



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a distância

RUI BRAZ TAVARES DA SILVA

**O GERENCIAMENTO POR MEIO DA GESTÃO POR  
COMPETÊNCIAS: um estudo na Agência do Banco do  
Brasil em Macapá no estado do Amapá**

Macapá – AP

2011

RUI BRAZ TAVARES DA SILVA

**O GERENCIAMENTO POR MEIO DA GESTÃO POR  
COMPETÊNCIAS: um estudo na Agência do Banco do  
Brasil em Macapá no estado do Amapá**

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

Professor Orientador: Mestre, Adriana Dantas Gonçalves.

Macapá – AP

2011

Silva, Rui Braz Tavares.

O Gerenciamento por meio da Gestão por Competência: um estudo na Agência do Banco do Brasil em Macapá no estado do Amapá / Rui Braz Tavares da Silva – Macapá, 2011.

66 f. : il

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

Orientador: Prof. Msc. Adriana Dantas Gonçalves, Departamento de Administração.

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

RUI BRAZ TAVARES DA SILVA

**O GERENCIAMENTO POR MEIO DA GESTÃO POR  
COMPETÊNCIAS: um estudo na Agência do Banco do  
Brasil em Macapá no estado do Amapá**

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

**Rui Braz Tavares da Silva**

Mestre, Adriana Dantas Gonçalves.  
Professora-Orientadora

Msc., Adriana Dantas Gonçalves,  
Professora-Examinadora

Msc., Jean Marcel Chamon  
Professor-Examinador

Macapá, 03 de dezembro de 2011.

Dedico esta Monografia a minha Esposa Erica pela  
compreensão e constante incentivo.

Muito obrigado!

## **AGRADECIMENTOS**

A minha orientadora Professora Msc. Adriana Dantas Gonçalves pela presteza nas orientações para elaboração deste trabalho.

Muito obrigado!

## RESUMO

A finalidade principal desta pesquisa foi analisar o Sistema de avaliação de desempenho do Banco do Brasil S.A. A Gestão de desempenho por competência, segundo a percepção dos funcionários da agência Buritizal, em Macapá, no estado do Amapá. Primeiramente foi apresentado o perfil do processo de avaliação de desempenho e seus objetivos. O método utilizado para realização deste estudo foi à pesquisa descritiva, através de aplicação de um questionário a população pesquisada. Partindo dos resultados da pesquisa realizou-se uma análise do processo avaliativo atual comparando a percepção dos funcionários com os objetivos do modelo. Vale destacar que os resultados da pesquisa são representativos para a região metropolitana da capital do Amapá, e seria inadequado usá-los levando em conta toda a organização. Na análise identificou-se a necessidade de melhoria no processo atual com vistas a aproximar o resultado prático dos objetivos propostos pela Gestão de desempenho por competências. Também a partir da análise foi possível sugerir algumas melhorias no processo de avaliação de desempenho a fim de minimizar problemas enfrentados pelo modelo, podendo essas melhorias ser aplicadas e beneficiar não somente esse, como outros modelos de avaliação que venham a ser implantados na organização.

Palavras-chave: 1. Gestão de pessoa 2. Avaliação de desempenho por competências 3. Gestão por competências.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 - Idade (anos) .....	30
Gráfico 2 - Gênero.....	31
Gráfico 3 - Escolaridade.....	31
Gráfico 4 - Tempo na organização .....	32
Gráfico 5 - aplicabilidade da avaliação é discutida?.....	33
Gráfico 6 - Avaliação é valorizada na agência? .....	34
Gráfico 7 - Existe acordo de equipe? .....	35
Gráfico 8 - É adotado o modelo sugerido do acordo de equipe? .....	36
Gráfico 9 - O acordo de equipe é acompanhado periodicamente? .....	37
Gráfico 10 - A avaliação é baseada em acompanhamento diários? .....	38
Gráfico 11 - A equipe oferece feedback diário entre si?.....	39
Gráfico 12 - A avaliação é utilizada para o auto desenvolvimento? .....	40
Gráfico 13 - Os conhecimentos são adequadamente avaliados? .....	41
Gráfico 14 - As habilidades são adequadamente avaliadas?.....	42
Gráfico 15 - As atitudes são adequadamente avaliadas? <b>Erro! Indicador não definido.</b>	
Gráfico 16 - O sistema, em geral, possibilita a avaliação das competências? .....	43
Gráfico 17 - O sistema auxilia o aumento do comprometimento? .....	44
Gráfico 18 - O sistema facilita o planejamento de carreira? .....	45
Gráfico 19 - O sistema identifica as competências adequadas as demandas?.....	46
Gráfico 20 - O sistema influência decisivamente na nomeação de cargos? .....	47
Gráfico 21 - O sistema é condizente com as práticas da instituição? .....	48
Gráfico 22 - O sistema é ideal para avaliar o desempenho?.....	49
Gráfico 23 - A equipe está satisfeita com o sistema de avaliação?.....	50



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADF – Avaliação do Desempenho Funcional.

GDP – Gestão de Desempenho Profissional

BSC – *Balanced Scorecard*

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	10
1.1	Formulação do problema .....	11
1.2	Objetivo Geral .....	12
1.3	Objetivos Específicos .....	13
1.4	Justificativa .....	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1	A noção de avaliação de desempenho .....	15
2.2	A avaliação de desempenho por competências e sua aplicação como modelo de gestão. ....	17
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	21
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	21
3.2	Caracterização da organização .....	22
3.3	População e amostra .....	23
3.4	Instrumento de pesquisa.....	23
3.5	Procedimento de coleta e de análise de dados .....	24
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	26
4.1	A evolução da avaliação de desempenho no Banco do Brasil.....	26
4.2	Análise dos resultados da pesquisa.....	30
4.2.1	Perfil dos respondentes .....	30
4.2.2	Análise das variáveis da pesquisa.....	32
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	52
	REFERÊNCIAS.....	56

# 1 INTRODUÇÃO

As Organizações contemporâneas passam por momentos de transformações contínuas proporcionadas por novas tecnologias e novos modelos de gestão. Essas mudanças são impulsionadas pela necessidade de competitividade, agilidade na tomada de decisão e inovação constante (CHIAVENATO, 1999).

Nesse conjunto de mudanças relativas ao trabalho humano, descreve-se ainda a forma como as organizações efetuam a gestão de pessoas, passam por modificações motivadas pela inadequação dos modelos tradicionais de gestão de pessoas no atendimento às necessidades e às expectativas das empresas e das pessoas (DESSLER, 2003).

As pessoas tornaram-se vantagem competitiva para as organizações e, por conseguinte a gestão estratégica dos recursos humanos tornou-se fator determinante de sucesso. O diferencial das organizações, na chamada era do conhecimento, está baseado na gestão do capital intelectual dos recursos humanos.

Como estratégias competitivas, as organizações têm tentado, reiteradamente, encontrar modelos de gestão de pessoas capazes de integrar a estratégia organizacional ao desenvolvimento de conhecimentos e competências das pessoas. A gestão por competências foi uma das alternativas desta busca, Trata-se de uma “metodologia de gestão moderna, focada nos negócios, no mercado e no desenvolvimento profissional permanente, tendo como pressuposto que o maior patrimônio das organizações são as competências dos seus funcionários” (BRANDÃO e GUIMARAES, 2002, p. 72).

Segundo Ruano (2003, p. 51), a gestão de competências tem como principal objetivo estimular e orientar 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).

O presente estudo tem como objetivo analisar o sistema de avaliação de desempenho do Banco do Brasil, através da percepção dos funcionários da agência em Macapá no estado do Amapá, denominada de Buritizal, prefixo 3851. A Gestão de Desempenho por Competências é o sistema utilizado atualmente pela instituição.

O desempenho profissional é mensurado pelas competências expressas pelos colaboradores no trabalho e pelos resultados, consecução de metas, decorrentes da expressão de competências profissionais.

O projeto está estruturado quatro blocos, iniciando pela contextualização do tema, formulando o problema, apresentando os objetivos e explicitando a relevância da pesquisa. No segundo momento discorre sobre a metodologia da pesquisa, técnicas, estratégias, instrumentos de coleta e análise dos dados e breve perfil da organização estudada e, finalizando um descritivo das atividades e etapas a serem percorridas até o relatório de conclusão final.

## **1.1 Formulação do problema**

O sucesso de uma organização apóia-se principalmente nas competências, na capacidade inovadora e no desempenho dos seus recursos humanos. Portanto, dispor de uma ferramenta que possa mensurar o nível de desempenho e o estágio de desenvolvimento desse manancial de potencialidades é de fundamental importância para manter-se no mercado com elevado nível de competitividade. Além de apontar necessidades de aperfeiçoamento profissional, a avaliação de desempenho deve servir também para que a empresa possa buscar, de maneira harmoniosa, a satisfação pessoal e apontar o caminho a ser percorrido pela equipe para atingir os resultados e metas, estabelecidos pela organização (MAXIMIANO, 2007).

O modelo de avaliação por competências vem se mostrando o mais adequado às organizações, segundo Hipólito e Reis (2002), uma vez que os indicadores e metas desse modelo de avaliação tende a ser mais alinhados com as estratégias da organização, bem como conseguem se integrar melhor com as diferentes funções de gestão de pessoas, orientando as estratégias tanto de gestão de desempenho, como de seleção, desenvolvimento e promoção.

É possível pensar a avaliação de desempenho por competências como um poderoso meio de identificar os potenciais dos funcionários; melhorar o desempenho da equipe e a qualidade das relações dos funcionários e superiores, assim como

estimular aos funcionários a assumir a responsabilidade pela excelência dos resultados pessoais e empresariais (DESSLER, 2003).

A Gestão de Desempenho por Competências é o sistema de avaliação de desempenho do Banco do Brasil. O desempenho profissional é mensurado pelas competências expressas pelo funcionário no trabalho e pelos resultados, consecução de metas, decorrentes da expressão de competências profissionais. Os objetivos desse sistema de avaliação de desempenho são: orientar o processo de desenvolvimento profissional, contribuir com o planejamento de carreira e facilitar a consecução dos objetivos organizacionais. (CARBONE et al., 2007)

O ciclo avaliativo é contínuo e, composto por três etapas: planejamento, acompanhamento e encerramento, que se sucede, interagem-se e se complementam. A participação e o envolvimento dos funcionários neste processo são determinantes para que os objetivos do modelo sejam alcançados, tomando-se assim fundamental que se analise a partir da percepção dos funcionários a eficácia do sistema de avaliação de desempenho.

Daí surge as seguintes indagações: Como o administrador pode utilizar as competências identificadas nos colaboradores para a melhoria dos resultados da gestão da organização? Qual a percepção dos funcionários em relação ao sistema de avaliação de desempenho da instituição. São questões que serão deslindadas nessa investigação.

## **1.2 Objetivo Geral**

Analisar como o administrador pode utilizar as competências identificadas nos colaboradores para a melhoria dos resultados da gestão da instituição, assim como avaliar a percepção dos colaboradores sobre o sistema de avaliação por competências.

### **1.3 Objetivos Específicos**

- a) Identificar/levantar as definições de gestão por competência e suas relações com os resultados da gestão;
- b) Investigar se o arcabouço teórico é aplicável à realidade dos colaboradores da agência objeto da pesquisa;
- c) Analisar como a organização objeto de pesquisa se apropria ou não dos benefícios da gestão por competência;
- d) Verificar a percepção dos funcionários quanto à importância e a eficácia do modelo de avaliação empregado.

### **1.4 Justificativa**

Dentre os muitos fatores que influenciam no sucesso das organizações, a valorização e desenvolvimento do capital humano é o mais importante deles. Deste modo, as organizações se valem de ferramentas e mecanismos para gerar oportunidades de desenvolvimento e crescimento das pessoas que fazem à organização.

A avaliação de desempenho dos funcionários de uma organização deve indicar o caminho e a ser percorrido e os meios para chegar aos resultados esperados, avaliar as competências individuais e proporcionar desenvolvimento profissional, ajustando objetivos pessoais e organizacionais (LEME, 2009).

O processo de mensurar o comportamento e as ações dos indivíduos não é motivado única e exclusivamente pelos benefícios econômicos, mas, principalmente pelo desenvolvimento individual e organizacional possibilitando através dele tomar decisões quanto a promoções, ajustes salariais e treinamento para o crescimento contínuo influenciando positivamente os resultados (ROCHA, 2009).

A avaliação do desempenho formal dos funcionários no Banco do Brasil teve início na década de 60, houve, portanto uma longa trajetória de desenvolvimento de um sistema adequado, justo e produtivo para a instituição e colaboradores. Cinco anos

passou-se desde a implantação do sistema de avaliação de desempenho por competências que busca integrar desempenho e desenvolvimento profissional, pautando-se na participação e no envolvimento dos funcionários.

Avaliar como este processo está sendo percebido pelos principais atores deste sistema é de fundamental importância para reflexão do repensar a ferramenta, inserindo, se for o caso, pequenos ajustes, ou consagrando sua concepção atual como adequada para o momento histórico da organização. Daí a relevância de qualquer estudo desta natureza.

Levantar a percepção dos funcionários em relação aos objetivos propostos no modelo com a realidade encontrada no dia-a-dia da agência Buritizal, de modo a trazer respostas quanto à aplicabilidade e necessidades de melhoria no modelo é o principal foco deste trabalho, que se configura numa ação de relevante importância não só para organização, como também para aqueles a quem interessa seus resultados ou são objeto de suas ações, ou ainda, beneficiários de sua melhoria contínua: Os acionistas, os clientes e a sociedade.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O estudo ora fundamentado, propõe-se a empreender uma análise num modelo de gestão que utiliza as competências identificadas nos colaboradores para as melhorias nos resultados da organização, isto é, trata-se de um modelo de gerenciamento por meio da gestão por competências, com esse fim faz-se necessário, o esclarecimento de alguns conceitos importantes, como a noção de avaliação, avaliação por competências, como se dá sua aplicação no ambiente empresarial, os pontos positivos e negativos, a noção de gestão e como acontece sua relação com as competências, objeto de instrumento na obtenção de resultados organizacionais.

### **2.1 A noção de avaliação de desempenho**

Os mecanismos de avaliação de desempenho têm sido utilizados para o controle dos resultados da ação do trabalho desde a Antiguidade, porém, ganhou maior significado com o surgimento do capitalismo e das grandes organizações (BONIS & ABUD, 1997).

Com o advento dos métodos para racionalização do trabalho, no século XX, vieram as primeiras escalas de "avaliação de mérito". O desempenho passou das metodologias de controle dos tempos e movimentos para processos que consideram o empregado e seu trabalho como parte de um contexto organizacional e social mais amplo. A partir da necessidade das organizações de contar com instrumentos para estimular o trabalhador a adotar ou reforçar determinadas atitudes, as técnicas foram sendo aperfeiçoadas, valendo-se, principalmente, de contribuições das Ciências Sociais (BONIS & ABUD, 1997).

Segundo Dutra (2001, p. 105), "desempenho humano é o ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada." Além disso, este autor salienta que o desempenho é diretamente proporcional a duas condições básicas do ser humano, a motivação, ou seja, o desejo de querer realizar, e o saber, que é a



condição cognitiva e experiência que dá condições a pessoa de fazer com eficiência e eficácia determinada tarefa.

Maximiano (2007, p. 207) define desempenho como "o conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para a empresa ou negócio", salientando que o aspecto da entrega deve ser considerado na avaliação.

Dessler (2003) afirma que a avaliação poder ser definida como a relação entre o desempenho atual ou passado de um funcionário e seus padrões de desempenho, também presume que os padrões de desempenho foram estabelecidos e que você dará *feedback* ao funcionário para ajudá-lo a eliminar deficiências de desempenho ou a manter seu bom nível de desempenho.

Segundo a maioria dos autores consultados (DESSLER, 2003, DUTRA, 2001, LEME, 2009 e HIPÓLITO & REIS, 2002) os chefes avaliam o desempenho de seus funcionários por três razões principais. Primeiro, a avaliação traz informações importantes para as decisões sobre promoções e melhorias de remuneração. Segundo, permite que chefes e funcionários desenvolvam um plano para corrigir possíveis deficiências detectadas durante o processo. Ainda permite o reforço dos pontos positivos do desempenho dos funcionários.

Sumarizando, avaliar traz implícita uma ideia positiva, pois significa atribuir valor, qualificar uma ação, um resultado, um comportamento observado. Avalia-se o tempo todo, informalmente, mensurando oportunidades, situações e as pessoas com as quais o indivíduo convive. É assim que são decididas as escolhas na vida: avaliando qual o melhor caminho a seguir, qual a melhor decisão a tomar. O ato de avaliar, atribuir valor, é, portanto constitutivo da ação do ser humano no mundo (LEME, 2007).

As tendências dos processos de avaliação de desempenho, segundo Hipólito e Reis (2002), destacam que 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 de gestão de pessoas, orientando as ações tanto de gestão de desempenho, como de seleção, desenvolvimento, promoção, dentre outros aspectos. Desta forma, a seção a seguir

amplia o conceito de avaliação utilizando as competências dos avaliados como referência.

## **2.2 A avaliação de desempenho por competências e sua aplicação como modelo de gestão.**

Na visão de Chiavenato (2000) Competências representam combinações sinérgicas de três instâncias, os conhecimentos, as habilidades e as atitudes, expressadas no desempenho profissional, dentro de determinado contexto ou estratégia organizacional. Isso significa que as competências demandadas pela empresa mudam no tempo e no espaço. Um dos objetivos da gestão de desempenho é monitorar a pertinência, relevância e mesmo a necessidade de cada competência para os objetivos da Organização.

Nesse contexto, o conhecimento é o resultado do processamento cognitivo de informações apreendidas em nossa interação com o mundo. O conhecimento é construído a partir da articulação de informações, com as quais se estabelece interação, com as pessoas e com as coisas. O segundo elemento, as habilidades, está relacionado à capacidade de aplicar o conhecimento no trabalho, podem ser classificadas em intelectuais, quando abrangem processos mentais de organização e reorganização de informações. Resumindo, habilidade se refere ao saber como fazer alguma coisa. (RUANO, 2007).

A atitude, por sua vez, refere-se a aspectos sociais e afetivos relacionados às nossas ações no trabalho. Diz respeito a um sentimento ou à predisposição da pessoa, que determina a sua conduta em relação aos outros, ao trabalho ou a situações. Refere-se ao querer fazer algo. As três instâncias atuam em conjunto, pois são interdependentes e complementares entre si, e devem se manifestar 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 (ROCHA, 2009).

As organizações têm tentado, nos últimos anos, encontrar modelos de gestão de pessoas capazes de integrar a estratégia organizacional ao desenvolvimento de

conhecimentos e competências dos seus funcionários. Surge como alternativa a essa demanda a gestão por competências, que segundo Maximiano (2007, p. 269):

Trata-se de uma metodologia de gestão moderna, focada nos negócios, no mercado e no desenvolvimento profissional permanente, tendo como pressuposto que o maior patrimônio das organizações são as competências dos seus funcionários.

Nesse sentido, a gestão por competências é um sistema gerencial que busca impulsionar os funcionários em busca de competências profissionais, acrescentando capacidades e maximizando as já existentes, tem como principal objetivo estimular e orientar 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). (DUTRA, 2001).

Por trás da crença na avaliação de desempenho por competências, a premissa básica é a de que o funcionário sabe ou pode aprender - a identificar suas próprias competências, necessidades, pontos fortes, pontos fracos e metas. Assim, é a pessoa mais capaz de determinar o que é melhor para si. Os administradores têm a responsabilidade de ajudar o funcionário a relacionar seu desempenho às necessidades e à realidade da organização.

LEME (2006) afirma que a gestão de desempenho, com foco nas competências, possibilita à organização alinhar o funcionário às estratégias definidas para atingir os resultados esperados, mensurando seu desempenho de acordo com os objetivos traçados. Comenta que é possível pensar a avaliação de desempenho por competências como um poderoso meio de identificar os potenciais dos funcionários, melhorarem o desempenho da equipe e a qualidade das relações dos funcionários e superiores, assim como estimular aos funcionários a assumir a responsabilidade pela excelência dos resultados pessoais e empresariais.

Hipólito e Reis (2002) afirmam que 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 ímpar de a 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 justa avaliação.

A Gestão por Competências é uma ferramenta que identifica as competências essenciais, as habilidades e conhecimentos determinantes da eficácia profissional e também as lacunas de qualificação do funcionário para tarefas específicas e fornece

recursos para aperfeiçoar suas capacidades. O resultado é um quadro de funcionários mais talentosos e mais produtivos.

Para Carbone *et al.* (2006, p. 61) a “Gestão por Competências direciona suas ações para o gerenciamento do *gap* ou lacuna de competências eventualmente existente na equipe, (...)”, o pensamento representa que o gestor tem papel, não apenas identificando as necessidades de melhoria no perfil dos funcionários, como também ajudá-lo na construção de sua superação, onde suas características pessoais, habilidades e conhecimentos sejam de maior utilidade e retorno para a organização.

Ruano (2003), afirma que se devem tomar alguns cuidados, pois, na maior parte das vezes, é a percepção do gerente sobre o funcionário que define a competência do mesmo. Se for uma percepção correta é ponto a favor do funcionário. Na maior parte das vezes, contudo, a percepção do gerente é incompleta. Ou, então, não compreendida pelos funcionários. Ou, ainda, as percepções dos outros podem ser diferentes, isso pode tornar confuso e traiçoeiro o progresso de um funcionário pelo labirinto do desenvolvimento profissional, que é por si mesmo repleto de obstáculos.

Também existem outras dificuldades, por exemplo, como os funcionários aprendem o que é necessário para ser eficaz? Muitos através de tentativa e erro, outros de suposições e até por boatos e lendas. O resultado é que cada funcionário possui uma visão diferente e só parcialmente correta sobre o que é preciso para ser eficaz no trabalho.

Aprofundando a visão do tema, Brandão e Guimarães (1999) realizaram uma análise crítica dos conceitos que permeiam a gestão de competências e a gestão de desempenho, suas origens e aplicações no campo organizacional. Identificaram, entre outros, os seguintes pontos de semelhança entre esses dois modelos ou instrumentos de gestão (BRANDÃO e GUIMARÃES, p. 191):

- A gestão por competências e a gestão de desempenho sugerem a necessidade de associar a performance e as competências da organização com as de seus membros, baseando-se no pressuposto de que há uma influência mútua entre a competência e o desempenho do indivíduo e da organização;
- Associar o desempenho e as competências individuais com as da organização insere esses dois modelos em um contexto de gestão estratégica de recursos humanos, visto que se propõem a orientar e promover a integração dos

diversos subsistemas de recursos humanos em torno dos objetivos organizacionais;

- A gestão de competências e a gestão de desempenho pressupõem 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 a ambos os modelos e;
- Os dois modelos de gestão podem empregar fatores ou indicadores relacionados tanto ao resultado do trabalho como ao comportamento ou processo utilizado para alcançá-lo. No nível individual, por exemplo, o trabalhador pode ser avaliado tomando-se como parâmetro não só os resultados decorrentes do trabalho executado, mas também a expressão por parte dele de conhecimentos, habilidades e atitudes que, se pressupõem, sejam relevantes à consecução dos objetivos organizacionais.

A partir dessa análise comparativa, os autores concluem que, mais do que tecnologias independentes ou distintas, a gestão por competências e a gestão de desempenho representam instrumentos que se complementam em um contexto mais amplo de gestão organizacional de recursos humanos.

Pode-se concluir que a união entre gestão de desempenho e gestão por competências transforma-se numa só ferramenta para a gestão estratégica de recursos humanos, com o intuito de selecionar, desenvolver, manter e comprometer o quadro pessoal que satisfaça às necessidades da organização.

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

O delineamento do método da pesquisa é importante para que se estabeleçam as abordagens, as técnicas e que tipo de análise será utilizado para o desenvolvimento do estudo, deste modo, segue o modelo planejado.

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

O método escolhido foi a de pesquisa descritiva. Conforme definição de Lakatos e Marconi (2001), em pesquisas descritivas, o objetivo é coletar informação sobre uma população ou um levantamento de atitudes dentro de uma organização. São geralmente 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 proposto. A finalidade consiste em analisar como o administrador da agência Buritizal do Banco do Brasil pode utilizar as competências identificadas nos funcionários para a melhoria dos resultados da gestão da organização.

A natureza das variáveis tem caráter quantitativo, segundo Zanela (2006), o método tem por objetivo de generalizar os dados a respeito de uma população, estudando somente uma pequena parcela dela. Assim, pretende-se descobrir quantas pessoas da organização compartilham certo ponto de vista.

As variáveis mensuráveis serão definidas oportunamente, são fatores reais que serão selecionados e utilizados como elementos valorativos do objeto de estudo. Para Lakatos e Marconi (2001), variável independente “é o fator, causa ou antecedente que determina a ocorrência de outro fenômeno, efeito ou conseqüente.”, aqui definido como os funcionários da organização estudada. A variável dependente é o fator, propriedade, efeito ou resultado decorrente da ação da variável independente, definindo-se como os elementos que onde estarão agrupadas as perguntas e que serão objetos de análise dos resultados da pesquisa.

### 3.2 Caracterização da organização

Foi criado o primeiro Banco do Brasil em 12 de outubro de 1808, pelo então Príncipe-regente, futuro Rei Dom João VI de Portugal, por sugestão do conde de Linhares, em 203 anos de existência, o primeiro banco a operar no País coleciona histórias de pioneirismo e liderança. Foi o primeiro a entrar para a bolsa de valores; a lançar cartão de múltiplas funções; a lançar o serviço de *mobile banking*, a se comprometer com uma Agenda 21 Empresarial e a aderir aos Princípios do Equador. Hoje é líder em ativos, depósitos totais, câmbio exportação, carteira de crédito, base de correntistas, rede própria de atendimento no país, entre outros (BANCO DO BRASIL, 2011-a).

Esses números são resultados dos investimentos em tecnologia, do treinamento de 82,5 mil funcionários, da estratégia de segmentação dos mercados, do atendimento especializado e da busca constante por eficiência. Sua missão, segundo sua filosofia corporativa, é "Ser um banco competitivo e rentável, promover o desenvolvimento sustentável do Brasil e cumprir sua função pública com eficiência." (BANCO DO BRASIL, 2011-a).

A empresa possui 15.133 pontos de atendimento distribuídos pelo país, entre agências (5.000) e postos, sendo que 95% de suas agências possuem salas de auto-atendimento com mais de 40 mil terminais. Possui ainda opções de acesso via internet, telefone e telefone celular. Está presente em mais de 21 países e na maioria dos municípios do país, com uma estrutura de mais 110 mil funcionários, além de dez mil estagiários, cinco mil contratados temporários e 4,8 mil adolescentes trabalhadores. É hoje a maior instituição financeira do País, atendendo a todos os segmentos do mercado financeiro. (BANCO DO BRASIL, 2011-a).

Atualmente ocupa posição de destaque no sistema financeiro nacional, sendo o primeiro em ativos financeiros (R\$ 342 bilhões), volume de depósitos totais (172 bilhões de reais), carteira de crédito (150 bilhões de reais), base de clientes pessoas físicas (23,7 milhões), câmbio exportação (28,1% do mercado), administração de recursos de terceiros (193 bilhões de reais, o maior da América Latina) e faturamento de cartão de crédito (19,8% do mercado). Registrou no segundo trimestre de 2009 um lucro líquido de R\$ 2,348 bilhões, o que representa um

crescimento de 42,8% em relação ao mesmo período de 2008 (3,992 bilhões). No segundo trimestre de 2009 alcançou a sétima posição dentre os bancos mais lucrativos das Américas. (BANCO DO BRASIL, 2011-a).

### **3.3 População e amostra**

A pesquisa de campo será realizada na agência denominada “Buritizal” de prefixo 3851-2, localizada na Rua Santos Dumont, 1322, bairro do Buritizal, na cidade de Macapá, no estado do Amapá. Serão entrevistados os funcionários quadro efetivo da agência em número de vinte e dois, compondo-se de Posto efetivo, Caixas executivo, Assistentes de negócios, Gerentes de Modulo, Gerente de Administração e Gerente de Agência. Em decorrência do reduzido número da população objeto de estudo, optou-se pela pesquisa censitária.

### **3.4 Instrumento de pesquisa**

A técnica definida foi o formulário, a escolha é pelo fato de ser um dos instrumentos mais utilizado em pesquisa quantitativa, é cientificamente desenvolvido para medir características importantes de uma variedade de fenômenos. Para Servo & Bervian (2005), trata-se de uma coleção de questões anotadas por um entrevistador numa situação face a face com o informante. O objetivo é estabelecer uma interação mais efetiva com os entrevistados.

O formulário foi elaborado utilizando como referência os principais objetivos propostos pela Gestão de Desempenho Profissional por Competências (GDP) (BANCO DO BRASIL, 2011a) e, um número de perguntas não superior a vinte e cinco, vide apêndice 01. Para Lakatos e Marconi (2001), o formulário possui as vantagens de economia de tempo para a aplicação, atinge um maior número de pessoas simultaneamente e dá maior liberdade nas respostas, quando utilizado o critério do anonimato.

Citando ainda os mesmos autores, destaca-se que instrumento desta natureza tem três objetivos específicos: Em primeiro lugar, deve traduzir a informação desejada



em conjunto de questões específicas que os entrevistados tenham condições de responder; Em segundo lugar, um formulário precisa motivar e incentivar o entrevistado a se deixar envolver pelo assunto, cooperando e completando a entrevista e, em terceiro lugar, deve sempre minimizar o erro na resposta. Erro na resposta como aquele que surge quando entrevistados dão respostas imprecisas ou quando elas são registradas ou analisadas incorretamente.

A coleta de dados terá caráter estruturado, caracterizando um roteiro previamente estabelecido, com uma pergunta aberta para opiniões e as demais fechadas, com respostas restritas a quatro escolhas, técnica amplamente utilizada em pesquisas desta natureza, é uma escala de classificação que solicita dos entrevistados a indicação de um grau de discordância ou concordância, através das expressões “sempre”, “quase sempre”, “alguns momentos” e “nunca”, o entrevistado pontua se certa prática faz parte do perfil de comportamento da equipe.

O instrumento a ser utilizado é uma adaptação, o documento fundamenta uma análise de processos que operacionaliza e gerencia o sistema e os resultados de uma pesquisa sobre as características das organizações no estágio de alto desempenho, na visão de Carvalho & Ferreira (2000) e, foi extraído de um questionário de pesquisa de campo embasando um Trabalho de conclusão de curso de acadêmicos de Administração de Empresas da Faculdade do Amapá (DIAS *et al*, 2008)

### **3.5 Procedimento de coleta e de análise de dados**

Os dados coletados serão analisados através de distribuição de frequência associada à estatística descritiva de porcentagem. Segundo Severino (2002) as estatísticas descritivas geralmente estão associadas à distribuição de frequência ajudando a sumarizar as informações. Para o autor a distribuição de frequência é a maneira mais simples de tabulação de dados: mostra o número de respostas que cada questão recebe.

A utilização de porcentagem facilitará a obtenção de proporção de entrevistados que responderão as questões de acordo com as escalas oferecidas:

- Esta afirmação nunca se aplica a nossa equipe;
- Esta afirmação em alguns momentos se aplica a nossa equipe;
- Esta afirmação quase sempre se aplica a nossa equipe;
- Esta afirmação sempre se aplica a nossa equipe.

A apresentação dos dados obtidos ordenadamente, será demonstrada em representação gráfica, objetivando facilitar à avaliação visual dos resultados extraídos dos formulários aplicados a população.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A apresentação dos dados coletados em 17 (dezesete) formulários respondidos pelos funcionários em serviço na agência da instituição financeira está desenvolvida em dois momentos distintos, inicialmente demonstrando um breve histórico da evolução dos sistemas de avaliação de desempenho do Banco do Brasil, até chegar ao modelo atual. Em seguida são discutidos e explicados os resultados, analisando-se detalhadamente as informações extraídas do instrumento de pesquisa.

### 4.1 A evolução da avaliação de desempenho no Banco do Brasil

A avaliação de desempenho na instituição, como hoje se apresenta, teve início em 1982, e se chamava Avaliação do Desempenho Funcional (ADF). Seu foco era só o comportamento do funcionário, a exemplo dos tipos de avaliação anteriores - Boletim de informações 42 pontos e ficha individual de avaliação – porém, representou grande evolução, pois a avaliação passou a ser traduzida como um processo mais aberto e participativo, o que possibilitava orientar a capacitação do funcionário adquirindo desta maneira um caráter formativo e informativo (BANCO DO BRASIL, 2008).

A evolução da ADF traduziu-se na Gestão de Desempenho Profissional (GDP), foi lançada em 1998 com o objetivo de direcionar e aprimorar o desempenho para o cumprimento de metas e alcance de resultados, a partir de uma estratégia corporativa definida. Continuava avaliando o comportamento do funcionário, mas incorporou a avaliação de sua contribuição para o alcance dos resultados da sua unidade de trabalho e da organização. (BANCO DO BRASIL, 2008).

O modelo teórico que embasou a criação da GDP foi o *Balanced Scorecard* (BSC), que visa estabelecer, demonstrar e balizar, por meio de indicadores financeiros e não-financeiros, a orientação estratégica da organização. A partir de críticas e sugestões do funcionalismo demandando um sistema mais democrático e que pudesse promover melhor o desenvolvimento profissional. Esse modelo deixa claro que a empresa considera importante para o desempenho profissional tanto aspectos

quantitativos (metas) quanto o comportamento das pessoas no cumprimento dessas metas (fatores). (ROCHA, 2009).

O BSC é uma metodologia de medição e gestão de desempenho desenvolvida pelos professores da Universidade americana *Harvard Business School*, Robert Kaplan e David Norton, em 1992. É uma expressão que pode ser traduzida para “indicadores balanceados de desempenho”, ou ainda, “cenário balanceado”. Dentre as várias vantagens do modelo, a flexibilidade é uma delas, que permite tratar as pessoas diferentes como diferentes, ou seja, em determinados seguimentos profissionais as metas podem pesar mais que os fatores, enquanto em outros essa relação pode se inverter. Além disso, em um período avaliatório, uma dada perspectiva pode ser mais relevante que outra para o cumprimento da estratégia organizacional. Nesse caso ela pode receber mais peso que as demais. (CARBONE, 2006).

Em 2003, vários aspectos foram revistos, agregando a Gestão do Desempenho Profissional o enfoque por Competências, mantendo a utilização do BSC e revendo vários aspectos no intuito de propiciar uma ferramenta que integra desenvolvimento profissional, desempenho e participação. Entre os conteúdos modificados, quatro são relevantes: 1) alteração na matriz de competências, que antes era denominada matriz de fatores; 2) utilização de múltiplas fontes de avaliação; 3) utilização da GDP como instrumento de desenvolvimento profissional, e 4) alteração nas perspectivas de desempenho. (BANCO DO BRASIL, 2008).

A GDP antiga avaliava o funcionário a partir de 13 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. (BANCO DO BRASIL, 2008).

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 de equipes). De acordo com a função exercida e área de atuação do funcionário o sistema identifica quais as Competências a serem avaliadas. Seus principais objetivos são: orientar o processo de desempenho profissional; contribuir com o planejamento de carreira; facilitar a consecução dos objetivos organizacionais; e subsidiar outros sistemas e programas de gestão de pessoas. (BANCO DO BRASIL, 2008).

Na GDP antiga as fontes avaliadoras eram o superior imediato e os subordinados, na GDP por Competências foram substituídas pela avaliação por múltiplas fontes, permitindo ao funcionário se auto-avaliar, avaliar os colegas com quem se relaciona nas atividades diárias e avaliar seu superior, da mesma forma que receberá a avaliação dos colegas e de seu superior. (BANCO DO BRASIL, 2008).

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

Um modelo consolidado em múltiplas fontes de avaliação requer um pouco mais de tempo, mas aumenta a abrangência da avaliação, tende a ser mais fidedigno e a responsabilidade passa a ser compartilhada, o que enriquece e qualifica o processo avaliatório. (BANCO DO BRASIL, 2008).

A nova forma de avaliar, também possibilita ao funcionário elaborar um plano de desenvolvimento de competências, atuando assim como instrumento de auto desenvolvimento profissional. A ênfase no desenvolvimento das pessoas parte da premissa de que para atingir a meta desejada é essencial definir as ações que são necessárias para atingi-la. Geralmente o "como chegar lá" é mais difícil de ser definido, pois pode depender de ações de equipe, da empresa, dos superiores e claro, do próprio funcionário. (BANCO DO BRASIL, 2008).

Essa característica do sistema de avaliação 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 funcionário e a instituição. Lembrando que estas lacunas podem decorrer de falta de conhecimentos ou de habilidades, da falta de equipamentos e ferramentas adequadas, de uma prática de gestão adequada, entre outros. (DESSLER, 2003)

Para atingir o esperado no tópico do desenvolvimento, os gestores passam a ter uma atuação diferenciada, atingindo os campos da responsabilidade social, qualidade de vida no trabalho, desenvolvimento profissional e desempenho por competências. Devem catalisar as mudanças essenciais à empresa em vez de apenas controlar o que se faz na organização, estimular a assunção de responsabilidades em vez de dar ordens e diretivas, criar ambientes propícios para os funcionários crescerem, entre outros. (BANCO DO BRASIL, 2008).

Na GDP antiga as perspectivas de desempenham eram: estratégias e operações; resultado econômico; satisfação dos clientes; processos internos e comportamento organizacional. Enquanto que na GDP por Competências possui as perspectivas de desempenho são: financeira; clientes; processos internos; comportamento organizacional e sociedade. As mudanças buscam alinhar os interesses da organização com os da sociedade, buscando atingir os resultados financeiros e ao mesmo tempo contribuir para a cidadania e meio ambiente. (BANCO DO BRASIL, 2008).

Os resultados esperados pelo banco com a implantação da GDP por Competências 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 da organização; f) permitir o acompanhamento da evolução do desempenho individual e coletivo; g) possibilitar a autoanálise e estimular o auto desenvolvimento; h) auxiliar o gestor no gerenciamento do desempenho da sua equipe; i) gerar informações que subsidiem outros sistemas e processos de gestão de pessoas. (BANCO DO BRASIL, 2008).

O ciclo avaliatório é contínuo e composto por três etapas: planejamento, acompanhamento e encerramento, que se sucedem, interagem-se e se complementam. O planejamento inicia o processo e irá coincidir com o encerramento do período avaliatório anterior. Nesta etapa são feitas a seleção de avaliados e o acordo de equipe. No acordo de equipe devem ser discutidas as competências que deverão ser expressas para atingir os resultados esperados pelas unidades produtivas. Por isso, deve ser o momento para discutir, orientar e acordar o desempenho esperado de cada funcionário da equipe, bem como definir o calendário de cursos. (BANCO DO BRASIL, 2008).

O acompanhamento deve ocorrer ao longo de todo o ciclo avaliatório. Sua qualidade é determinante para o sucesso do processo de avaliação e para o atingimento dos objetivos. Nesta etapa deve ocorrer o registro de anotações ou *feedback*, com base na observação da expressão das competências do trabalho. Na etapa de encerramento do ciclo avaliatório são atribuídos, definitivamente, os conceitos a respeito das competências expressadas pelo avaliado e devem manter coerência com as anotações realizadas ao longo do ciclo. (BANCO DO BRASIL, 2008).

## 4.2 Análise dos resultados da pesquisa

A partir de agora são apresentados os resultados obtidos para cada pergunta feita através do questionário aplicado para os funcionários da Agência Buritizal do Banco do Brasil, na cidade de Macapá, no estado do Amapá. Durante os comentários de cada questão, está inserido um gráfico para melhor visualização dos resultados obtidos. Primeiramente discorreu-se sobre as informações sócio-demográficas da pesquisa e posteriormente a análise das variáveis presentes no instrumento de pesquisa.

### 4.2.1 Perfil dos respondentes

Em relação à idade, de acordo com o gráfico 5,9% dos funcionários estão entre a faixa etária de 18 a 26 anos, 47,1% estão na faixa etária de 26 a 34 anos, 29,4% estão na faixa etária de 34 a 42 anos e 17,6% estão na faixa etária de 42 a 50 anos. Observa-se que o grupo de maior e menor faixa etária está entre 26 a 34 e 18 a 26 anos respectivamente. Isto ocorre em decorrência da grande expansão do número de agências no estado do Amapá, nos últimos dez anos, a admissão de funcionário vem multiplicando-se várias vezes. Na contratação através de concursos, como é o caso, a incidência de maior e menor número de aprovados encontra-se aproximadamente em torno dessas faixas anteriormente citadas na composição do quadro da agência. (BANCO DO BRASIL, 2011-b).

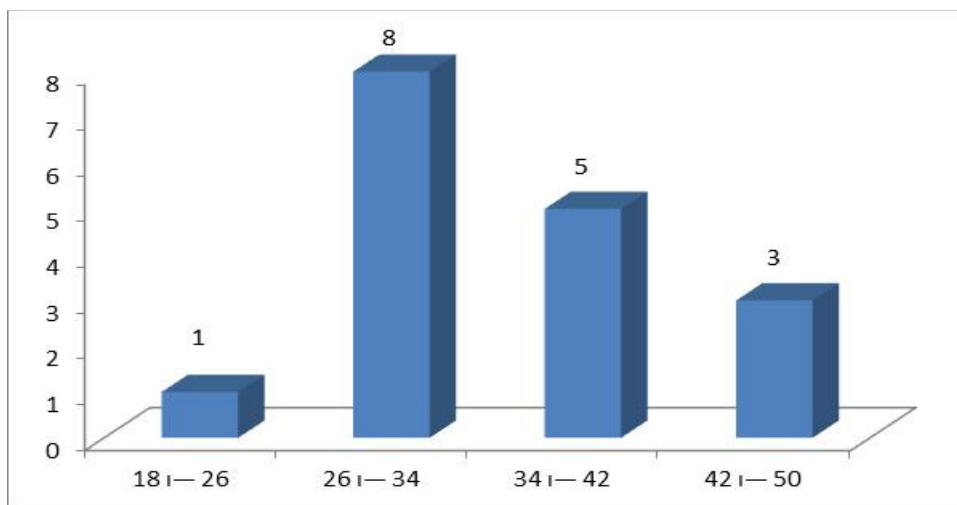
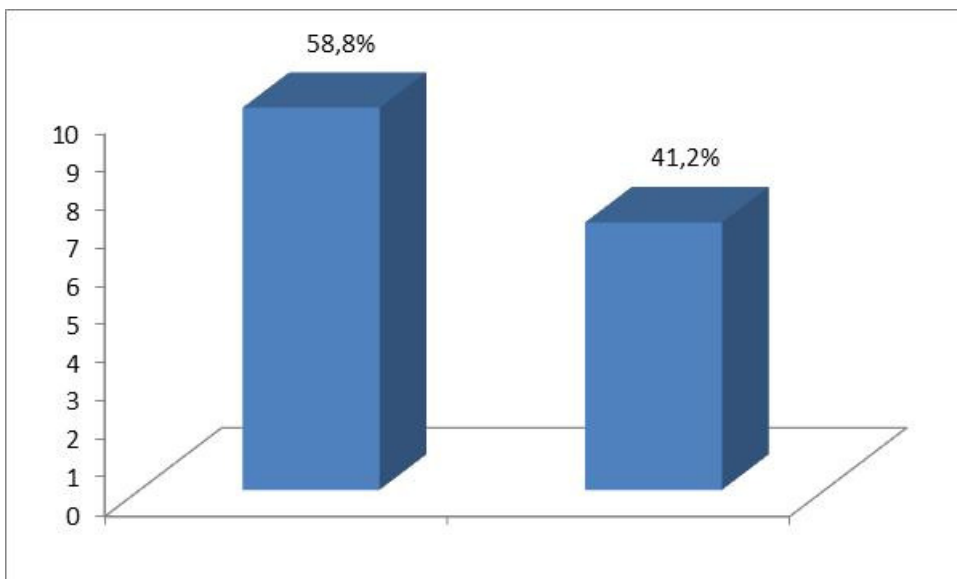


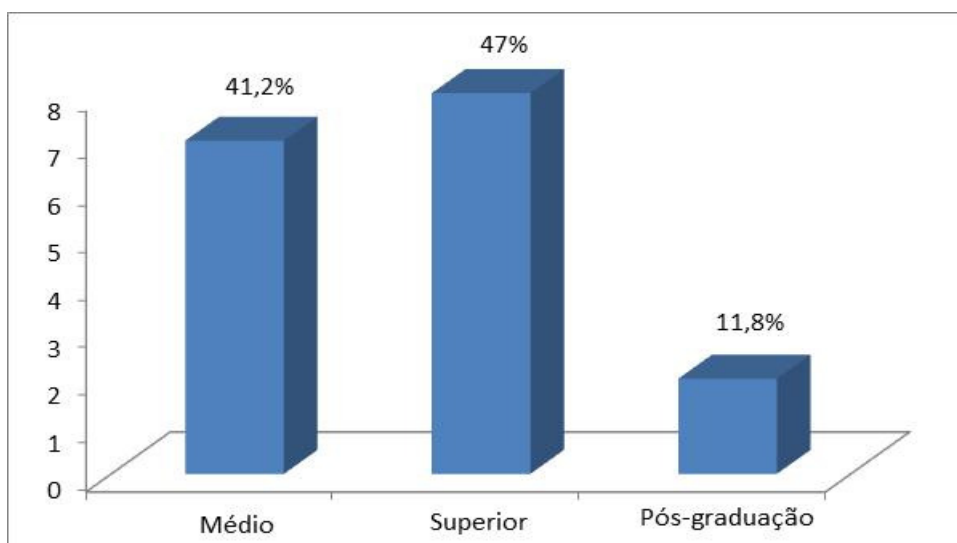
Gráfico 1 - Idade (anos)

Observando o comportamento dos gêneros, 58,8% dos funcionários são do sexo masculino, enquanto que 41,2% funcionários são do sexo feminino. Neste caso percebe-se uma tendência contrária a média de comportamento da maioria das unidades da organização, que tem no número de mulheres uma maioria discreta ou bem aproximada do número de homens. O fato na agência é um comportamento mais específico e ocasional. (BANCO DO BRASIL, 2011-b).



**Gráfico 2 - Gênero**

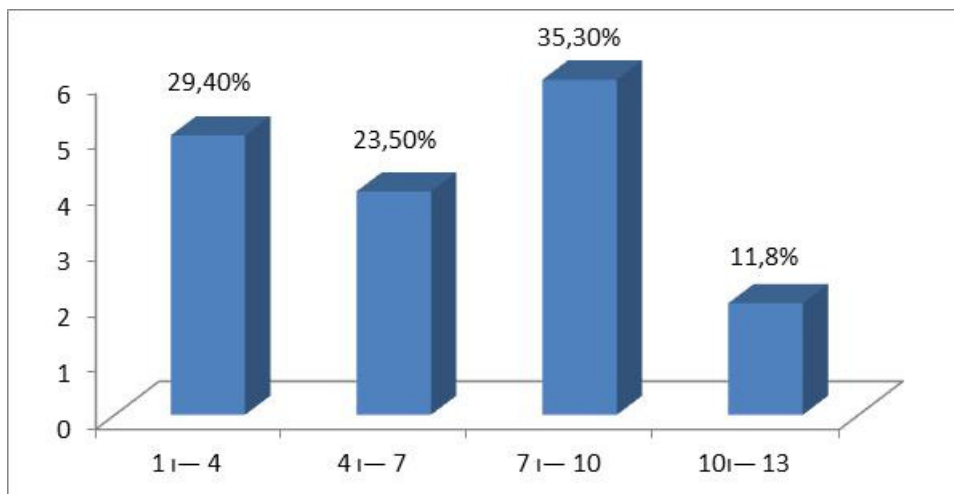
Quanto ao nível de escolaridade, funcionários que possuem o ensino médio foram 41,2%, que possuem ensino superior 47% e 11,8% possuem pós-graduação.



**Gráfico 3 - Escolaridade**



A apresentação desse cenário é um reflexo de alguns aspectos, a tendência de evolução de brasileiros com ensino superior no país nas últimas décadas, segundo Libâneo (2005), ocasionado pela elevação do número de estabelecimentos de ensino, redução do custo das mensalidades, ampliação das formas de financiamento da escolarização acadêmica e, cada vez mais empresas oferecem como benefício à co-participação no financiamento na educação superior.



**Gráfico 4 - Tempo na organização**

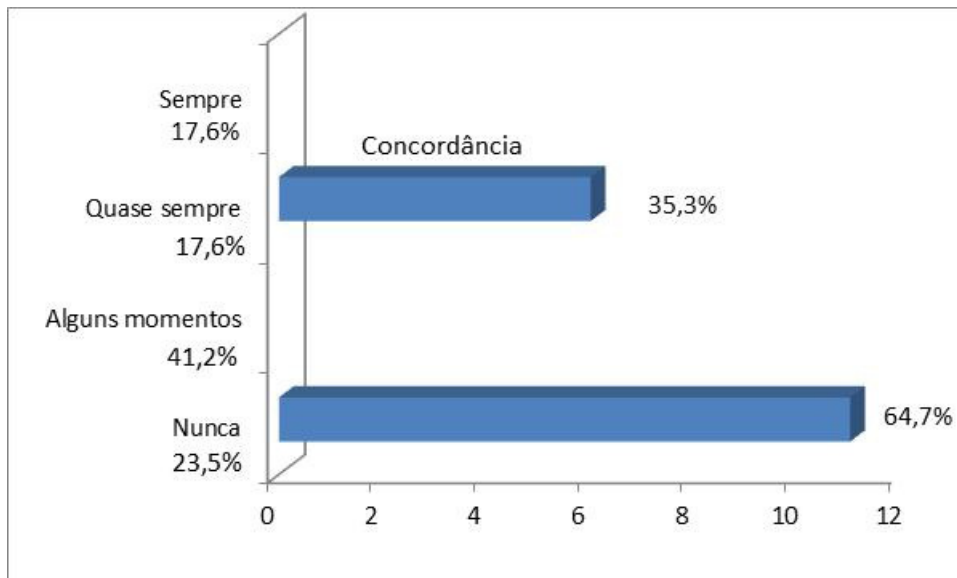
Sobre o tempo de banco, 29,4% são efetivos entre 1 a 4 anos, 23,5% são efetivos entre 4 e 7 anos, efetivos entre 7 e 10 anos assinalou 35,3% e 11,8%) são efetivos mais de 10 anos e menos que 13. O perfil vem corroborar com as características do item faixa etária sobre o crescimento do número do numero de agências no estado com reflexo no número de empregados. Observa-se que 88,2% do quadro da unidade apresentam menos de 10 anos de serviço, ou seja, menos de um terço da vida média de trabalho. (BANCO DO BRASIL, 2011-b).

#### 4.2.2 Análise das variáveis da pesquisa

Na segunda parte das análises dos dados, serão realizados reflexões e comentários sobre as variáveis dependentes oriundas no formulário da pesquisa. Em relação às afirmações propostas, define-se como intervalo de **Concordância** o total de respostas entre as opções **Sempre** e **Quase sempre**, e o intervalo de **Discordância** o total de respostas entre as opções **Nunca** e **Quase nunca**.

Na questão aberta para críticas e sugestões, sete funcionários (41,2%) opinaram. Transcreve-se em conjunto com as demais respostas, de forma literal, algumas das manifestações, com intuito de agregar informações à análise, e ainda, será objeto de análise particularizada.

A primeira variável buscava identificar se é discutida a aplicabilidade do sistema de avaliação de desempenho por competências na agência do funcionário. Como resultado, 35,3 % dos funcionários pesquisados respondeu no intervalo de concordância, 17,6 % sempre, 17,6% quase sempre. O intervalo de discordância reuniu 64,7%, nunca 23,5% e alguns momentos 41,2%.



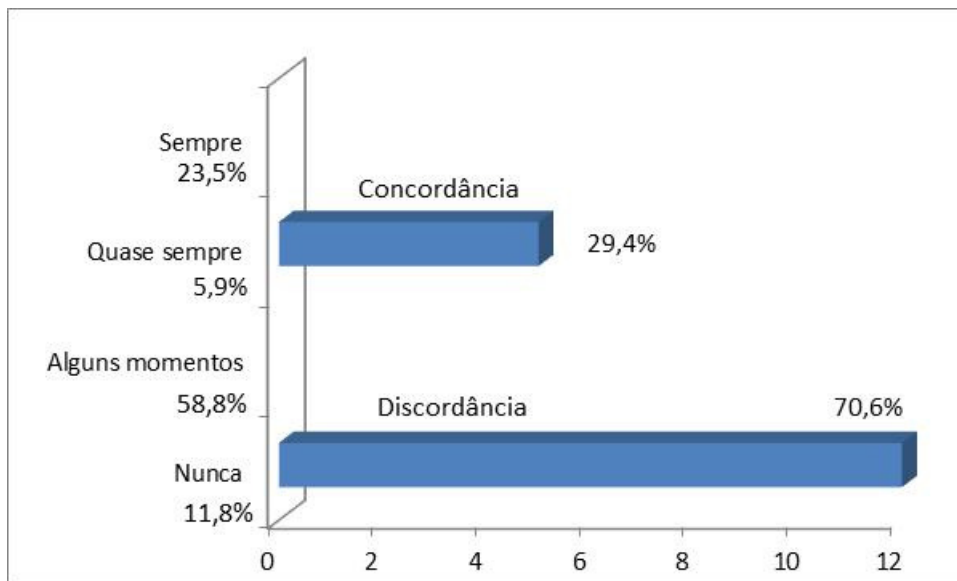
**Gráfico 5 - aplicabilidade da avaliação é discutida?**

Na apresentação do Gráfico 5, a maioria dos entrevistados (41,2%) afirmaram que apenas em alguns momentos que a aplicabilidade da avaliação é discutida, porém o maior número de respostas esteve entre os intervalos de discordância (64,7%) em relação aos intervalos de concordância. Portanto, conclui-se que a maioria dos entrevistados não concorda com a afirmação de que é discutido o sistema de avaliação de desempenho nas suas agências.

Na visão de Leme (2006), a avaliação é um processo e todo processo para ser entendido, bem executado e para que seus objetivos sejam alcançados, deve ser discutido e analisado por aqueles que dele participam. De acordo com Hipólito e Reis (2002), existem alguns cuidados que devem ser observados em uma avaliação de desempenho, entre eles estão à 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. Para corroborar com essa análise, descreve-se uma das manifestações encontradas nas respostas da pergunta aberta do questionário: “... e na maioria das vezes é preenchida sem muito critério. Talvez fosse necessário um trabalho maior, não somente entre os comissionados, mas também com os escriturários para melhorar a utilização da ferramenta.”.

A variável dependente a seguir, analisa se o sistema é valorizado dentro da unidade organizacional. Nesse sentido, 23,5% dos funcionários pesquisados responderam que sempre, enquanto que 5,9% assinalaram quase sempre, a maioria de 58,8% optou alguns momentos, e 11,8% indicaram que nunca a avaliação é valorizada na agência.

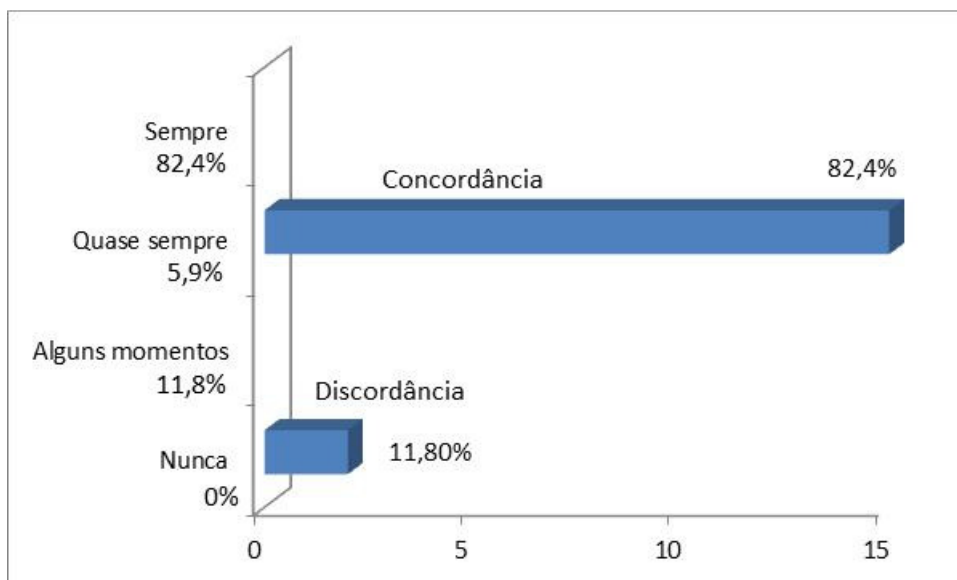


**Gráfico 6 - Avaliação é valorizada na agência?**

Conforme demonstra o gráfico 6, novamente a maioria dos entrevistados estão no intervalo de discordância, 70,6% das respostas, nota-se uma certa tendência a discordância. Comparada com a questão anterior, identifica-se uma íntima relação entre as duas perguntas, pois, se a aplicabilidade da avaliação não é discutida, é possível haver um elevado nível de incompreensão sobre sua importância e baixa motivação para o preenchimento adequado, incorrendo em sua desvalorização.

As próximas cinco variáveis analisam o processo do sistema de avaliação de desempenho por competências. Conforme se percebeu 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 de desempenho baseada no acompanhamento ao longo do semestre do acordo de equipe. Brandão e Guimarães (2002) ressaltam que a gestão de competências e a gestão de desempenho pressupõem um processo que considera a interdependência entre os atos de planejar, acompanhar e avaliar, sendo necessária nesse processo a aplicação de pressupostos e processos inerente a ambos os modelos.

Quando questionados se na sua equipe existe acordo de equipe para o semestre, 82,4% dos funcionários pesquisados responderam que sempre é elaborado um documento registrando o que foi combinado com a equipe sobre seu desempenho, 5,9% quase sempre, 11,8% alguns momentos e ninguém afirmou que nunca se deixa de formalizar o acordo de equipe.

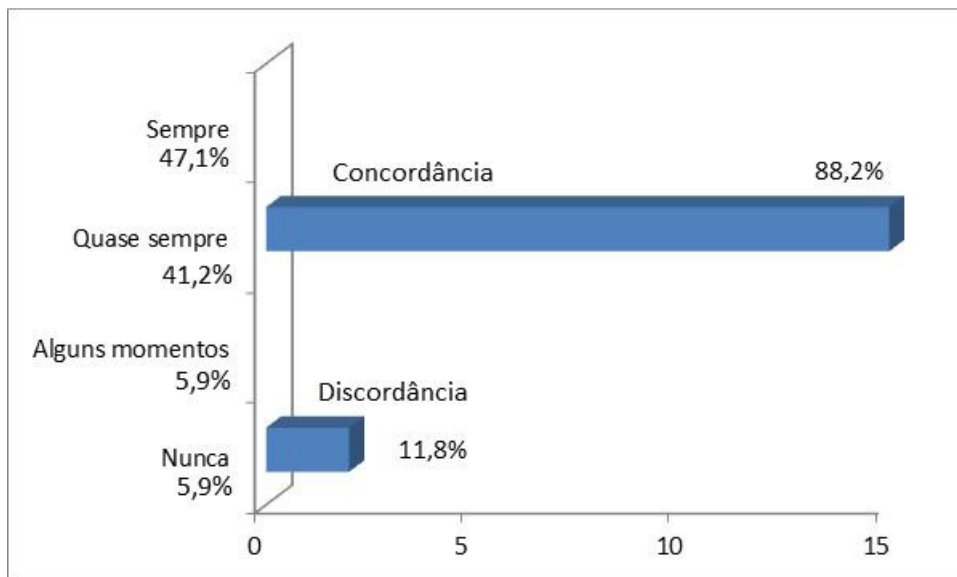


**Gráfico 7 - Existe acordo de equipe?**

Inverte-se a tendência de discordância, observa-se a expressiva vantagem dos respondentes no quadrante de concordância (82,4%), aliado ao comportamento registrado nas opções sempre e nunca, não deixa dúvida sobre seu registro. É relevante o fato de que a maioria absoluta concorda que exista acordo de equipe em seu grupo de trabalho. Segundo Rocha (2009), o plano de equipe é a base para a

avaliação, através dele é feito o acompanhamento ao longo do semestre, e dele que se legitima o resultado da avaliação.

Na Instrução normativa sobre o tema (BANCO DO BRASIL, 2011-b), a instituição determina que no acordo de equipe devam ser discutidas as competências que deverão ser expressas para atingir os resultados esperados pela agência, por isso deve ser o momento para discutir, orientar e acordar o desempenho esperado de cada funcionário da equipe, bem como definir o calendário de cursos para capacitação. Quando questionados se o acordo de equipe segue o modelo proposto pelo banco, 47,1% dos funcionários pesquisados afirmaram que sempre isso acontece. 41,2% quase sempre, 5,9% disseram que apenas em alguns momentos e asseveraram que nunca foi adotado o modelo proposto idêntico percentual anterior.

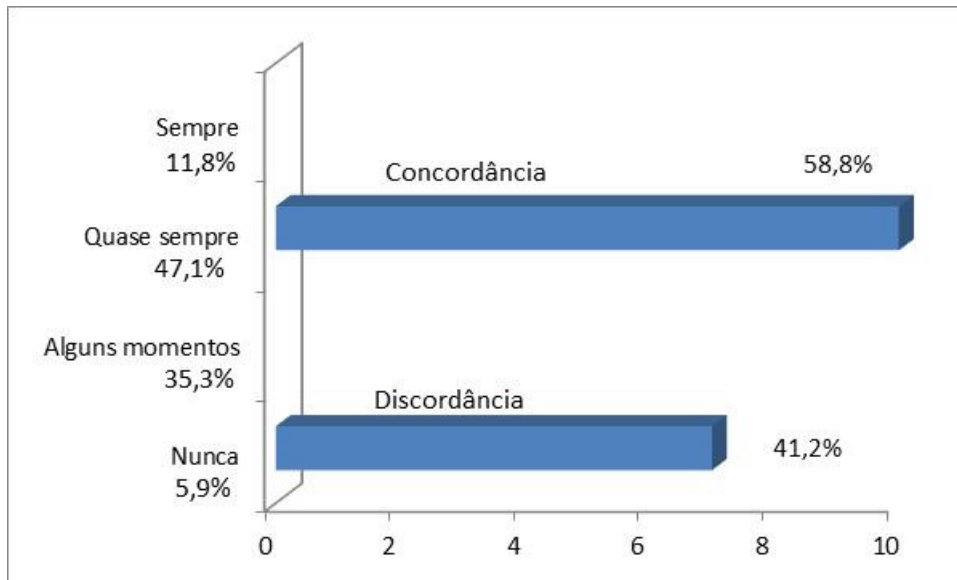


**Gráfico 8 - É adotado o modelo sugerido do acordo de equipe?**

Repetindo o fenômeno da questão anterior, novamente nesta, conforme demonstra o gráfico 8, a maioria situou-se no quadrante de concordância em igual percentual (88,2%), porém se tem um equilíbrio de respostas em sempre e quase sempre, ou seja, a unanimidade não é tão consistente como na pergunta anterior. Nota-se uma coerência em relação à questão anterior reforçando sua resposta.

Também nos seus normativos, a instituição pesquisada afirma que a etapa de Acompanhamento é determinante para o sucesso do processo de avaliação e para o atingimento dos objetivos. A variável seguinte analisa se é realizado o acompanhamento do acordo de equipe ao longo do semestre. Como resultado,

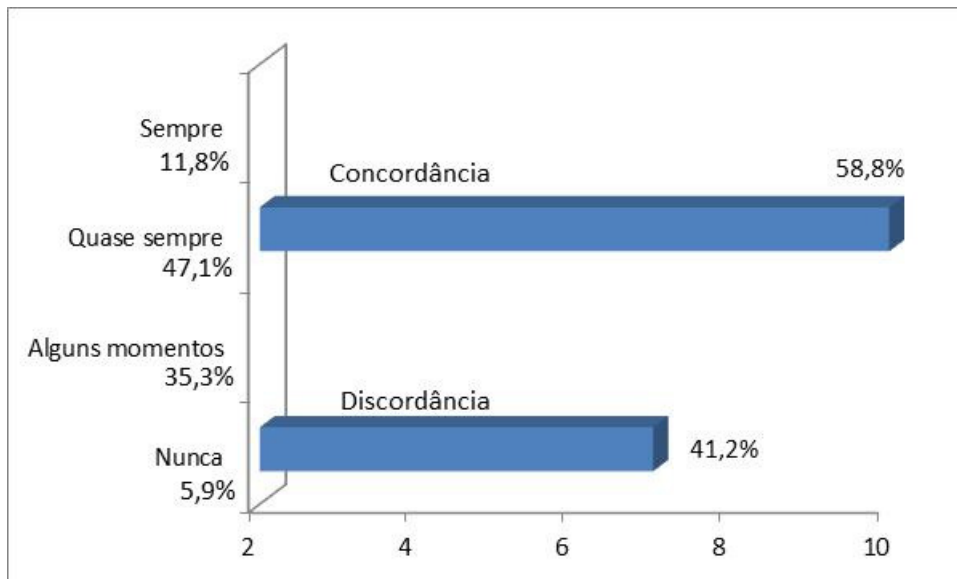
11,8% dos funcionários pesquisados respondeu que sempre essa preocupação ocorre, enquanto 47,1% escolheram quase sempre, 35,3% alguns momentos e 5,9% asseveraram que nunca o acompanhamento é feito.



**Gráfico 9 - O acordo de equipe é acompanhado periodicamente?**

Conforme demonstra o gráfico 9, apesar de a maioria firmar-se no quadrante de concordância(58,8%), o que chama a atenção é o número de funcionários que posicionaram-se contrariamente (41,2%). Além disso, se formos comparar as grandezas numéricas de respostas na opção sempre em relação à quase sempre, a diferença é muito expressiva negativamente. Portanto, conclui-se que uma fatia expressiva dos funcionários pesquisados pouco reconhece que é feito o acompanhamento do acordo de equipe ao longo do semestre. O que significa fazê-la próximo ou na data limite, o que representa avaliar com as memórias dos últimos eventos, comprometendo a autenticidade, a qualidade e a credibilidade do processo na afirmação de Rocha (2009). Algumas manifestações que apareceram na pergunta aberta corroboram com a análise, por exemplo: "O sistema GDP precisa se aprofundar mais nos quesitos realizações no Banco, pois nem sempre as anotações impostadas espelham a realidade da equipe"; "... e as avaliações deveriam ser mensais, podendo ser tirado uma média para no final receber a nota condizente com o comportamento de cada envolvido no processo avaliatório".

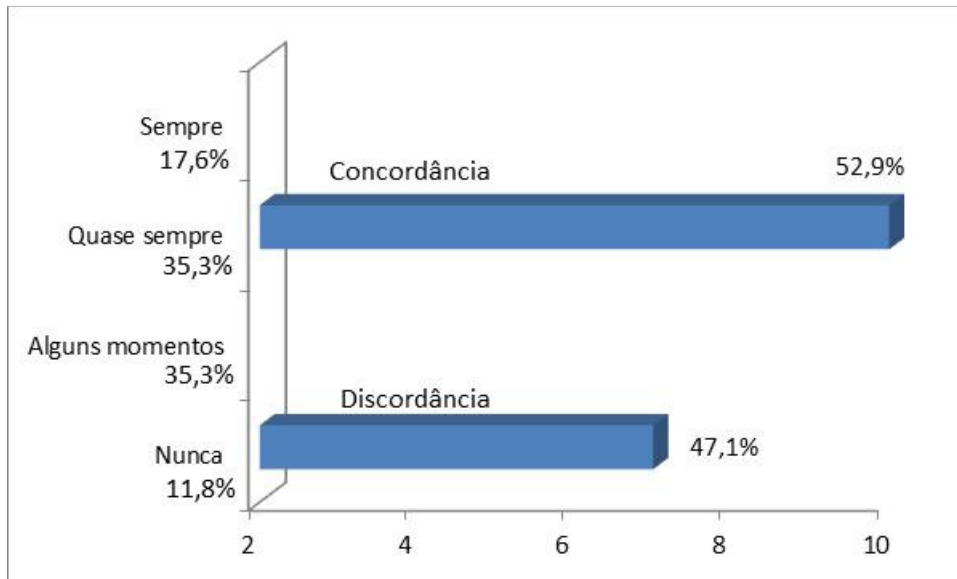
A Avaliação é baseada em acompanhamentos diários? Essa pergunta é à base da variável que se segue, o objetivo é saber se o acompanhamento está no dia-a-dia ao longo do semestre. 11,8% dos funcionários pesquisados responderam que sempre é realizado todos os dias, 47,1% responderam quase sempre, 35,3% alguns momentos e, 5,9% disseram nunca ter presenciado essa ação diariamente.



**Gráfico 10 - A avaliação é baseada em acompanhamento diário?**

Para interpretação visual dos resultados, tem-se o gráfico 10, que indica uma semelhança com o comportamento da questão anterior, confirmando suas respostas, isto é, embora a maior grandeza esteja na concordância, porém, a diferença em relação à discordância não é tão expressiva, por outro lado o percentual entre sempre e quase sempre é profundamente desfavorável. Mantém-se a tendência e as conclusões firmadas na análise da pergunta anterior, ou seja, a falta de acompanhamento diária compromete o processo, pela elevação da probabilidade das avaliações não representarem a média do semestre do comportamento dos avaliados e, pode espelhar apenas algumas de suas ações.

A variável que se analisa posteriormente, refere-se ao *feedback* diário, que deve ser oferecido dentro da equipe. É utilizado para proporcionar ao processo da avaliação de desempenho a melhoria continua (LEME, 2007). Nesse sentido, 17,6% dos pesquisados se expressaram na opção sempre, 35,3% igualmente escolheram quase sempre e alguns momentos, e 11,8% nunca receberam *feedback*.

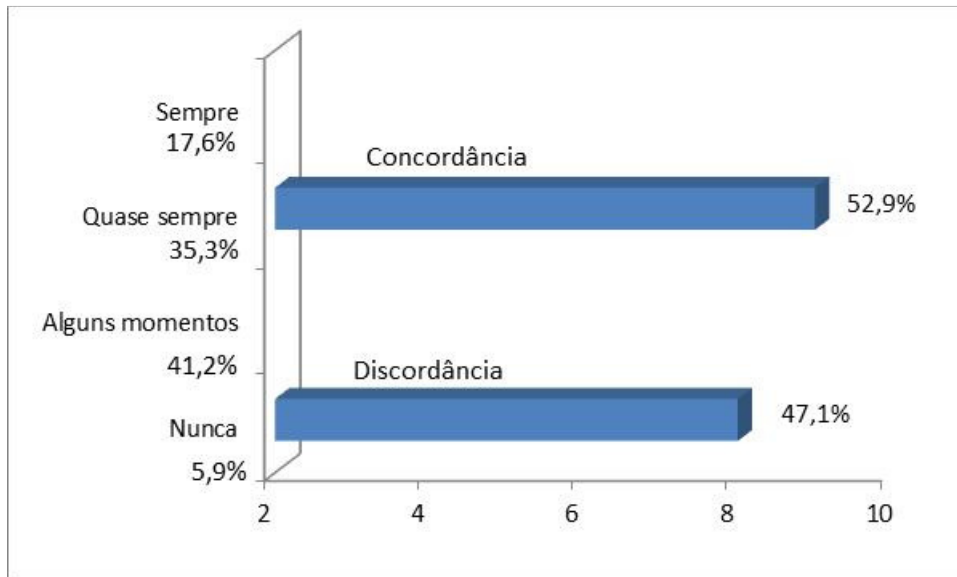


**Gráfico 11 - A equipe oferece feedback diário entre si?**

Conforme o gráfico 11, novamente, tem-se um maior número de respostas na alternativa do quadrante de concordância (52,9%), porém, com uma diferença ainda menor para o grupo de discordância. Além disso, as proporções ou pioraram ou foram mantidas nos desdobramentos das alternativas. Portanto, fazendo uma análise conjunta das últimas cinco questões que se referiam ao processo da avaliação de desempenho, nota-se que a população pesquisada não identifica na prática do dia-a-dia os preceitos que o banco dita em seus normativos para o modelo. Dutra (2001) lembra que é comum observar empresas sabotando constantemente seu sistema formal de gestão, e essa sabotagem visa 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.

Na Gestão de Desempenho Profissional por competências, um dos objetivos relevante é auxiliar e orientar o colaborador no seu desenvolvimento profissional. Essa variável dependente busca analisar se efetivamente isso acontece. Nesse sentido, 17,6% informaram que sempre utilizam a avaliação para o seu desenvolvimento, 35,3% declararam quase sempre utilizar, 41,2% mencionaram que apenas em alguns momentos fazem uso da ferramenta e 15,9% nunca fizeram uso.



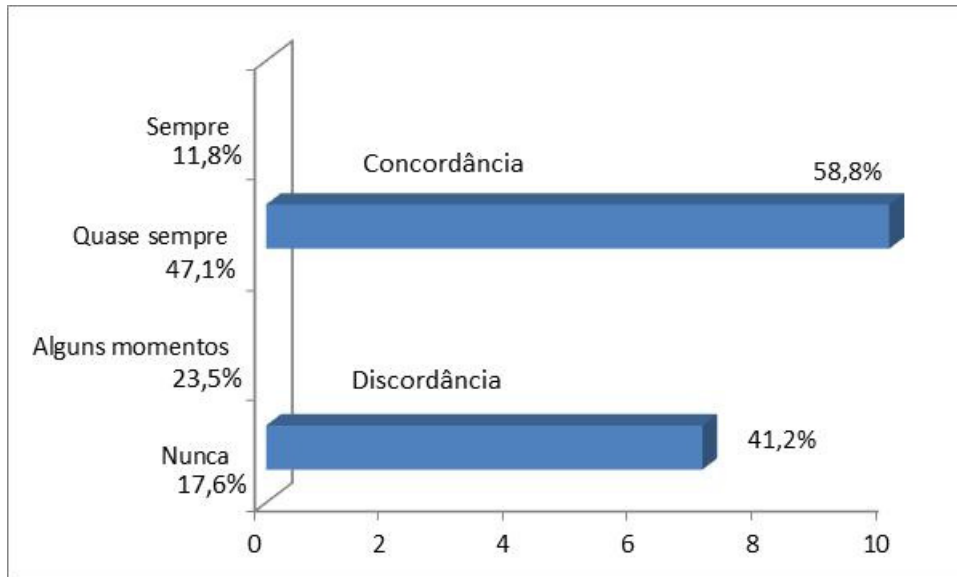


**Gráfico 12 - A avaliação é utilizada para o auto desenvolvimento?**

O gráfico 12, demonstra que a maioria dos funcionários posicionou-se na coluna da concordância, com 52,9% de afirmação, 47,1% ficaram no intervalo de discordância. Pode-se interpretar, portanto, que a maioria dos funcionários utilizam a ferramenta no auto desenvolvimento. No entanto o nível elevado do grau de discordância compromete um pouco os resultados. Afirma-se que o sucesso de uma organização depende do desenvolvimento de seus funcionários, Chiavenato (1999). É fundamental associar o desempenho as competências da organização com as de seus membros, baseando-se no pressuposto de que há uma influência mútua entre a competência do indivíduo e da organização, Brandão & Guimarães (2002). Segundo Ruano (2007), a gestão por competências deve estimular os funcionários a assumir a responsabilidade pela excelência dos resultados pessoais e empresariais, enfatizando a responsabilidade do indivíduo no seu desenvolvimento profissional. As próximas quatro questões se referem à avaliação das competências dos funcionários em relação aos conhecimentos, habilidades e atitudes. Resgata-se a definição de Carbone (2006) que diz que o conhecimento está relacionado com aquilo que se sabe. As habilidades àquilo que se sabe fazer e as atitudes àquilo que se quer fazer.

Essa variável dependente analisa se o sistema avalia adequadamente os conhecimentos. Usando como exemplo, as questões abordadas no sistema de avaliação, 11,8% responderam que sempre, seus conhecimentos são bem avaliados pelo sistema GDP. 47,1% disseram quase sempre, 23,5% optaram por alguns

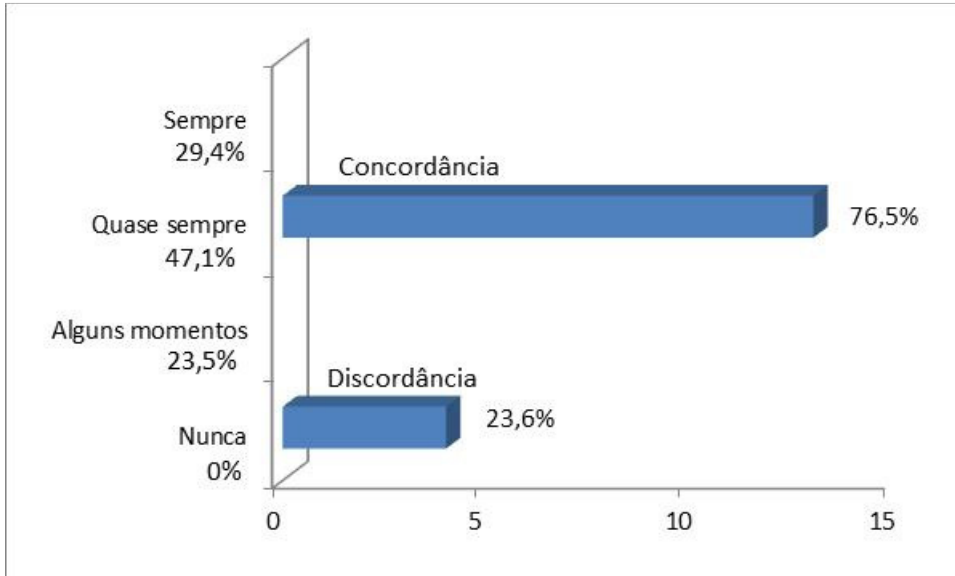
momentos e 17,6% afirmaram que nunca seus conhecimentos foram adequadamente avaliados.



**Gráfico 13 - Os conhecimentos são adequadamente avaliados?**

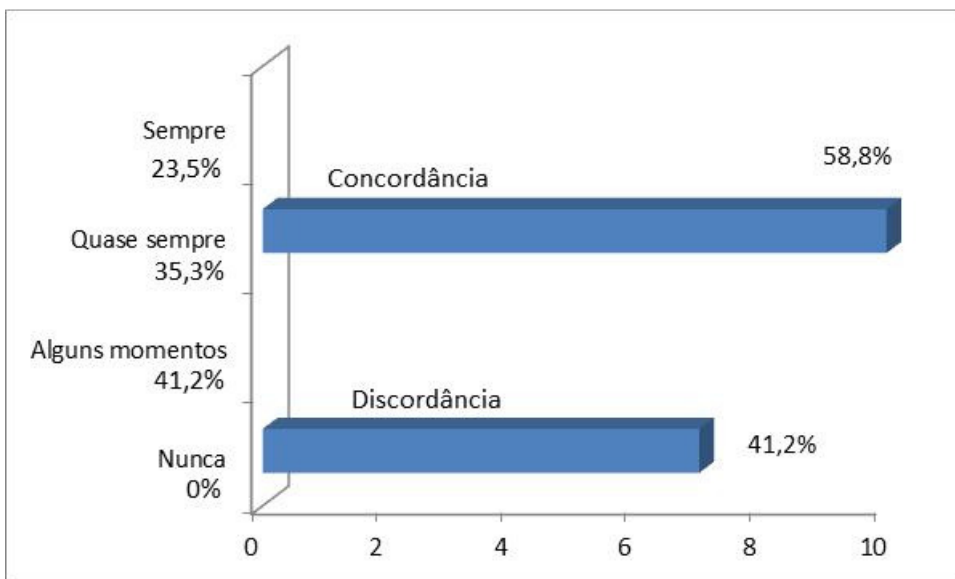
Na apresentação gráfica 13, a maioria dos pesquisados concordou com a afirmação, porém, é importante que destacar a expressividade entre os que responderam dentro do intervalo de discordância (41,2%), em relação aos que responderam dentro do intervalo de concordância (58,8%). Nota-se com isso que embora a maioria dos funcionários pesquisados afirme positivamente que o sistema avalia adequadamente os conhecimentos sobre produtos, serviços e ferramentas sistêmicas, ainda existe uma parte consistente que se sente desvalorizada.

A próxima Questão reflete se o sistema valoriza adequadamente as habilidades dos funcionários. Nesse sentido, 29,4% dos funcionários pesquisados responderam que sempre suas habilidades foram reconhecidas, 47,7% quase sempre, 23,5% apenas em alguns momentos foram reconhecidos e nenhum funcionário sentiu-se 100% desvalorizado no reconhecimento de suas habilidades.



**Gráfico 14 - As habilidades são adequadamente avaliadas?**

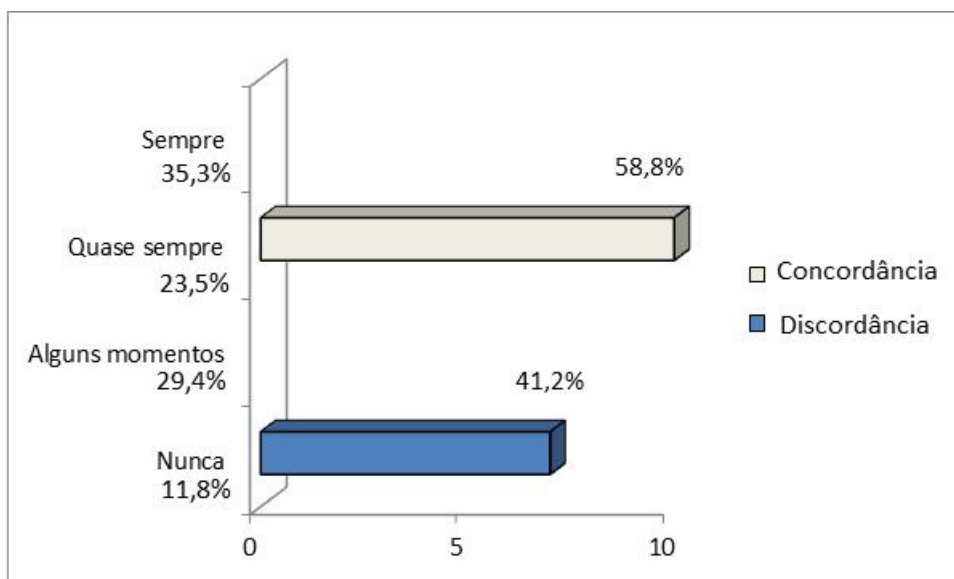
Refletindo no gráfico 14, nota-se que as respostas a esse questionamento se parecem muito com os resultados da questão anterior. 76,5% das respostas nas alternativas de concordância, 23,6% no intervalo de discordância, ou seja, ambos assinalam percentual elevado no quadrante de positividade e em ascendência. A terceira variável analisada deste grupo – conhecimento, habilidade e atitude - questiona se o sistema avalia adequadamente as atitudes dos funcionários.



**Gráfico 15 - As atitudes são adequadamente avaliadas?**

As respostas estão distribuídas no gráfico 15, da população total, 23,5% dos funcionários responderam que sempre foram bem avaliados sobre suas atitudes,

35,3% afirmaram que quase sempre ocorrem, 41,2% alguns momentos e nenhum pesquisado informou ter sido mal avaliado em suas atitudes na GDP. Novamente tem-se um maior número de respostas na alternativa de concordância 58,8%, contra 41,2% de discordância, o gráfico se assemelha as duas questões anteriores, identificando assim coerência nas respostas em relação à avaliação dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores. Os estudos ressaltam que a gestão por competências direciona sua ação prioritariamente para o gerenciamento da lacuna de competências, estimulando os profissionais a eliminarem discrepâncias entre o que eles são capazes de fazer (competências atuais) e o que a organização espera que eles façam (competências necessárias). Portanto, 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, (2006); CHIAVENATO, 1999 e DESLER, 2003).

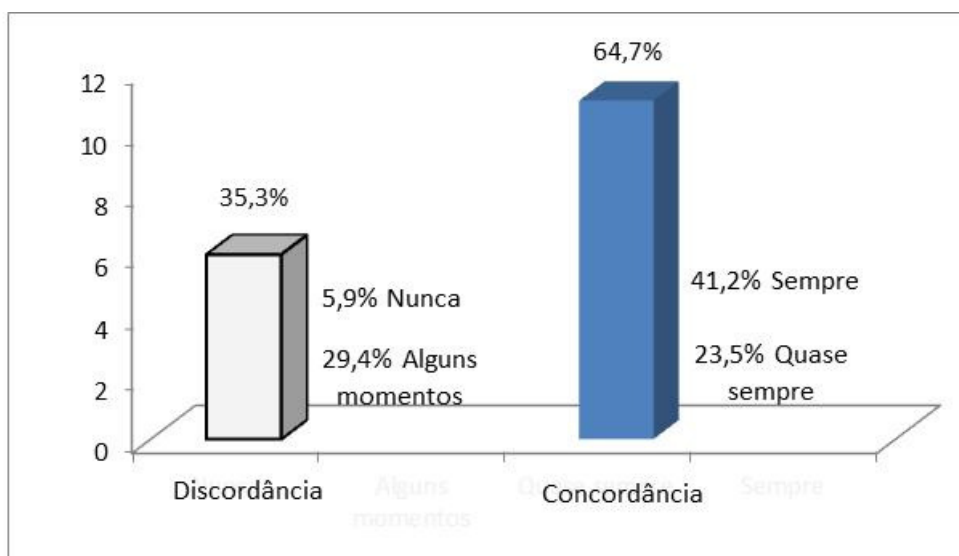


**Gráfico 15 - O sistema, em geral, possibilita a avaliação das competências?**

Finalizando esse bloco de questões sobre identificação e avaliação das competências, essa última variável, expressa no gráfico 16, analisa se em geral, o sistema possibilita a avaliação das competências dos funcionários. Nesse sentido, 35,3% dos pesquisados responderam que geralmente sempre o sistema bem

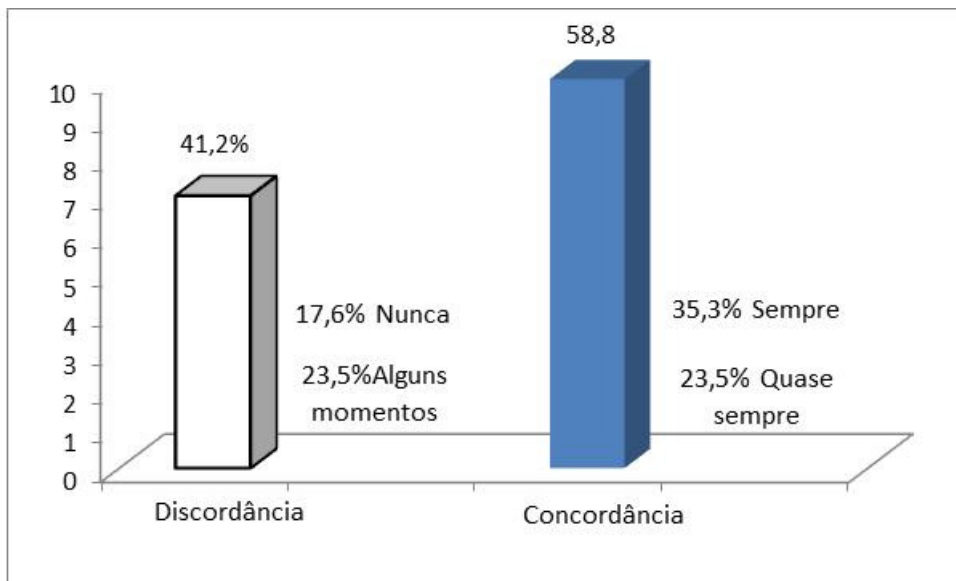
instrumentaliza para mensurar as competências, 23,5% quase sempre, 29,4% alguns momentos e 11,8% negaram possuir a GDP essa qualidade.

Ao se refletir sobre a apresentação gráfica, identifica-se que 58,8% responderam dentro intervalo de concordância e 41,2% dentro do intervalo de discordância. Deve-se buscar a avaliação de competências da maneira mais correta possível, pois como enfatizado por diversos autores, o funcionário é hoje um dos principais fatores de sucesso para as organizações. Para Dutra (2001) e Rocha (2009), a noção de competência deve ser pensada como uma ação através da qual se mobilizam conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais e profissionais a fim de cumprir com certa tarefa ou responsabilidade, numa determinada situação. A importância na correta avaliação das competências e experiências dos funcionários também é enfatizada por Brandão e Guimarães (2002) e Carvalho e Serafim (1999) que diz que a relação entre as estratégias da empresa e a competência de seus funcionários potencializa recursos, capacidades e qualificações resultando na competência coletiva. Destaca-se uma das respostas à pergunta aberta que tem ligação com a questão colocada: "A GDP é uma boa forma de avaliação de competências, mas não é infalível porque ela depende da integridade dos avaliadores e nem todos são honestos com os avaliados (...)". No próximo gráfico de numeração 17, analisa se o sistema de avaliação auxilia no aumento do comprometimento com a organização.



**Gráfico 16 - O sistema auxilia o aumento do comprometimento?**

Nesse sentido, 41,2% afirmaram que sempre perceberam a GDP por competência ajuda a elevar o comprometimento, 23,5% quase sempre. Os entrevistados que optaram por alguns momentos somaram 29,4% e 5,9% disseram nunca terem pressentido a origem do seu comprometimento no sistema de avaliação da empresa. Ainda no gráfico 17, novamente a concordância está entre o maior número de respostas 64,7%, em relação ao intervalo de discordância 35,3%. É importante a atenção quanto ao comprometimento com a organização, pois quanto mais comprometido o funcionário, melhor este irá desempenhar suas funções para atingir os objetivos e resultados pré-determinados. Conforme enfatizado por Dutra (2001) e Ruano (2007) na fundamentação teórica, 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.



**Gráfico 17 - O sistema facilita o planejamento de carreira?**

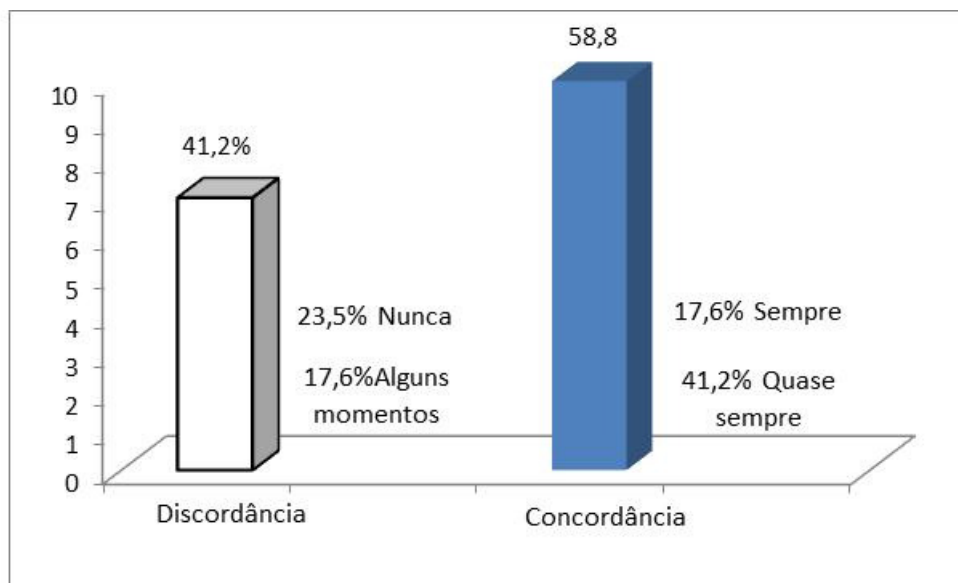
O Gráfico 18, analisa se a GDP motiva para o planejamento de carreira. Como resultado 35,3% informa que sempre essa motivação ocorre. 23,5% quase sempre, 23,5% alguns momentos e 17,6% nunca se sentiram incentivados pelo sistema para planejarem a carreira.

Nesta questão, o panorama da vantagem do intervalo de concordância se mantém, revelando um maior número de funcionários 58,8%, em relação à discordância 41,2%. Ressalta-se que um dos principais objetivos do modelo de avaliação é

justamente contribuir com o planejamento de carreira. Portanto, levando em conta a população pesquisada, embora haja numa ligeira vantagem positivamente, nota-se uma expressiva distorção entre esse objetivo do sistema de avaliação e a percepção dos funcionários. Dutra (2001) destaca que o funcionário deve ser estimulado pelos gestores a buscar o seu desenvolvimento profissional, gerindo a sua relação com a empresa e a sua carreira.

A próxima variável analisa se o sistema identifica os funcionários com competências necessárias para atender as demandas e necessidades da organização.

Nesse sentido, 17,6% declararam que sempre o sistema de avaliação em referência identifica as competências adequadas às necessidades da organização, 41,2% quase sempre, 17,6% alguns momentos e 23,5% expressaram nunca, acreditando que existe uma deficiência no sistema GDP, impedindo à percepção das competências necessárias as demandas da instituição financeira pesquisada.

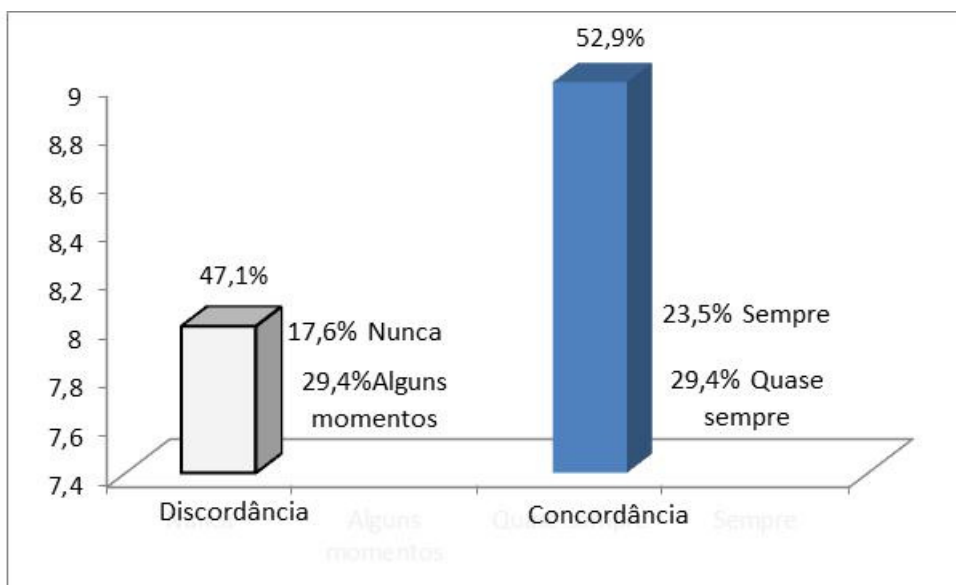


**Gráfico 18 - O sistema identifica as competências adequadas às demandas?**

Conforme demonstra o gráfico 19, reitera-se a tendência de maioria no grupo de concordância, em oposição a discordância, 58,8% e 41,2% respectivamente. Conclui-se assim que o sistema tem um bom nível de aproveitamento, porém, carece maximizar ainda mais o potencial dessa ferramenta, pois como ressalta Leme (2006), a maior vantagem da avaliação de desempenho com foco em competências é conseguir visualizar o que efetivamente o colaborador é para a empresa e o que

pode proporcionar. É a possibilidade ímpar de a empresa identificar o efetivo valor do colaborador, e suas reais potencialidades, partilhando delas.

A variável seguinte analisa se o sistema de avaliação influencia decisivamente na nomeação de cargos do banco. Do total da amostra, 23,5% dos pesquisados responderam que sempre perceberam a forte importância do sistema a composição de critérios de definição dos ocupantes de cargos comissionados, 29,4% quase sempre, 29,4% alguns momentos e 17,6% assinalaram nunca, ou seja, vêem pouca ou nenhuma influência da GDP nas nomeações das posições de comando.

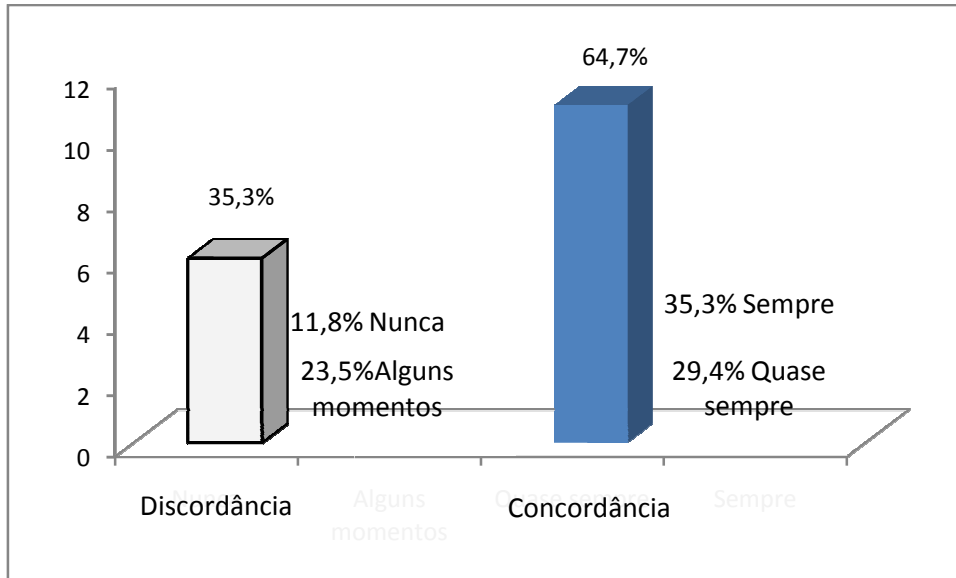


**Gráfico 19 - O sistema influência decisivamente na nomeação de cargos?**

Evidencia-se um fortalecimento ascendente no grupo de concordância em na maioria das questões, o gráfico 21, não foge a regra registrando 52,9% das entrevistas nesse grupo, portanto, mantêm a vantagem em relação aos que responderam dentro do intervalo de discordância, 47,1%. Cabe aqui ressaltar Chiavenato (1999) e Hipólito e Reis (2002), que afirmam que a avaliação de desempenho, muitas vezes, pode servir de base às políticas de promoção das organizações. Mais do que isso, a avaliação de desempenho serve como instrumento de reconhecimento de mérito, sendo importantíssimo no que tange a motivação, aumento da satisfação pessoal e do comprometimento dos funcionários com a organização. Destaca-se aqui uma manifestação em relação à pergunta



aberta que corroboram com a análise: "As comissões deveriam passar pela GDP, sem os famosos "QIs" (quem indica) (...)".



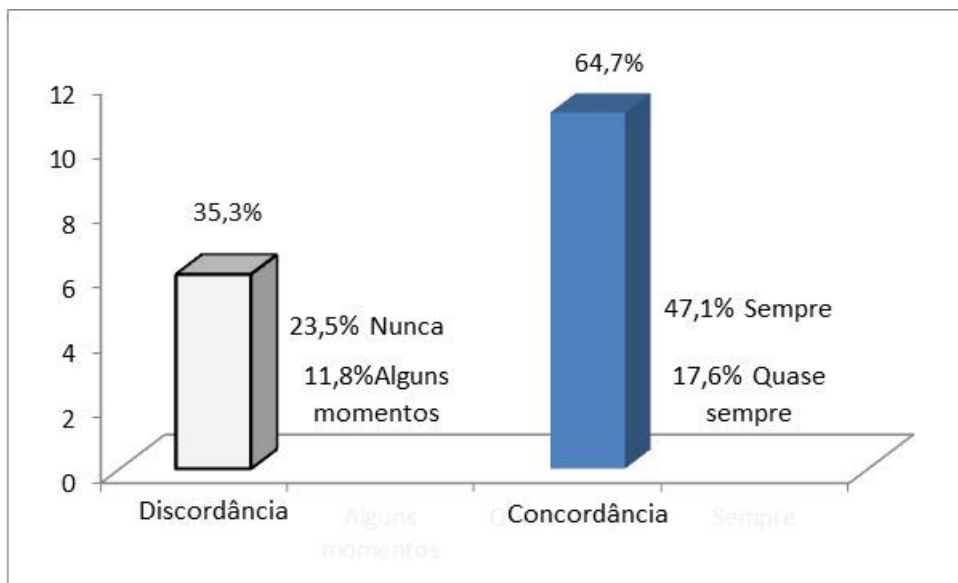
**Gráfico 20 - O sistema é condizente com as práticas da instituição?**

A pergunta do gráfico 21 quer saber se a GDP por competência traduz a realidade do ambiente de trabalho. Na resposta dos consultados, disseram que sempre perceberam coerência no binômio, teoria x prática 35,3%. Quase sempre somou 29,4%. Escolheram alguns momentos 23,5% e 11,8% indicaram sua escolha na palavra nunca, acreditando na dissintonia GDP x práticas da organização.

Na expressão da representação simbólica da questão, mantêm-se as mesmas frequências de supremacia das respostas anteriores, com 64,7% pesquisados no time da concordância, permanecendo no grupo de minoria com 35,3% o time da discordância. Portanto, conclui-se que para a maioria absoluta dos pesquisados, o sistema de avaliação está sintonizado com a prática do banco. Aqui se ressalta Dutra (2001) e Carvalho e Serafim (1995), que ressalta é fundamental que as políticas e práticas de gestão de pessoas estejam alinhadas com as expectativas das pessoas para a sua legítima efetividade.

Comentam-se algumas respostas à pergunta aberta que vai ao encontro dessa análise: "O sistema GDP precisa se aprofundar mais nos quesitos realizações no Banco, pois nem sempre as anotações impostadas espelham a realidade da equipe;" "O sistema é muito subjetivo, não demonstra a verdadeira realidade."

Descreve-se à penúltima variável dependente, que analisa se o sistema de avaliação é o ideal para avaliar o desempenho dos funcionários em suas situações de trabalho. Do total da amostra, 47,1% dos funcionários pesquisados responderam que sempre acreditaram na adequada performance do sistema para avaliar o desempenho dos membros da organização, 17,6% quase sempre, 11,8% apenas em alguns momentos são tomados por essa percepção e 23,5% não acreditam nessa propriedade do sistema GDP por competência.

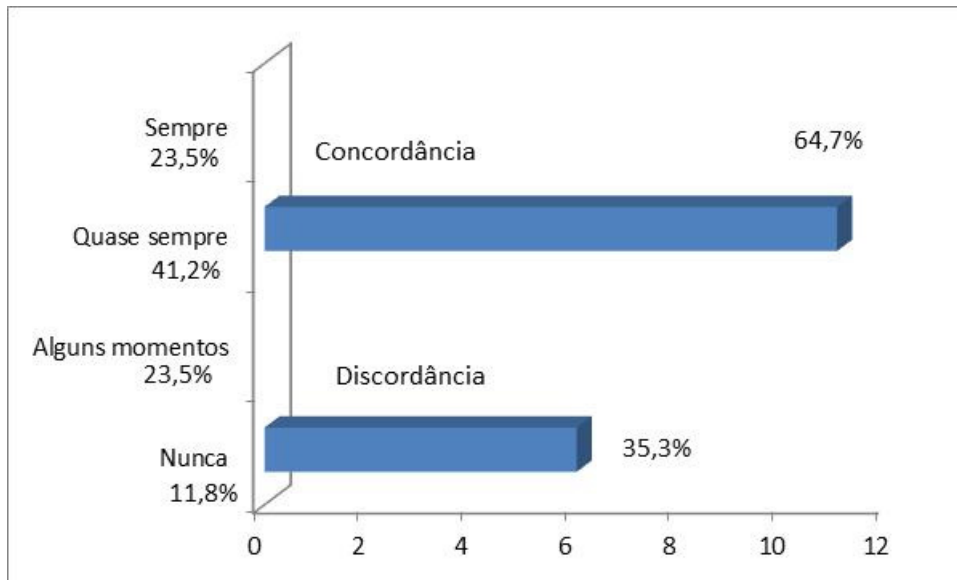


**Gráfico 21 - O sistema é ideal para avaliar o desempenho?**

Conforme demonstra o gráfico 22, mais uma vez tem-se um maior número de pesquisados que incorporaram a superioridade do sistema de avaliação da empresa, integrando o grupo de concordância que totalizou 64,7%, bem como se mantém a tendência a discordância em minoria (35,3%). Cabe aqui 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 de gestão de pessoas, orientando as ações tanto de gestão de desempenho, como de seleção, desenvolvimento, promoção, dentre outras.

E, por fim, a última variável analisa se os funcionários estão satisfeitos com a ferramenta Gestão de Desempenho Profissional por competências como sistema de avaliação do Banco do Brasil. Nesse sentido, 23,5% dos funcionários pesquisados

responderam que sempre se perceberam satisfeitos com a GDP, 41,2% quase sempre se acometem desse sentimento, 23,5% apenas em alguns momentos, e 11,8% declaram-se completamente insatisfeitos com o sistema.



**Gráfico 22 - A equipe está satisfeita com o sistema de avaliação?**

Os pesquisados no gráfico 23 responderam em sua franca maioria dentro do intervalo de concordância 64,7%, enquanto que 35,3% responderam dentro do intervalo de discordância, isto é, se manteve a tendência da maioria das questões.

Destacam-se algumas críticas em relação à disponibilidade de tempo na agência para dedicação a GDP: "Perceba que as equipes levam a GDP como uma tarefa a mais e na maioria das vezes é preenchida sem muito critério. Talvez fosse necessário um trabalho maior, não somente entre os comissionados, mas também com os escriturários para melhorar a utilização da ferramenta."

Também surgiram na pergunta aberta algumas sugestões como estas: "O sistema GDP, ainda é utilizado como uma arma para o gestor como forma de influenciar o funcionário, e muitas vezes inibem e ameaçam a equipe, (...)". "A GDP é uma boa forma de avaliação de competências, mas não é infalível porque ela depende da integridade dos avaliadores e nem todos são honestos com os avaliados. (...)".

Portanto, conclui-se a maioria dos consultados optaram pelo time de concordância em 17 das 19 questões analisadas, ou seja, concordam que o sistema e bem concebido, adequado as necessidades da organização, os membros participam

expressivamente e interagem entre si, contribuindo com o desenvolvimento profissional e empresarial. Há uma boa sintonia entre competências identificadas e valorizadas e estratégias organizacional, contribuindo para o comprometimento e auto desenvolvimento. Sumarizando, o sistema, segundo a maioria dos entrevistados, é adequando as necessidades da organização, com algumas exceções, segundo alguns consultados são necessárias melhorarias na aplicabilidade e sua valorização na agência consultada. Esses e outros elementos serão detalhados no próximo bloco de considerações finais e contribuições.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A proposta deste estudo foi tentar analisar os impactos do sistema de avaliação de desempenho do Banco do Brasil S/A, em uma de suas unidades operacionais, bem como, identificar como o administrador desta pode utilizar as competências identificadas nos colaboradores para a melhoria dos resultados da gestão da instituição, assim como avaliar a percepção dos colaboradores sobre o sistema de avaliação por competências.

Primeiramente foi feita a descrição do processo de avaliação e os objetivos do modelo. Para que se identificasse a percepção dos funcionários, foi aplicado um questionário procurando identificar se os processos e os objetivos do sistema de avaliação eram percebidos pelos funcionários na prática no dia-a-dia da agência. Na análise dos resultados obtidos com a aplicação do questionário, pode-se concluir que a maioria da população entrevistada posicionou-se no intervalo de com concordância, ou seja, descreve como favorável ao instrumento para os resultados da organização e do desenvolvimento dos funcionários.

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 composto por três etapas: planejamento, acompanhamento e encerramento, que se sucedem, se interagem e se complementam. Os objetivos desse sistema de avaliação de desempenho são: orientar o processo de desenvolvimento profissional, contribuir com o planejamento de carreira e facilitar a consecução dos objetivos organizacionais.

Em oportuno, lembrou-se Dutra (2001), que diz que é comum observar empresas sabotando constantemente seu sistema formal de gestão, e essa sabotagem visa 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.

Teoricamente o modelo é de bastante utilidade e vão ao encontro das mais modernas ferramentas de gestão de recursos humanos, porém na prática, não sentem os resultados esperados devido a alguns fatores que se comenta a seguir, baseados nos resultados da pesquisa: O planejamento inicia o processo e irá coincidir com o encerramento do período avaliatório anterior. Nesta etapa são feitas

a seleção de avaliados e o acordo de equipe. No acordo de equipe deveriam ser discutidas as competências que deverão ser expressas para atingir os resultados esperados pela agência. Por isso, deveria ser o momento para discutir; orientar e acordar o desempenho esperado de cada funcionário da equipe, bem como definir o calendário de cursos para o auto desenvolvimento. O que indica acontecer na prática, segundo a análise, é pequena a diferença (5,7%) entre o bloco de menor representatividade, o de discordância e o de concordância, ou seja, ainda não há esmagadora expressividade no planejamento de desenvolvimento das competências dos funcionários.

A etapa de acompanhamento inicia-se confortável, uma vez que há um percentual de concordância de 88,2% sobre a existência de acordo de equipe, pois estes orientam os objetivos e as diretrizes do processo avaliativo, facilitando o acompanhar os seus resultados ao longo do período, conforme Rocha (2009). Nos seus normativos o Banco dita que o acompanhamento deve ocorrer ao longo de todo o ciclo avaliatório e que sua qualidade é determinante para o sucesso de avaliação e para o atingimento dos objetivos. Nesta etapa também deveriam ser feitas anotações, com base na observação das competências no trabalho.

Na última etapa, o encerramento, é atribuído os conceitos a respeito das competências expressas pelo avaliado. Na prática, segundo a pesquisa, é a única etapa considerada pelos funcionários e seus gestores, por que é obrigatória e tem reflexo tanto financeiramente, na participação nos lucros da empresa, bem como em termos de ascensão profissional.

Como se percebe então se identifica teoricamente dentro do Banco do Brasil um dos melhores sistemas de avaliação de desempenho, tanto para os autores consultados Brandão e Guimarães (2002); Carbone (2006); Dutra (2001); Hipólito e Reis (2002), dentre outros, como também para funcionários, 64,7% pontuaram na concordância, afirmando ser o sistema ideal e igualmente sobre sua satisfação com a GDP. Por outro lado, na prática, dentro da unidade organizacional é subutilizado, quando perguntado se a avaliação é valorizada na agência 70,6% responderam no bloco de discordância. Corroborado com crítica apresentada por colaboradores sobre a relativização da pontuação alcançada na hora da promoção: 'As comissões deveriam passar pela GDP, sem os famosos 'Qis' (quem indica)'. Estes aspectos impactam diretamente num ponto importante do objetivo do estudo: "como o administrador pode utilizar as competências identificadas nos colaboradores para a

melhoria dos resultados da gestão da instituição”. Segundo Leme (2006) e Maximiano (2007), um dos pontos importantes na motivação do corpo funcional de qualquer organização é a ascensão profissional, nela se concretiza o reconhecimento pelo esforço, desempenho e comprometimento pessoal. Ainda Leme (2007), se esta traduzir na equipe critérios de merecimento e justiça, tende a potencializar efeito positivo nos demais, porém o inverso também é verdadeiro. É fundamental que os condutores do processo de promoção e reconhecimento deixem transparente todos os critérios necessários a condução ao merecimento, que deve ser definido com bastante antecedência, dando ampla comunicação interna.

Por último, para que se possa atingir o último objetivo específico que era propor mudanças quanto ao processo de avaliação visando aproximar a realidade prática à política de avaliação de desempenho do Banco do Brasil S/A, sugere-se:

- Que seja feita uma ampla divulgação aos funcionários dos objetivos do sistema de avaliação, suas etapas e impactos, de forma a destacar seu significado e os resultados positivos de sua aplicação tanto para a organização quanto para os funcionários;
- Que seja feito um processo de capacitação de todos os funcionários, gestores, avaliadores e avaliados, seja através de cursos presenciais ou virtuais, seja através de encontros para discussão do assunto, para que os funcionários possam conhecer a importância e utilidade do instrumento utilizado, assim como o funcionamento do processo;
- Que seja feita uma pesquisa com todos os funcionários do banco, com intuito de medir a percepção dos funcionários, além de motivá-los a participar da construção do modelo através de críticas e sugestões.
- Que seja feito um estudo objetivando valorizar mais a pontuação da obtida na Gestão de Desempenho Profissional por competência, no processo de promoção e/ou ascensão do funcionário.

Pode-se concluir, portanto, que os objetivos a que este trabalho se propôs foram atingidos. Foi apresentado o sistema de avaliação de desempenho do Banco do Brasil S/A, a Gestão de Desempenho Profissional por Competências, seu processo e objetivos. Foi medida a percepção dos funcionários através da amostra da pesquisa e a comparação foi estabelecida através da análise dos resultados. Por último propõem-se mudanças com intuito de aproximar os objetivos do modelo à realidade das agências. Ressalta-se que os resultados da pesquisa são

representativos para a agência Buritizal em Macapá no Estado do Amapá e adjacências, sendo uma de suas limitações o reduzido universo de sua amostra, seria inadequado usá-los levando em conta toda a organização. Seria recomendável a realização de uma pesquisa de amplitude nacional para mensurar a extensão de seus efeitos no sistema GDP por competências da organização.



## REFERÊNCIAS

BANCO DO BRASIL. **História do Banco do Brasil**. Disponível em: <<http://www.bb.com.br>>. Acesso em: 14 jun. 2011-a.

BANCO DO BRASIL. **Curso gestão de desempenho por competências**. Brasília: Universidade Corporativa Banco do Brasil, 2008.

BANCO DO BRASIL. **Sistema de informações do Banco do Brasil**. Brasília: Sistema interno Corporativo virtual do Banco do Brasil, 2011-b.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho. In WOORD JR., T. (org.). **Gestão empresarial: o fator humano**. São Paulo: Atlas, 2002.

CARBONE, P. P. *et al.* **Gestão por competências e Gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

CARVALHAL, E.; FERREIRA, G. **Ciclo de vida das organizações**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

CARVALHO, A. V.; SERAFIM, O. C. G. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1995.

CHIAVENATO, I. **Administração novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pearson, 2003.

DIAS, R. C.; ASSIS, S. S.; PIRES, L. F. **A qualidade no atendimento on-line na unidade de atendimento a distância da empresa de Correios no Amapá**. 2008. 21 p. TCC (Graduação de Bacharel em administração de empresas) – Faculdade do Amapá – FAMAP, Macapá, 2008.

DUTRA, J. S. (org.). **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001.

HIPÓLITO, J. A. M.; REIS, G. G. A. **A avaliação como instrumento de gestão**. São Paulo: Gente, 2002.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamento de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2001.

LEME, R. **Avaliação de desempenho com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualytimark, 2006.

LEME, R. **Feedback para resultados na gestão por competência pela avaliação 360**. Rio de Janeiro: Qualytimark, 2007.

LIBÂNEO, J. C. **Democratização da escola pública**. São Paulo: Loyola, 2005.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

ROCHA, E. P. **Gestão de pessoas por competências: um enfoque gerencial**. São Paulo: ALÍNEA, 2009.

RUANO, A. M. **Gestão por competências**. São Paulo: ABRH-Nacional, 2003.

RUANO, A. M. **Gestão por competências: uma perspectiva para consolidação da gestão estratégica de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualytime, 2007.

SERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson, 2005.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2002.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006.

## APÊNDICES

### **APÊNDICE A – Formulário de pesquisa de campo sobre o gerenciamento por meio da gestão por competências na Agência Buritizal do Banco do Brasil em Macapá no estado do Amapá.**

**Objetivos da pesquisa:** restringe-se a construção de um Trabalho de Conclusão de Curso de Bacharel em Administração de Empresa da Universidade de Brasília.

**Caro (a) Senhor (a),**

**Solicito a sua colaboração para participar de uma pesquisa acadêmica do curso de bacharel em Administração de Empresa da Universidade de Brasília – UnB, que tem como objetivo analisar como o administrador pode utilizar as competências dos funcionários para melhorar os resultados da gestão do Banco do Brasil. Os dados coletados servirão como base para a realização deste estudo. Além de ANÔNIMA, toda informação fornecida por você será mantida confidencial.**

**NÃO É NECESSÁRIO IDENTIFICAR-SE! Obrigado pela sua colaboração!**

#### **1 – Perfil**

Idade: \_\_\_\_\_ (anos)

Sexo:  Masculino

Feminino

Outros \_\_\_\_\_

Escolaridade:  Ensino Médio

Ensino Superior

Pós-graduação

Tempo de Trabalho na organização pesquisada: \_\_\_\_\_(anos)

#### **2 – Questões**

Avalie as práticas abaixo quanto à frequência com que são empregadas pela equipe:

- 1. Esta afirmação NUNCA se aplica a nossa equipe.**
- 2. Esta afirmação em ALGUNS MOMENTOS se aplica a nossa equipe.**
- 3. Esta afirmação QUASE SEMPRE se aplica a nossa equipe.**
- 4. Esta afirmação SEMPRE se aplica a nossa equipe.**

\_\_\_\_\_ 1. Os membros da equipe discutem a aplicabilidade da Gestão de Desempenho Profissional por Competências (GDP) na minha agência;

\_\_\_\_\_ 2. Os membros da equipe valorizam a GDP dentro da agência;

\_\_\_\_\_ 3. Em minha equipe, existe acordo de equipe para o semestre;

\_\_\_\_\_ 4. A minha equipe segue o modelo de acordo proposto pelo BB;

\_\_\_\_\_ 5. A minha equipe realiza acompanhamento deste acordo de equipe ao longo do semestre;

\_\_\_\_\_ 6. Os membros da equipe fazem à avaliação de desempenho com base no acompanhamento do dia-a-dia ao longo do semestre;

\_\_\_\_\_ 7. Os membros da equipe oferecem feedback diário entre si, os quais servem de base para avaliação de desempenho;

\_\_\_\_\_ 8. Os membros da equipe utilizam o sistema GDP como auxiliar em seu desenvolvimento profissional;

\_\_\_\_\_ 9. Os membros da equipe avaliam adequadamente os conhecimentos dos funcionários no sistema GDP. (ex.: conhecimentos sobre produtos, serviços e sistemas).

\_\_\_\_\_ 10. Os membros da equipe avaliam adequadamente as habilidades dos funcionários no sistema GDP; (ex.: cortesia, agilidade; poder de comunicação e organização)

\_\_\_\_\_ 11. Os membros da equipe avaliam adequadamente as atitudes dos funcionários no sistema GDP; (ex.: iniciativa, responsabilidade socioambiental e espírito de equipe).

\_\_\_\_\_ 12. Em geral, o sistema GDP possibilita à equipe a avaliação das competências dos funcionários.

\_\_\_\_\_ 13. O sistema de avaliação GDP auxilia no aumento do comprometimento dos funcionários com o BB.

\_\_\_\_\_14. O sistema de avaliação GDP facilita o planejamento de carreira dos funcionários.

\_\_\_\_\_15. Acredito que o sistema identifica os funcionários com competências necessárias para atender às demandas/necessidades do Banco

\_\_\_\_\_16. O sistema GDP Influencia decisivamente na nomeação de cargos do Banco.

\_\_\_\_\_17. O sistema de avaliação é condizente com a prática do Banco.

\_\_\_\_\_18. Este sistema de avaliação é o ideal para avaliar o desempenho dos funcionários em suas situações de trabalho.

\_\_\_\_\_19. A equipe está satisfeito com a GDP por Competências como sistema de avaliação do Banco.

Criticas e sugestões sobre a GDP (Gestão de Desempenho Profissional) por Competências:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---