárias para o desempenho da função que lhe foi confiada. A GDC veio para substituir a antiga GDP, por tratar-se de uma ferramenta de avaliação mais moderna e abrangente.”

Para Brandão (2008), a competência, além de compreendida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) necessários para o exercício de determinadas atividades, também pode ser entendida como o desempenho da pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos adotados no trabalho e realizações decorrentes. Conforme definições de Brandão (2008), por meio desse modelo de gestão, o funcionário é avaliado não apenas pelo seu superior hierárquico, mas também por outros sujeitos que interagem com ele no seu trabalho, como colegas da equipe, subordinados, clientes e, em alguns casos, até por fornecedores e pelo próprio funcionário (autoavaliação).

Um outro questionamento levantado durante a realização da entrevista foi sobre o nível de consciência dos gestores do BB sobre a utilização do modelo de gestão por competências como instrumento de melhoria de desempenho e de alinhamento das pessoas e unidades às estratégias organizacionais,

Os entrevistados responderam que os gestores não utilizam a ferramenta adequadamente. Dentre as ocorrências que ratificam essa constatação, pode-se observar ao longo do semestre que não há um planejamento, acompanhamento e avaliação fidedignos.

As manifestações dos entrevistados, reproduzidas abaixo, corroboram com isso:

“Os gestores do BB não se preocupam com melhoria de desempenho e alinhamento das pessoas às estratégias do BB”; e

“Acho que os gestores do BB utilizam a ferramenta de gestão de competências mais como um instrumento de reforço da sua posição de dominação, premiando com melhores conceitos aqueles que pensam como eles e punindo aqueles que discordam de suas posições. Embora os conceitos recebidos pelos colegas não estejam acessíveis a todos, percebe-se por comentários entre as pessoas dos conceitos que estas receberam e pela falta de acompanhamento real do desempenho do empregado, ao longo do semestre avaliativo, sendo que este só conhece o pensamento do superior hierárquico a respeito do seu desempenho no dia do fechamento da GDC, impossibilitando que esta assuma seu caráter formativo e corretivo de desvios.”

Brandão e Guimarães (2001) ao fazerem referência a Taylor, Beechler e Napier (1996) ratificam sobre a necessidade de relacionar o desempenho ou as competências individuais ao desempenho ou as competências organizacionais como um todo. Este entendimento permite compreender que tanto a gestão de desempenho como de competências estão inseridas em um contexto de gestão estratégica de recursos humanos. A gestão estratégica de pessoas, neste contexto, pode ser vista com a função de atrair, desenvolver e manter o pessoal necessário para atingir os objetivos da empresa, utilizando sistemas de recursos humanos constantes entre si e coerentes com a estratégia da organização.

Um dos itens utilizados no roteiro para a realização da entrevista teve como objetivo identificar se os entrevistados perceberam vantagens da GDC com relação ao modelo de gestão anteriormente adotado pela organização.

De um modo em geral os entrevistados não observaram mudanças na gestão do BB decorrente da aplicação do modelo de gestão por competências. Uma das respostas dos respondentes exemplifica essa opinião dos entrevistados:

“Não. Acho que o modelo de gestão de competências é aplicado no Banco de uma maneira superficial, sendo que a gestão de pessoas, de fato, ainda ocorre da forma tradicional, com autoritarismo e avaliações subjetivas levando em conta simpatias e antipatias.”

Entre as principais vantagens, observar-se a obtenção de avaliações mais ricas e precisas, bem como à possibilidade de gerar maior comprometimento dos envolvidos no processo. Quanto às principais desvantagens apresentadas, é possível citar a complexidade operacional do modelo, em razão da ampliação do número de avaliadores, e a possibilidade de ocorrer, na autoavaliação, alguma distorção, pois o funcionário em benefício próprio poderá se superavaliar (Brandão, 2008).

Também foi perguntado aos entrevistados quais são as medidas que poderiam ser adotadas para ampliar a eficácia do modelo de gestão por competências no BB.

Os entrevistados, na sua maioria, responderam que a ferramenta deveria ser utilizada da maneira correta, ou seja, como previstos em suas bases teóricas. Para isso, faz-se necessário que os gestores adotem uma postura séria, imparcial na gestão do desempenho funcional.

A afirmativa de um dos funcionários, abaixo, ratifica essa observação:

“Os gestores deveriam utilizar a ferramenta da maneira a qual ela foi planejada, visando a capacitação e treinamento e melhorando o desempenho dos funcionários.”

Para Brandão e Guimarães (2001), a gestão do desempenho no trabalho caracteriza-se como subsistema de gestão de pessoas. Envolve atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação do trabalho, tendo como objetivo principal, sob uma perspectiva funcionalista, o aprimoramento do desempenho das pessoas.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O estudo buscou descrever as percepções dos funcionários sobre o novo modelo de gestão de pessoas por competências do Banco do Brasil.

Pelos resultados obtidos na pesquisa, os funcionários que foram entrevistados têm uma percepção negativa a respeito do novo modelo de gestão do desempenho. O que pode ser uma consequência do baixo grau de assimilação dos fundamentos e das possibilidades de uso do modelo alcançados pelos funcionários da organização.

De forma geral, os sujeitos da pesquisa não observaram mudanças no novo instrumento. A causa provável para isso é a falta de envolvimento dos gestores no intuito de utilizar a GDC como meio de crescimento para o funcionário e envolvimento da pessoa às metas da organização.

Os funcionários também percebem a existência de vieses na forma de avaliar dos gestores. A participação do funcionário não é incentivada e a avaliação, na maioria das vezes, é feita com parcialidade. Esse fator também está relacionado a não priorização do novo modelo de gestão por parte dos gestores de equipes.

Ao se pensar em novos estudos relacionados ao tema deste trabalho, deve-se ter em vista contribuir para o fortalecimento do modelo institucional de gestão baseado em competências e para a ampliação do conhecimento existente sobre modelos de gestão de pessoas. Neste caso, pode ser feita uma pesquisa propondo avaliar o modelo de gestão adotado pela empresa, com intuito de corrigir as prováveis distorções existentes ao proposto pela teoria. O que poderia contribuir para uma avaliação eficiente, eficaz e justa.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, A.C.Q. *Um mosaico da gestão de competências em empresas brasileiras*. R.Adm, v.38, n.4, p.285-297, 2003.

BRANDÃO, H. P., et al. *Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e avaliação 360 graus*. RAP, v.42, n.5, p.875-898, 2008.

BRANDÃO, Hugo Pena. *Aprendizagem e Competência nas Organizações: uma revisão crítica de pesquisas empíricas*. Revista Gestão.Org. Volume 6. Número 3. p. 321-342, 2008.

BRANDÃO, Hugo Pena e GUIMARÃES, Tomás de. *Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?*. Revista de Administração de Empresas Jan./Mar, p. 8-15, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme e FLEURY, Afonso. *Construindo o Conceito de Competência*. RAC, Edição Especial, p. 183-196, 2001.

FRANCO, M.L.P.B. *Análise de conteúdo*. Brasília: Plano, 2003.

GODOY, A.S. *Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais*. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.35, n.3, mai./jun., 1995, p.20-29.

GODOY, A.S. *A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas*. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.35, n.4, jul./ago., 1995, p.65-71.

GUIMARÃES, T. A. *A Nova Administração Pública e a Abordagem da Competência*. RAP, v.34, n.3, p.125-140, 2000.

MATIAS-PEREIRA, José. *Metodologia de pesquisa*. Manual de Pesquisa Científica. Brasília: Programa de Graduação em Administração (Cead/UnB), 2006.

SANTOS, A.C. *Gestão do conhecimento, da organização que aprende e de competências: a era digital*. R.Adm, v.38, n.1, p.77-83, 2003.

ZANELLA, L. C. H. *Metodologia da pesquisa*. Apostila elaborada para o curso de administração na modalidade a distância. Brasília: UnB, 2009.

ANEXOS

Roteiro semiestruturado utilizado para a realização das entrevistas individuais:

- 1) Na sua opinião, o que vem a ser o modelo de gestão de pessoas por competências do BB? Quais seus componentes? Para que foi criado?
- 2) Em sua opinião, os gestores do BB estão conscientes da importância da utilização de um modelo de gestão por competências como instrumento de melhoria de desempenho e de alinhamento das pessoas e unidades às estratégias organizacionais? Que evidências permitem essa constatação?
- 3) Você já observou alguma mudança na gestão de pessoas do BB decorrente da aplicação do modelo de gestão de pessoas por competências?
- 4) Em sua opinião, que medidas poderiam ser adotadas para ampliar a eficácia do modelo de gestão por competências no BB?