



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a Distância

JOSUÉ ANTONIO PERES

**GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS NO  
BANCO DO BRASIL: A Percepção dos Gerentes de  
Relacionamento das Agências do Distrito Federal**

Brasília – DF

2011

JOSUÉ ANTONIO PERES

**GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS NO  
BANCO DO BRASIL: A Percepção dos Gerentes de  
Relacionamento das Agências do Distrito Federal**

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

Professor Orientador: Prof. Doutor, Onofre Rodrigues de Miranda

Brasília – DF

2011

Peres, Josué Antonio.

Gestão de Desempenho por Competências no Banco do Brasil:  
A Percepção dos Gerentes de Relacionamento das Agências do  
Distrito Federal / Josué Antonio Peres. – Brasília, 2011.

30 f.

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

Orientador: Prof. Dr. Onofre Rodrigues de Miranda,  
Departamento de Administração.

1. Competências. 2. Gestão de desempenho. 3. Avaliação 360  
graus. I. Título.

JOSUÉ ANTONIO PERES

**GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS NO  
BANCO DO BRASIL: A Percepção dos Gerentes de  
Relacionamento das Agências do Distrito Federal**

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

**Josué Antonio Peres**

Prof. Doutor, Onofre Rodrigues de Miranda  
Professor-Orientador

---

Prof. Doutor, Onofre Rodrigues de Miranda  
Professor-Examinador

---

Profa. Dra. Tatiane Paschoal  
Professor-Examinador

Brasília, 03 de dezembro de 2011

Dedicado a minha esposa Claudiane e filhos Felipe e Isabela, que representam a minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Grato ao Banco do Brasil S.A. pela oportunidade dada aos cidadãos da Região Norte de obterem sua formação superior e por fornecer as informações necessárias à realização desta pesquisa.

A gestão por competência é uma abordagem que reduz a complexidade e aumenta a capacitação individual e organizacional. Kochanski (1997)

## RESUMO

O presente trabalho avalia a percepção dos gerentes de relacionamento do Banco do Brasil que trabalham em agências do Distrito Federal acerca do modelo de gestão de desempenho por competências adotado pela empresa. A pesquisa com o uso da abordagem quantitativa foi realizada através de questionário respondido por 50 gerentes do referido banco, a qual procurou responder aos objetivos específicos definidos na introdução. Os dados coletados foram analisados e expostos em forma de gráficos para facilitar a compreensão e indicam uma aprovação do modelo pelos pesquisados, apesar de apontarem algumas distorções por parte dos atores envolvidos na avaliação de desempenho. Ao final foi avaliada toda a pesquisa e sugeridas algumas recomendações para aprimoramento da gestão de desempenho por competências da empresa.

Palavras-chave: Competências; Gestão de desempenho; Avaliação 360 graus.



## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	9
1.1	Contextualização.....	9
1.2	Formulação do Problema.....	10
1.3	Objetivo Geral .....	10
1.4	Objetivos Específicos.....	10
1.5	Justificativa .....	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1	Conceituando Competência.....	12
2.2	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (C + H + A).....	13
2.3	Gestão de Desempenho por Competências .....	14
2.4	Avaliação 360 Graus.....	15
2.5	Estudos Sobre Gestão por Competências .....	16
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	19
3.1	Tipo e Descrição Geral da Pesquisa.....	19
3.2	Caracterização da Organização.....	20
3.3	Participantes do Estudo .....	20
3.4	Caracterização do Instrumento de Pesquisa .....	21
3.5	Procedimentos de Coleta e de Análise de Dados.....	22
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	22
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	29
	REFERÊNCIAS.....	31
	APÊNDICES.....	34
	Apêndice A - Questionário .....	34
	Apêndice B – Resultados da Pesquisa .....	36
	Apêndice C – Gráficos .....	37
	ANEXOS .....	41
	Relatórios Extraídos da Intranet do BB .....	41

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

O objetivo da gestão por competências é estimular o desenvolvimento e a avaliação das competências necessárias para eficiência e eficácia nas atividades executadas dentro da organização. Segundo Brandão e Guimarães (2001), a gestão por competências constitui um processo contínuo, que tem como etapa inicial a formulação da estratégia organizacional. Em seguida, em razão dos objetivos estabelecidos, podemos definir indicadores de desempenho no nível corporativo e metas, e identificar as competências necessárias para concretizar o desempenho esperado.

A gestão de desempenho por competências vem ganhando espaço no planejamento estratégico das empresas nos últimos anos, e não tem sido diferente no Banco do Brasil, onde a GDC vem sendo reformulada e adequada à realidade da empresa e de seus funcionários. Pretende-se com este trabalho explorar a percepção dos participantes desse modelo de gestão do desempenho e a influência dele na produtividade e no relacionamento entre os funcionários do Banco do Brasil nas agências do Distrito Federal, ou seja, se esse processo está atendendo seu objetivo final que é identificar a carência de determinadas competências necessárias para atender os rumos traçados pela estratégia organizacional e fornecer informações úteis para o treinamento e desenvolvimento dos funcionários. Conforme escreveu Kochanski (1997), a gestão por competência é uma abordagem que reduz a complexidade e aumenta a capacitação individual e organizacional. Ela condensa as competências essenciais que orientarão a complexa teia de papéis, responsabilidades, metas, habilidades, conhecimentos e capacidades que determinam a atuação eficaz do funcionário.

## **1.2 Formulação do Problema**

Qual a percepção dos funcionários do Banco do Brasil que trabalham em agências do Distrito Federal sobre a gestão de desempenho por competências?

## **1.3 Objetivo Geral**

Saber qual a percepção dos Gerentes de Relacionamento do Banco do Brasil que trabalham em agências do Distrito Federal sobre a gestão de desempenho por competências.

## **1.4 Objetivos Específicos**

- Analisar a finalidade do Modelo de Gestão de Desempenho por Competências – GDC da organização investigada;
- Pesquisar a eficácia do Modelo de Gestão de Desempenho por Competências na visão dos Gerentes de Relacionamento;
- Descrever como é o processo de Gestão de Desempenho por Competências considerando a comunicação entre os atores envolvidos;

## **1.5 Justificativa**

A gestão por competências dispensa esforços para avaliar e desenvolver as competências necessárias ao alcance dos objetivos da estratégia organizacional. Segundo Brandão e Guimarães (2001), a gestão por competências constitui um processo contínuo, que se inicia na formulação da estratégia organizacional.

Posteriormente são definidos os indicadores de desempenho e identificadas as competências necessárias para se chegar ao desempenho esperado. Depois, a organização poderá identificar as possíveis carências de competências através de instrumentos de gestão do desempenho, comparando as competências necessárias para alcançar a estratégia corporativa e as competências identificadas no funcionalismo. Após esse diagnóstico, a organização pode planejar ações para desenvolver as competências de que necessita e criar planos de trabalho e de gestão de pessoas. Por fim, é feita uma avaliação onde os resultados alcançados são comparados com os esperados, gerando informações para retomar o início do processo.

Pretende-se então, com este trabalho saber dos funcionários consultados a percepção deles sobre o processo da GDC, se os objetivos estão sendo atingidos e a eficiência do modelo utilizado para desenvolver profissionalmente as pessoas envolvidas e se apresenta dados úteis para aperfeiçoar a gestão de pessoas.

Com a realização do estudo, espera-se que os resultados possam estimular o surgimento de sugestões de melhoria do processo de gestão por competências e, além disso, proporcionar aos funcionários repensar a forma que estão avaliando os colegas.

A gestão por competências é um tema relativamente novo para a gestão de pessoas, muitos questionamentos sobre o assunto ainda são levantados, dentre eles, ainda não se chegou a um consenso sobre o significado do termo competências pelos autores e pesquisadores do tema. Portanto quanto mais informações forem levantadas sobre o assunto e da forma como vem sendo conduzido nas empresas, mais aperfeiçoado e enriquecido será.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Conceituando Competência

A literatura é rica em estudos e discussões sobre o assunto, há semelhanças e também divergências entre os vários autores que procuraram conceituar competência. Por exemplo, Dubois (2004) afirma que competência é “a capacidade do colaborador em atingir ou superar as exigências do trabalho, produzindo resultados num nível de qualidade dentro das contingências da organização e do ambiente econômico”, nessa concepção o termo competência é associado ao profissional que age conforme o esperado pela organização.

Outra denominação que se relaciona à liderança, cuja função seria responsabilidade dos gestores, é apontada por Le Boterf (1995, p. 16), na qual o autor defende que competência é “um saber agir responsável e válido, que inclui saber mobilizar, saber integrar e saber transferir recursos como conhecimento, capacidades e habilidades dentro de um dado contexto profissional.”

Para Zarifian (1999), competência está mais relacionada a atitude e a assumir desafios, pois de acordo com esse autor o termo é definido como:

“Assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas, aliadas ao exercício sistemático de reflexividade no trabalho, que permita ao profissional lidar com eventos inéditos, baseando-se no pressuposto de que, em um ambiente dinâmico e competitivo, não é possível considerar o trabalho, mesmo que englobe a dimensão da equipe, com um conjunto de tarefas ou atividade predefinidas e estáticas.” (p. 18)

Dutra (2002, p. 161) afirma que competência é o “caráter centrado na pessoa de integrar seus atributos, conhecimentos, habilidades desenvolvidas e atitudes na direção de atingir resultados, que, associados aos conceitos de complexidade, pode-se definir diferentes níveis de entrega.” Nesta concepção, o autor apresenta uma combinação ideal de competência que envolve os elementos: conhecimentos, habilidades e atitudes. A junção desses quesitos, segundo o autor,

pode resultar em um profissional capacitado para exercer suas funções dentro da organização.

Outros autores compartilham a mesma idéia, como é o caso de Magalhães et al. (1997, p.14) que afirmam que competência diz respeito ao “conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer uma determinada função”.

## 2.2 Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (C + H + A)

Segundo Durand (1998) a competência é baseada em três dimensões – *Knowledge*, *Know-How* e *Attitudes* (conhecimento, habilidade e atitude). Rabaglio (2001, p. 03) define significados para essas três letras, conforme abaixo:

- C = Saber (experiências adquiridas no decorrer da vida, nas escolas, universidades, cursos, etc);
- H = Saber Fazer (capacidade de realizar determinada tarefa);
- A = Querer fazer (comportamentos assumidos diante de situações do cotidiano e das tarefas desenvolvidas no dia-a-dia).

Portanto, de acordo com Rabaglio (2001), o indivíduo para ser competente não basta conhecer, é preciso saber e querer fazer. Muitos profissionais têm grande bagagem de conhecimentos e experiências adquiridos ao longo de sua carreira, porém não possuem habilidade para concretizar esse conhecimento e/ou não são comprometidos com o trabalho a ponto de querer executar determinada tarefa.

Pode-se perceber que todos os autores são unânimes ao destacar a atitude como comportamento essencial ao profissional competente, porém sem ignorar a importância da experiência profissional e do conhecimento adquirido durante sua carreira. Portanto compõem o conceito de competência tanto as qualidades profissionais quanto as características pessoais do indivíduo adquiridas ao longo de sua convivência social e profissional.

Cientes da importância que têm as competências, torna-se essencial que os gestores as administrem de forma a contribuir com o desenvolvimento da

organização, acompanhando o desempenho de cada colaborador baseado em competências.

### 2.3 Gestão de Desempenho por Competências

Segundo Chiavenato (2003), gestão por competências é um programa sistematizado e desenvolvido no sentido de definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, identificando os pontos de excelência e os pontos de carência, suprimindo lacunas e agregando conhecimento, tendo por base certos critérios objetivamente mensuráveis.

A gestão por competências se inicia na formulação da estratégia organizacional, pois é a partir dela que são definidas as competências essenciais aos trabalhadores para se alcançar os objetivos traçados na estratégia organizacional. Como explica Brandão e Guimarães (2001), a gestão por competências:

“direciona suas ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e formalização de alianças estratégicas, entre outras, para a captação e o desenvolvimento das competências necessárias para atingir seus objetivos (...) deve ser vista como um processo circular, envolvendo os diversos níveis da organização, desde o corporativo até o individual, passando pelo divisional e o grupal” (p. 11).

O grande desafio da gestão por competências é a definição das competências relevantes para a organização, desde o nível estratégico (nível organizacional) até o seu desdobramento em competências específicas (nível individual).

Após definidas as competências, é escolhido o modelo ideal para acompanhar e avaliar o desempenho dos funcionários com base nessas competências, como por exemplo, o uso da ferramenta *balanced scorecard* (BSC), instrumento gerencial desenvolvido por Kaplan e Norton (1997) para avaliar resultados a partir da mensuração de ativos tangíveis e intangíveis de uma empresa. Assim, a organização poderá comparar as competências de seus funcionários com as necessárias para se alcançar a estratégia corporativa, e posteriormente dispensar esforços e criar ações para preencher essas lacunas. E por último, faz-se uma

avaliação comparando os resultados alcançados com os esperados, esta etapa é muito importante, pois fornecerá dados para aprimorar o processo, o qual é cíclico e se reiniciará (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

## 2.4 Avaliação 360 Graus

Um modelo de avaliação adotado para avaliar os resultados alcançados trata-se da avaliação 360 graus (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Na avaliação realizada por apenas uma pessoa acontecem, freqüentemente, distorções, como pressão e controle psicossocial no trabalho, conforme Pagès e cols. (1993). Diante disso, há discussões sobre a quantidade das fontes de avaliação. Nos últimos anos, começou a ser utilizada a avaliação 360 graus, onde são colhidas mais informações sobre o desempenho do indivíduo com maior quantidade de pessoas que o avaliam (SILVA, 2001).

No modelo 360 graus o funcionário não é avaliado apenas pelo seu superior, mas também pelos seus pares, subordinados, clientes e por si próprio. Assim a avaliação se torna mais confiável, pois se aproxima do real perfil do avaliado e não reflete apenas a percepção de uma única pessoa, até mesmo porque os envolvidos compartilham o resultado do processo, pois possíveis distorções adicionadas por um avaliador são corrigidas nas avaliações dos demais.

Ainda sobre a avaliação 360 graus, Reis (2010, p.45) afirma que “ o fato de os *feedbacks* originarem-se em diferentes fontes permite compreensão mais completa e clara dos impactos dos próprios comportamentos no ambiente organizacional.”

O modelo utilizado atualmente no Banco do Brasil S.A., objeto de estudo deste trabalho, se assemelha bastante à avaliação 360°, chamado de GDC é uma avaliação por múltiplas fontes (superior, subordinados, pares e auto-avaliação) implementado em 2005 (UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL, 2005, p. 07) por melhorar a precisão das avaliações e a percepção de justiça e equidade, como sugere Silva (2001), pois no modelo anterior adotava-se a avaliação apenas pelo superior hierárquico com caráter unilateral e descendente na avaliação.



No início de 2004 o novo modelo foi criado a partir da “constituição de um grupo de trabalho multidisciplinar, composto por analistas de diversas áreas do banco, com o objetivo de propor soluções para os problemas identificados e ajustes à nova estratégia organizacional, de forma a aprimorar o modelo.” (BRANDÃO et al, 2007, p. 13) “Para fins de teste e validação, as mudanças propostas foram implementadas preliminarmente em nove unidades do banco: diretoria de finanças, diretoria de mercado de capitais, superintendência do Distrito Federal e seis agências. Nessas unidades trabalhavam ao todo 790 funcionários.” (BRANDÃO et al., 2007, p. 14).

Após alguns ajustes e aprovação pelo conselho diretor do banco a nova Gestão de Desempenho por Competências – GDC começou a ser utilizada no primeiro semestre de 2005.

## **2.5 Estudos Sobre Gestão por Competências**

Brandão et al (2008) desenvolveram um estudo sobre gestão de desempenho por competências que avaliou a percepção de funcionários do Banco do Brasil a respeito do novo modelo de gestão de desempenho adotado pela empresa. A pesquisa, de caráter descritivo e exploratório, utilizou-se de questionário semi-estruturado para coleta de dados quantitativos e qualitativos. A amostra foi constituída por 532 funcionários de nove unidades do banco, nas quais o modelo foi implementado para fins de validação. Foram realizadas análises descritivas, de variância e fatorial entre as variáveis componentes do estudo, e análise de conteúdo dos dados qualitativos. Os resultados indicam ser muito positiva a percepção dos sujeitos da pesquisa. O novo instrumento foi considerado mais eficaz, democrático e participativo, conseguindo integrar pressupostos de modelos e instrumentos de gestão referenciados pela literatura como modernos e eficazes, como a gestão por competências, o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus. Para finalizar, são apresentadas recomendações práticas e sugestões para realização de pesquisas futuras.

Os resultados obtidos na pesquisa indicam ter sido muito positiva a percepção dos funcionários do banco a respeito do seu novo modelo de gestão do

desempenho. De forma geral, os sujeitos da pesquisa consideraram o novo instrumento mais eficaz, democrático e participativo que o até então vigente na organização. Isso sugere, portanto, que os aprimoramentos realizados no modelo permitiram reduzir vieses, ampliar a participação dos funcionários e melhorar a percepção de justiça e equidade, indo ao encontro do que recomenda Silva (2001), entre outros.

Outro estudo sobre gestão por competências foi empreendido por Morassuti e Grisci (2002), o qual resulta de uma pesquisa, de caráter qualitativo, que aborda a temática competências gerenciais, especificamente competências gerenciais de gestores de Recursos Humanos. Trata-se de um estudo de caso realizado na Caixa Econômica Federal, instituição financeira centenária, de grande porte e de abrangência nacional. Os sujeitos da pesquisa são gestores de recursos humanos do estado do Rio Grande do Sul, e os dados foram coletados através de fontes documentais e entrevistas individuais semidirigidas. A análise dos dados seguiu orientações para a Análise de Conteúdo, e buscou identificar as competências que os gestores de Recursos humanos (RH) alocados nas áreas de RH da CAIXA no estado do Rio Grande do Sul, percebem como suas e compará-las com as competências gerenciais requeridas pela empresa.

Os resultados apontam para algumas considerações acerca de como as competências gerenciais foram se reconfigurando ao longo da história da CAIXA, o que se mostra importante à compreensão da atual configuração das competências. Especificamente em relação à área de Recursos Humanos, mudou o perfil traçado para o gestor, e mudaram, efetivamente, as características do gestor que se apresenta como um profissional versátil, com múltiplos e variados papéis.

Não se pode afirmar que uma competência recebeu maior ênfase do que outras, uma vez que as abordagens/descrições/análises dos entrevistados abrangeram todas as competências, o que leva à inferência de que todas possuem o mesmo grau de importância e permeiam as ações do cotidiano desses gestores.

É importante assinalar que o desenvolvimento de competências gerenciais nunca se completa e que a aprendizagem individual e coletiva deve ser um processo contínuo na busca de novos recursos de competência para corresponder às exigências crescentes do mercado e para manter a vantagem competitiva da empresa.

Ubeda e Santos (2008) também desenvolveram um estudo que teve como objetivo apresentar a gestão de competências como uma estratégia diferenciada de gestão de pessoas a ser utilizada pelas empresas na busca de inovações tecnológicas. Considerando o atual cenário competitivo, a gestão de competências possibilita o aumento do desempenho global da organização através da identificação das competências organizacionais e do desenvolvimento das competências humanas. Para tanto, descreve-se o estudo de caso realizado em um Instituto Público de Pesquisa e Desenvolvimento, apontando os principais desafios da gestão de competências.

Procedeu-se um estudo de caso de investigação empírica, durante o período de fevereiro a novembro de 2003, visando comparar conceitos teóricos com prática da gestão de competências do Instituto Pública de Pesquisa. O estudo de caso permite uma análise profunda do problema pesquisado e lida com uma ampla variedade de evidências.

Como instrumentos para coleta de dados foram utilizados: a entrevista, a observação participante e a análise documental. Foram entrevistados sete profissionais do centro, sendo quatro funcionários do setor de Recursos Humanos, o chefe adjunto de pesquisa do Centro e dois pesquisadores.

Observou-se que, apesar de haver uma integração entre a avaliação de desempenho com os planos estratégicos traçados pela empresa e com os processos de negócios, a gestão de competências ainda é focada no indivíduo com base nas suas tarefas e em sua formação, e não no indivíduo inserido no seu contexto social coletivo. Isso se deve também ao fato da dificuldade em se medir a inovação e o grau de desenvolvimento de uma pesquisa, pois enquanto a pesquisa não atinge seu objetivo proposto é difícil quantificar em números ou parâmetros o quanto a mesma evolui ao longo do tempo. Não há um canal de *feedback* das avaliações de desempenho que norteie o desenvolvimento de competências dos pesquisadores e o processo de inovação da Instituição.

Quanto aos aspectos culturais, evidencia-se na Instituição grande resistência e descrença com os sistemas de avaliação de desempenho e com o desenvolvimento de competências humanas, apesar dos empregados e pesquisadores da empresa já estarem familiarizados com os sistemas de avaliações de projetos de pesquisa.

A gestão de competências é realmente uma prática estratégica adotada pelas empresas em busca de vantagem competitiva a fim de atender rápida e eficientemente o consumidor final, frente ao cenário atual de volatilidade, de necessidade crescente por inovação tecnológica e de concorrência acirrada por novas fatias de mercado.

A gestão de competências da Instituição Pública de Pesquisa é realizada com base na identificação de competências individuais, através da avaliação de desempenho por resultado do trabalho individual e com base nas estratégias competitivas da empresa, refletidas em sua estrutura organizacional formulada por processos e projetos de trabalho, isto é, a gestão orienta os gerentes quanto às necessidades de recursos, às políticas de recrutamento, de treinamento e de recompensa e à realização de seus processos e de suas atividades.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

#### **3.1 Tipo e Descrição Geral da Pesquisa**

Foi realizada uma pesquisa com o uso da abordagem quantitativa, o que para Richardson (1999, p.70): “caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto das modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas, desde as mais simples [...], às mais complexas”, isto é, converter informação em números possibilitando a mensuração dos dados extraídos durante a pesquisa. Dessa forma, foi elaborado questionário com perguntas objetivas direcionado aos Gerentes de Relacionamento do Banco do Brasil das agências do Distrito Federal para identificar a percepção desses funcionários sobre o modelo de Gestão de Desempenho por Competências utilizado na empresa.

Seguindo a classificação de Vergara (2000), a pesquisa foi exploratória, quanto à finalidade, pois foi abordado um assunto ainda pouco explorado podendo

ser o princípio de uma investigação mais ampla; e de campo, quanto aos meios, pela forma de coleta dos dados.

### **3.2 Caracterização da Organização**

O Banco do Brasil está presente em todas as unidades da federação somando um total de 116.056 funcionários, todos eles avaliados pela Gestão de Desempenho por Competências. Sob a jurisdição da Superintendência do Banco do Brasil do Distrito Federal existem atualmente 96 agências com dotação total de 2415 funcionários, sendo 578 Gerentes de Relacionamento, mais conhecidos como Gerentes de Contas (BANCO DO BRASIL S/A, s/d; – Anexo 01), os quais foram convidados a responder o questionário, pois as chances desses indivíduos conhecerem melhor o modelo de GDC (Gestão de Desempenho por Competências) empregado pelo banco são maiores, já que avaliam subordinados e são também avaliados por seus superiores.

### **3.3 Participantes do Estudo**

A população ou universo, que caracteriza o público-alvo do estudo, é constituído pelos gerentes de relacionamento do Banco do Brasil do Distrito Federal, dos quais 50 responderam à pesquisa. A escolha desse público deve-se a sua experiência com o modelo de gestão de desempenho adotado pela empresa. Os escriturários, assistentes e caixas não foram incluídos na pesquisa, apesar de representarem maior número (1314 – Anexos), porque em sua maioria são funcionários recém admitidos na empresa e pouco conhecem da GDC, além disso não possuem subordinados e são avaliados apenas pelo superior hierárquico, pelos pares e por sua auto-avaliação.

A previsão acima pôde ser confirmada na coleta dos dados, pois 70% dos pesquisados estão na organização há mais de 05 anos (já participaram de 10 ciclos

semestrais de avaliação de desempenho) e 78% possuem cargo de chefia, isto é, avaliam subordinados. (Apêndice C – Gráficos)

Ainda sobre o perfil dos entrevistados, 58% são homens e 42% mulheres, o que demonstra uma boa equidade de gênero nos cargos de chefia da empresa, apesar de não ser o foco desta pesquisa. Além disso, 82% possuem menos de 40 anos de idade, 56% são graduados e 28% são pós-graduados. (Apêndice B – Gráficos)

### **3.4 Caracterização do Instrumento de Pesquisa**

O instrumento de pesquisa escolhido foi um questionário, dado as suas vantagens, conforme descreve Gil (1994):

- É um processo menos dispendioso;
- Atinge uma população maior, podendo ser enviado pelo correio;
- Garante o anonimato das respostas;
- Não existe pressão para resposta imediata;
- Não expõe os pesquisados à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistado.

O questionário utilizado (Apêndice 01) foi desenvolvido pelo próprio aluno e compreende a três partes: a primeira trata-se de uma carta-convite, onde é explicitado o objetivo da pesquisa, bem como é feito o convite aos trabalhadores participarem da pesquisa. Também são explicitados o caráter anônimo e sigiloso das respostas, o e-mail do aluno e sua identificação. Logo em seguida se inicia o questionário dividido em duas partes, a primeira contendo 11 questões objetivas elaboradas com a finalidade de responder aos objetivos geral e específicos deste trabalho, onde foi utilizado uma escala do tipo Likert de concordância variando de 01 – Discordo Totalmente a 05 – Discordo Totalmente, e uma segunda parte para se conhecer os dados sócio-demográficos dos pesquisados.

### 3.5 Procedimentos de Coleta e de Análise de Dados

O questionário foi disponibilizado no sítio <http://bit.ly/oprKYK> e divulgado através de uma mensagem de correio eletrônico (*e-mail*) do próprio aluno para a população alvo da pesquisa no *e-mail* corporativo. Desta forma, os pesquisados responderam alimentando o questionário com os dados diretamente no sítio em tempo hábil, o que possibilitou alcançar um maior número de participantes. (MIRANDA, 2001)

Após coletados os dados, foi realizada uma análise estatística com base nas respostas dos pesquisados. O próprio sítio oferece ferramentas para analisar os dados obtidos através de uma planilha eletrônica.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

De acordo com os dados obtidos, observa-se que há uma tendência dos pesquisados considerarem o modelo justo e democrático, conforme apresentado no Gráfico 1, onde 50% tiveram a percepção de justiça e democracia do modelo GDC. Porém boa parte deles (50% - Gráfico 2) estão se sentindo injustiçados em suas avaliações, ou seja, acreditam que o modelo é justo e democrático contudo acreditam que os usuários estão cometendo injustiças ao avaliarem os colegas de trabalho. A esse respeito encontra-se na literatura que:

“a percepção de justiça é fundamental para gerar no avaliando atitudes favoráveis com relação a avaliação, devendo ela estar presente em todas as ações e decisões relacionadas ao desempenho da pessoa, incluindo o uso da avaliação” (BARTOL; MARTIN, 1998)

“a preocupação com a reação dos avaliados passou a ser vista também um aspecto fundamental para um Sistema de Avaliação de Desempenho. Neste sentido, diversos autores destacam a percepção de justiça por parte do avaliado como elemento chave para a efetividade desses sistemas.” (HEDGE; TEACHOUT, 2000)

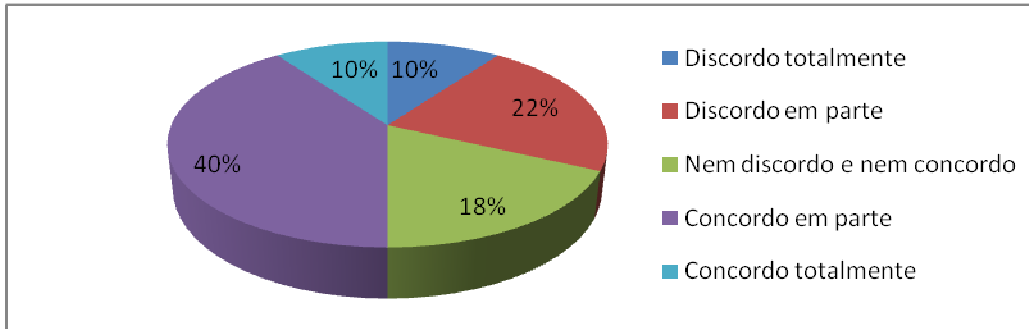


Gráfico 1: Percepção de justiça do modelo GDC

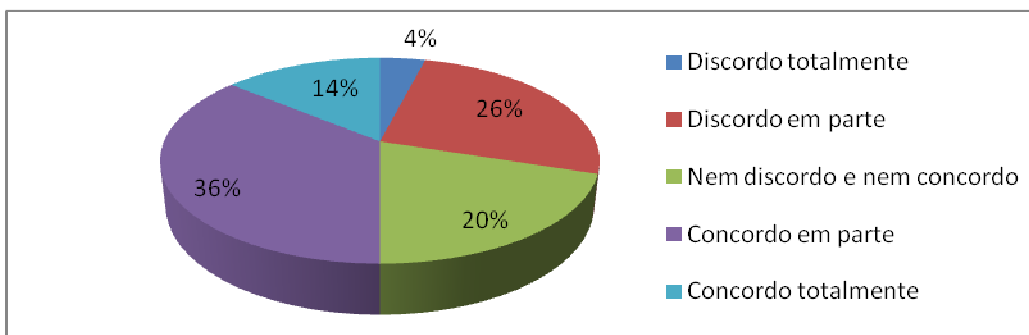


Gráfico 2: Sentimento de injustiça na avaliação

Observaram-se também algumas distorções na utilização do modelo de GDC por parte dos pesquisados. Conforme demonstrado no Gráfico 3 abaixo, a maioria (68%) dos funcionários responderam que utilizam a auto-avaliação como forma de manipular a média final, ou seja, se super-avaliaram em benefício próprio. Tal comportamento foi apontado como desvantagem do modelo de avaliação 360 graus por Edwards e Ewen (1996).

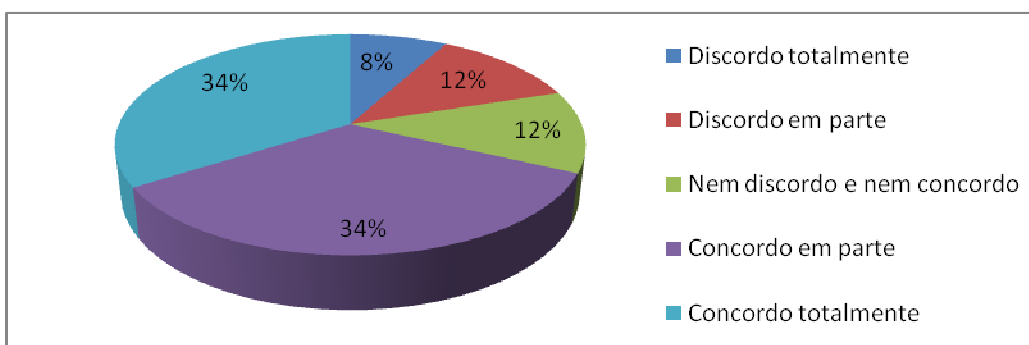


Gráfico 3: Tentativa de manipulação da média final através da auto-avaliação

Também 68% dos avaliados (Gráfico 4) acreditam que a GDC é utilizada como medida de coação pelos cargos de chefia. Isso denota que, na visão dos



respondentes, o modelo atual adotado pela empresa continua com um dos principais problemas apontados pelos funcionários no modelo anterior, que é a “conseqüente utilização do instrumento, por parte de alguns gestores, para o exercício de pressão e controle psicossocial do trabalho”. (BRANDÃO et al, 2008)

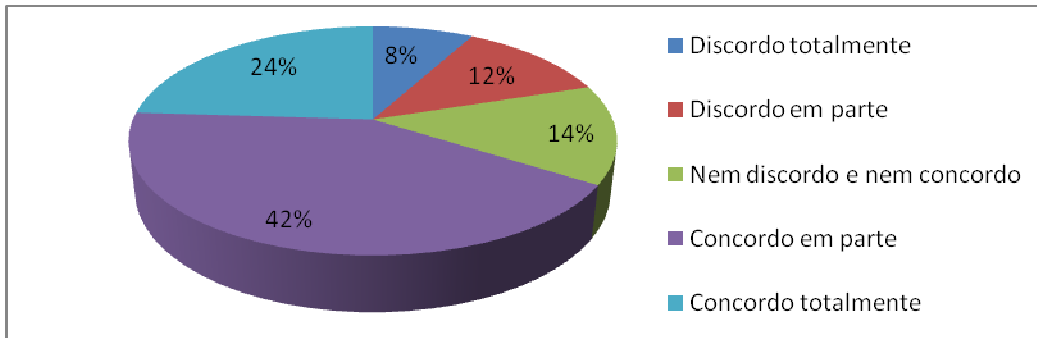


Gráfico 4: Coação da chefia por meio do modelo GDC

Outro problema detectado pelos funcionários no antigo modelo e que também, aparentemente, não foi resolvido é a “ausência de acompanhamento e de *feedback*” (BRANDÃO et al, 2008), pois 54% dos pesquisados responderam que não está sendo oferecido *feedback* durante e ao final de cada período avaliatório, conforme Gráfico 5. A importância do *feedback* é destacada por Ubeda e Santos (2002) quando afirma que:

“através do *feedback* dos resultados e dos dados da avaliação de desempenho, os supervisores e os empregados podem identificar quais as habilidades e conhecimentos necessários às atividades desenvolvidas, e quais as necessidades de treinamento para a melhoria dos processos de trabalho.” (p. 6)

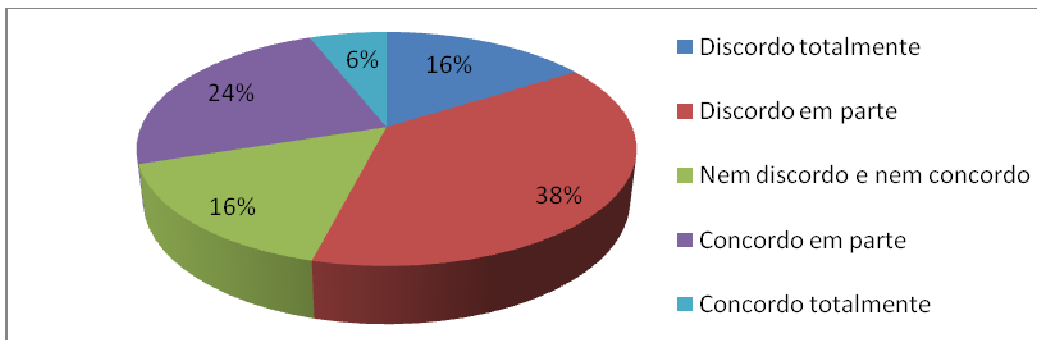


Gráfico 5: Oferecimento de *feedback* durante as avaliações

Quanto ao desenvolvimento profissional, obteve-se que 56% dos pesquisados acreditam que a GDC da empresa contribui para a formação profissional dos funcionários, conforme apresentado no Gráfico 6. Sobre a importância da gestão por competências na formação e desenvolvimento dos funcionários, Carbone et al (2006) escreveu:

“Assim, se a avaliação de desempenho indicar, hipoteticamente, que funcionários ou equipes não expressam, no nível desejado pela organização, a competência de “atender o cliente com cortesia e educação, considerando suas expectativas e características”, então cabe ao subsistema educação corporativa prover uma ação de aprendizagem que tenha o desenvolvimento dessa competência como um objetivo instrucional. Com isso, na gestão por competências, o mapeamento das competências humanas relevantes à organização passa a orientar o subsistema educação corporativa em seus processos de identificação de necessidades de aprendizagem, formulação de objetivos instrucionais, definição de conteúdos de ensino, compartilhamento de competências entre as pessoas e construção de trilhas de aprendizagem, entre outros.” (p. 72)

Portanto torna-se indispensável que a gestão por competências estimule em seus atores a busca por novos conhecimentos para o seu desenvolvimento profissional. Na visão dos respondentes, isso pode ser observado na empresa.

Por outro lado, observou-se que os pesquisados tendem a não concordarem que são identificadas pessoas para a ascensão profissional através do modelo de GDC adotado, pois 44% discordam que o modelo está sendo utilizado para a ascensão profissional e apenas 2% concordaram totalmente com a afirmativa (Gráfico 7). Dessa forma, à vista dos avaliados, a GDC não está cumprindo a sua função de detectar profissionais habilitados a ascensão profissional, como sugere Carbone et al (2006):

“... as competências mapeadas como relevantes à organização passam a orientar a definição de perfis profissionais, os quais constituem as principais referências em ações de recrutamento e seleção. (...) A alocação e movimentação interna de pessoas, da mesma forma, passa a ter como principal critério a proximidade entre as competências que as pessoas possuem e as competências exigidas pelo papel ocupacional que exercerão. (p. 73)

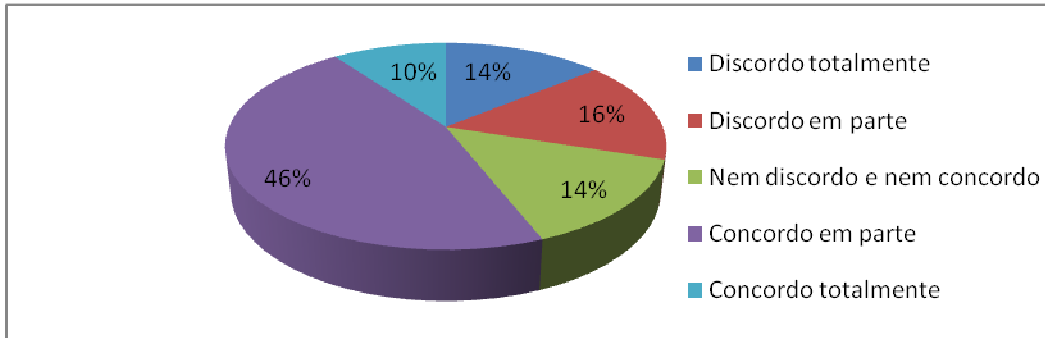


Gráfico 6: Contribuição para o desenvolvimento dos funcionários

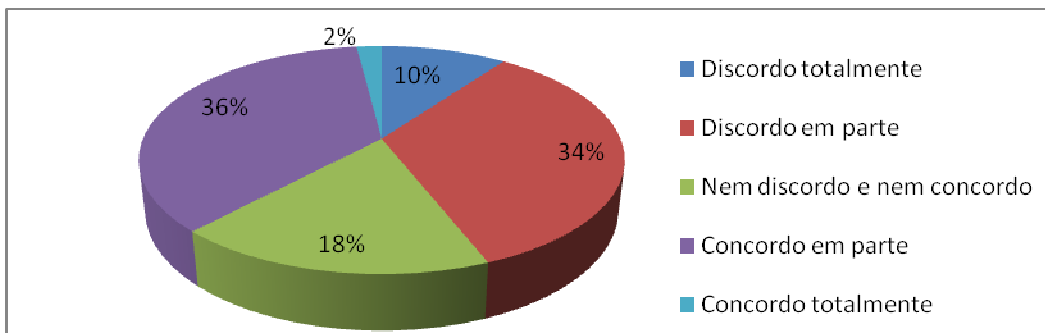


Gráfico 7: Qualificação para ascensão profissional

Os funcionários pesquisados compreendem com facilidade as competências avaliadas, de acordo com o apresentado no Gráfico 8, onde 68% das pessoas concordaram que as competências estão expostas de forma clara e objetiva. A esse respeito, Carbone et al (2006) alertou:

- “Na descrição de competências, é importante evitar:
- a construção de descrições muito longas e utilização de termos técnicos, que dificultem a compreensão das pessoas;
  - ambiguidade;
  - irrelevâncias e obviedades;
  - duplicidades;
  - abstrações;
  - a utilização de verbos que não expressem uma ação concreta. (p.58)”

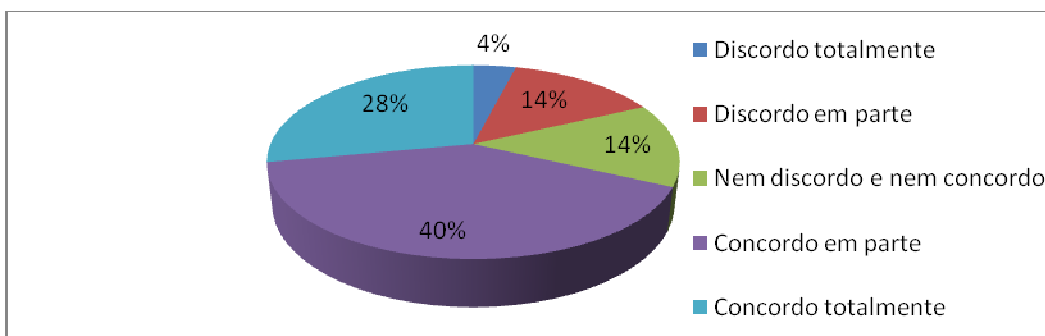


Gráfico 8: Clareza na exposição das competências

A maioria dos colaboradores que responderam ao questionário (62% - Gráfico 9) afirma que a competências das quais são avaliados condizem com suas atividades, isto é, são compatíveis com sua área de atuação. Isso é resultado da segregação das competências em fundamentais e específicas, como descreveu Brandão et al (2008):

“Para realização do teste-piloto, as competências humanas relevantes ao trabalho foram mapeadas em duas vertentes: as fundamentais (importantes para todos os funcionários); e as específicas (aplicáveis a grupos de funcionários, de acordo com seu papel ocupacional e com a área em que atuavam).”

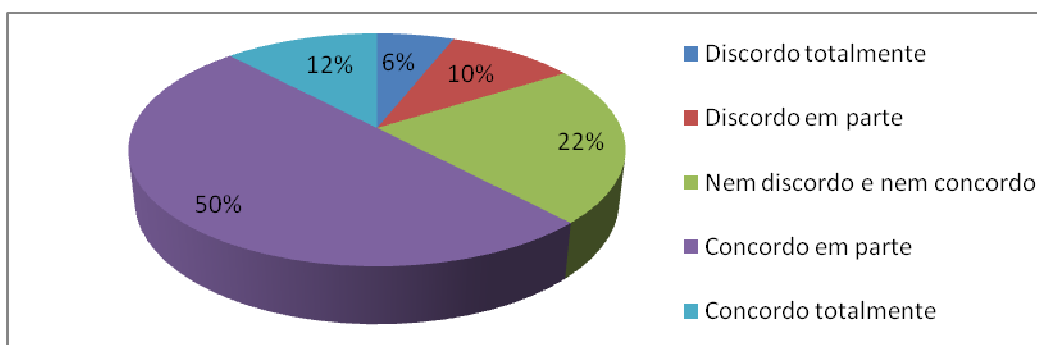


Gráfico 9: Compatibilidade das competências com a área de atuação

Quanto à adequabilidade do modelo e sua aproximação com a estratégia corporativa da empresa, os valores encontrados foram que 68% e 64% (Gráficos 10 e 11) respectivamente concordam que a GDC do banco é adequada e está relacionada a sua estratégia corporativa. Logo o modelo se aproxima do que defende Brandão e Guimarães (2001), os quais afirmam que a gestão por competências se inicia na formulação da estratégia organizacional e se espelha nela para definir o indicadores de desempenho no nível corporativo e metas, e identificar as competências necessárias para concretizar o desempenho esperado.

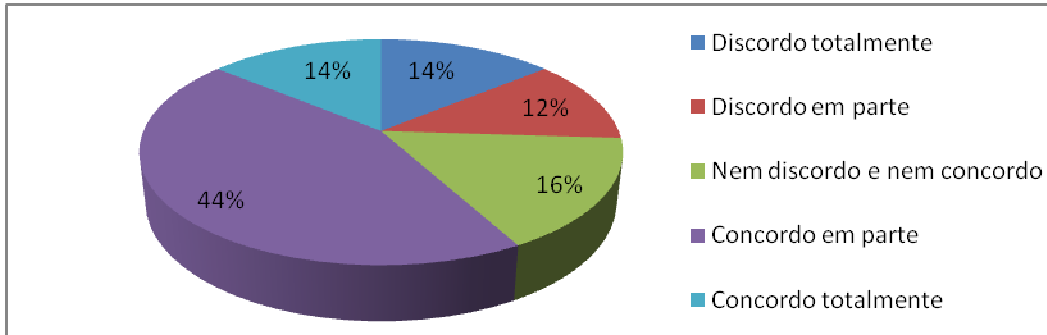


Gráfico 10: Adequação do modelo à realidade da empresa

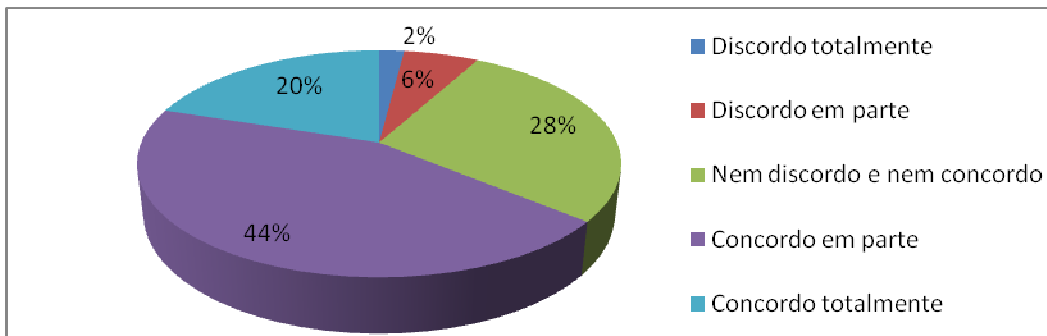


Gráfico 11: Relação com a estratégia corporativa

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

De modo geral, os resultados obtidos com a pesquisa indicam que a maioria dos gerentes de relacionamento do Distrito Federal aprova o modelo de gestão de desempenho adotado pelo Banco do Brasil, com algumas ressalvas, como nos casos do sentimento de injustiça, do uso da GDC como media de coação pelos cargos de chefia e da manipulação da auto-avaliação. Apesar de que essas distorções se referem aos avaliadores e não ao método utilizado.

De acordo com os resultados encontrados pode-se observar que as respostas às questões sobre a validação do modelo adotado pela empresa estão equilibradas, ou seja, apesar da maioria responder positivamente, boa parte ainda acredita que a GDC precisa ser melhorada. Na ocasião em que foi implantado o novo modelo, Brandão et al (2008) encontrou resultados bastante positivos sobre a aprovação pelos funcionários das alterações implementadas. Porém, observamos com este estudo que após 06 anos de utilização do novo sistema os usuários passaram a criticar alguns pontos negativos a serem aprimorados.

Quanto aos objetivos da pesquisa, pode-se afirmar que foram realizados, pois os resultados encontrados levam a concluir que a gestão de desempenho por competências, no grupo pesquisado, atende à finalidade a que se propõe de detectar carência de competências, de contribuir para a formação dos funcionários fazendo co-relação com a estratégia corporativa. Entretanto percebe-se que ainda há gestores utilizando a GDC para exercer pressão psicológica em seus subordinados, essa é uma queixa antiga dos funcionários. Além disso, uma porcentagem significativa dos pesquisados se sentem injustiçados em suas avaliações, fato que a avaliação por múltiplas fontes se propõe a corrigir. (Brandão et al, 2008)

Quanto à comunicação entre os atores do processo, a pergunta sobre o oferecimento de *feedback* durante as avaliações leva a acreditar que a comunicação está falha, contrariando o que foi recomendado na reformulação do modelo em 2004: “adoção de mecanismos e instrumentos para estimular o acompanhamento contínuo (*feedback* e *coaching*)”. (Brandão et al, 2008)

A presente pesquisa teve a limitação do número de respondentes e também foi realizada apenas com funcionários do Distrito Federal, portanto não pode ser tomada como referência para toda a empresa dado a sua grande extensão territorial. Porém espera-se que contribua para futuros debates e realização de novas pesquisas sobre o tema.

O atual modelo de GDC no Banco do Brasil pode ser considerado ainda novo e passível de aperfeiçoamentos. Trabalhos como este contribuem para o seu aprimoramento por apontar pontos críticos e lacunas a serem preenchidas.

Uma maior conscientização dos envolvidos sobre a importância da gestão de desempenho e como ela funciona dentro da empresa com certeza trariam efeitos positivos de forma a reduzir as distorções observadas, além de formação sobre o tema através da oferta de cursos para os funcionários. Nota-se que falta conhecimento sobre o assunto, o que pode ser observado através do considerável percentual de respostas 3 (nem discordo e nem concordo) no questionário, como exemplo a questão sobre a estratégia corporativa e da compatibilidade com a área de atuação.

Conclui-se então que os pesquisados consideram o modelo eficaz, apesar de existirem falhas na sua utilização.

## REFERÊNCIAS

**Banco do Brasil S/A – Relatórios gerenciais.** s/d. Disponível em: <<http://dired.bb.com.br/>>, acesso em: 16 de junho de 2011 as 18:03 h.

Bartol, M. K., & Martin, C. D. (1998). **Performance appraisal: maintaining system effectiveness.** Public Personnel Management, 27, 223-230.

BRANDÃO, D. O.; BORGES, G. R. A.; VELOSO, M. D. M.; D'ANGELO NETO, S. e NUNES; Y. R. F. **Regeneração Natural de Espécies Arbóreas em uma Área de Pastagem Vizinha de um Fragmento de Floresta Estacional Decidual (Mata Seca) no Norte de MG.** Revista Brasileira de Biociências. Porto Alegre, v. 5, 2007.

BRANDÃO, H. P.; ZIMMER, M. V.; PEREIRA, C. G.; MARQUES, F.; COSTA, H. V.; CARBONE, P. P.; ALMADA, V. F. **Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus.** RAP - Rio de Janeiro: 875-98, 2008.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de competência e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

CABONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** 2. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas.** 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUBOIS, D. D.; ROTHWELL, W. J. **Competency-based human resource management.** California: Davies-Black Publishing, 2004.



DURAND, T. **Forms of incompetence**. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2002.

EDWARDS, M.; EWEN, A. **360° feedback: the powerful model for employee assessment and performance improvement**. New York: AMA, 1996.

GIL, A. C.. **Metodologia do ensino superior**. São Paulo: Atlas, 1994.

HEDGE, J. W.; TEACHOUT, M. S. **Exploring the concept of acceptability as a criterion for evaluating performance measures**. *Group & Organization Management*, v.25, n.1, p.22-44, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOCHANSKI, J. **Competency-based management**. *New York: Training and Development*, v. 51, n. 10, p. 41-44, 1997.

LE BOTERF, G. De la compétence – essai sur un attracteur étrange. In: **Les éditions d'organisations**. Paris: Quatrième Tirage, 1995.

LIKERT, R. **A Technique for the Measurement of Attitudes**. *Archives of Psychology* 140: pp. 1-55, 1932.

MAGALHÃES, B. P.; FARIA, M. S.; TIGANO, B.W.S. Sobral Characterization and virulence of a Brazilian isolate of *Metarhizium flavoviride* Gams & Rozsypal (Hyphomycetes). **Memoirs of the Entomological Society of Canada**, Canadá: 171, 313-321, 1997.

MIRANDA, O. R. . Using a web survey on research of culture pattern: a study among graduate students. In: XXVIII. Reunião Interamericana de Psicologia, 2001, Santiago: **Anais da XVIII Reunião Interamericana de Psicologia**, 2001.

MORASSUTI, A. P. M.; GRISCI, C. L. I. **Competências gerenciais em tempos de reestruturação do trabalho bancário: o caso Caixa**. Ed. 26 Vol. 8 No. 2, Porto Alegre RS, 2002.

PAGÈS, M. et al. **O poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.

RABAGLIO, M. O. **Seleção por competências**. São Paulo: Educator, 2001.

REIS, G. G. **Avaliação 360 graus: um instrumento de desenvolvimento gerencial**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, M. Avaliação de desempenho: uma poderosa ferramenta de gestão dos recursos humanos nas organizações. In MANSSOUR, A. et al. **Tendências em recursos humanos**. Porto Alegre: Multimpresos, 2001.

Ubeda, C. L.; Santos, F. C. A. **Os principais desafios da gestão de competências humanas em um instituto público de pesquisa**. Gest. Prod., v. 15, n. 1, p. 189-199, São Carlos, 2008.

Ubeda, C. L.; Santos, F. C. A. **Gestão de desempenho por competências como elemento viabilizador das estratégias de recursos humanos e de produção**. ENEGEP, Curitiba, 2002

Universidade Corporativa Banco do Brasil. **Curso de gestão de desempenho por competências**. v.1 a v.5 Brasília: Unibb, 2005.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence**. Paris: Liaisons, 1999.

## APÊNDICES

### Apêndice A - Questionário

Prezado (a) Funcionário (a),

Contamos com a sua colaboração para participar de uma pesquisa que tem por objetivo conhecer a percepção dos Gerentes de Relacionamento do Banco do Brasil que trabalham em agências do Distrito Federal. O nosso interesse é o desenvolvimento de uma pesquisa acadêmica que fornecerá subsídios para elaboração de uma monografia, do curso de Administração Geral, da Universidade de Brasília - UnB, sob a orientação do Prof. Dr. Onofre Miranda.

Lembramos que suas respostas ficarão ANONIMAS e serão mantidas em SIGILO, pois os participantes serão identificados de modo que as informações coletadas serão tratadas por análises gerais.

Caso queira obter informações sobre a pesquisa em andamento, queira, por gentileza, nos contatar pelo e-mail [josueantonioperes@gmail.com](mailto:josueantonioperes@gmail.com) e, desde já, agradecemos a atenção e disponibilidade.

Josué Antonio Peres

### 1a PARTE

Para responder ao questionário, utilize a escala abaixo marcando com um (X)

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo em Parte	Nem discordo e nem concordo	Concordo em Parte	Concordo Totalmente

1. Os Funcionários, nesta empresa, consideram o modelo justo e democrático.	1	2	3	4	5
2. As competências estão expostas de forma clara e objetiva.	1	2	3	4	5
3. As competências nas quais os funcionários são avaliados condizem com sua área de atuação.	1	2	3	4	5
4. O modelo possibilita a identificação de pessoas qualificadas para ascensão profissional.	1	2	3	4	5
5. A Gestão de Desempenho por Competências (GDC) desta organização contribui para o desenvolvimento de seus funcionários.	1	2	3	4	5
6. Os funcionários fazem suas auto-avaliações com o objetivo de manipular a média final.	1	2	3	4	5
7. A Gestão de Desempenho por Competências, nesta organização, é utilizada como medida de coação pelos cargos de chefia.	1	2	3	4	5
8. Os funcionários, nesta organização, se sentem injustiçados em suas avaliações.	1	2	3	4	5
9. O modelo de Gestão de Desempenho por Competências (GDC), nesta organização, é adequado à realidade da empresa.	1	2	3	4	5
10. É oferecido feedback aos avaliados durante e ao final de cada ciclo avaliatório da Gestão de Desempenho por Competências (GDC).	1	2	3	4	5
11. As competências estão relacionadas à estratégia corporativa desta organização.	1	2	3	4	5

### 2a Parte: DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS

1. Sexo:

Masculino  Feminino

2. Idade: [       ]

3. Tempo de serviço nesta organização: [       ]

4. Escolaridade:

Ensino Médio

Graduação

Pós-graduação (especialização)

Pós-graduação (mestrado)

Pós-graduação (doutorado)

5. Ocupa cargo de chefia

Sim  Não

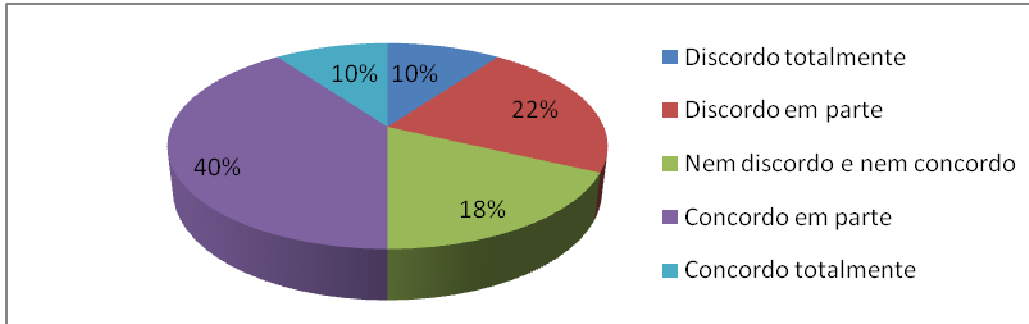
6. Se ocupa cargo de chefia, há quanto tempo ocupa o cargo (chefia)? [       ]

## Apêndice B – Resultados da Pesquisa

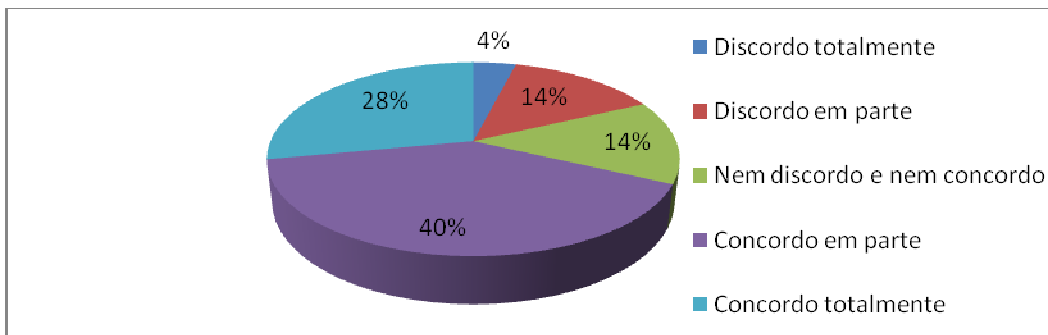
ITENS	MÉDIA	dp
1. Os Funcionários, nesta empresa, consideram o modelo justo e democrático.	3,18	1,19
2. As competências estão expostas de forma clara e objetiva.	3,74	1,14
3. As competências nas quais os funcionários são avaliados condizem com sua área de atuação.	3,52	1,03
4. O modelo possibilita a identificação de pessoas qualificadas para ascensão profissional.	2,86	1,09
5. A Gestão de Desempenho por Competências (GDC) desta organização contribui para o desenvolvimento de seus funcionários.	3,22	1,25
6. Os funcionários fazem suas auto-avaliações com o objetivo de manipular a média final.	3,74	1,27
7. A Gestão de Desempenho por Competências, nesta organização, é utilizada como medida de coação pelos cargos de chefia.	3,62	1,21
8. Os funcionários, nesta organização, se sentem injustiçados em suas avaliações.	3,30	1,13
9. O modelo de Gestão de Desempenho por Competências (GDC), adotado nesta organização, é adequado à realidade da empresa.	3,32	1,27
10. É oferecido feedback aos avaliados durante e ao final de cada ciclo avaliatório da Gestão de Desempenho por Competências (GDC).	2,66	1,19
11. As competências estão relacionadas à estratégia corporativa desta organização	3,74	0,92

Nota: dp – Desvio Padrão

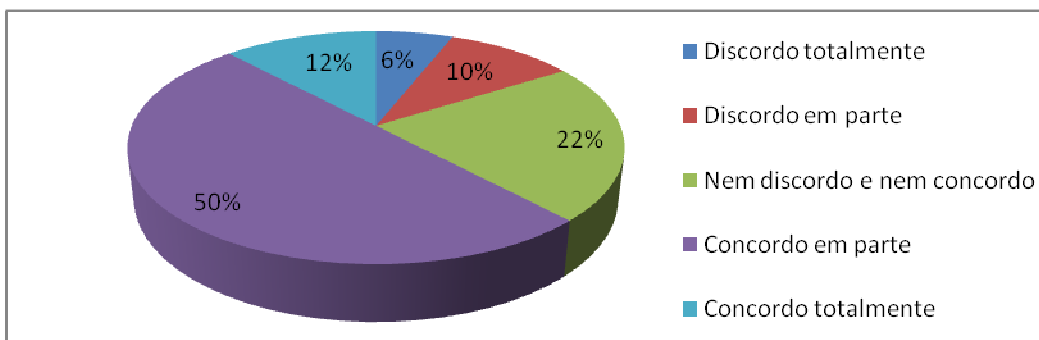
## Apêndice C – Gráficos



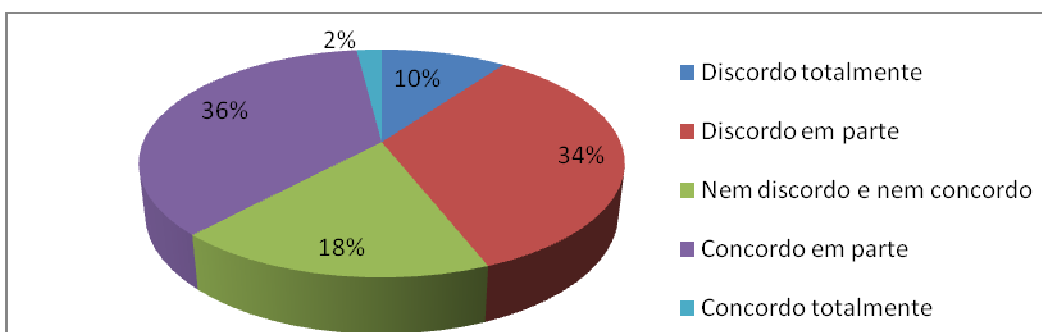
1. Os Funcionários, nesta empresa, consideram o modelo justo e democrático.



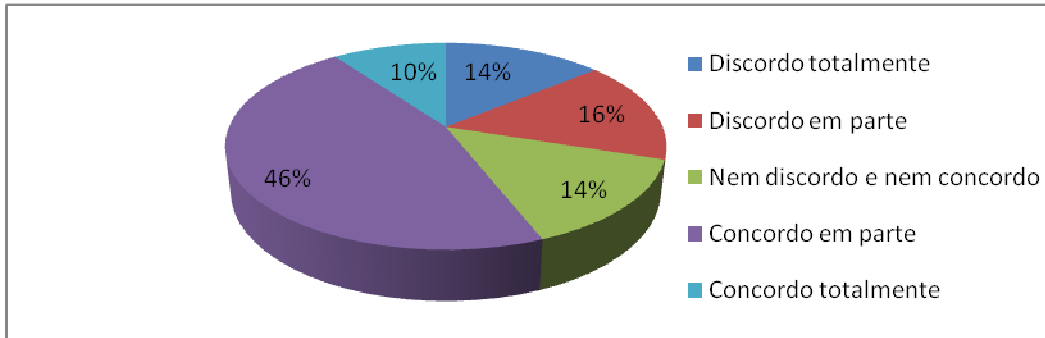
2. As competências estão expostas de forma clara e objetiva.



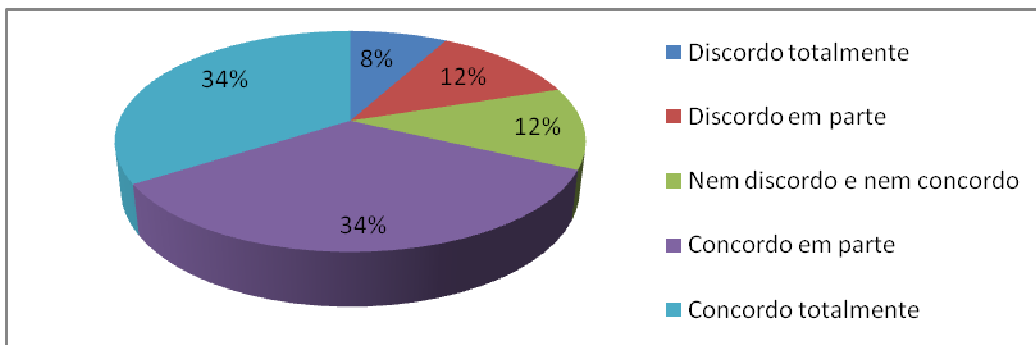
3. As competências nas quais os funcionários são avaliados condizem com sua área de atuação.



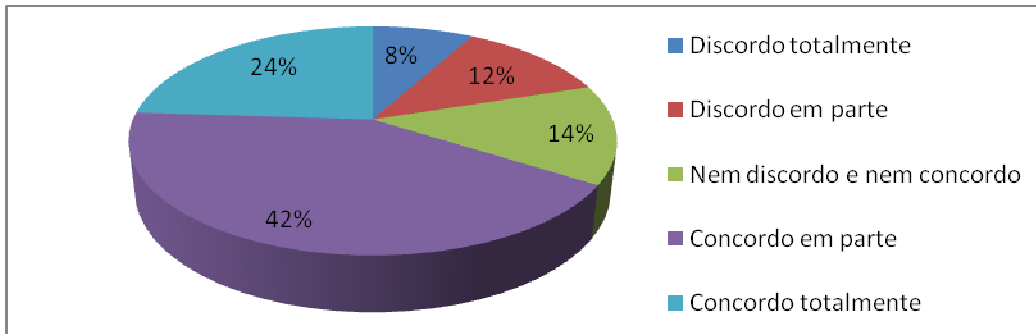
4. O modelo possibilita a identificação de pessoas qualificadas para ascensão profissional.



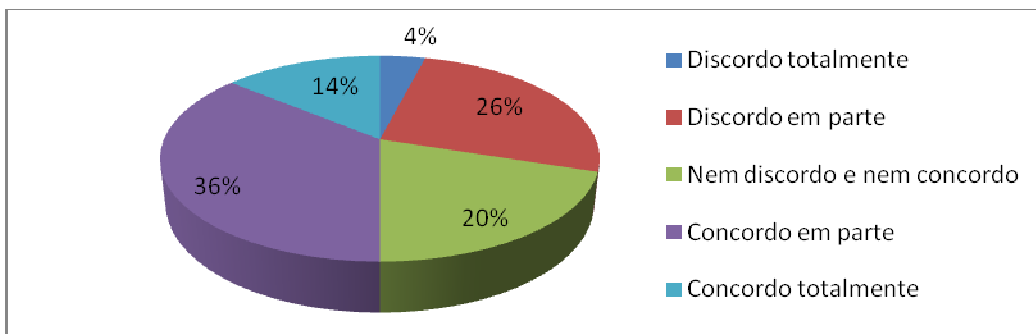
5. A Gestão de Desempenho por Competências (GDC) desta organização contribui para o desenvolvimento de seus funcionários.



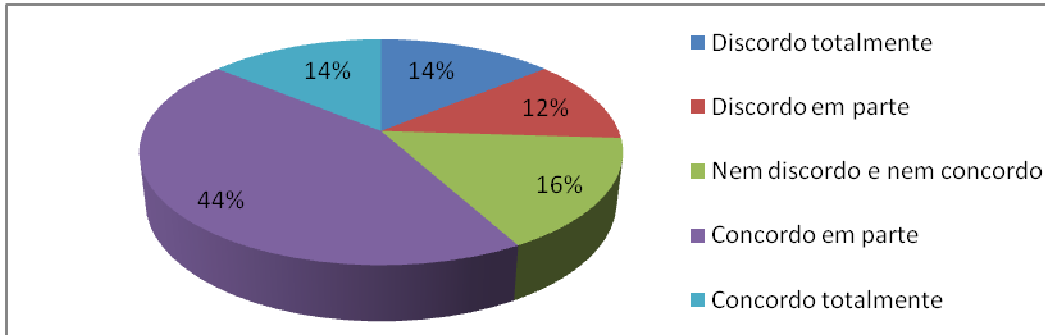
6. Os funcionários fazem suas auto-avaliações com o objetivo de manipular a média final.



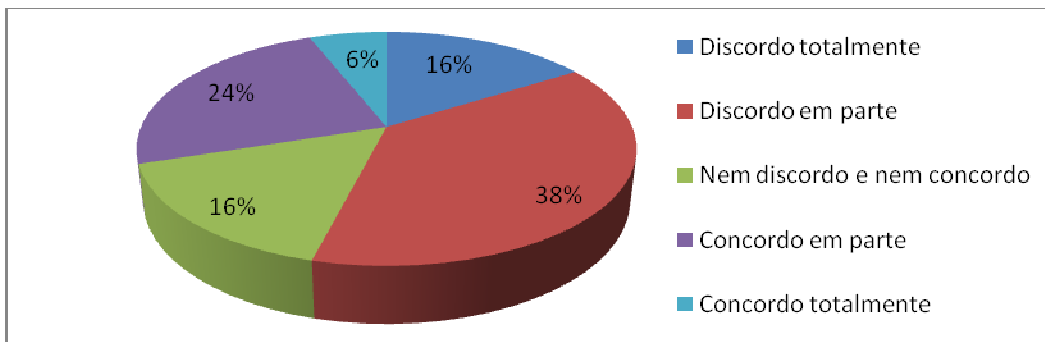
7. A Gestão de Desempenho por Competências, nesta organização, é utilizada como medida de coação pelos cargos de chefia.



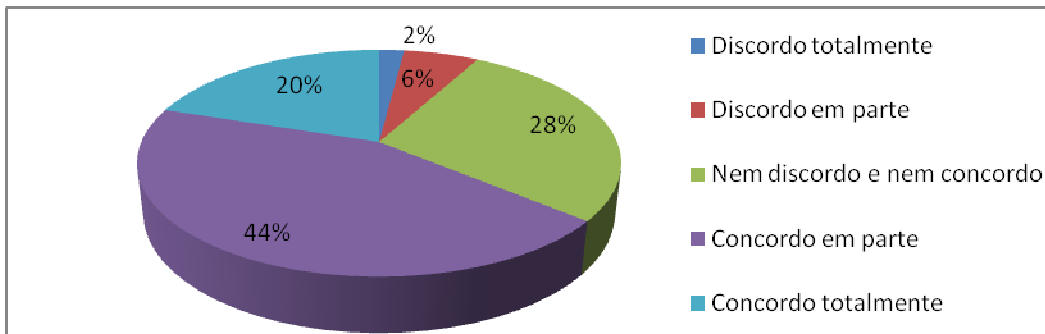
8. Os funcionários, nesta organização, se sentem injustiçados em suas avaliações.



9. O modelo de Gestão de Desempenho por Competências (GDC), adotado nesta organização, é adequado à realidade da empresa.



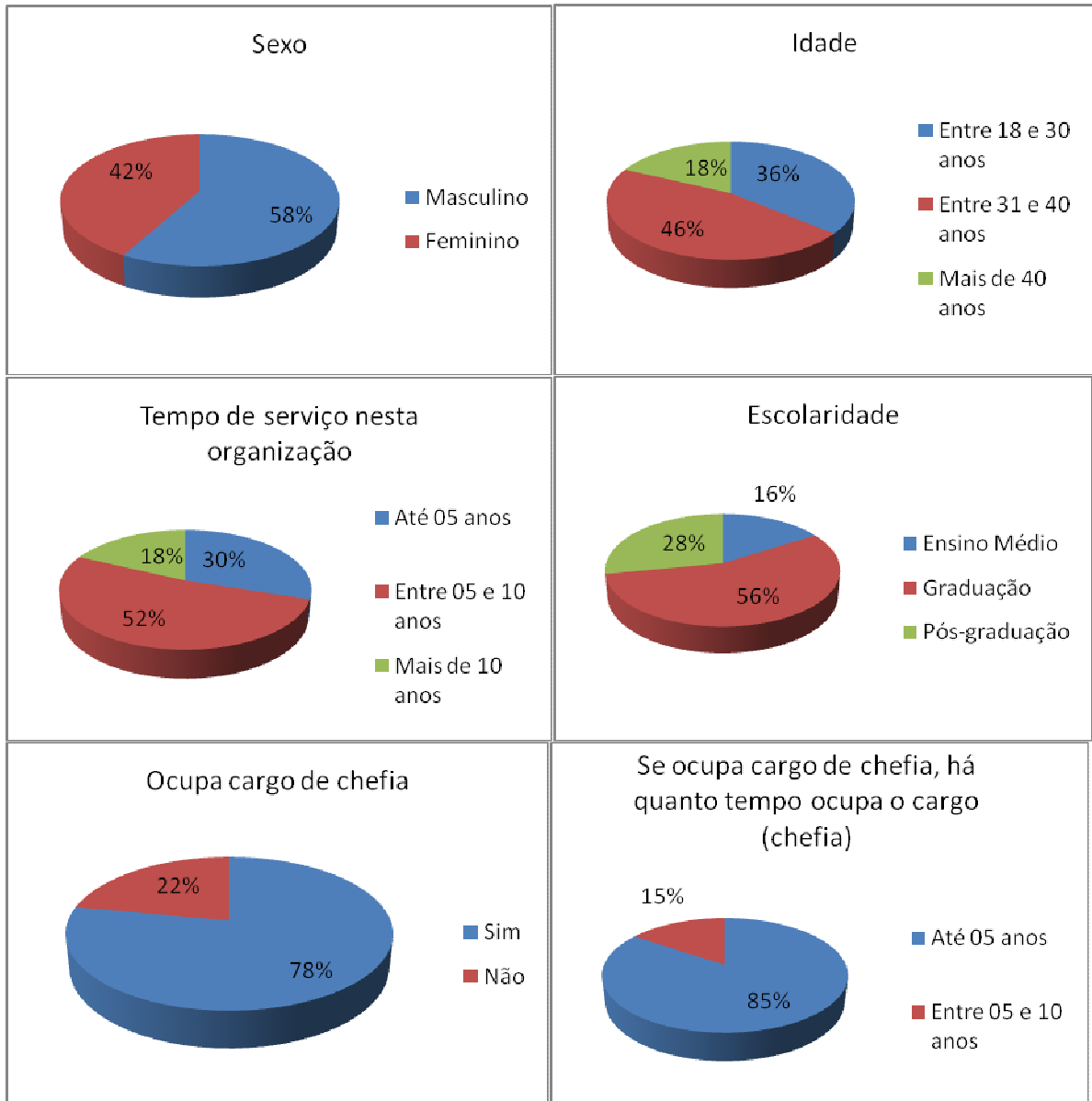
10. É oferecido feedback aos avaliados durante e ao final de cada ciclo avaliatório da Gestão de Desempenho por Competências (GDC).



11. As competências estão relacionadas à estratégia corporativa desta organização



## Dados sócio-demográficos



## ANEXOS

## Relatórios Extraídos da Intranet do BB

		Total - Funcionários			Cargos - Existência							
Pref	Dep.	Dotação	Lotação	Existência	Ger.Geral UN	Ger.Segmento UN	Ger.Módulo UN	Assist.A UN	Caixex	Escriturário	Outros	
<b>DEMAIS</b>												
1	7855	GEPES CAMPINAS	7.567	7.480	7.491	368	0	0	1.133	1.361	2.347	2.282
2	7856	GEPES BAURU	5.426	5.485	5.486	341	0	0	768	1.079	1.779	1.519
3	7857	GEPES PALMAS	761	732	733	41	0	0	83	126	247	236
4	7858	GEPES TERESINA	1.247	1.209	1.208	65	0	0	125	216	393	409
5	7859	GEPES MACEIO	971	974	972	62	0	0	94	167	366	283
6	7860	GEPES PORTO VELHO	750	736	738	42	0	0	90	114	258	234
7	8442	GEPES CUIABA	1.961	1.907	1.913	106	0	0	289	249	621	648
8	8443	GEPES GOIANIA	2.546	2.544	2.550	135	0	0	397	356	793	869
9	8447	GEPES JOAO PESSOA	1.430	1.407	1.405	88	0	0	145	205	527	440
10	8448	GEPES MANAUS	1.348	1.299	1.296	67	0	0	162	184	421	462
11	8449	GEPES NATAL	1.514	1.366	1.368	78	0	0	174	229	402	485
12	8451	GEPES RIBEIRAO PRETO	6.311	6.363	6.360	347	0	0	903	1.134	2.051	1.925
13	8452	GEPES SAO LUIS	1.816	1.791	1.790	107	0	0	191	282	679	531
14	8453	GEPES VITORIA	1.561	1.546	1.545	89	0	0	230	211	475	540
15	8927	GEPES BELEM	2.337	2.255	2.261	117	0	0	259	291	779	815
16	8928	GEPES BELO HORIZONTE	10.590	10.467	10.473	476	0	0	1.343	1.447	3.228	3.979
17	8929	GEPES BRASILIA	14.984	13.858	13.860	109	0	0	492	338	2.546	10.375
18	8930	GEPES CAMPO GRANDE	1.524	1.502	1.510	86	0	0	214	170	489	551
19	8931	GEPES CURITIBA	8.218	8.019	8.006	309	0	0	854	1.024	2.129	3.690
20	8932	GEPES FLORIANOPOLIS	5.330	5.322	5.327	345	0	0	719	700	1.247	2.316
21	8933	GEPES FORTALEZA	2.718	2.622	2.618	145	0	0	273	387	929	884
22	8934	GEPES PORTO ALEGRE	6.288	6.269	6.269	354	0	0	965	885	1.811	2.254
23	8935	GEPES RECIFE	3.733	3.666	3.665	164	0	0	325	478	1.178	1.520
24	8936	GEPES RIO DE JANEIRO	8.567	8.467	8.476	284	0	0	1.037	920	1.994	4.241
25	8937	GEPES SALVADOR	6.268	6.187	6.182	353	0	0	702	974	2.215	1.938
26	8938	GEPES SAO PAULO	12.931	12.578	12.554	363	0	0	1.397	1.113	2.976	6.705
<b>OUTROS</b>												
1	9999	TOTAL DIPES	118.697	116.051	116.056	5.041	0	0	13.364	14.640	32.880	50.131
Ordem	Ordem											
Crescente	Decrescente											

**Dependências por Unidade Federativa**  
DIRETORIA DE DISTRIBUIÇÃO  
JOSUE PERES

Posição: 15/06/2011

UF	Região	Nome	Municípios			Pontos Em Funcionamento									
			Total	Assistidos	Pioneiros	Total	Agências	PAAs	PABs	PLTs	PAEs	PAPs	PATs	SAAs	QSOs
<b>OUTROS</b>															
1 AC	Norte	Acre	22	16	5	111	20	0	6	0	62	0	1	19	3
2 AL	Nordeste	Alagoas	102	67	41	265	62	13	22	3	87	1	1	72	4
3 AM	Norte	Amazonas	62	24	0	217	40	0	24	4	105	0	1	36	7
4 AP		Amapá	16	8	3	84	14	0	9	0	40	0	2	13	6
5 BA	Nordeste	Bahia	417	352	169	1.226	306	46	80	11	426	4	9	337	7
6 CE		Ceará	184	156	82	600	147	36	32	7	188	0	1	176	13
7 DF	Centro-Oeste	Distrito Federal	1	1	0	553	96	0	70	44	242	0	12	82	7
8 ES	Sudeste	Espírito Santo	78	63	0	346	91	0	22	5	137	0	3	86	2
9 GO	Centro-Oeste	Goiás	246	129	22	587	150	4	32	6	234	0	7	151	3
10 MA	Nordeste	Maranhão	217	121	46	497	105	8	31	5	225	3	5	111	4
11 MG	Sudeste	Minas Gerais	853	432	140	1.933	474	9	152	37	757	0	23	467	14
12 MS	Centro-Oeste	Mato Grosso do Sul	78	70	25	352	81	6	2	1	168	0	1	84	9
13 MT		Mato Grosso	141	79	30	365	99	0	19	1	142	0	0	96	8
14 PA	Norte	Pará	143	82	29	399	103	6	29	7	136	1	4	105	8
15 PB	Nordeste	Paraíba	223	84	50	332	87	11	20	1	113	2	4	90	4
16 PE		Pernambuco	185	154	81	694	166	11	61	17	263	3	2	169	2
17 PI		Piauí	224	60	35	269	64	5	15	0	112	1	4	67	1
18 PR	Sul	Paraná	399	327	21	1.226	310	0	181	28	397	0	3	293	14
19 RJ	Sudeste	Rio de Janeiro	92	89	6	1.038	281	0	112	60	293	1	11	257	23
20 RN	Nordeste	Rio Grande do Norte	167	69	28	330	76	2	20	6	151	1	2	72	0
21 RO	Norte	Rondônia	52	35	18	207	42	0	2	0	112	0	9	41	1
22 RR		Roraima	15	8	4	88	9	1	2	0	64	0	0	9	3
23 RS	Sul	Rio Grande do Sul	496	277	41	1.331	354	4	75	34	497	1	21	334	11
24 SC		Santa Catarina	293	293	119	1.127	350	0	177	11	238	1	6	336	8
25 SE	Nordeste	Sergipe	75	44	10	176	44	6	12	0	64	0	0	47	3
26 SP	Sudeste	São Paulo	645	492	7	4.679	1.424	5	575	131	1.158	7	28	1.287	64
27 TO	Norte	Tocantins	139	57	20	230	41	6	13	0	117	0	2	46	5
28 Total	Todas	-	5.565	3.589	1.032	19.262	5.036	179	1.795	419	6.528	26	162	4.883	234

Ordem Crescente      Ordem Decrescente      Gerado em 0,14s - DIRED / INFOR // Impresso em 16 de Junho de 2011-06:04:22

net BB - DIRED - Rel - v 3.0 Dired - Relatório - ...      [http://dired.bb.com.br/distribuicao/\\_home/rel/rel.jsp?m..](http://dired.bb.com.br/distribuicao/_home/rel/rel.jsp?m..)

**Funcionários - Resumo**  
DIRETORIA DE DISTRIBUIÇÃO  
JOSUE PERES

Posição: 13/06/2011      **SUPER DF**

Pref	Dep.	Total - Funcionários			Ger.Geral UN	Ger.Negócios UN	Cargos - Existência		Assist.A UN	Caix	Escriturário
		Dotação	Lotação	Existência			Ger.Realocamento UN	UN			
<b>NIVEL 2</b>											
1 8515	DISTRITO FEDERAL	2.415	2.343	2.349	106	53	578		454	258	602

Ordem Crescente      Ordem Decrescente      Gerado em 0,17s - DIRED / INFOR // Impresso em 13 de Junho de 2011-10:51:06

Fonte: ARH