



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

GUSTAVO HENRIQUE DE AVELAR GONÇALVES

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS: A
percepção dos funcionários de uma agência do Banco do
Brasil**

Brasília – DF

2011

GUSTAVO HENRIQUE DE AVELAR GONÇALVES

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS: A
percepção dos funcionários de uma agência do Banco do
Brasil**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Professora Débora
Dorneles Barem

Brasília – DF

2011

Gonçalves, Gustavo Henrique de Avelar.

Avaliação de Desempenho por Competências: A percepção dos funcionários de uma agência do Banco do Brasil / Gustavo Henrique de Avelar Gonçalves. – Brasília, 2011.

68 f.: il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

Orientador: Prof. Débora Dorneles Barem, Departamento de Administração.

1. Gestão de Pessoas. 2. Avaliação de Desempenho por Competências. 3. Gestão por Competências. I. Título.

GUSTAVO HENRIOQUE DE AVELAR GONÇALVES

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS: A
percepção dos funcionários de uma agência do Banco do
Brasil**

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

Gustavo Henrique de Avelar Gonçalves

Professora Débora Dorneles Barem
Professor-Orientador

Professor Marcus Vinícius
Professor-Examinador

Brasília, 12 de julho de 2011

AGRADECIMENTOS

À professora Débora, pela paciência e dedicação.
Aos colegas, pelo apoio e incentivo.
Aos colegas de trabalho, pela colaboração e constante suporte.
À minha família, por ser a base de todo o meu sucesso.

RESUMO

Este estudo visa analisar o sistema de avaliação de desempenho adotado pelo Banco do Brasil S/A, a Gestão de Desempenho por Competências, através da percepção dos funcionários da agência Universidade de Brasília. Primeiramente, apresenta-se o processo de avaliação de desempenho e seus objetivos. O método utilizado foi a pesquisa descritiva com base na aplicação de um questionário à população pesquisada. A partir dos resultados obtidos com a aplicação dos questionários, o processo atual foi analisado, comparando-se a percepção dos funcionários com os objetivos que o modelo propõe. Cabe ressaltar que os resultados obtidos não devem ser generalizados, uma vez que são representativos para a agência Universidade de Brasília, sendo inadequado usá-los levando em conta toda a organização. Identificou-se necessidade de melhorias em alguns pontos, a fim de aproximar a percepção dos funcionários àquilo que se tem normatizado pela instituição. Também foi possível sugerir algumas melhorias, embasadas em críticas e sugestões dos funcionários, para que se minimizem os problemas enfrentados pelo modelo, além de permitir que essas melhorias desenvolvam não só o modelo atual, mas também outros modelos que venham a ser implementados pela organização.

Palavras-chave: gestão de pessoas. avaliação de desempenho.
gestão por competências.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Gênero.....	38
Gráfico 2 – Escolaridade.	39
Gráfico 3 – Idade (anos).....	39
Gráfico 4 – Tempo de Banco (em anos).	40
Gráfico 5 – Cargo atual exercido.....	40
Gráfico 6 – Discussão da aplicabilidade do sistema de avaliação.	41
Gráfico 7 – Valorização do sistema na agência.	42
Gráfico 8 – Utilização do método como instrumento punitivo.....	43
Gráfico 9 – Existência de acordo de equipe registrado.	44
Gráfico 10 – Acompanhamento do acordo de equipe ao longo do semestre.....	45
Gráfico 11 – Avaliação baseada no acompanhamento do cumprimento do acordo de equipe.	45
Gráfico 12 – Empenho dos avaliadores em bem conduzir o processo.....	46
Gráfico 13 – Reavaliação de postura e crescimento profissional a partir de feedbacks.....	47
Gráfico 14 – Avaliador e avaliado como responsáveis pelo processo de avaliação..	48
Gráfico 15 – Avaliação sobre conhecimentos.	49
Gráfico 16 – Avaliação sobre habilidades.	50
Gráfico 17 – Avaliação sobre atitudes.....	51
Gráfico 18 – Ferramenta de aumento de comprometimento com objetivos do Banco.	52
Gráfico 19 – Planejamento de carreira.....	53
Gráfico 20 – Identificação de funcionários.	54
Gráfico 21 – Influência na nomeação de cargos.	55
Gráfico 22 – Sistema justo e eficiente.	56
Gráfico 23 – Sistema ideal de avaliação.	57
Gráfico 24 – Satisfação com o modelo atual.....	58

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADF – Avaliação do Desempenho Funcional

BB – Banco do Brasil

GDP – Gestão de Desempenho Profissional

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	Contextualização.....	9
1.2	Formulação do problema	10
1.3	Objetivo Geral	11
1.4	Objetivos Específicos.....	11
1.5	Justificativa	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1	O conceito de competência.....	13
2.1.1	O surgimento da noção de competência no contexto empresarial	13
2.1.2	As dimensões e conceitos de competência nas organizações.....	16
2.2	Avaliação de Desempenho	20
2.3	Avaliação de Desempenho por Competências	24
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	27
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	27
3.2	Caracterização da organização	28
3.3	População e amostra	29
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa	29
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	30
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	31
4.1	A Gestão de Desempenho no Banco do Brasil.....	31
4.1.1	Histórico dos sistemas de avaliação do Banco do Brasil.....	32
4.1.2	As principais mudanças na GDP por Competências	33
4.1.3	Objetivos e resultados esperados com a GDP por Competências	36
4.1.4	O processo de avaliação de desempenho por competências do Banco do Brasil S/A	37
4.2	Apresentação e Análise dos Resultados.....	38
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	60
	REFERÊNCIAS.....	64
	APÊNDICES.....	67
	Apêndice A – Questionário.....	67

1 INTRODUÇÃO

Esta primeira parte introdutória procura contextualizar e descrever o problema, explicitar os objetivos gerais e específicos do trabalho e justificar a pesquisa.

1.1 Contextualização

As práticas de avaliação de desempenho se fazem presentes desde as primeiras relações de trabalho, onde era natural que uma pessoa avaliasse o contratado com base em relações de custo e benefício.

A partir do início do século XX, com o nascimento da Escola de Relações Humanas, o trabalhador passou a ganhar um papel de maior destaque dentro da organização.

Atualmente, entende-se que o funcionário deve ser valorizado na organização, sendo muitas vezes, uma fonte de vantagem competitiva. Levando isso em consideração, a cada dia, vemos surgir discussões de como valorizar o trabalhador na empresa, que passou a ser encarado como fonte de geração de novos conhecimentos. A gestão estratégica de recursos humanos tem sido cada vez mais o foco da realização de pesquisas e estudos.

As organizações cada vez mais buscam formas de oferecer condições de trabalho que aliem a satisfação do trabalhador e o desempenho de excelência no trabalho, adaptando-se às necessidades das pessoas. Tendo como ponto de partida o pressuposto de que quanto mais satisfeito, melhor será o desempenho do funcionário, um dos maiores interesses da organização é a integração entre a consecução dos objetivos da organização e a satisfação pessoal do trabalhador.

O presente estudo pretende verificar a percepção dos funcionários de uma agência do Banco do Brasil em relação ao atual modelo de avaliação de desempenho baseado em competências. Através dessa análise, será possível

perceber também a importância dada ao processo pelos funcionários, tendo como base o seu desenvolvimento profissional.

As principais características do atual modelo serão apontadas, ressaltando as alterações em relação ao modelo anterior, assim como o resultado do levantamento que será feito junto aos funcionários.

1.2 Formulação do problema

As organizações atuais têm em mente que o sucesso no atingimento dos objetivos tem base principalmente nas competências, na sua capacidade de inovar e no desempenho dos funcionários.

A avaliação de desempenho dos funcionários de uma organização, além de identificar os pontos que necessitam de aprimoramento funcional, permite também que a empresa busque a harmonia entre a satisfação pessoal e o direcionamento da equipe para o sucesso na consecução de metas e objetivos por ela estabelecidos.

A avaliação de desempenho por competências se mostra bastante eficaz no sentido de melhor alinhar os indicadores e metas desse modelo de avaliação às metas e objetivos estratégicos da organização.

No atual modelo utilizado pelo Banco do Brasil para avaliação de funcionários, o desempenho profissional é mensurado pelas competências que o funcionário expressa no trabalho e os resultados e atingimento de metas oriundos dessa expressão de competências.

A participação dos funcionários neste processo é de fundamental importância para que seja alcançado o objetivo deste modelo de avaliação. Sendo assim, é imprescindível que se analise, a partir da ótica do funcionário, a eficácia desse modelo de avaliação proposto pelo Banco do Brasil.

Este estudo pretende verificar qual a percepção dos funcionários da Agência UnB quanto ao atual modelo de avaliação de desempenho por competências, que procura orientar o desenvolvimento profissional, o planejamento da carreira e a minimização de esforços para o atingimento das metas da organização.

1.3 Objetivo Geral

Identificar a percepção dos funcionários da Agência UnB quanto ao sistema de avaliação de desempenho por competências adotado pelo Banco do Brasil e à importância desse processo.

1.4 Objetivos Específicos

- a) Expor as principais mudanças no atual sistema de avaliação de desempenho adotado pelo Banco do Brasil, em relação ao anterior, e seus objetivos;
- b) Identificar a percepção dos funcionários acerca da importância e da eficácia do sistema de avaliação adotado;
- c) Comparar a percepção dos funcionários em relação ao modelo de avaliação com os objetivos do modelo;
- d) Fornecer possíveis sugestões de melhorias no atual sistema de avaliação de desempenho adotado pelo Banco do Brasil.

1.5 Justificativa

Com a conscientização dos administradores da importância desempenhada pelos funcionários na organização, estes passaram a ser tratados com interesse e dedicação pela empresa, sem menosprezar seus objetivos e resultados.

A avaliação de desempenho de uma empresa deve ser capaz de integrar a estratégia da organização, aprendizagem, competências e indicadores quantitativos e qualitativos, mostrando o caminho a ser percorrido para o atingimento dos resultados, avaliando as potencialidades do indivíduo e proporcionando possibilidades de desenvolvimento profissional e satisfação pessoal.

Avaliar o desempenho de um funcionário não está ligado somente ao estímulo salarial, mas também ao desenvolvimento profissional e organizacional,

possibilitando, através da mensuração do desempenho, tomar decisões quanto a promoções, ajustes salariais e treinamento para o alcance dos resultados.

O Banco do Brasil tem uma trajetória relativamente longa de avaliação de seu corpo de funcionários. Durante todo esse período, a empresa tem buscado aprimorar seus sistemas de avaliação, buscando desenvolver um aparato adequado, justo e produtivo para a empresa e para o funcionário. O atual modelo de que trata o presente estudo foi implantado em 2006, integrando desempenho e desenvolvimento profissional a partir da participação e envolvimento de todos os funcionários.

Após a utilização deste modelo por praticamente cinco anos, é importante verificar junto aos funcionários envolvidos se a forma como é feita a avaliação de desempenho na instituição continua satisfatória para atender aos seus objetivos e se é dispensada a devida importância ao processo por parte desses funcionários. Dessa forma, poderemos identificar no atual modelo de avaliação os pontos com necessidade de aprimoramento e a impressão dos funcionários acerca da forma como é feita a avaliação de desempenho na empresa.

Uma vez que o trabalhador passou a ser visto como uma fonte de vantagem competitiva, capaz de gerar novos conhecimentos para a organização, é importante que o seu desempenho seja devidamente avaliado e, a partir daí, possa-se formular estratégias para o constante aperfeiçoamento de suas competências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Qualquer organização está sujeita a sofrer alterações ao longo do tempo devido à inserção em um contexto social, político, econômico e social que as atinge diretamente. As mudanças advindas da globalização afetaram de forma definitiva e irreversível o mercado. A inovação de ontem passa a ser algo comum nos dias de hoje em termos de produtos e, mais significativamente, nos serviços.

Essas mudanças se refletem também no modo como o trabalhador é tratado e visto, fazendo-se necessário, portanto, ações de gestão capazes de relacionar estratégias organizacionais com satisfação e desenvolvimento do funcionário.

A avaliação de desempenho torna-se importante na medida em que permite à organização tomar conhecimento do capital humano que está ao seu dispor.

Para o completo entendimento do estudo aqui proposto, é necessário o esclarecimento de conceitos fundamentais sobre o tema. Este capítulo abordará o conceito de competência no contexto empresarial, a avaliação de desempenho e, por fim, a avaliação de desempenho baseada em competências.

2.1 O conceito de competência

2.1.1 O surgimento da noção de competência no contexto empresarial

A sociedade contemporânea passa por momentos de transformação contínua, proporcionada por novas tecnologias e novos modelos de gestão. Essas mudanças são impulsionadas pela necessidade de superação da concorrência, agilidade e inovação constante (ZARIFIAN, 2001).

A forma como as organizações efetuam a gestão de pessoas passa por grandes transformações no mundo todo. Essas transformações vêm sendo motivadas pela inadequação dos modelos tradicionais de gestão de pessoas no atendimento às necessidades e expectativas das empresas e das pessoas (DUTRA, 2008).

Neste novo contexto, o autor apresenta as principais transformações na forma de gerir pessoas:

- Alteração no perfil das pessoas exigido pelas empresas: deixa de ser o perfil de alguém obediente e disciplinado para outro autônomo e empreendedor. Isso gerou a necessidade de uma cultura organizacional que promovesse e apoiasse a iniciativa das pessoas na busca de resultados para a empresa;
- Deslocamento do foco da gestão de pessoas do controle para o desenvolvimento: ao invés de ser controlada, a pessoa deve ser estimulada a buscar seu desenvolvimento profissional, gerindo sua relação com a empresa e sua carreira;
- Maior relevância das pessoas no sucesso do negócio ou da empresa: o comprometimento das pessoas com a empresa como vantagem competitiva única, por meio da mobilização de todo o seu potencial criativo e capacidade de interpretar o contexto e agir sobre ele.

Dutra (2008) também ressalta que as empresas que vêm obtendo bons resultados na gestão de pessoas têm aplicado os conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional, a fim de permitir que o gestor avalie os riscos e acompanhe os resultados de suas decisões. Para tanto, o conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas deve possuir as seguintes propriedades:

- Integração mútua, isto é, o gestor deve analisar os desdobramentos de uma decisão relativa à remuneração com relação aos demais aspectos de gestão de pessoas na organização;
- Integração com a estratégia organizacional, isto é, as práticas de RH devem estar alinhadas aos objetivos da organização;
- Integração com as expectativas das pessoas, ou seja, as políticas e práticas de RH devem estar alinhadas com as expectativas das pessoas.

Zarifian (2001) apresenta três mutações atuais no conteúdo do trabalho que explicam a emergência do modelo de competência para as organizações:

- Noção de evento: aquilo que ocorre de maneira parcialmente imprevista, inesperada, vindo a perturbar o desenrolar normal do sistema de produção, superando a capacidade normal de auto regulação das máquinas. O evento define que as competências profissionais não podem mais ser mensuradas a

partir de tarefas pré-definidas em um posto de trabalho. A competência profissional consiste em enfrentar eventos de maneira responsável, confrontando o evento e resolvendo os problemas dele gerados.

- Noção de comunicação: trabalhar, é em parte pelo menos, comunicar-se, e a qualidade das interações, de agora em diante, é fundamental para melhorar o desempenho das organizações. Comunicar-se no sentido de compreender aos outros e a si mesmo, avaliando a ação em função desse entendimento; chegar a um acordo em relação aos objetivos da ação assumidos em conjunto e compartilhar normas mínimas de justiça, que permitam acesso igualitário à informação. A questão da comunicação se junta à do evento – muitas vezes é quando nos mobilizamos em torno de um evento que a necessidade de comunicação e entendimento é mais acentuada.
- Noção de serviço: noção que trabalhar é gerar um serviço, seja para um cliente externo ou interno, e é o que justifica a sobrevivência de uma organização. Essa diretriz deve servir como norte para toda a organização e em todas as suas atividades. Para tanto, a comunicação é fundamental.

A partir desses conceitos, percebe-se que o trabalho não mais pode ser definido como o conjunto de tarefas associadas e descritas de um cargo, mas o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa.

Duas outras dimensões são introduzidas ligadas às mutações no mundo do trabalho (FLEURY; FLEURY, 2004):

- Âmbito da atuação da organização (local, regional, nacional ou global): a globalização tem impactos significativos no processo de formação de competências, não só em termos organizacionais, mas também em termos individuais;
- Visão estratégica: no passado, essa visão era privilégio de uma minoria pensante, alocada na cúpula da organização. Hoje em dia, essa visão deve estar presente em todos os níveis (com diferentes ponderações e significações), integrando as competências do indivíduo.

O que há de mais relevante na construção da noção de competência passa pela crescente instabilidade da atividade econômica, baixa previsibilidade da relação

das empresas com seus mercados e clientes e intensificação de estratégias de customização (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005).

Face essa nova realidade, de acordo com os autores, surgem novas maneiras de conceber o trabalho, de uma disposição mais estável e previsível para outra diferenciada e fluída, onde os processos de previsão tendem a ser mais focados naquilo que deve ser obtido com o trabalho (resultado) do que na forma como deve ser feito (processo).

Atualmente, o grande desafio da gestão de pessoas é gerar e sustentar, o comprometimento delas, o que só é possível se as pessoas perceberem que sua relação com as organizações lhes agrega valor (DUTRA, 2008).

Dessa forma, as organizações modernas estão cada vez mais concentradas em direcionar os investimentos no desenvolvimento humano, de modo que eles agreguem valor para as pessoas e para a empresa. A gestão de pessoas com foco em competências surge neste contexto como um modelo capaz de atender a essa demanda.

Embora seja um tema recente nas organizações, a gestão por competências já aparece como uma das principais referências nas atuais práticas empresariais (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005).

2.1.2 As dimensões e conceitos de competência nas organizações

A palavra competência remonta do fim da Idade Média, quando era associada à linguagem jurídica e dizia respeito à capacidade atribuída a uma pessoa ou a uma instituição para considerar e fazer julgamento de determinadas questões. Com a extensão do conceito, este passou a definir o reconhecimento social sobre a faculdade de certa pessoa manifestar-se a respeito de determinado assunto. Mais tarde, passou a qualificar o indivíduo capaz de executar determinado trabalho (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Mesmo quando se utilizava o princípio taylorista, já se havia a preocupação em selecionar indivíduos capacitados e preparados para atividades específicas. Nos anos 30, há o surgimento de novas teorias, denominadas Teoria das Relações

Humanas, que abordavam aspectos sociais e comportamentais do trabalho, visto a complexidade que se apresentavam as relações de trabalho. Na década de 60, surge a abordagem sócio-técnica na Europa, superando as preocupações de caráter humanista, buscando uma visão do sistema integrado. Após essa visão, há o modelo japonês nos anos 80, e a visão estratégica da empresa (FLEURY; FLEURY, 2004).

Os anos 90, com novos desafios, levaram ao alinhamento das políticas de gestão de recursos humanos às estratégias da empresa, incorporando à política empresarial o conceito de competência, como base do modelo para gerenciamento de pessoas (FLEURY; FLEURY, 2004).

Os autores comentam que competência é uma palavra do senso comum, usada para designar uma pessoa qualificada para realizar algo. O oposto, seu antônimo, não implica somente a negação dessa capacidade, como carrega também um sentido pejorativo, depreciativo, chegando a indicar que a pessoa se encontra, ou se encontrará brevemente, à margem dos circuitos de trabalho e do reconhecimento social.

No presente estudo, competência é considerada o termo utilizado para qualificar o indivíduo capaz de realizar, no presente, sua atividade com perícia, tendo, para tal, suficiente conhecimento, habilidade e atitude. Esse conceito trata a competência como sendo um conceito vasto, composto por aspectos intelectuais, emocionais e morais, fundamentais para o desempenho adequado das funções nas quais o profissional é dito competente (FLEURY; FLEURY, 2004).

Essa definição ressalta as três dimensões da competência: o “saber” (conhecimentos), o “saber fazer” (habilidades) e o “querer fazer” (atitudes). Sendo assim, ser competente é um advento da adequada utilização pelo profissional do conjunto de atributos de competência, ou seja, dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao atingimento de determinado propósito (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Para os autores, essas dimensões são interdependentes, na medida em princípios e técnicas específicos. Além disso, a adoção de determinado comportamento no trabalho exige da pessoa a detenção não só de conhecimentos, mas também de habilidades e atitudes apropriadas.

Concepções como essa, geralmente, possuem aceitação mais ampla, na medida em que consideram as diversas dimensões do trabalho (cognitiva, psicomotora e afetiva), assim como associam competência a desempenho, dentro de um contexto ou de uma estratégia organizacional (CARBONE; BRANDÃO; LEITE, 2005).

A competência se trata da capacidade de a pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000).

Toda competência é fundamentada em um conjunto de capacidades que só assumem a condição de competência no momento em que são mobilizadas para a realização de uma ação específica. Deve-se lembrar, ainda, que a capacidade desenvolvida na experiência anterior não é necessariamente suficiente para responder a uma situação cuja resolução exige competência similar, mas em situação de maior complexidade (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005).

Dentro do contexto organizacional, assim como acadêmico, a noção de competência assume dimensões e significados mais complexos do que a simples relação com a qualificação, que vem de um debate contextualizado num ambiente formal, trabalho predominantemente industrial, embasado em atividades geralmente previsíveis e de forte base sindical (RUAS, 2003).

Quando falamos em competências organizacionais, vale ressaltar a analogia feita por Hamel e Prahalad (1990), que fazem uma comparação das competências às raízes de uma árvore, que oferecem à organização alimento, sustentação e estabilidade. Essas competências impulsionam a organização e seu uso constante estimula seu fortalecimento na medida em que aprendemos novas formas para seu uso ou uso mais adequado (FLEURY; FLEURY, 2005).

No que diz respeito às competências organizacionais, Ruas (2003), com base nos ideais de Hamel e Prahalad sobre *core competence*, ressalta que faz parte de suas características essenciais o pressuposto de que as competências organizacionais devem ser apropriadas por todas as áreas e pessoas da organização. Na prática, contudo, embora essas competências possam estar presentes em todos os espaços da empresa, essa apropriação não ocorre de forma

homogênea, na medida em que certas competências têm mais afinidade e relevância com determinadas funções da organização que outras.

O conceito de *core competence* na forma idealizada por Hamel e Prahalad é dificilmente identificado nas organizações. Conforme estudo realizado por Ruas (2003), entre as empresas pesquisadas, nenhuma apresentou uma *core competence*. Dessa forma, o autor sugere que se adote a noção de competências organizacionais, uma vez que se trata de uma realidade mais próxima à realidade das organizações.

O autor identifica nas organizações pesquisadas competências que podem ser classificadas como organizacionais, pois, além de transitarem por todas as áreas da empresa, fornecem subsídios significativos para a sobrevivência e/ou diferenciação dessas organizações.

Nas organizações, as competências se tratam do conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais. Dessa forma, competências essenciais organizacionais são as que conferem vantagem competitiva, geram valor distintivo percebido pelos clientes e são difíceis de ser imitadas pela concorrência (HAMEL; PRAHALAD, 1990).

Numa categoria intermediária entre as competências organizacionais e individuais, como desdobramento daquelas, surgem as competências funcionais (ou de grupo), associadas ao exercício das principais funções coletivas da empresa, como conceber e produzir produtos adequados ao mercado (RUAS, 2003).

A competência pode ser atribuída a diferentes atores: de um lado, a organização, com um conjunto de competências próprias, oriundas de sua gênese e formação ao longo do tempo; do outro lado, as pessoas, com competências que podem ou não estar sendo aproveitadas pela organização (DUTRA, 2002).

O autor afirma que ao serem colocadas lado a lado, pessoas e organização, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as, e as pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem seu aprendizado para a organização, capacitando-a para enfrentar novos desafios.

Logo, as competências podem ser classificadas como humanas, se relacionadas ao indivíduo ou equipe de trabalho, ou organizacionais, quando dizem respeito à organização como um todo (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

2.2 Avaliação de Desempenho

O desempenho de uma pessoa pode ser representado pela expressão de suas competências (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Por isso, elas podem ser descritas sob a forma de referenciais de desempenho, de forma que a pessoa demonstraria deter uma dada competência através da adoção de certos comportamentos observáveis no trabalho (SANTOS, 2001).

Mecanismos para avaliar o desempenho têm sido utilizados para o controle dos trabalhadores desde a Antiguidade, mas foi com o surgimento do capitalismo e das grandes indústrias que a avaliação do desempenho humano ganhou maior significado (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

A avaliação formal tem origem em grandes organizações burocráticas, onde se costumava dizer aos funcionários qual seu desempenho, que treinamento deveriam receber, para que cargos deveriam ser transferidos e em que níveis seriam promovidos. A avaliação anual era a forma de comunicação das informações relevantes (GILLEN, 2002).

Com o advento do taylorismo e suas pesquisas para racionalização do trabalho, tiveram origem as primeiras escalas de “avaliação de mérito”, aplicadas, no início do século passado, para disciplinar o trabalhador e interferir no seu modo de trabalhar. Ao longo do século XX, a partir da necessidade das organizações de contar com instrumentos que estimulassem o trabalhador a adotar ou reforçar determinadas atitudes, as técnicas de avaliação de desempenho foram sendo aprimoradas, contando com contribuições das Ciências Sociais, principalmente (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

A avaliação de desempenho passou das metodologias de controle dos tempos e movimentos para processos que consideram o empregado e seu trabalho

como sendo parte de um contexto organizacional e social mais amplo (GUIMARÃES; NADER; RAMAGEM, 1998).

A avaliação de desempenho trata-se de um instrumento que permite avaliar a atuação da força de trabalho, com o objetivo de prever comportamentos futuros levando em conta o potencial humano disponível nas organizações (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001).

Diversos têm sido os mecanismos utilizados pelas organizações para avaliar o desempenho humano no trabalho, cada qual com metodologias adequadas às suas necessidades e finalidades (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Não se admitem procedimentos universais em avaliação de desempenho, que é uma técnica cuja principal característica é refletir aspectos particulares da empresa na qual foi implantada e cujos aspectos particulares atendem aos requisitos básicos dos grupos de cargos, bem como das pessoas envolvidas (BERGAMINI, 1986).

A avaliação de desempenho pode ser conceituada como a avaliação de um subordinado quanto à sua capacidade para o trabalho tendo em vista suas aptidões e demais características pessoais (BERGAMINI, 1986).

Avaliar significa comparar resultados alcançados com os esperados, de forma que apenas o trabalho previamente planejado deve ser objeto de avaliação (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). O termo gestão dá ao mecanismo de avaliação a conotação de um processo que envolve atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação propriamente dita (GUIMARÃES, 1998).

Logo, percebe-se que a gestão de desempenho faz parte de um processo maior de gestão organizacional, já que permite rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de recursos humanos, possibilitando a correção de desvios e dando sentido de continuidade e sustentabilidade à organização (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Alguns cuidados devem ser observados na realização da avaliação de desempenho, principalmente no que se refere às diferenças de percepção dos envolvidos, o que pode comprometer a precisão das avaliações e, para isso, alguns procedimentos devem ser adotados (HIPÓLITO; REIS, 2002):

- Utilização de critérios de avaliação claros, negociados e legitimados, que se originem das necessidades da organização e reflitam sua cultura, crença, valores e objetivos;
- Ampla e irrestrita comunicação dos objetivos da avaliação, suas etapas e impactos, de forma a deixar claro seu significado e os resultados positivos de sua aplicação tanto para a organização quanto para as pessoas;
- Tentativa de minimizar o aspecto subjetivo da avaliação, caracterizando com precisão os fatores que serão avaliados, estimulando a troca de experiência entre avaliadores e estabelecendo meios de controle que venham a apontar possíveis desvios em relação ao resultado médio esperado;
- Capacitar avaliadores e avaliados com relação à importância e utilidades dos instrumentos utilizados, assim como o funcionamento dos processos e o entendimento das ações decorrentes dos resultados;
- Demonstrar a avaliação às pessoas como ferramenta de desenvolvimento organizacional, desmistificando a relação, geralmente difundida, entre avaliação e punição;
- Adotar um sistema de avaliação que possa ir além da dimensão unilateral, e que estimule a auto avaliação e a avaliação de múltiplas fontes.

De acordo com os autores, a adoção desses cuidados tende a diminuir a ansiedade excessiva normalmente associada ao processo de avaliação, uma vez que a transparência do processo deixa claro para as pessoas que esta é uma atividade conjunta entre avaliados e organização, com objetivos definidos sobre o uso efetivo de seus resultados e as ações decorrentes destes.

A maior responsabilidade pelo sucesso de um programa de avaliação de desempenho está nas competências dos avaliadores. É impossível imaginar uma avaliação de desempenho eficaz, sem que o avaliador tenha sido convenientemente preparado para tal. Isto porque o ato de julgar o funcionário é a fase mais difícil de todo o processo (LUCENA, 1977).

Quanto às tendências, a avaliação vem sendo entendida cada vez mais como espaço de negociação e equilíbrio entre as expectativas da empresa e das pessoas, balizando decisões que possam contribuir para ambos; o fortalecimento do papel de *coach* dos gerentes, apoiando o desenvolvimento e a melhoria do desempenho das pessoas; a avaliação entendida como um processo de

autoconhecimento; definição prévia das ações decorrentes dos processos de avaliação; e utilização de avaliações com múltiplas fontes. O modelo de avaliação por competências vem se mostrando o mais adequado às organizações, já que os indicadores e metas desse modelo estão mais alinhados com as estratégias da organização, assim como conseguem se integrar melhor com as diferentes funções de gestão de pessoas, orientando ações tanto ações de gestão de desempenho, como de seleção, desenvolvimento, promoção, etc. (HIPÓLITO; REIS, 2002).

Quanto à responsabilidade pela avaliação, as técnicas de avaliação evoluíram de um modelo de mão única, em que um diagnóstico dos pontos fortes e fracos do subordinado era realizado unilateralmente pelo chefe, para outros modelos como a avaliação bilateral, onde chefe e subordinado discutem em conjunto o desempenho deste último, e, mais recentemente, a avaliação 360°, propondo a utilização de múltiplas fontes, isto é, a avaliação do empregado por clientes, pares, chefe e subordinados (BRANDÃO, GUIMARÃES, 2001).

A avaliação 360° – também conhecida como feedback 360°, feedback com múltiplas fontes, avaliação multivisão –, tem sido uma prática cada vez mais frequente nas organizações. Como técnica utilizada principalmente em programas de desenvolvimento gerencial, a avaliação 360° consiste em coletar feedbacks dos comportamentos de liderança dos principais gestores no ambiente interno e no externo da organização. Quem emite os feedbacks são pessoas situadas em diferentes posições em redor do avaliado e que fazem parte da sua rede de trabalho: superior imediato, pares, subordinados, clientes, entre outros (LIMONGI-FRANÇA, 2002).

O sistema de avaliação de múltiplas fontes é para mensurar a competência de seus funcionários. Segundo esta metodologia, todas as pessoas que fazem parte do círculo de atuação de um funcionário no local de trabalho fornecem um feedback confidencial sobre seu desempenho e não apenas seu superior (EDWARDS; EWEN, 1998).

Com a crescente importância atribuída ao processo de gestão por competências, por se revelar esta como a mais adequada à gestão de pessoas, a seção a seguir aborda a avaliação de desempenho por competências e suas principais contribuições para a organização.

2.3 Avaliação de Desempenho por Competências

Nos primórdios da gestão de pessoas, os supervisores se preocupavam com os aspectos disciplinares e com a obtenção máxima da produtividade por parte dos operários. Hoje, deve-se atentar para aspectos como a importância do desenvolvimento do empregado como recurso fundamental para o atingimento das estratégias empresariais e a importância do desenvolvimento do trabalho em equipes (FLEURY; FLEURY, 2004).

O método de avaliação de desempenho baseado em competências vem despontando como alternativa real aos métodos tradicionais de se estruturarem ações de recursos humanos, podendo suprir as principais necessidades emergentes de gestão de pessoas no mundo competitivo (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000).

Os gestores atuais devem utilizar-se de formas novas de conduzir os interesses da organização e das pessoas, tentando estimular a participação e a criatividade dos empregados no processo de decisão (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001).

A gestão de desempenho, com foco nas competências, permite à organização alinhar o funcionário às estratégias definidas para atingir os resultados esperados, avaliando seu desempenho com base nos objetivos traçados (LEME, 2006).

Podemos pensar a gestão de desempenho por competências como um meio poderoso para identificar os potenciais dos funcionários, melhorar o desempenho da equipe e a qualidade das relações dos funcionários e superiores, bem como estimular funcionários a assumir responsabilidade pela excelência dos resultados pessoais e empresariais (GRAMIGNA, 2002).

A gestão por competências pode ser vista como um processo contínuo, que inicia-se com a formulação da estratégia da organização, onde são definidos sua missão, sua visão e seus objetivos estratégicos. Em seguida, definem-se os indicadores de desempenho e as metas, com base nos objetivos estratégicos estabelecidos (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Uma vez definida a estratégia da organização, torna-se possível realizar o mapeamento de competências, o que constitui a segunda etapa do processo. Esse mapeamento objetiva identificar o gap ou lacuna de competências, ou seja, a diferença entre as competências necessárias para concretizar a estratégia formulada e as competências internas já disponíveis na organização (CARBONE; BRANDÃO; LEITE, 2005).

A complexidade do ambiente onde as organizações estão inseridas faz com que sejam exigidas cada vez mais novas competências. As competências internas disponíveis podem tornar-se obsoletas com o passar do tempo. Sendo assim, é fundamental que se realize periodicamente o mapeamento e planejar a captação e o desenvolvimento de competências (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

A captação corresponde à seleção e incorporação ao ambiente organizacional de competências externas, seja no nível individual, através de recrutamento e seleção de pessoas, ou no nível organizacional, através de parcerias ou alianças estratégicas (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

O desenvolvimento se refere ao aprimoramento das competências internas disponíveis e ocorre, a nível individual, por meio da aprendizagem, e a nível organizacional, por meio de investimentos em pesquisa (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Na etapa de acompanhamento e avaliação, ocorre o monitoramento da execução de planos operacionais e de gestão e dos respectivos indicadores de desempenho, a fim de identificar e corrigir eventuais desvios. Ao final, apuram-se os resultados obtidos e comparam-se com o esperado (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Por fim, na etapa de retribuição, a organização poderia reconhecer, premiar e remunerar, de forma diferenciada, as pessoas, equipes de trabalho e unidades que mais contribuíram para a consecução dos resultados esperados, o que serviria de estímulo à manutenção de comportamentos desejados e à correção de eventuais desvios (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

A maior vantagem desse modelo de avaliação de desempenho é permitir a visualização do que efetivamente o colaborador é para a empresa, possibilitando à empresa identificar o efetivo valor do colaborador. Do lado do colaborador, é a

possibilidade de ver com critérios e forma lógica o verdadeiro resultado de seu esforço e a possibilidade da avaliação justa (LEME, 2006).

Portanto, a gestão de desempenho por competências enfoca, primordialmente, o desenvolvimento dos recursos humanos, o que as pessoas serão capazes de fazer no futuro, considerando a integração entre estratégia, sistema de trabalho e cultura organizacional (SANTOS, 1999).

Brandão e Guimarães (2001) traçaram um paralelo entre as abordagens de gestão de desempenho e gestão por competências e chegaram às seguintes semelhanças:

- as duas tecnologias propõem a associação da performance ou as competências da organização com as de seus funcionários, baseando-se no pressuposto de que a competência ou desempenho do indivíduo influenciam a competência ou desempenho da organização e por ela são influenciados;
- a necessidade de associação do desempenho ou competências humanas com o desempenho ou competências da organização faz com que tanto a gestão de desempenho quanto a gestão por competências se proponham a integrar os subsistemas de recursos humanos – gestão da carreira, remuneração, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento – e a estratégia organizacional;
- ambos mecanismos de gestão presumem a interdependência entre planejamento, acompanhamento e avaliação e;
- a possibilidade dessas tecnologias de traduzirem, em termos quantitativos, o desempenho e as competências do indivíduo, estimando o valor de sua contribuição para a consecução dos objetivos organizacionais.

Por fim, esses autores concluem que há uma relação de interdependência entre esses dois mecanismos de gestão. A gestão por competências e a gestão de desempenho parecem complementar-se num contexto mais amplo de gestão organizacional.

Logo, podemos perceber a fusão, numa só ferramenta, entre a gestão de desempenho e a gestão por competências para a gestão estratégica de recursos humanos, para selecionar, desenvolver, manter e comprometer o quadro de pessoal que melhor satisfaça as necessidades da organização.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada para o desenvolvimento deste estudo, bem como a delimitação da população pesquisada e a forma de coleta e análise de dados a serem utilizados, a fim de responder aos objetivos do trabalho.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

O objetivo geral do presente estudo é identificar a percepção dos funcionários do Banco do Brasil S/A acerca do atual modelo de avaliação de desempenho por competências.

O método escolhido foi o Survey, de pesquisa descritiva. Em pesquisas descritivas, o objetivo é obter informações sobre uma população ou levantamento de atitudes dentro de uma organização (ROESCH, 2005).

As pesquisas descritivas são normalmente estruturadas para medir as características descritas em uma questão de pesquisa, por exemplo, quanto à satisfação ou não de um grupo pesquisado em relação a um tema apresentado (HAIR, 2005).

Sobre o método Survey, o autor afirma que é um procedimento de coleta de dados a partir de indivíduos, onde os dados variam entre crenças e opiniões até informações gerais sobre a experiência do indivíduo.

Esse método apresenta algumas vantagens, como a simples aplicação e a confiabilidade dos dados, já que as respostas são limitadas às alternativas mencionadas. Além disso, a codificação, a análise e a interpretação dos dados são relativamente simples. Como desvantagem, os entrevistados podem ser incapazes ou relutantes em dar a informação requerida (MALHOTRA, 2006).

Para coletar dados, foi usado questionário, conforme Apêndice A. O questionário é instrumento científico utilizado para medir características importantes de indivíduos, empresas, eventos e outros fenômenos (HAIR, 2005).

O questionário é o instrumento mais utilizado em pesquisas quantitativas, como as que se propõem a levantar informações de uma população (ROESCH, 2005).

Com relação às suas vantagens, podemos citar a economia de tempo para aplicação, o atingimento de um número maior de pessoas simultaneamente e a maior liberdade conferida nas respostas em razão do anonimato (LAKATOS, MARCONI, 2010).

3.2 Caracterização da organização

Em 12 de outubro de 1808, D. João VI criou o Banco do Brasil, que iniciou suas atividades em 11 de dezembro de 1809. Por mais de dois séculos, vem atuando com destaque na história e cultura do país.

Com o início das atividades em 1809, tornou-se o quarto emissor de moeda em todo o mundo – até então somente a Suécia, a Inglaterra e a França contavam com bancos emissores.

O Banco passou a atuar em operações como o fomento econômico da agricultura e o comércio exterior, bem como no financiamento do desenvolvimento industrial. Mesmo com a posterior criação do Banco Central do Brasil e do Conselho Monetário Nacional, coube ao Banco do Brasil continuar exercendo algumas funções de autoridade monetária.

Hoje, conta com mais de quatro mil agências, mais de 15,1 mil pontos de atendimento em milhares de cidades e mais de 20 países, onde aproximadamente 110 mil funcionários atendem uma base de 26,4 milhões de clientes, tornando-se a maior instituição financeira da América Latina, com a missão de “ser um banco competitivo e rentável, promover o desenvolvimento sustentável do Brasil e cumprir sua função pública com eficiência”.

Foi a primeira instituição financeira a entrar para a bolsa de valores, a lançar o cartão com múltiplas funções (débito, crédito e movimentação bancária) e o serviço de mobile banking, a se comprometer com a Agenda 21 Empresarial e a

aderir aos Princípios do Equador. Atualmente, é líder em vários segmentos, como o de ativos totais, base de clientes e crédito, por exemplo.

O local de pesquisa foi a agência Universidade de Brasília, localizada no campus da UnB. Presta serviço no campus da Universidade de Brasília há mais de trinta anos. Possui quarenta e cinco colaboradores, sendo trinta e oito funcionários efetivos, três estagiários, dois menores aprendizes e duas telefonistas. Passou recentemente por uma reestruturação em seu quadro de funcionários, com aumento de dotação, com o objetivo de melhorar o atendimento ao público. A agência presta serviço de atendimento a pessoas físicas e jurídicas de pequeno e médio porte. Além disso, conta com um Posto de Atendimento no Hospital Universitário de Brasília, para atender os funcionários do hospital.

3.3 População e amostra

Os questionários foram aplicados à população dos trinta e oito colaboradores que compõem o quadro de funcionários efetivos da agência Universidade de Brasília.

Desse corpo de funcionários, temos um gerente geral, um gerente de negócios, treze cargos de gerência média, um supervisor de atendimento, oito assistentes, quatro caixas executivos e dez escriturários.

Dos cargos mencionados, os escriturários, caixas executivos e assistentes não possuem subordinados a serem avaliados. Portanto, avaliam apenas superior imediato, pares e realizam auto avaliação.

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

O questionário foi elaborado tomando por base os principais objetivos propostos pelo modelo de avaliação de desempenho baseado em competências adotado pelo Banco do Brasil, com a intenção de verificar a percepção do público pesquisado sobre o instrumento de avaliação. Contém dezenove questões fechadas,

com respostas dentro da escala Likert, e uma questão aberta, permitindo que os entrevistados sintam-se livres para fornecer sugestões e críticas sobre a Gestão de Desempenho Profissional por Competências.

A escala Likert é uma escala de classificação muito utilizada, exigindo que os entrevistados indiquem um grau de concordância ou discordância com cada uma de uma série de afirmações sobre objetos de estímulo. Tipicamente, cada item da escala possui cinco categorias de respostas, que vão de “discordo totalmente” a “concordo totalmente” (MALHOTRA, 2006).

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Os questionários foram aplicados a todos os trinta e oito funcionários da agência UnB que participam do processo de Gestão de Desempenho Profissional baseado em Competências.

Para análise dos dados, o presente estudo utilizou-se de distribuição de frequência associada à estatística descritiva de porcentagem. As estatísticas descritivas estão normalmente associadas à distribuição de frequência ajudando a sumarizar informações. É a maneira mais simples de tabulação de dados: mostra o número de respostas que cada questão recebeu (AAKER, 2004).

A distribuição de frequência tem por objetivo obter uma contagem do número de respostas associadas a diferentes valores de uma variável, e expressar essas contagens em termos percentuais (MALHOTRA, 2006).

Através da utilização da porcentagem, pôde-se obter a proporção de funcionários que percebem ou não o modelo de avaliação do Banco do Brasil conforme seus objetivos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

As mudanças no cenário político-econômico brasileiro e a chegada de bancos estrangeiros transformaram o mercado financeiro, tornando-o mais acirrado e, conseqüentemente, provocando mudanças nas empresas financeiras nacionais.

O ajuste a essas mudanças tem sido fundamental e desafiador, sobretudo quando os valores organizacionais são alterados e influenciados. O papel dos líderes se destaca e a avaliação de desempenho torna-se um instrumento cada vez mais importante para a gestão de Recursos Humanos.

O Banco do Brasil desenvolveu um sistema de avaliação denominado Gestão de Desempenho Profissional – GDP – por Competências, que é uma ferramenta de gestão que vincula os objetivos estratégicos da empresa ao desenvolvimento dos funcionários, embasando decisões de comissionamento, movimentação, treinamentos, retribuição e direciona o desempenho para o alcance de resultados.

Para avaliar a GDP por Competências, faz-se necessário apresentar o sistema de avaliação de desempenho do Banco do Brasil. Para tanto, uma breve evolução histórica será apresentada, juntamente com as principais mudanças no atual sistema, em relação ao modelo anterior, tendo em vista um dos objetivos do trabalho. Em seguida, será apresentada a análise dos dados do questionário aplicado.

4.1 A Gestão de Desempenho no Banco do Brasil

Para uma melhor compreensão do atual sistema, o tópico seguinte abordará uma breve evolução histórica do processo de avaliação adotado pelo Banco do Brasil.

4.1.1 Histórico dos sistemas de avaliação do Banco do Brasil

O Banco do Brasil utiliza métodos formais de avaliação do desempenho dos funcionários desde 1960. Entretanto, a avaliação de desempenho, nos moldes como hoje entendemos, teve início em 1982 e se chamava ADF – Avaliação do Desempenho Funcional. Embora o foco continuasse sendo o comportamento do funcionário, esse modelo representou grande evolução em relação aos sistemas anteriores (Boletim de Informações 42 Pontos e Ficha Individual de Avaliação), pois a avaliação passou a ser traduzida como um processo mais aberto e participativo, possibilitando orientar a capacitação do funcionário de forma articulada. Esse modelo, portanto, apresentava um caráter formativo e informativo.

A GDP – Gestão de Desempenho Profissional – foi lançada em 1998. O objetivo do sistema era direcionar e aprimorar o desempenho dos funcionários do BB para o cumprimento de metas e atingimento de resultados, a partir de uma estratégia corporativa definida.

O modelo teórico embasador da criação da GDP foi o *Balanced Scorecard*, que visa estabelecer, demonstrar e balizar, por meio de indicadores financeiros e não-financeiros, a orientação estratégica da organização.

Este modelo continuava avaliando o comportamento do funcionário, mas incorporou a avaliação de sua contribuição para a obtenção dos resultados da sua unidade e da empresa.

A nova GDP por Competências, hoje utilizada, é resultado de mais uma etapa de aprimoramento do sistema. Foi concebida e desenvolvida a partir de críticas e sugestões do funcionalismo, respondendo à demanda por um método formal de gestão de desempenho, que atendesse às necessidades de informação da empresa e que fosse legitimado pelo corpo de funcionários. Tem por finalidade valorizar os conhecimentos, habilidades e atitudes dos profissionais de maneira articulada à contribuição que trazem para os resultados de sua unidade e, conseqüentemente, para o cumprimento da missão e objetivos da empresa, sendo, portanto, uma ferramenta que integra desenvolvimento profissional, desempenho e participação.

4.1.2 As principais mudanças na GDP por Competências

Quatro aspectos de maior relevância foram modificados na GDP por Competências: matriz fatores; fonte de avaliação; uso da avaliação e perspectivas de desempenho. A seguir será apresentada a descrição detalhada das mudanças no novo modelo.

- Substituição da matriz de fatores pela matriz de competências

A GDP avaliava as competências do funcionário a partir de treze fatores iguais para todos sem levar em conta a área específica onde eram desenvolvidas as tarefas, fazendo com que alguns funcionários tivessem dificuldades em relacionar seu trabalho diário com os fatores indicados para avaliação.

Na GDP por Competências são contemplados três tipos de competências: as fundamentais (comuns a todos os funcionários), as específicas (relacionadas às características específicas das atividades realizadas em cada unidade do banco) e as gerenciais (espelhadas nas atividades dos gestores da equipe). De acordo com a função exercida e a área de atuação do funcionário, o sistema identifica quais as competências a serem avaliadas.

Para o banco do Brasil, competências representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressadas no desempenho profissional, dentro de determinado contexto ou estratégia organizacional.

O BB entende esses elementos que compõem a competência da seguinte maneira: conhecimento – resultado do processamento cognitivo de informações apreendidas em nossa interação com o mundo, sendo construído a partir da articulação de informações, com as quais temos contato na relação que estabelecemos com as pessoas e com as coisas. Em resumo, conhecimento refere-se ao saber o que fazer e compreender por que fazê-lo; habilidade – está relacionada à capacidade de aplicar o conhecimento no trabalho. Resumidamente, refere-se ao saber como fazer alguma coisa; atitude – diz respeito a aspectos sociais e afetivos relacionados às nossas ações no trabalho, referindo-se a um sentimento ou à predisposição da pessoas, que determina sua conduta em relação

aos outros, ao trabalho ou a situações. De forma resumida, atitude se refere ao querer fazer algo.

Esses elementos atuam em conjunto, pois são interdependentes e complementares e se manifestam de forma equilibrada, em um processo sinérgico: o conhecimento aprimora a habilidade e produz resultados que reforçam a atitude positiva, que se manifesta em disposição para continuar a fazer, sempre mais e melhor, num círculo virtuoso.

- Avaliação por múltiplas fontes

Na GDP, as fontes avaliadoras, que eram o superior imediato e os subordinados, foram substituídas pela avaliação de múltiplas fontes (também denominada de 360°), identificadas no sistema como “superior”, “pares” (os colegas com os quais se relaciona nas atividades diárias), “subordinados” e “auto avaliação”. Cada uma dessas fontes contribui de forma equitativa para a pontuação final recebida pelo avaliado.

Busca-se com a participação de todos no processo de avaliação, potencializar os pontos fortes e minimizar as áreas de carência da equipe e de cada um de seus membros, assim como ampliar o processo de desenvolvimento individual e da equipe.

Um modelo bem estruturado em múltiplas fontes de avaliação demanda um pouco mais de tempo, mas aumenta a abrangência da avaliação, tendendo a ser mais fidedigno, compartilhando a responsabilidade, o que enriquece e qualifica o processo avaliatório.

Quando o funcionário está avaliando seu superior imediato, fica preservado seu anonimato. Nesse caso, a identificação é opção do avaliador, que poderá colocar seu nome nas anotações ou se dirigir pessoalmente a seus avaliados. O sistema só identifica o avaliador quando este ocupar o papel de gestor da equipe ou estiver avaliando seus pares.

- Foco no desenvolvimento profissional

A GDP por competências possibilita ao funcionário elaborar um plano de desenvolvimento de competências (PDC), atuando dessa forma como instrumento de desenvolvimento profissional do funcionário.

O PDC é elaborado semestralmente pelo funcionário após o encerramento de cada ciclo avaliatório, depois de consolidadas todas as informações pelo sistema. Ele complementa o processo de gestão do desempenho profissional. O objetivo do PDC é auxiliar o funcionário em seu desenvolvimento profissional, no planejamento de sua carreira e na orientação de sua trajetória profissional.

Através do PDC, o funcionário poderá:

- a) planejar ações de capacitação para desenvolver ou aprimorar as competências exigidas na área de trabalho do funcionário ou em outras áreas do Banco, para as quais ele deseja se preparar. O sistema apresenta as competências definidas para cada área do BB e sugere ações específicas de capacitação (cursos, leituras, filmes, etc.);
- b) solicitar ações de capacitação, como cursos auto instrucionais, livros e vídeos;
- c) analisar as competências exigidas em outras áreas e, a partir dessa reflexão, repensar sua trajetória profissional;
- d) consultar oportunidades de ascensão profissional de acordo com seu plano de carreira;
- e) consultar oportunidades para se tornar educador corporativo ou orientador profissional.

O Plano de Desenvolvimento de Competências é uma opção oferecida ao funcionário. A sua elaboração é um ato de vontade, e não uma imposição. Um pressuposto fundamental do PDC é que o funcionário é agente do seu desenvolvimento e decide quando, quantas e quais ações de desenvolvimento deseja obter.

Este instrumento possibilita ao funcionário identificar quais as lacunas de desempenho, suas causas e implantar ações para reduzi-las, o que vai agregar novos valores para o Banco e para a própria carreira.

- Alterações nas perspectivas de desempenho

Na GDP anterior, as perspectivas de desempenho eram: estratégias e operações, resultado econômico, satisfação dos clientes, processos internos e comportamento organizacional.

A GDP por Competências possui as seguintes perspectivas de desempenho: financeira (que engloba resultado econômico e estratégias e operações), clientes, processos internos, comportamento organizacional e a inclusão de uma nova perspectiva – sociedade.

Essa alteração mostra o alinhamento dos interesses da organização com os da sociedade, buscando atingir os resultados financeiros e ao mesmo tempo contribuir para a cidadania e o meio ambiente, mostrando que está atento à repercussão de suas práticas na sociedade e no meio ambiente.

4.1.3 Objetivos e resultados esperados com a GDP por Competências

Os principais objetivos da GDP por Competência são:

- a) disponibilizar informações sistematizadas que permitam o gerenciamento do desempenho dos funcionários, vinculando esse desempenho aos objetivos da empresa;
- b) direcionar as ações de capacitação para o desenvolvimento e o aprimoramento das competências necessárias para a melhoria dos resultados do Banco do Brasil, e para o crescimento profissional do funcionário;
- c) democratizar as relações de trabalho.

Os resultados esperados com esse modelo de gestão de desempenho são:

- a) contribuir para a melhoria dos resultados organizacionais;
- b) possibilitar a melhoria permanente do atendimento ao cliente;
- c) contribuir para o desenvolvimento profissional;
- d) estimular o desempenho excelente;
- e) vincular os objetivos do funcionário aos objetivos de sua unidade e do Banco;
- f) permitir o acompanhamento da evolução do desempenho individual e coletivo;
- g) possibilitar a auto análise e estimular o autodesenvolvimento;

- h) auxiliar o gestor no gerenciamento do desempenho da sua equipe;
- i) gerar informações que subsidiem outros sistemas e processos de gestão de pessoas.

4.1.4 O processo de avaliação de desempenho por competências do Banco do Brasil S/A

O sistema de avaliação de desempenho do Banco do Brasil tem como modelo a gestão de desempenho por competências. O ciclo avaliatório é contínuo e se compõe de três etapas: planejamento, acompanhamento e encerramento, que se sucedem, interagem-se e se complementam.

O planejamento inicia o processo e coincide com o encerramento do ciclo avaliatório anterior. Nesta etapa são feitos a seleção de avaliados na equipe, a atribuição dos perfis de competência – que se dá de forma automatizada pelo sistema em consonância com a função que exerce – e a elaboração do acordo de equipe. O acordo de equipe objetiva equalizar o entendimento em relação às competências avaliadas, definir as competências específicas em que cada participante será avaliado, definir o calendário de eventos, como cursos, por exemplo, e traçar planejamento para as ausências dos funcionários. As ações registradas no acordo de equipe devem ser claras a fim de que os avaliados compreendam o que deles é esperado. Nesse momento, portanto, deve-se discutir, orientar e acordar o desempenho esperado de cada membro da equipe.

O acompanhamento deve ocorrer ao longo de todo o ciclo avaliatório. Sua qualidade é determinante para o sucesso do processo de avaliação e para a consecução dos objetivos. Nesta etapa deve ocorrer o registro de anotações (feedbacks), com base na observação da expressão das competências do trabalho. É importante que o avaliador defina o grau de afastamento ou aproximação entre o comportamento esperado pela empresa e o comportamento expresso pelo avaliado, oferecendo feedback para reconhecer ou corrigir comportamentos verificados.

Na etapa de encerramento do ciclo avaliatório, são atribuídos, de forma definitiva, os conceitos a respeito das competências expressadas pelo avaliado, devendo ser coerentes com as anotações realizadas ao longo do ciclo.

4.2 Apresentação e Análise dos Resultados

Nesta seção serão apresentados os resultados obtidos para cada pergunta feita através do questionário aplicado. Serão apresentados os gráficos para melhor visualização dos resultados obtidos e os comentários acerca de cada questão.

Dos 38 questionários entregues, 33 foram respondidos, o que significa que aproximadamente 13% da população não participou da pesquisa. Dos 5 funcionários que não participaram, 4 nunca participaram de um processo avaliatório e apenas um funcionário não respondeu ao questionário.

Em primeiro lugar, serão apresentadas as características sócio-demográficas da população pesquisada, além de demais informações relevantes para a pesquisa, como cargo que o funcionário exerce atualmente na empresa e o tempo de instituição.

Em relação ao gênero, 25 funcionários (75,8% da amostra) são do sexo masculino, enquanto 8 funcionários (24,2%) são do sexo feminino.

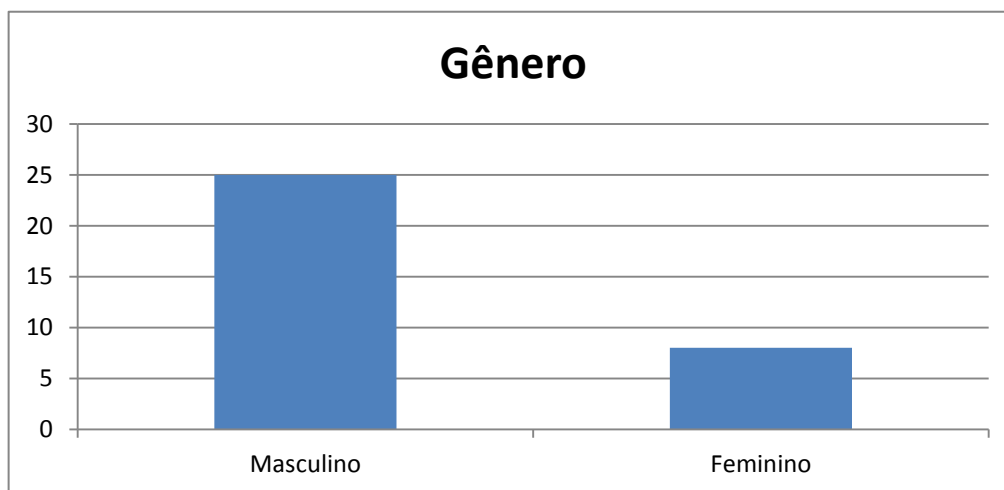


Gráfico 1 Gênero
Fonte: dados coletados.

Quanto ao nível de escolaridade, um funcionário possui ensino médio (3%), 8 possuem ensino superior em andamento (24,2%), 15 possuem nível superior completo (45,5%), e 9 possuem pós-graduação (27,3%).

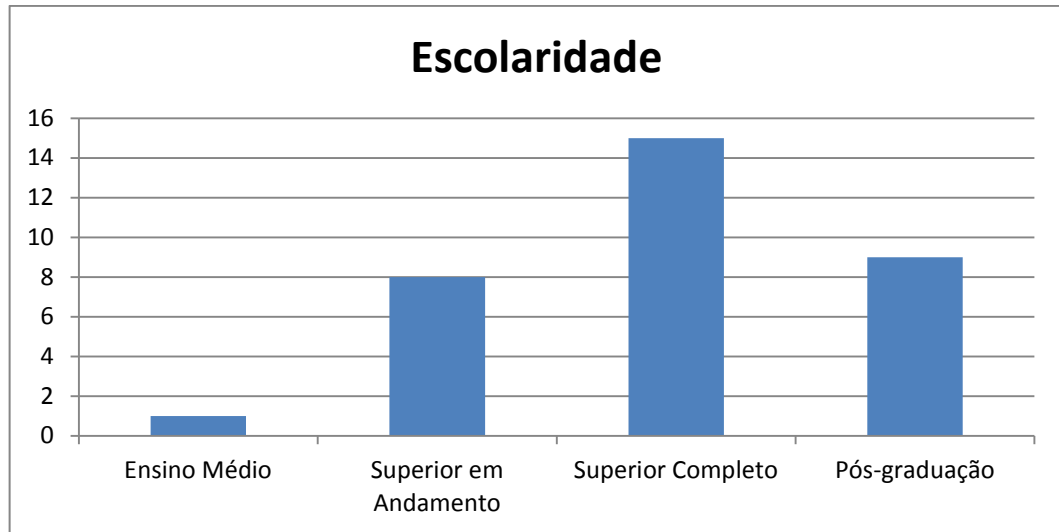


Gráfico 2 Escolaridade
Fonte: dados coletados.

Quanto à idade, 15 funcionários estão na faixa etária de 18 a 30 anos (45,5%), 7 funcionários estão na faixa de 31 a 40 anos (21,2%) e 11 funcionários possuem entre 41 e 50 anos (33,3%).

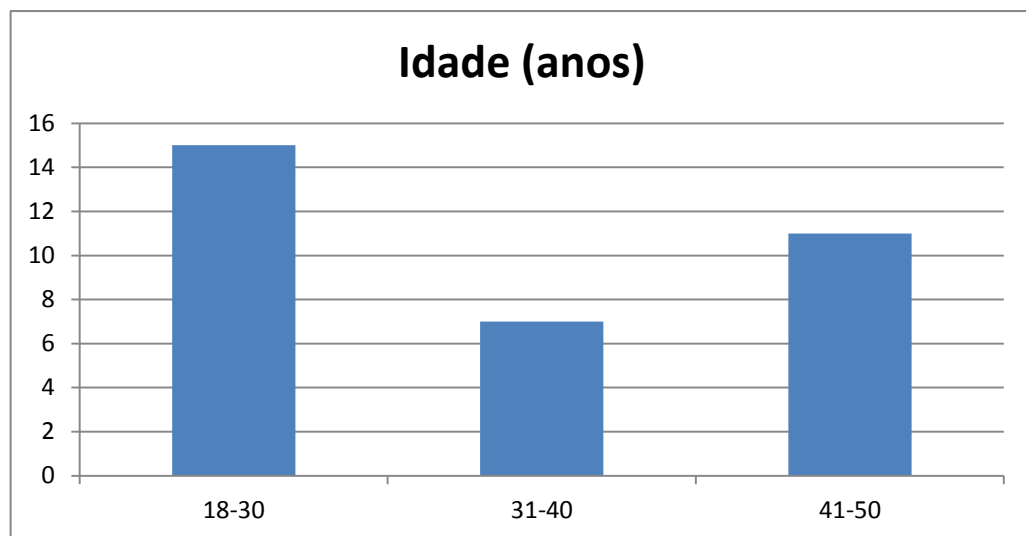


Gráfico 3 Idade (anos)
Fonte: dados coletados.

Quanto ao tempo de Banco, 5 funcionários (15,2%) são efetivos com menos de um ano, 15 funcionários (45,4%) são efetivos entre 1 a 5 anos, 7 funcionários (21,2%) são efetivos entre 6 e 10 anos, 3 funcionários (9,1%) são efetivos entre 11 e 20 anos e 3 funcionários (9,1%) são efetivos há mais de 21 anos.

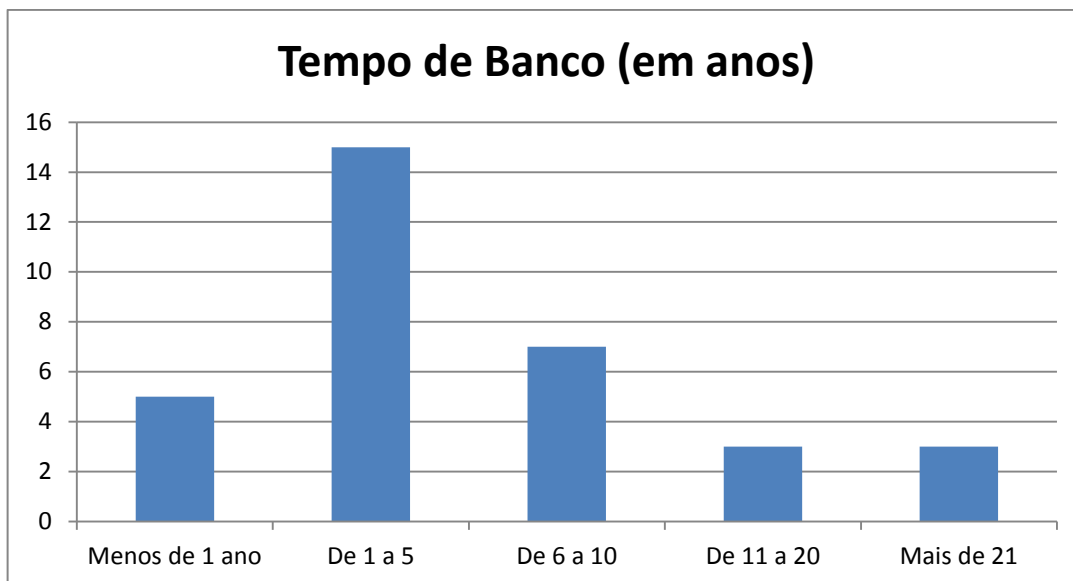


Gráfico 4 Tempo de Banco (em anos)

Fonte: dados coletados.

Quanto aos cargos exercidos atualmente, 6 funcionários são postos efetivos (18,2%), 4 são caixas executivos (12,1%), 8 são assistentes de negócio (24,2%), 13 exercem cargo de gerência média (39,4%) e 2 funcionários fazem parte da alta gerência da agência (6,1%).

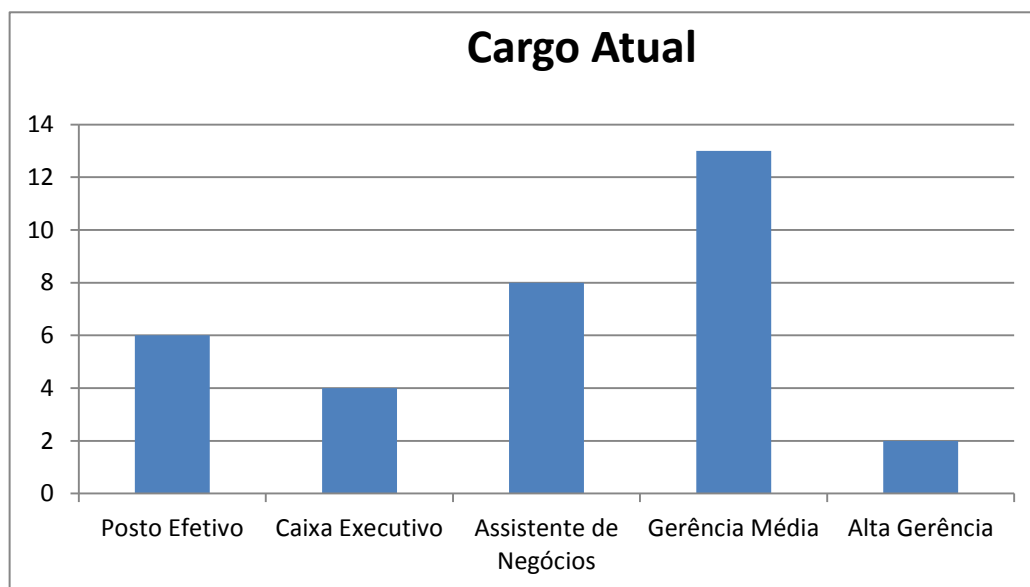


Gráfico 5 Cargo atual exercido

Fonte: dados coletados.

A seguir, serão apresentadas as variáveis presentes no instrumento de pesquisa. Em relação às alternativas propostas, foi definido como intervalo de concordância o total de respostas entre as opções concordo totalmente e concordo parcialmente, e o intervalo de discordância o total de respostas entre as opções discordo totalmente e discordo parcialmente.

Na questão proposta para críticas e sugestões, as respostas serão transcritas, de forma literal, na intenção de agregar informações às análises das questões fechadas.

A primeira variável busca identificar a discussão da aplicabilidade do sistema de avaliação de desempenho por competências na agência do funcionário. Não houve funcionário que concordasse totalmente com a assertiva. 13 funcionários concordaram parcialmente (39,4%), 10 funcionários (30,3%) não concordaram nem discordaram, 4 funcionários (12,1%) discordaram parcialmente e 6 discordaram totalmente (18,2%).

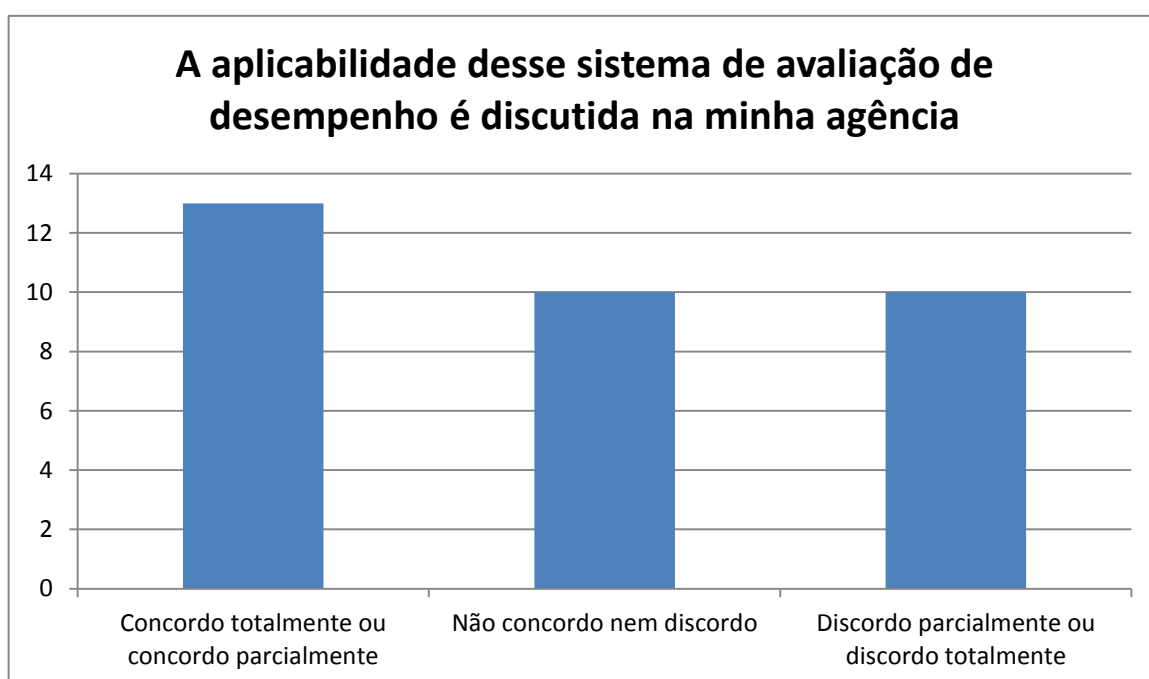


Gráfico 6 Discussão da aplicabilidade do sistema de avaliação
Fonte: dados coletados.

Conforme observamos no gráfico, o maior número de respostas encontra-se no intervalo de concordância (39,4%). Entretanto, chama atenção a quantidade de funcionários que se mostraram imparciais (30,3%) ou discordaram da assertiva (30,3%). Conclui-se que a maioria dos entrevistados concorda com a afirmação de que é discutida a aplicabilidade do sistema de avaliação de desempenho em sua agência. Cabe a ressalva de que, caso não aprimorada essa discussão e se não observados os motivos e causas da imparcialidade, pode-se tender ao aumento da insatisfação.

Lembramos que a GDP por Competências é um processo e todo processo para ser bem entendido, bem executado e para que seus objetivos sejam

alcançados, tem de ser discutido e analisado por aqueles que dele participam. Conforme ressaltado no referencial teórico, há alguns cuidados que devem ser observados em uma avaliação de desempenho. Entre eles está a necessidade de uma ampla e irrestrita comunicação dos objetivos da avaliação, suas etapas e impactos, de forma a deixar claro seu significado e os resultados positivos de sua aplicação tanto para a organização quanto para as pessoas (HIPÓLITO; REIS, 2002).

A próxima variável analisa se o sistema proposto pelo Banco é valorizado na agência. Sendo assim, um funcionário concorda totalmente com a assertiva (3%), 9 concordam parcialmente (27,3%), 7 não concordam nem discordam (21,2%), 11 discordam parcialmente (33,3%) e 5 discordam totalmente (15,2%).

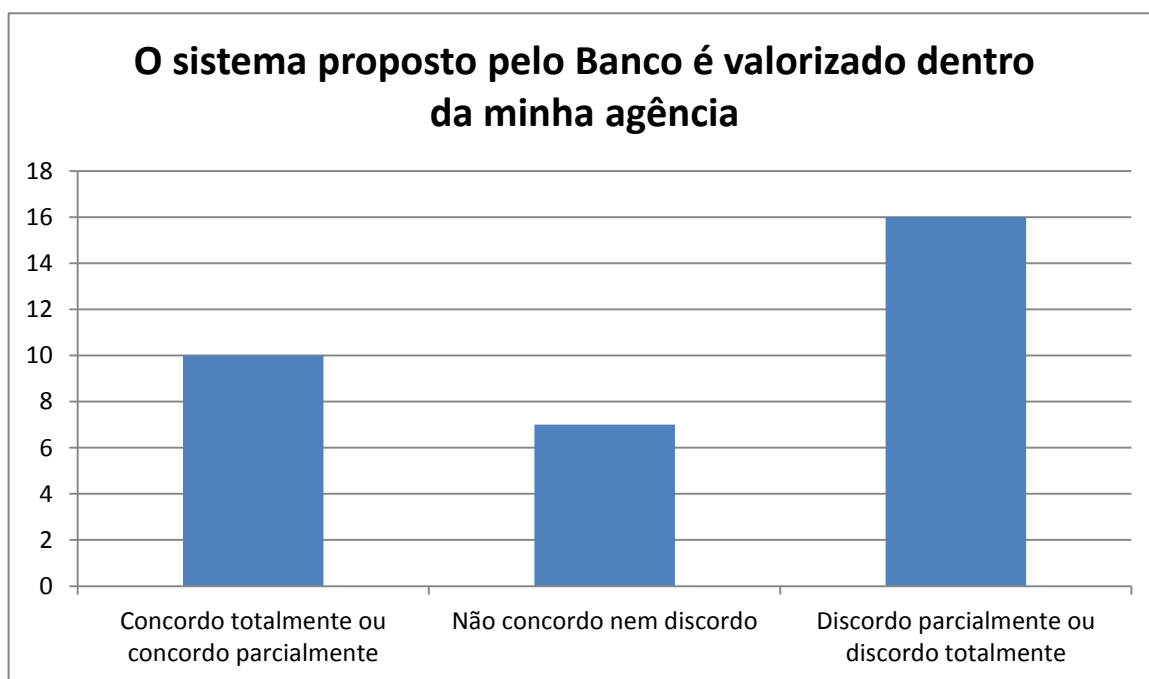


Gráfico 7 Valorização do sistema na agência
Fonte: dados coletados.

Pelo maior nível de discordância, percebemos que o sistema não tem a devida valorização dentro da agência. Tal resultado pode ser corroborado por algumas manifestações encontradas nas respostas da questão aberta: “Não há comprometimento de todos os participantes do processo”. Ou ainda, “Deveria ter a importância que se diz ter”. O resultado é extremamente crítico, já que para o sucesso do processo de avaliação, é necessário o envolvimento de todos os participantes do processo. Com a subvalorização do sistema na agência, nem todos atribuem a ele a devida importância.

A variável seguinte procura avaliar o grau de entendimento da avaliação como instrumento punitivo. Quanto a esse aspecto, 4 funcionários concordaram totalmente (12,1%), 15 concordaram parcialmente (45,5%), 5 não concordaram nem discordaram (15,2%), 7 discordaram parcialmente (21,2%) e 2 discordaram totalmente (6,1%).

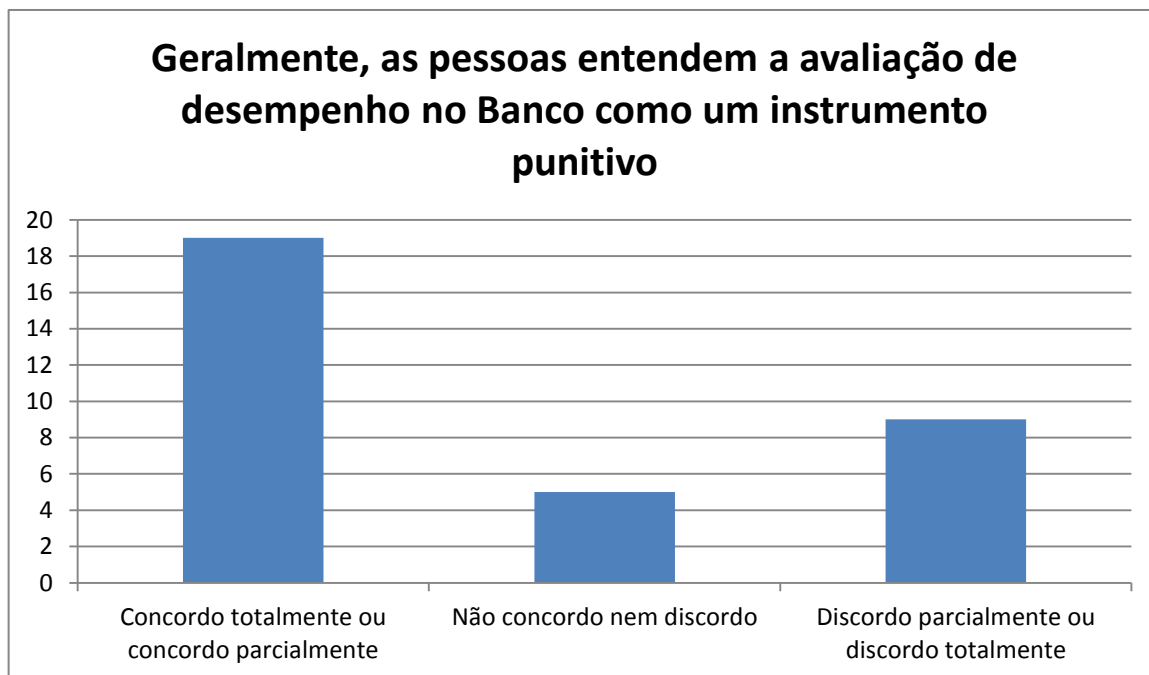


Gráfico 8 Utilização do método como instrumento punitivo
Fonte: dados coletados.

Esse resultado se relaciona com o grau de satisfação dos pesquisados com relação ao atual modelo de avaliação de desempenho do Banco, uma vez que aqueles que se encontram insatisfeitos com o método concordam com a assertiva. Mais da metade da população (57,6%) entende o sistema como mecanismo punitivo. Cabe ressaltar um dos cuidados que se deve ter quanto à avaliação de desempenho: demonstrar a avaliação às pessoas como ferramenta de desenvolvimento organizacional, desmistificando a relação, geralmente difundida, entre avaliação e punição (HIPÓLITO; REIS, 2002)

As próximas seis variáveis analisam o processo do sistema de avaliação de desempenho por competências. Conforme exposto na apresentação do modelo, o processo se divide em planejamento, onde é feito o acordo de equipe, acompanhamento, onde são feitas as anotações (feedbacks) e o encerramento, onde é feita a avaliação do desempenho em si, baseada no acompanhamento ao longo do semestre em consonância com o acordo de equipe.

A gestão de desempenho pressupõe um processo que considera a interdependência entre os atos de planejar, acompanhar e avaliar, sendo necessária nesse processo a aplicação de pressupostos e processos subjacentes ao modelo (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Quando questionados quanto à existência de acordo de equipe registrado para o semestre, 25 funcionários concordam totalmente com a assertiva (75,8%), 6 concordam parcialmente (18,2%) e 2 funcionários discordam parcialmente (6,1%).

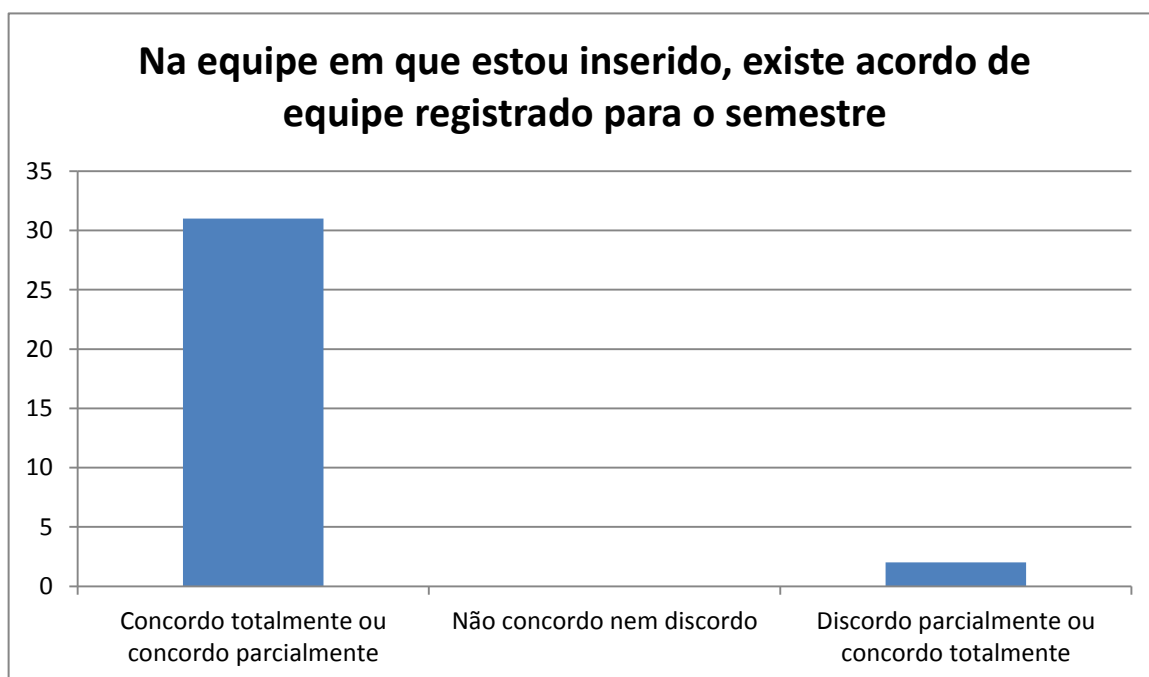


Gráfico 9 Existência de acordo de equipe registrado

Fonte: dados coletados.

Conforme demonstra o gráfico, há um alto nível de concordância com relação à variável. Entretanto, mesmo que em pequena quantidade, é preocupante o fato de haver funcionários que não concordam com a existência de acordo de equipe registrado para o semestre, uma vez que este se configura como a base para a avaliação. Através do plano de equipe é que se faz o acompanhamento ao longo do semestre, o que legitima o resultado da avaliação.

Em seus normativos, o Banco afirma que a etapa de acompanhamento é determinante para o sucesso do processo de avaliação e para o atingimento dos objetivos do modelo. As duas variáveis seguintes dizem respeito a esta etapa do processo avaliatório.

Quando questionados se o acompanhamento do acordo de equipe é realizado durante o semestre, 9 funcionários concordaram totalmente (27,3%), 11 concordaram parcialmente (33,3%), 6 não concordaram nem discordaram (18,2%), 4 discordaram parcialmente (12,1%) e 3 funcionários discordaram totalmente (9,1%).

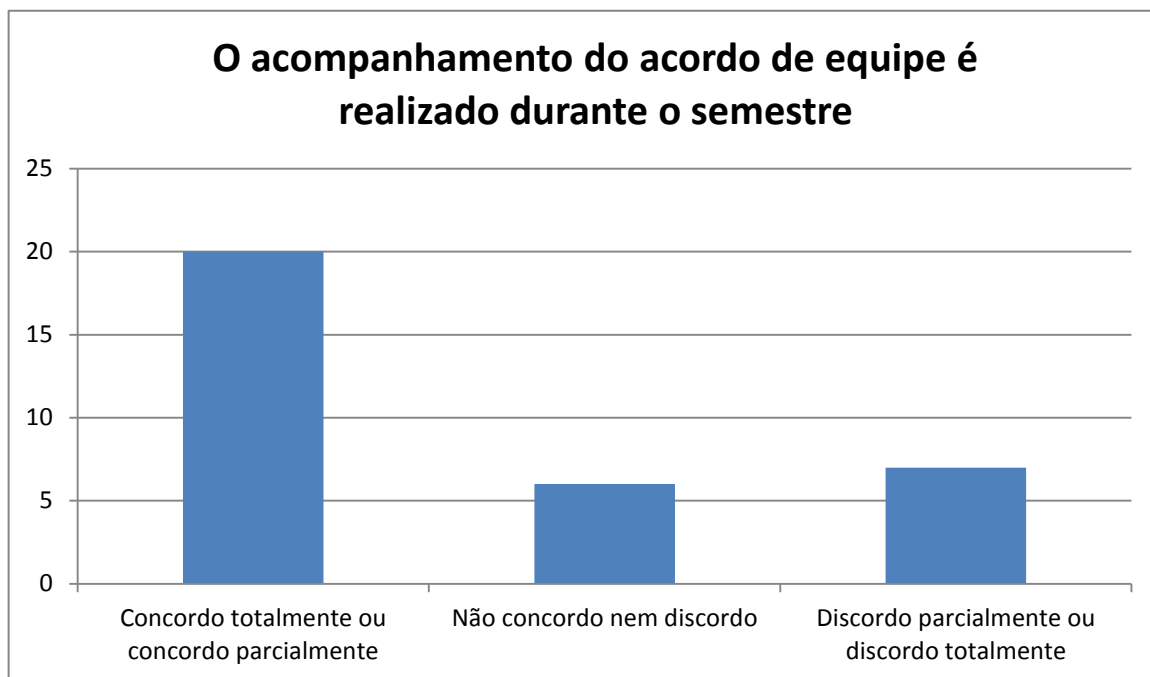


Gráfico 10 Acompanhamento do acordo de equipe ao longo do semestre
 Fonte: dados coletados.

Quanto à avaliação de desempenho ser feita com base no acompanhamento do cumprimento do acordo de equipe, 6 funcionários concordaram totalmente com a assertiva (18,2%), 15 concordaram parcialmente (45,5%), 6 não concordaram nem discordaram (18,2%), 2 discordaram parcialmente (6,1%) e 4 discordaram totalmente (12,1%).

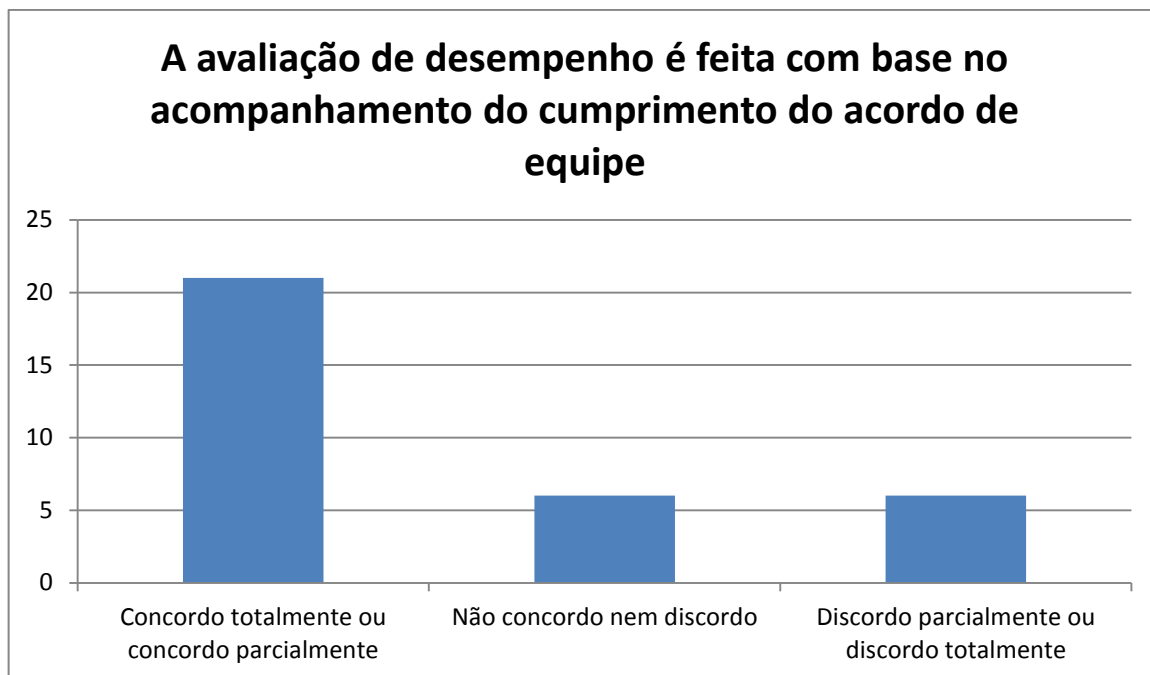


Gráfico 11 Avaliação baseada no acompanhamento do cumprimento do acordo de equipe
 Fonte: dados coletados.

A maioria dos pesquisados percebe que a avaliação de desempenho é feita com base no cumprimento do acordo de equipe, conforme mostram os dois gráficos acima. Entretanto, aqui também se torna relevante a discordância de um pequeno número da amostra, uma vez que o processo avaliatório, para que cumpra os objetivos propostos, deve ser bem acompanhado ao longo do semestre. Para corroborar a análise, há um funcionário que afirma que deve “ser dada mais importância e peso ao processo”.

Na variável seguinte, os funcionários foram perguntados se os avaliadores se empenham em bem conduzir o processo de avaliação. 4 funcionários concordaram totalmente com a afirmação (12,1%), 15 concordaram parcialmente (45,5%), 4 não concordaram nem discordaram (12,1%), 7 funcionários discordaram parcialmente (21,2%) e 3 discordaram totalmente (9,1%).

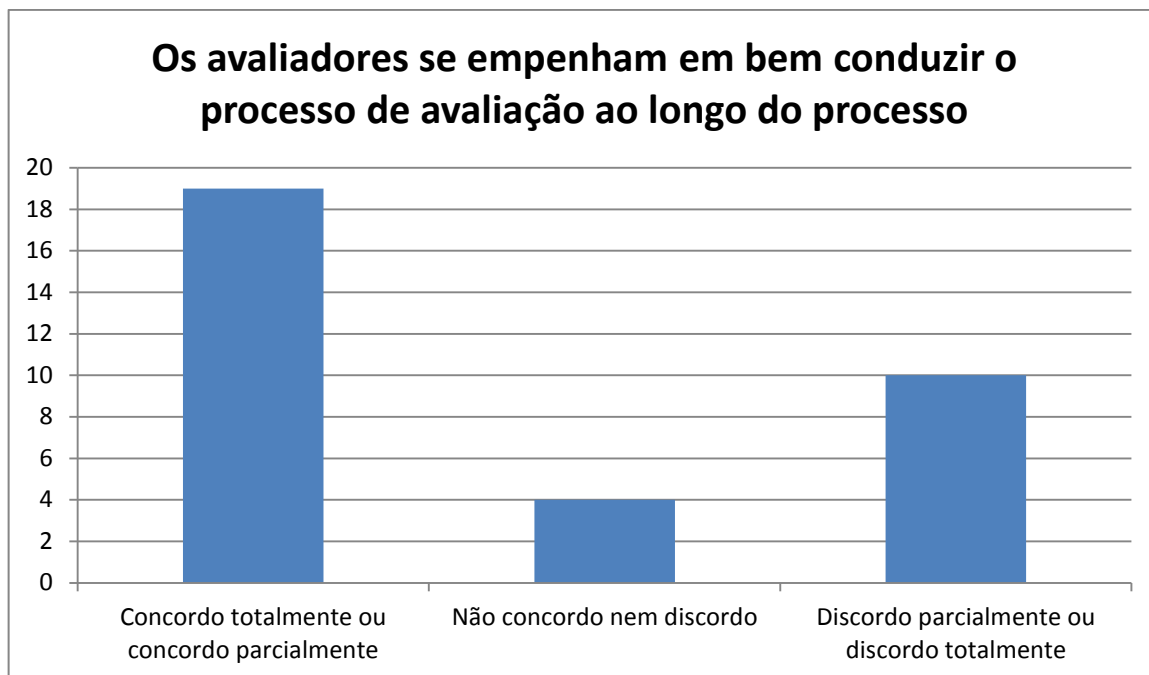


Gráfico 12 Empenho dos avaliadores em bem conduzir o processo
Fonte: dados coletados.

O alto grau de concordância nesta variável corrobora o alto grau de concordância nas questões acerca do acompanhamento do processo ao longo do semestre. Se os avaliadores realizam o devido acompanhamento do acordo de equipe, como recomendam os normativos do Banco, é sinal de que se empenham em bem conduzir o processo de avaliação. Entretanto, na visão de alguns funcionários, ainda há que se melhorar: “A gestão de desempenho obteria melhores resultados se houvesse feedback mais frequente da administração da agência”. Ou ainda: “Devem ser criados treinamentos constantes e mecanismos que obriguem os feedbacks”. “Não há comprometimento de todos os participantes do processo”.

A próxima variável procurava perceber como os funcionários utilizavam os feedbacks para reavaliar sua postura e permitir o crescimento profissional. 16 funcionários concordaram totalmente (48,5%), 6 concordaram parcialmente (18,2%), 6 não concordaram nem discordaram (18,2%), 3 discordaram parcialmente (9,1%) e 2 funcionários discordaram totalmente (6,1%).

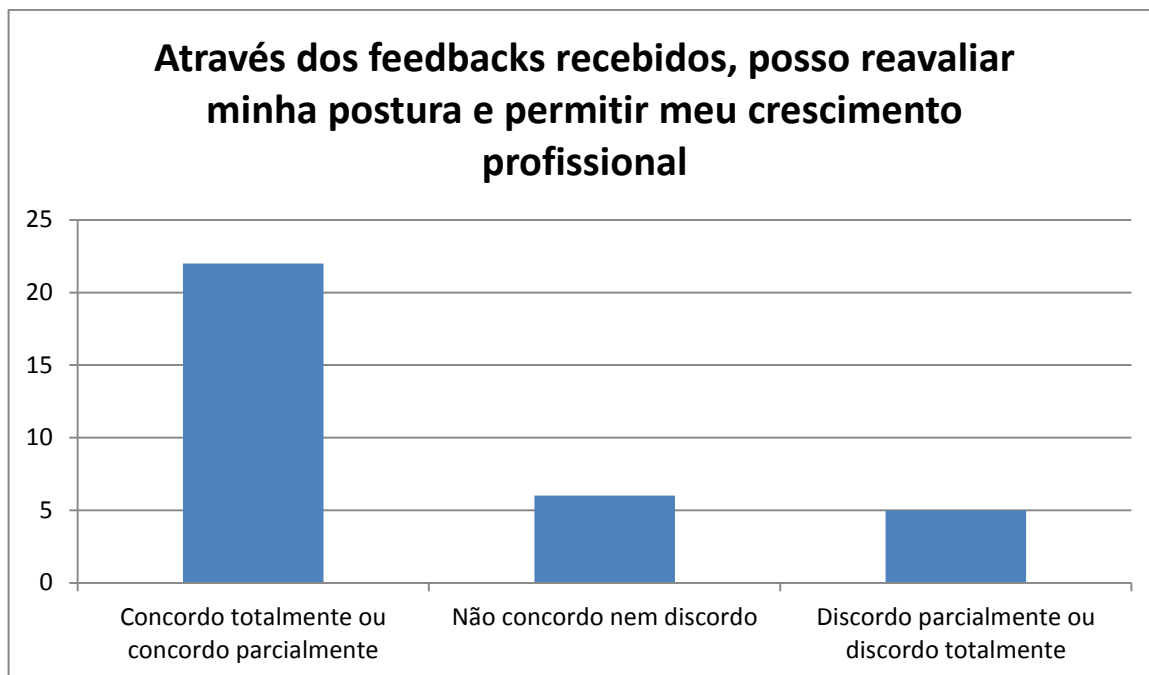


Gráfico 13 Reavaliação de postura e crescimento profissional a partir de feedbacks
Fonte: dados coletados.

Nota-se que a maioria dos pesquisados entendem o feedback como mecanismo de reavaliação de postura e instrumento auxiliar no desenvolvimento profissional. Tal entendimento está em consonância com o que o Banco dita em seus normativos, promovendo uma avaliação contínua ao longo do semestre, com registro constante de anotações.

Quanto ao entendimento de que avaliador e avaliado são responsáveis pela avaliação de desempenho, 23 funcionários concordam totalmente com a afirmação (69,7%), 6 concordam parcialmente (18,2%), 1 não concorda nem discorda (3%), 1 discorda parcialmente (3%) e 2 discordam totalmente (6,1%).

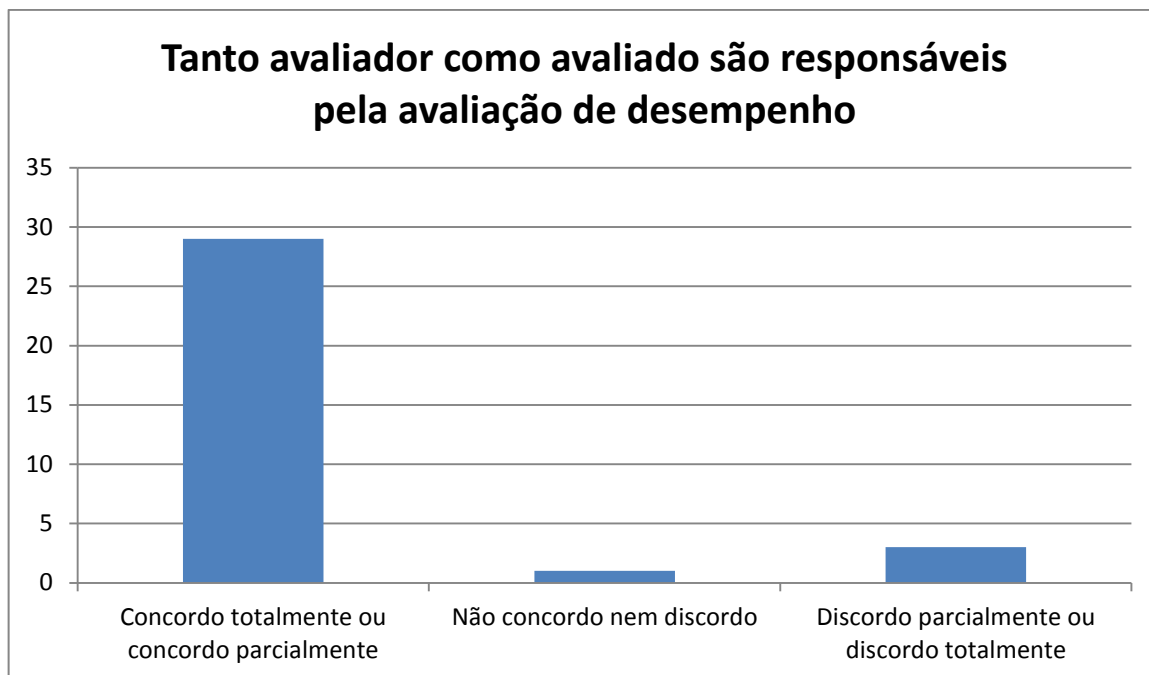


Gráfico 14 Avaliador e avaliado como responsáveis pelo processo de avaliação
Fonte: dados coletados.

Percebe-se, analisando o gráfico que a maior parte dos pesquisados entendem que o processo de avaliação é de responsabilidade tanto do avaliador quanto do avaliado. Identifica-se, portanto, a percepção do processo de avaliação como uma via de mão dupla, onde o resultado final será a verificação do que de fato ocorreu no ciclo avaliatório.

Fazendo uma análise conjunta das últimas seis questões, a predominância do nível de concordância indica que a população pesquisada identifica na prática do dia-a-dia os preceitos que o Banco dita em seus normativos para o modelo.

As próximas três questões se referem à avaliação das competências dos funcionários em relação aos conhecimentos, habilidades e atitudes. Vale ressaltar a definição que diz que o conhecimento está relacionado àquilo que se sabe, as habilidades àquilo que se sabe fazer e as atitudes àquilo que se quer fazer (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Quanto à variável que analisa se o sistema avalia adequadamente os conhecimentos dos funcionários, 6 funcionários concordaram parcialmente (18,2%), 11 não concordaram nem discordaram (33,3%), 9 discordaram parcialmente (27,3%) e 7 discordaram totalmente (21,2%).

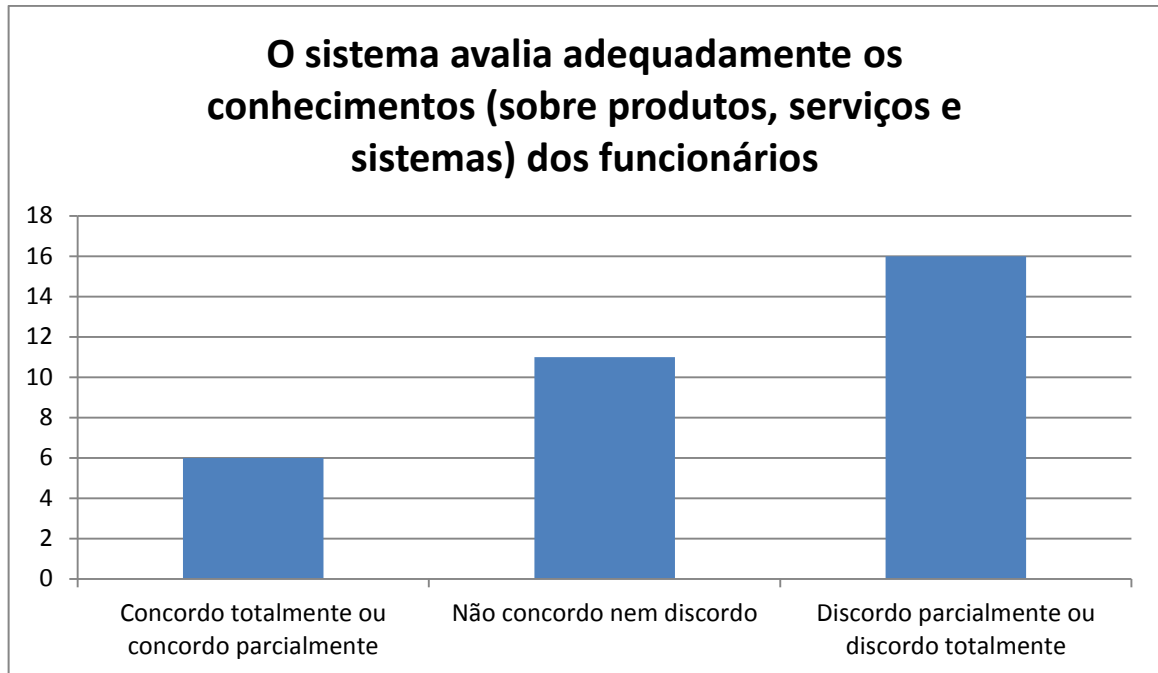


Gráfico 15 Avaliação sobre conhecimentos
Fonte: dados coletados.

Pelo alto nível de discordância, notamos que a maioria dos funcionários discorda da afirmação de que o sistema avalia adequadamente os conhecimentos sobre produtos, serviços e sistemas dos funcionários, mostrando-se ineficiente nesse aspecto.

A variável seguinte analisa se o sistema avalia adequadamente as habilidades dos funcionários. Nesse aspecto, 4 funcionários concordam totalmente (12,1%), 12 concordam parcialmente (36,4%), 7 não concordam nem discordam (21,2%), 6 discordam parcialmente (18,2%) e 4 discordam totalmente (12,1%).

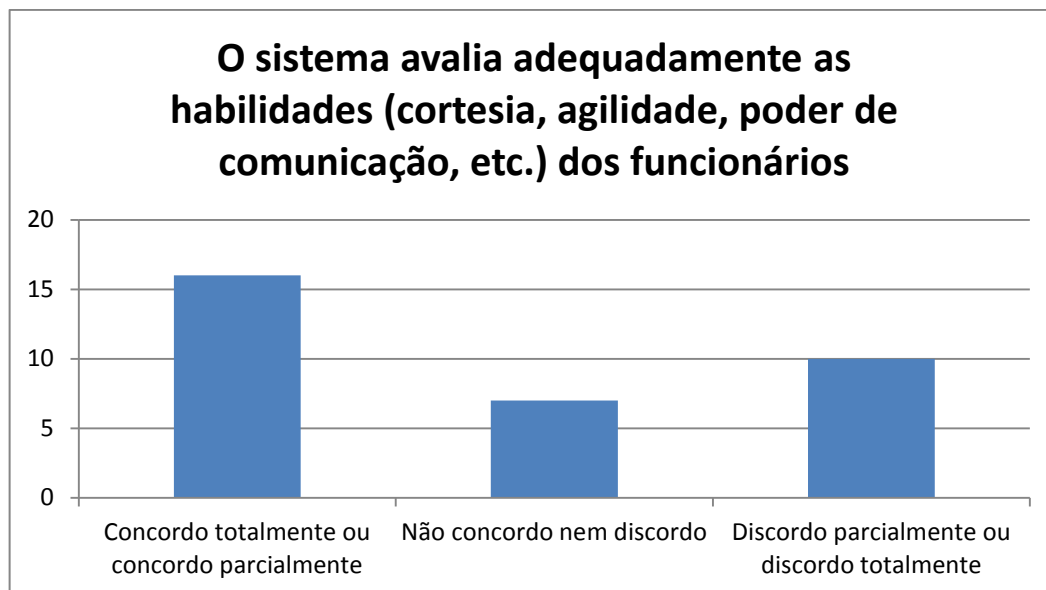


Gráfico 16 Avaliação sobre habilidades
Fonte: dados coletados.

Nota-se que as respostas a esse questionamento se mostram mais divididas, tendendo a um equilíbrio entre os níveis de concordância e discordância. Apesar de um maior nível de concordância em relação à variável anterior, percebe-se ainda ineficiência do sistema para avaliar esse aspecto da competência do funcionário.

A outra variável analisa se o sistema avalia adequadamente as atitudes dos funcionários. Do total, 3 funcionários concordaram totalmente (9,1%), 16 concordaram parcialmente (48,5%), 5 não concordaram nem discordaram (15,2%), 5 discordaram parcialmente (15,2%) e 4 discordaram totalmente (12,1%).

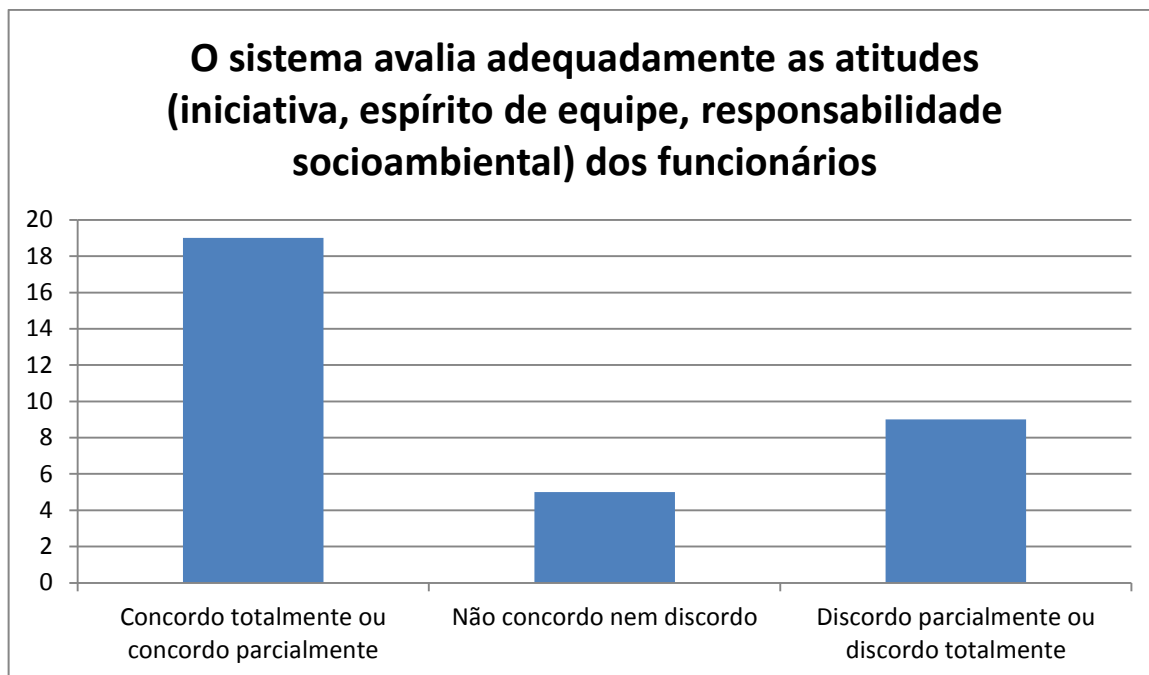


Gráfico 17 Avaliação sobre atitudes
Fonte: dados coletados.

Novamente, percebemos um maior nível de concordância quanto a esse aspecto. Entretanto, ainda assim temos um número de funcionários que não percebem o sistema como eficiente na avaliação de atitudes.

A gestão por competências direciona sua ação prioritariamente para o gerenciamento da lacuna de competências, estimulando os profissionais a eliminar as discrepâncias entre o que eles são capazes de fazer (competências atuais) e o que a organização espera que eles façam (competências necessárias). Logo, é de fundamental importância que o sistema de avaliação e as pessoas que participam do processo de avaliação saibam avaliar o nível de competência que o funcionário expressa no seu trabalho, a fim de eliminar essas discrepâncias (CARBONE; BRANDÃO; LEITE, 2005).

Na variável sobre a GDP por Competências como ferramenta para aumentar o comprometimento do funcionário com os objetivos do Banco, temos a seguinte distribuição: 8 funcionários concordaram totalmente (24,2%), 11 concordaram parcialmente (33,3%), 8 não concordaram nem discordaram (24,2%), 3 discordaram parcialmente (9,1%) e 3 discordaram totalmente (9,1%).

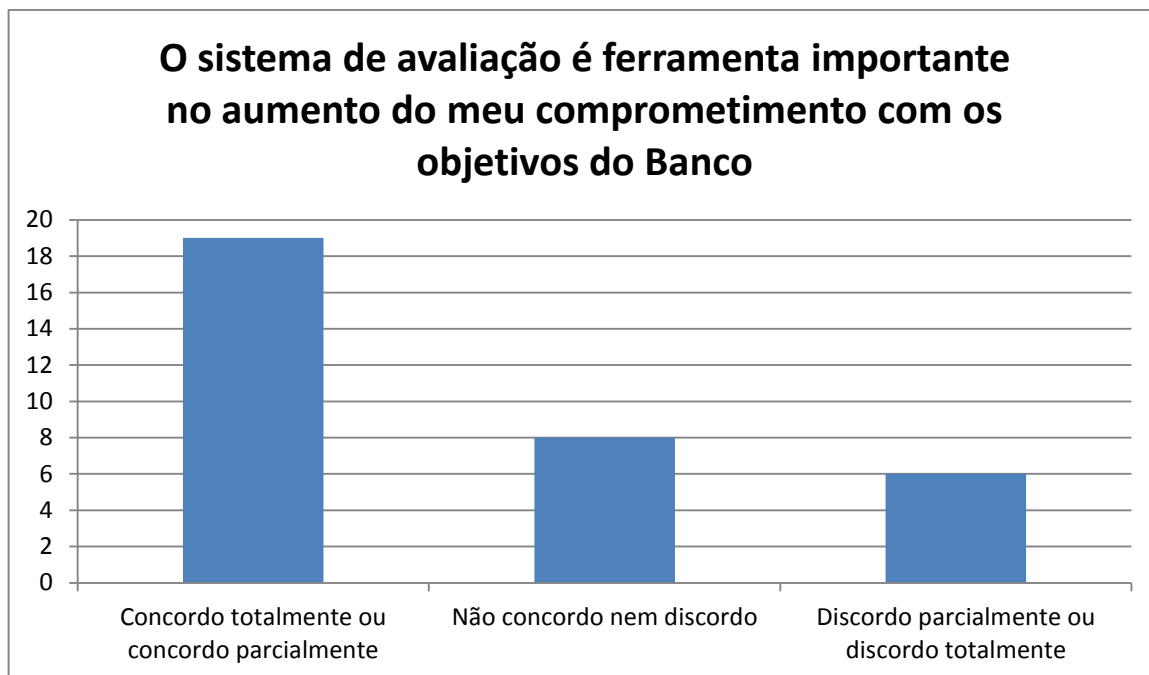


Gráfico 18 Ferramenta de aumento de comprometimento com objetivos do Banco
 Fonte: dados coletados.

Nota-se um maior nível de concordância entre os pesquisados, com tendência ao aumento da insatisfação se não observados os motivos e causas da imparcialidade. É importante a atenção quanto ao comprometimento com a organização, uma vez que quanto maior o comprometimento do funcionário, melhor este irá desempenhar suas funções para atingir os objetivos e resultados pré-determinados. O atual grande desafio da gestão de pessoas é gerar e sustentar o comprometimento delas, o que só é possível se as pessoas perceberem que sua relação com as organizações lhes agrega valor (DUTRA, 2008).

A variável seguinte analisava se o atual sistema de avaliação de desempenho auxilia no planejamento da carreira do funcionário. 2 funcionários concordaram totalmente com a afirmação (6,1%), 8 concordaram parcialmente (24,2%), 13 não concordaram nem discordaram (39,4%), 5 discordaram parcialmente (15,2%) e 5 discordaram totalmente (15,2%).

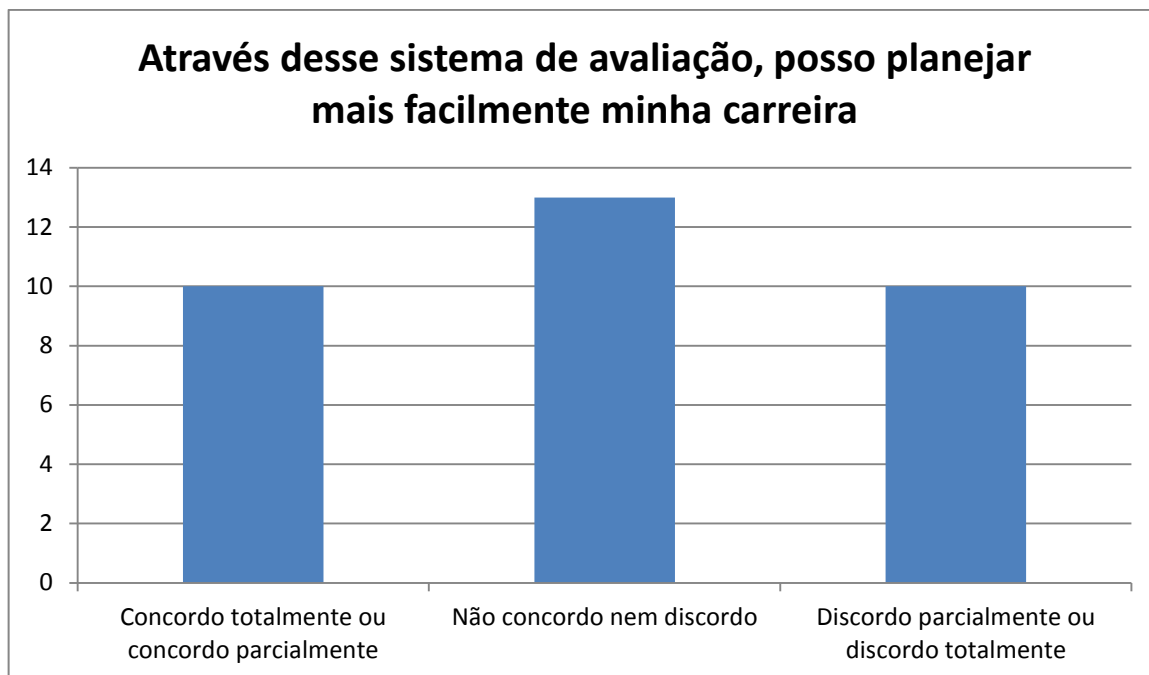


Gráfico 19 Planejamento de carreira
Fonte: dados coletados.

Nesta questão, chama-se a atenção pela maior parte de respostas imparciais, podendo significar tendência de aumento de discordância, se não observados as causas e motivos da imparcialidade. A gestão por competências deve estimular os funcionários a assumir a responsabilidade pela excelência dos resultados pessoais e empresariais (GRAMIGNA, 2002). Vale lembrar que um dos principais objetivos do modelo de avaliação é justamente contribuir com o planejamento de carreira. Levando-se em conta a população pesquisada, nota-se certa discrepância entre esse objetivo do sistema de avaliação e a percepção dos funcionários. O funcionário deve ser estimulado pelos gestores a buscar seu desenvolvimento profissional, gerindo sua relação com a empresa e sua carreira (DUTRA, 2008). De acordo com um funcionário pesquisado, “o sistema poderia auxiliar o funcionário na identificação de áreas em que suas habilidades sejam mais exploradas”.

A próxima variável procurava verificar se o sistema permite a identificação de funcionários com competências necessárias para o atingimento das demandas e necessidades do Banco. Diante disso, 5 funcionários concordaram totalmente (15,2%), 4 concordaram parcialmente (12,1%), 15 não concordaram nem discordaram (45,5%), 3 discordaram parcialmente (9,1%) e 6 discordaram totalmente (18,2%).

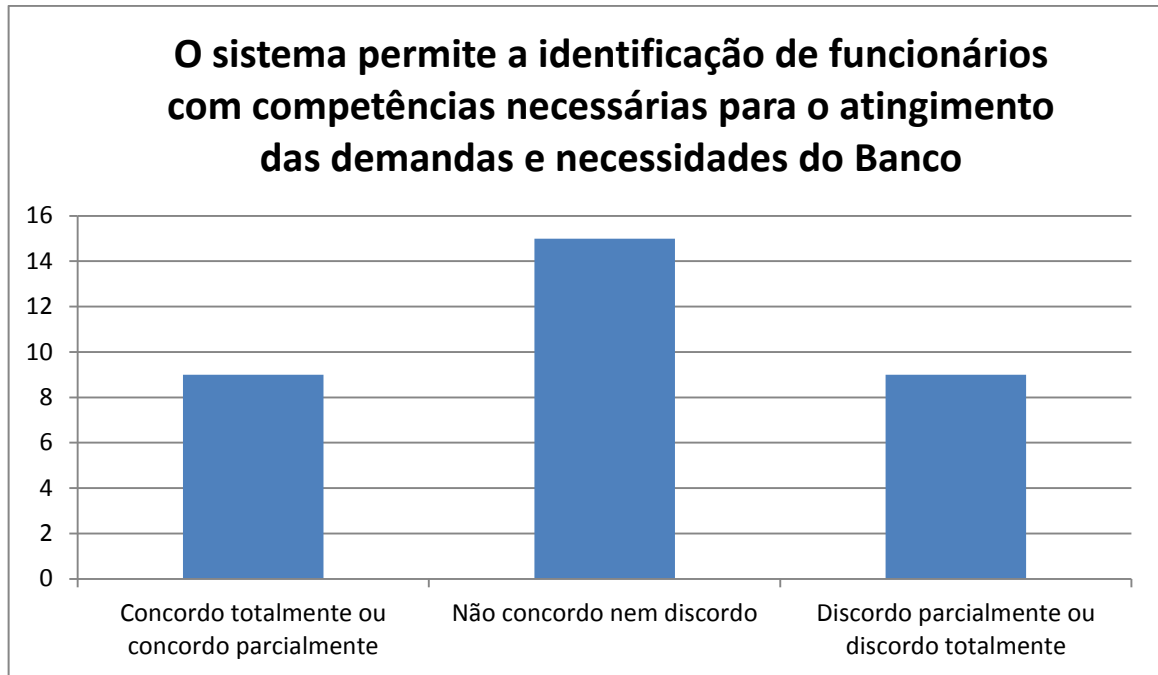


Gráfico 20 Identificação de funcionários
Fonte: dados coletados.

Novamente, nota-se a tendência à imparcialidade. Deve-se buscar a avaliação de competências da maneira mais correta possível, pois como enfatizado por vários autores, o funcionário é hoje um dos principais fatores de sucesso para as organizações. Conclui-se, dessa forma, que o sistema é subutilizado. A maior vantagem da avaliação de desempenho com foco em competências é conseguir visualizar o que efetivamente o colaborador é para a empresa. É a possibilidade única de a empresa identificar o efetivo valor do colaborador (LEME, 2006).

A seguir, procurou-se avaliar se o sistema influencia decisivamente na nomeação de cargos do Banco. 2 funcionários concordaram totalmente (6,1%), 3 concordaram parcialmente (9,1%), 8 não concordaram nem discordaram (24,2%), 6 discordaram parcialmente (18,2%) e 14 discordaram totalmente (42,4%).

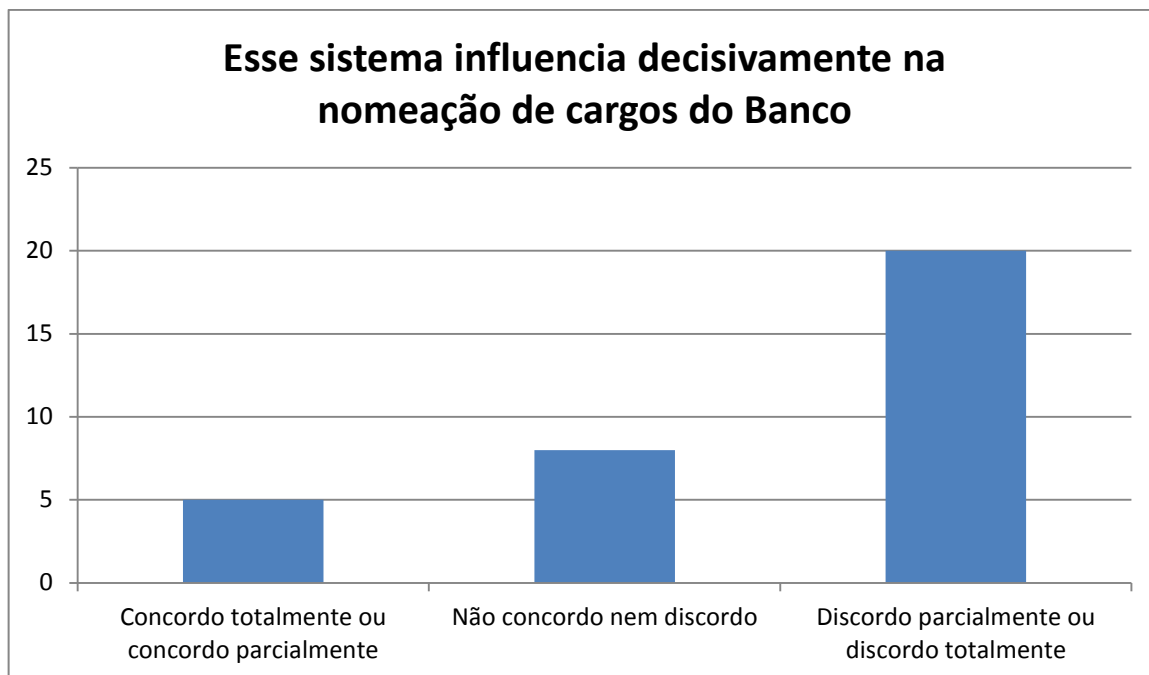


Gráfico 21 Influência na nomeação de cargos
Fonte: dados coletados.

Pela análise do gráfico, nota-se um alto índice de discordância em uma questão de suma importância, pois o reconhecimento do mérito serve como instrumento de motivação, aumento da satisfação pessoal e do comprometimento com a organização. Como mencionado por um pesquisado, “os funcionários, de maneira geral, não encaram a GDP como um fator de incentivo de melhoria profissional devido a sua irrelevância na nomeação de cargos do Banco”.

A próxima variável analisa se o sistema de avaliação permite uma avaliação justa e eficiente dos funcionários. Face ao exposto, 12 funcionários concordaram parcialmente (36,4%), 4 não concordaram nem discordaram (12,1%), 14 discordaram parcialmente (42,4%) e 3 discordaram totalmente (9,1%).

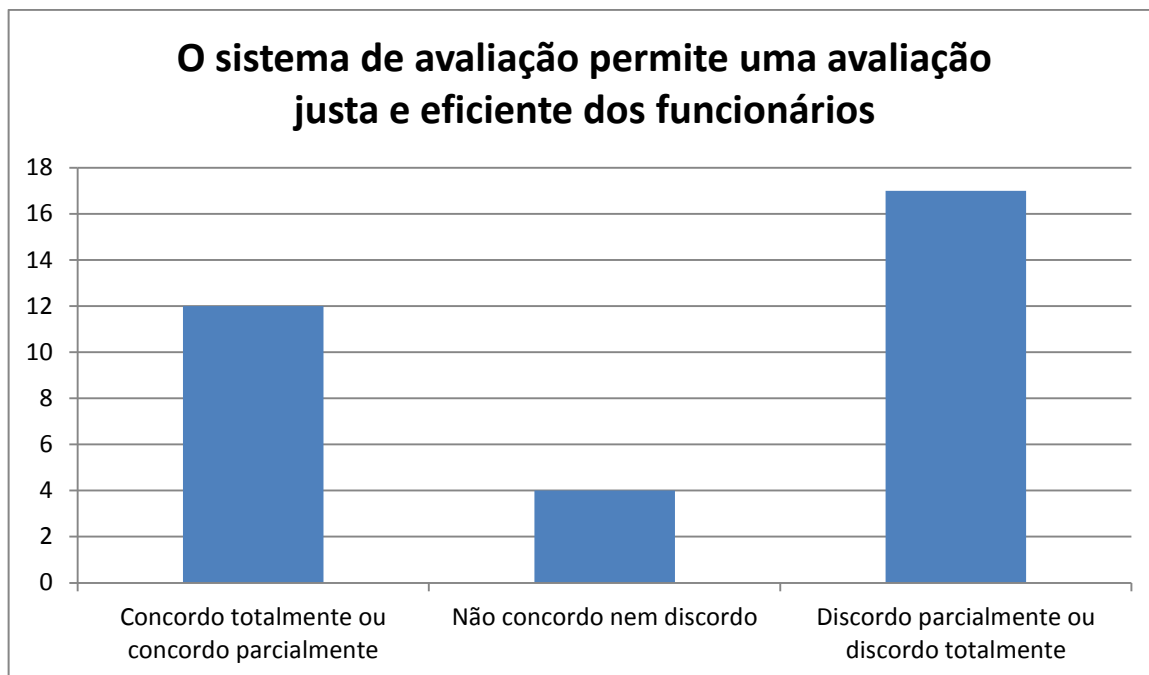


Gráfico 22 Sistema justo e eficiente
Fonte: dados coletados.

Percebe-se, pela análise do gráfico, um alto nível de discordância nessa variável. A importância na correta avaliação das competências e experiências dos funcionários é fundamental. A relação entre as estratégias da empresa e a competência de seus funcionários potencializa recursos, capacidades e qualificações. É fundamental que as políticas e práticas de gestão de pessoas estejam alinhadas com as expectativas das pessoas para sua legítima efetividade (DUTRA, 2008). Conforme ressaltado na questão aberta, “a teoria deveria ser mais condizente com a prática”.

A penúltima variável analisa se o sistema é ideal para medir o desempenho dos funcionários em suas situações de trabalho. Do total da amostra, 8 funcionários concordaram parcialmente (24,2%), 5 não concordaram nem discordaram (15,2%), 16 discordaram parcialmente (48,5%) e 4 discordaram totalmente (12,1%).

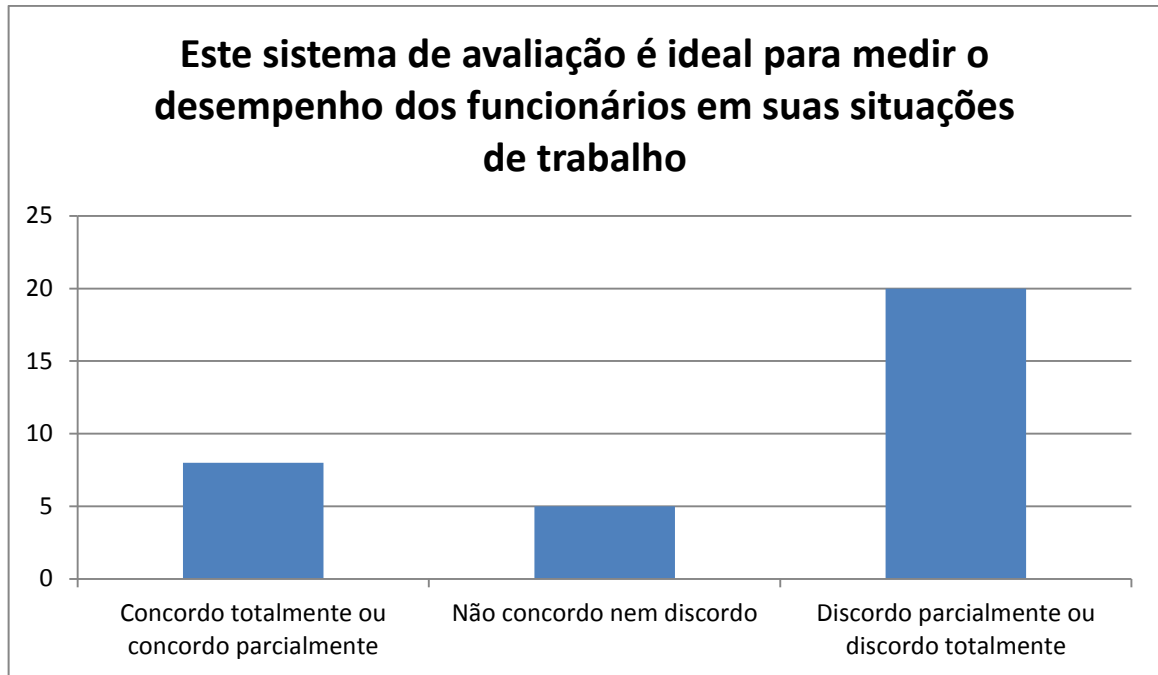


Gráfico 23 Sistema ideal de avaliação
Fonte: dados coletados.

Aqui se tem um alto índice de discordância, o que nos mostra que muitos funcionários não percebem o modelo proposto pelo Banco como ideal para se avaliar o desempenho. Cabe ressaltar que, para muitos autores, como Hipólito e Reis (2002), o modelo de avaliação por competências vem se mostrando o mais adequado às organizações, uma vez que os indicadores e metas desse modelo de avaliação estão mais alinhados com as estratégias da organização, assim como conseguem se integrar melhor com as diferentes funções da gestão de pessoas, orientando as ações tanto de gestão de desempenho, como de seleção, desenvolvimento, promoção, etc.

Por fim, a última variável analisa se os funcionários estão satisfeitos com a GDP por Competências como sistema de avaliação do Banco. Nesse sentido, 1 funcionário concordou totalmente (3%), 9 concordaram parcialmente (27,3%), 9 não concordaram nem discordaram (27,3%), 8 discordaram parcialmente (24,2%) e 6 discordaram totalmente (18,2%).

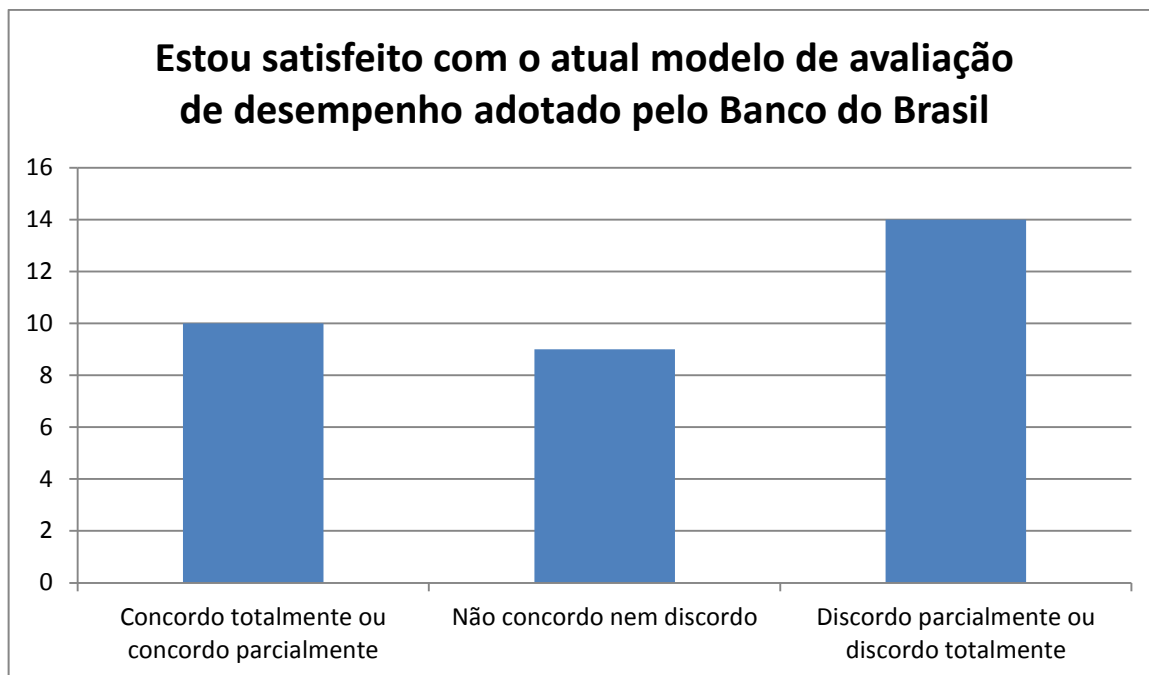


Gráfico 24 Satisfação com o modelo atual
Fonte: dados coletados.

Analisando o gráfico, notamos um alto índice de discordância. Vemos que muitos pesquisados aceitam o modelo de avaliação de desempenho, porém com algumas ressalvas, uma vez que a satisfação parcial ou a imparcialidade podem tender à insatisfação em alguns itens específicos. Ratificando essa análise, temos a opinião de um funcionário: “Fazemos, pois somos quase obrigados a fazer e não porque é útil a nós”.

Destacam-se também algumas críticas com relação à disponibilidade de tempo na agência para dedicação à GDP: “Não há tempo no dia-a-dia para tratar da GDP” e “A GDP por Competências é um bom sistema, mas devido à sobrecarga de serviço e total falta de tempo dos funcionários (avaliadores e avaliados), passa a ser um sistema sem efetividade”.

Algumas sugestões também foram elencadas na questão aberta: “Sugiro que os avaliadores valorizem mais as pessoas que os processos”, “Melhorar o processo de qualificação e capacitação dos profissionais avaliadores para que possam efetivamente contribuir com a formação de seus avaliados”, “Maior divulgação nas equipes” e “Mais feedback em relação aos critérios de avaliação por parte do avaliador”.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A proposta do presente estudo foi tentar analisar o sistema de avaliação de desempenho do Banco do Brasil S/A, a Gestão de Desempenho por Competências, relacionando os objetivos do modelo e comparando-os com a percepção dos funcionários, tomando como amostra a população de funcionários da agência Universidade de Brasília.

Para tal, estabeleceu-se como objetivo geral de pesquisa analisar o sistema de avaliação de desempenho segundo a percepção dos funcionários. Em primeiro lugar, foi feita a descrição do processo de avaliação e seus objetivos. Para verificar a percepção dos funcionários, foi aplicado um questionário procurando identificar se o processo e os objetivos do sistema de avaliação eram percebidos pelo funcionário na prática no dia-a-dia da agência.

Analisando os resultados obtidos por meio da aplicação dos questionários, concluímos que a maioria dos funcionários encontra-se dentro de um meio termo de avaliação, ou seja, está parcialmente satisfeita, como demonstram as respostas de dez das dezenove perguntas. Essa satisfação parcial, somada à indiferença predominante em outras três perguntas, pode tender tanto para a satisfação total quanto para a insatisfação. Chama a atenção o fato de que há, em alguns pontos, diferença entre uma maioria discordante e uma minoria concordante com as afirmações de que o processo de avaliação seja executado de acordo com os normativos do Banco e de que os objetivos do modelo sejam alcançados na prática.

De acordo com os preceitos do Banco, os objetivos desse modelo de avaliação são: orientar o processo de desenvolvimento profissional, contribuir com o planejamento de carreira e facilitar o atingimento dos objetivos da empresa.

Vale ressaltar que é comum observar em algumas empresas que sabotam constantemente seu sistema formal de gestão, visando a criar brechas no sistema formal para adequá-lo à realidade, já que esta se impõe. Repetidas sabotagens descaracterizam o sistema formal, retirando-lhe legitimidade e credibilidade (DUTRA, 2008).

Essa afirmação do autor se ratifica ao levarmos em consideração algumas respostas à questão aberta do questionário, por exemplo:

“Não há acompanhamento contínuo. Não recebo feedback há muito tempo e raramente são feitas anotações. É apenas uma formalidade a ser cumprida”.

“A teoria deveria ser mais condizente com a prática”.

“Não há disponibilidade de tempo para que o sistema funcione. Hoje em dia, a GDP é mais intencional do que realista”.

“A GDP é um bom sistema, mas o excesso de demanda na agência e a falta de tempo dos funcionários torna esse sistema sem efetividade”.

De acordo com a teoria, o modelo de avaliação é bastante útil e vai ao encontro das mais modernas ferramentas de gestão de recursos humanos. Entretanto, na prática, em muitos pontos, não se tem os resultados esperados devido a alguns fatores, que serão relatados, com base na pesquisa feita, separados entre as etapas que compõem o processo.

O planejamento é a fase inicial do processo, que coincide com o encerramento do ciclo avaliatório anterior. Nesta etapa, ocorre a seleção dos avaliados e o acordo de equipe. Na elaboração do acordo de equipe, devem ser discutidas as competências que deverão ser expressas para o atingimento dos resultados da agência. Logo, este é o momento para discussão, orientação e acordo do desempenho esperado de cada membro da equipe, além de definir o calendário de eventos, como cursos de capacitação e ausências programadas. Segundo a análise, existe uma percepção de que há planejamento na prática. Entretanto, deve-se levar em consideração que a maior parte de respostas quanto a esse aspecto da avaliação foi de concordância parcial. Sendo assim, deve-se aprimorar o desenvolvimento do acordo de equipe, uma vez que a concordância parcial ou indiferença podem levar a um estágio de insatisfação da maioria.

A etapa de acompanhamento, para ser bem sucedida, depende de um planejamento sistemático e categórico. Nos seus normativos, o Banco afirma que o acompanhamento deve se dar ao longo de todo o período avaliatório e que sua qualidade é determinante para o sucesso da avaliação e consecução dos objetivos. Neste momento, também deveriam ser feitas anotações, com base na observação

da expressão de competências no trabalho, que subsidiem a atribuição de conceitos na fase posterior.

Na última etapa, o encerramento, são atribuídos conceitos a respeito da expressão das competências do avaliado. Esta etapa é obrigatória e reflete tanto financeiramente, na participação dos lucros da empresa, como em termos de ascensão profissional. Sendo assim, é a etapa que mais é levada em consideração pelos funcionários.

A partir do exposto, temos dentro do Banco do Brasil, teoricamente, um dos melhores sistemas de avaliação de desempenho. Entretanto, na prática, é subutilizado dentro da agência e, de certa forma, ignorado. Muitos pontos do processo estão desalinhados dos objetivos propostos pelo Banco, como demonstrado no gráfico 19, por exemplo, que diz respeito ao planejamento de carreira.

Há que se pensar também na melhor discussão da aplicabilidade da avaliação de desempenho, uma vez que conforme demonstra o gráfico 6, não é percebida por muitos funcionários. Através da exposição dos objetivos do modelo e demonstração da avaliação às pessoas como ferramenta de desenvolvimento organizacional, pode-se inclusive desmistificar a relação que se tem observado, conforme demonstração no gráfico 8, da avaliação de desempenho como instrumento punitivo.

Um item muito importante, onde também observa-se certo grau de insatisfação, é quanto ao método servir na identificação de funcionários com competências necessárias para o atingimento das demandas e necessidades do Banco, conforme apresentado no gráfico 20. Quando o funcionário sente-se reconhecido pelo papel que desempenha, cresce sua satisfação pessoal, aumenta seu comprometimento com a organização e seus resultados tendem a ser cada vez melhores.

Em consonância com um dos objetivos específicos do trabalho, são propostas algumas melhorias no processo, de forma a aproximar a realidade prática da agência aos objetivos propostos pelo Banco:

- Ampla divulgação dos objetivos do sistema de avaliação, suas etapas e impactos, destacando seu significado e os resultados positivos de sua

aplicação, tanto para a organização quanto para os funcionários, principalmente aos mais novos, para que percebam, desde cedo, a importância desse processo;

- Planejamento de um processo de capacitação de todos os funcionários, gestores, avaliadores e avaliados, através de cursos presenciais, ou através de reuniões para discussão do assunto, a fim de promover o conhecimento do funcionário da importância e utilidade do instrumento utilizado, assim como o funcionamento do processo;
- Realização de pesquisa com todos os funcionários do Banco, a fim de medir suas percepções e motivá-los a participar da construção ou reformulação do modelo através de críticas e sugestões.

Como resposta ao objetivo central do trabalho, conclui-se que atualmente os funcionários pesquisados encontram-se, de maneira geral, parcialmente satisfeitos com o modelo utilizado. Dessa maneira, e considerando as tendências a insatisfação apresentadas em algumas perguntas, faz-se necessária avaliação das questões onde há maior insatisfação por parte dos funcionários, a fim de se obter maior grau de satisfação geral com o método.

Como limitação ao desenvolvimento do trabalho, podemos citar a incerteza da fidelidade das respostas ao questionário aplicado e o fato de que os funcionários pesquisados fazem parte de uma pequena amostra de todo o universo do funcionalismo do Banco do Brasil. Além disso, o Banco conta com muitos funcionários alocados em diretorias, que vivenciam uma realidade diferente das agências. Dessa forma, os resultados não podem ser generalizados.

Sendo assim, deve-se realizar uma pesquisa com todos os participantes da GDP por Competências, verificando, principalmente, os itens onde foi detectada tendência para a insatisfação. Esta sugestão fundamenta-se na necessidade de se obter maior grau de satisfação quanto ao método de avaliação de desempenho utilizado e servir-se de críticas e sugestões advindas do próprio funcionalismo.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. **Pesquisa de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1986.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan.-mar. 2001.
- BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patricia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, abr.-jun. 2005.
- CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- DUTRA, Joel Souza; HIPÓLITO, José Antonio Monteiro; SILVA, Cassiano Machado. Gestão de Pessoas por Competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v.4, n.1, p. 161-176, jan.-abr. 2000.
- EDWARDS, Mark R. EWEN, Ann J. Feedback de 360 graus. **Revista HSM Management**, São Paulo, n. 6, p. 40-44, jan.-fev.1998.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional**. São Paulo: Atlas, 1195.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2004.
- GILLEN, Terry. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Nobel, 2002.
- GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Education: 2002.
- GUIMARÃES, T. A. Gestão do desempenho em organizações públicas descentralizadas. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DO CLAD, 3., 1998, Madrid. **Anais...** Madrid: Clad, 1998

GUIMARÃES, T. A., NADER, R. M., RAMAGEM, S. P. Avaliação de desempenho pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e avaliação organizacionais. **Revista de Administração Pública**, v. 32, n. 6, p. 43-61, 1998.

HAIR, Jr., Joseph; BABIN, Bary; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Philip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n.3, p. 79-91, May-June 1990.

HIPÓLITO, José A. M.; REIS, Germano G. A avaliação como instrumento de gestão. In.: LIMONGI-FRANÇA, et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LEME, Rogério. **Avaliação de desempenho com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de desempenho: métodos e acompanhamento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

RUAS, Roberto; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUAS, Roberto. Gestão por competências: uma contribuição à perspectiva estratégica da gestão de pessoas. **Anais...** do 27 ENANPAD, Atibaia, 2003.

SANTOS, Armando Cuesta. O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. **Revista de Administração**, v. 36, n. 2, p. 25-32, 2001.

SANTOS, Fernando César Almada. **Estratégia de recursos humanos: dimensões competitivas**. São Paulo: Atlas, 1999.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Claudio Paradela; FORTUNA, Antonio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

ZARIFIAN, Phillipe. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário

Este questionário faz parte de um trabalho de conclusão de curso de Administração de Empresas na Universidade de Brasília. Seu principal objetivo é verificar a percepção dos funcionários da Agência Universidade de Brasília quanto à importância e eficácia do sistema de avaliação de desempenho adotado pelo Banco do Brasil, comparando os resultados obtidos com aqueles propostos pelo modelo.

A pesquisa é anônima e os dados serão utilizados apenas para fins acadêmicos.

Responda as questões de acordo com a escala abaixo:

1	2	3	4	5
Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente

A partir de sua opinião, assinale um X com o número correspondente quanto ao sistema de avaliação de desempenho adotado pelo Banco do Brasil, a Gestão de Desempenho baseada em Competências:

Questões	1	2	3	4	5
1) A aplicabilidade desse sistema de avaliação de desempenho é discutida na agência.					
2) O sistema proposto pelo Banco é valorizado dentro da minha agência.					
3) Geralmente, as pessoas entendem a avaliação de desempenho no Banco como um instrumento punitivo.					
4) Na equipe em que estou inserido, existe acordo de equipe registrado para o semestre.					
5) O acompanhamento do acordo de equipe é realizado durante o semestre.					
6) A avaliação de desempenho é feita com base no acompanhamento do cumprimento do acordo de equipe.					
7) Os avaliadores se empenham em bem conduzir o processo de avaliação ao longo do processo.					
8) Através dos feedbacks recebidos, posso reavaliar minha postura e permitir meu crescimento profissional.					
9) Tanto avaliador como avaliado são responsáveis pela avaliação de desempenho.					
10) O sistema avalia adequadamente os conhecimentos (sobre produtos, serviços e sistemas) dos funcionários.					
11) O sistema avalia adequadamente as habilidades (cortesia, agilidade, poder de comunicação, etc.) dos funcionários.					

12) O sistema avalia adequadamente as atitudes (iniciativa, espírito de equipe, responsabilidade socioambiental, etc.) dos funcionários.					
13) O sistema de avaliação é ferramenta importante no aumento do meu comprometimento com os objetivos do Banco.					
14) Através desse sistema de avaliação, posso planejar mais facilmente minha carreira.					
15) O sistema permite a identificação de funcionários com competências necessárias para o atingimento das demandas e necessidades do Banco.					
16) Esse sistema influencia decisivamente na nomeação de cargos do Banco.					
17) O sistema de avaliação permite uma avaliação justa e eficiente dos funcionários.					
18) Este sistema de avaliação é ideal para medir o desempenho dos funcionários em suas situações de trabalho.					
19) Estou satisfeito com o atual modelo de avaliação de desempenho adotado pelo Banco do Brasil.					

Críticas e/ou sugestões sobre a GDP (Gestão de Desempenho Profissional) por Competências:

Gênero: () Feminino () Masculino

Escolaridade: () Ensino Médio () Superior em Andamento

() Superior () Pós-graduação

Idade: _____ anos

Tempo de Banco: _____ meses

Cargo atual: _____