



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

SAMUEL FIGUEIREDO ANGOTTI

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO BANCO DO BRASIL:
Percepção de colaboradores de uma agência de varejo**

Brasília – DF

2011

SAMUEL FIGUEIREDO ANGOTTI

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO BANCO DO BRASIL:
Percepção de colaboradores de uma agência de varejo**

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

Professor Orientador: Esp. em Recursos
Humanos, Débora Dorneles Barem

Brasília – DF

2011

Angotti, Samuel Figueiredo.

Avaliação de desempenho do banco do Brasil: percepção dos participantes quanto ao sistema em agências selecionadas do DF / Samuel Figueiredo Angotti. -- Brasília, 2011.

46 f.

Monografia apresentada ao Departamento de Administração da Universidade de Brasília como requisito para obtenção do grau de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Esp. Débora Barem

1. Avaliação de Desempenho. 2. Método 360 graus. 3. Avaliação por Competências 4. Percepção dos Avaliados. I. Título.

SAMUEL FIGUEIREDO ANGOTTI

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO BANCO DO BRASIL:
Percepção dos colaboradores de uma agência de varejo**

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

Samuel Figueiredo Angotti

Profª. Esp. em Recursos Humanos, Débora
Dorneles Barem,
Professor-Orientador

Profª Dra., Catarina Cecília Odélius,
Professor-Examinador

Prof. Mestre, José Sergio de Jesus
Professor-Examinador

Brasília, 14 de dezembro de 2011

Dedico esse trabalho a todas as pessoas que se mantém justas e éticas, mesmo quando toda uma conjuntura tende ao oposto.

AGRADECIMENTOS

A minha professora orientadora Débora e toda sua paciência e disponibilidade, em um período em que me faltavam. A todos os colegas que não me deixaram desistir e sempre me ajudaram nas dificuldades. Finalmente a minha mãe e irmã que me aturaram desde sempre.

RESUMO

Avaliações de desempenho são objetos sempre estudados e geralmente controversos. A avaliação deixa de ser simplesmente sobre a produção e passa a ganhar importância estratégica para as empresas, por estarem inseridas em um mercado que sempre ganha em competitividade. Mensurar o desempenho individual nunca foi tão importante e difícil, é necessário saber quanto de valor é agregado ao produto final por cada equipe e com equipes cada vez mais reduzidas. Muitas vezes sistemas modernos não são capazes de serem inseridos no cotidiano de atividades dos trabalhadores, e muitas dessas vezes o motivo é uma percepção negativa do mesmo. Uma percepção negativa de um sistema desse tipo faz com que ele seja apenas um meio de controle, perdendo sua função de desenvolver as pessoas. Esse trabalho propõe-se a descrever a percepção de uma equipe de uma agência bancária da rede varejo, através de dados coletados por meio de questionário com seus doze colaboradores. Os dados foram analisados através de análises estatísticas, chegando a conclusões importantes quanto as percepções do sistema, quanto ao objetivo, quanto a justiça, quanto as notas recebidas, quanto ao preparo dos funcionários para utilização do mesmo e quanto ao desempenho após as últimas avaliações recebidas. O trabalho traz importantes conclusões quanto as percepções dos funcionários quanto a um sistema moderno, além de diversas sugestões para estudos futuros, baseadas nas informações coletadas.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Percepção dos Avaliados em um Sistema baseado em Competências. Método 360 graus

SUMÁRIO

Conteúdo

1	INTRODUÇÃO.....	8
1.1	Contextualização	9
1.2	Formulação do problema	10
1.3	Objetivo Geral.....	10
1.4	Objetivos Específicos.....	11
1.5	Justificativa	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1	Avaliação de Desempenho	14
2.2	Competências Individuais	16
2.3	Competências Organizacionais.....	17
2.4	Avaliação de Desempenho baseada em Competências	19
2.5	A avaliação 360 graus	21
2.6	A GDP por Competências do Banco do Brasil	22
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	25
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	25
3.2	Caracterização da organização.....	25
3.3	Participantes do Estudo	26
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa.....	28
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados	30
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	32
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	40
	REFERÊNCIAS	44
	APÊNDICES	48
	Apêndice A – Questionário.....	48
	ANEXO A – Estrutura do Banco do Brasil	51

1 INTRODUÇÃO

Dentre os subsistemas existentes na Gestão de Pessoas, a Avaliação de Desempenho é um dos temas mais controversos, devido a sua importância estratégica e dificuldade de implantação nas organizações.

As organizações para competir em mercados por vezes saturados, necessitam de equipes eficientes, que gerem resultado e esse resultado precisa ser medido de forma eficaz para a tomada de decisões quanto a aplicação de recursos, movimentação de funcionários, políticas salariais, entre outras.

A dificuldade em gerir um sistema desse tipo é explicitada por estudos, como o de Goodale (1992) em que os insucessos relatados superam o número de casos de sucesso. Na década de 80, mais de 70% de funcionários de 200 empresas norte-americanas que participaram de uma pesquisa quanto à avaliação de desempenho disseram se sentir mais confusos após o feedback da avaliação. O mesmo autor afirma que em outra pesquisa, feita pela “Sociedade de Administração de Recursos Humanos” menos de 10% tiveram sucesso com seus sistemas de avaliação de desempenho.

Outro problema do tema é a diferença entre o discurso e a prática, mesmo que a maioria das empresas possua um sistema de avaliação, o número de avaliações que são realmente realizadas não chega a 20% (LONGENECKER; GIOIA, 1988)

Este estudo tem por objetivo ser uma ferramenta facilitadora no desenvolvimento da elaboração do Relatório Final de Estágio Supervisionado no curso de Administração de Empresas. Serão apresentadas informações sobre o perfil dos funcionários e sobre a instituição, tais como a sua história, a visão, missão e valores, localização, composição societária, serviços e estrutura administrativa.

Também, durante o desenvolvimento do trabalho serão apresentados o tema do estudo, os objetivos, o referencial teórico adotado e a metodologia.

A pesquisa foi realizada na Agência Itamaraty do Banco do Brasil onde o objeto de estudo foi a descrição da percepção de avaliadores e avaliados a respeito da Avaliação de Desempenho do BB.

1.1 Contextualização

O ramo de atuação do Banco do Brasil é um dos mais competitivos da economia mundial e em especial no Brasil, o governo brasileiro, muito por necessidade devido aos diversos anos de hiperinflação, sempre regulamentou o setor. O Sistema Financeiro Nacional é encabeçado pelo Conselho Monetário Nacional em sua esfera normativa, que também conta com o Banco Central do Brasil, a Comissão de Valores Mobiliários e as Instituições Especiais, que são o Banco do Brasil, BNDES e Caixa Econômica Federal.

Apesar de ser membro da esfera normativa, o Banco do Brasil compete em nível de igualdade com os demais bancos, no subsistema operativo, que segue as normas ditadas pelo subsistema normativo e tem como missão operacionalizar a transferência de recursos entre fornecedores de fundos e os tomadores de recursos.

Os bancos brasileiros estão entre os maiores do mundo e conseguiram passar pelas últimas crises mundiais sem grandes solavancos, inclusive aproveitando a crise dos bancos estrangeiros para avançar no exterior. O Banco do Brasil comprou no ano de 2011 o controle acionário do Banco da Patagônia na Argentina.

A gestão de pessoas nos bancos brasileiros costuma ser premiada. O Bradesco coleciona prêmios, como um dos melhores lugares para trabalhar pelo Guia Você S/A, Exame e pela revista Época. O Banco do Brasil possui uma grande estrutura de gestão de pessoas, com órgãos regionais ligados a Diretoria de Gestão de Pessoas.

A intensa competitividade do ramo força todas instituições a desenvolverem a gestão de pessoas, e o alto valor financeiro gerado pelas mesmas, trimestre a trimestre, tornam obrigatório o desenvolvimento de sistemas de avaliação modernos que gerem dados quanto ao resultado individual e forneçam direcionamentos para o desenvolvimento de seu pessoal.

O sistema utilizado pelo Banco do Brasil está alinhado com os seus objetivos estratégicos. É um sistema moderno, fruto de anos de aperfeiçoamento, que foi construído com base na ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC) de Robert Kaplan e David Norton. O desempenho dos colaboradores é feito com base em diversas perspectivas e com base nas competências dos mesmos bem como nos resultados

atingidos por cada unidade negocial. O sistema recebeu o nome de Gestão de Desempenho Profissional (GDP) e em sua última revisão foi adicionada a questão da avaliação com base em competências.

Os dados e informações gerados pelo sistema são de suma importância, já que norteiam todas as estratégias da gestão de pessoas da instituição. Graças ao sistema, o banco é capaz de detectar lacunas nas competências requeridas em suas diversas áreas de atuação, definir treinamentos a serem priorizados, distribuir de forma mais justa a participação nos lucros e dar continuidade a inúmeros programas da área.

1.2 Formulação do problema

Por mais que uma organização desenhe um sistema de avaliação de desempenho moderno, alinhado com sua estratégia, integrado a outras funções da Gestão de Pessoas e moldado para seu organograma, não existe a garantia de sucesso do mesmo, HARTOG et al colocam a percepção das pessoas envolvidas como centro do modelo de gestão, pois a mesma influencia os seus comportamentos e desempenhos (HARTOG et al APUD CRUZ, 2008).

Este trabalho se propõe a descrever a percepção gerencial e de seus subordinados quanto ao sistema de Avaliação de Desempenho. Se as pessoas não perceberem o valor da gestão de desempenho para seu crescimento profissional, o sistema será uma simples ferramenta de controle de metas e não contribuirá para o sucesso da organização (HARTOG et al apud CRUZ, 2008).

1.3 Objetivo Geral

O objetivo da pesquisa é descrever a percepção de funcionários da agência 1503 em relação à eficiência da Avaliação de Desempenho do Banco do Brasil.

1.4 Objetivos Específicos

São objetivos específicos dessa pesquisa:

- Descrever a percepção dos funcionários quanto aos objetivos da avaliação de desempenho do BB
- Descrever a percepção dos avaliadores e avaliados quanto aos critérios utilizados na avaliação de desempenho.
- Descrever os efeitos do sistema de avaliação no desempenho dos funcionários.

1.5 Justificativa

Com a contínua especialização dos administradores, que exigem desempenho excepcional de seus funcionários, para saber se de fato os mesmos estão ajudando a conseguir os resultados necessários para empresas, surge a necessidade de possuírem à disposição ferramentas ou metodologias para avaliar o desempenho das pessoas e conseqüente manutenção da competitividade organizacional (PONTES, 2010).

É a avaliação de desempenho que subsidia tomadas de decisão em geral dos administradores quanto a seus funcionários, mesmo quando não sistematizada (LUCENA, 1995, p.129).

Os talentos de uma organização são sua principal força de diferenciação em um mercado competitivo, e a avaliação de desempenho permite que a organização trace as políticas de desenvolvimento desses talentos (LOTTA, 2002).

A avaliação de desempenho por competência tem sido objeto de estudo de diversos pesquisadores, como Dutra (2004), Silva (2004) e Brandão (2007). Tem como vantagem integrar a satisfação dos funcionários às metas de produção da empresa. O Banco do Brasil não apenas utiliza a avaliação por competências, bem como já foi alvo de estudos sobre seu sistema como no estudo de Brandão (2008).

Gerir desempenho não é apenas uma ferramenta utilizada nas organizações, envolve processos contínuos e complexos como definição de metas, *feedbacks*, *coaching* além de políticas empresariais, como treinamento, remuneração e boa parte dos estudos acadêmicos foca apenas em partes da gestão de desempenho e não no processo como um todo. Para solucionar esse embate a melhor forma de avaliar um sistema como um todo segundo é por meio da percepção pelos funcionários da organização. (CRUZ, 2008)

Desde a década de sessenta já eram utilizados métodos para avaliar o desempenho dos funcionários do banco, porém em 1998 ocorreu uma grande reformulação e o sistema recebeu o nome de Gestão do Desempenho Profissional, GDP. (BRANDAO et al, 2008).

De acordo com Brandão et al (2008) o novo sistema alinhara os desempenhos do nível individual até o nível organizacional com os objetivos estratégicos. As outras intenções do sistema eram minimizar erros de avaliação, como distorções e subjetividades que ocorriam devido ao sistema anterior ser baseado na observação de comportamento e não pautado por metas e resultados.

Todavia ainda existiam problemas sérios no sistema e por meio de pesquisas internas com os funcionários foram relatados como principais problemas o caráter unilateral do modelo, a ausência de *feedbacks* por parte dos gestores, processo pouco participativo, caráter genérico das competências avaliadas, geração de conflitos pois a concorrência para cargos comissionados dependia da aprovação dentro do sistema. (BRANDAO et al, 2008).

Para corrigir essas distorções o banco adotou mudanças significativas no sistema, como a utilização de múltiplas fontes no momento da avaliação, substituição das treze competências genéricas por outras mapeadas previamente sendo mais objetivas e específicas a cada função, ajustes na escala de avaliação e o fim da obrigatoriedade da autorização do gestor para que o funcionário possa concorrer a cargos comissionados fora da agência. O sistema perdura até hoje e possui instruções para que seja utilizado constantemente para dar *feedbacks* para os liderados durante todo o ciclo de avaliação e não apenas ao final do mesmo. (BRANDAO et al, 2008)

No Banco do Brasil a responsabilidade pela identificação, mapeamento e desenvolvimento das competências é a UniBB, Universidade Corporativa do Banco do Brasil. (CARBONE;RUFFATO, 2008)

A UniBB está envolvida nas etapas de recrutamento, seleção e ascensão profissional, bem como encontrar parcerias para o desenvolvimento de competências e cuidar da educação a distância e do desenho dos programas instrucionais. (CARBONE;RUFFATO,2008).

O estudo do sistema de avaliação de desempenho do BB pode ser justificado tendo em vista diversos motivos. Pode-se ver se suas premissas estão sendo seguidas, se os objetivos estão sendo alcançados, se o sistema está inserido no cotidiano dos colaboradores e diversas outras perspectivas. O objetivo desse trabalho conforme ressaltado é avaliar a percepção dos colaboradores, percepções positivas servem como validação da eficácia do mesmo como método de desenvolvimento pessoal, enquanto uma percepção negativa mostra que o sistema pode estar cumprindo apenas o seu papel de instrumento de controle sobre resultados das ações humanas, sendo dessa forma incompleto e ineficaz.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresentará os tópicos relevantes quanto a teoria que suporta os principais alicerces da avaliação de desempenho da instituição estudada, a gestão de competências e a metodologia de múltiplas fontes de feedback.

A integração dessas três ferramentas possibilitou segundo o estudo de Brandão et al. (2008), uma aceitação do sistema de avaliação do Banco do Brasil que havia sido adotado recentemente, graças a um maior senso de equidade e justiça.

O sistema foi pensado para estar alinhado a estratégia da empresa, o que pode ter causado essa elevada aceitação. Esse alinhamento é uma recomendação recorrente na literatura, como em LUCENA (1995).

A pesquisa de Brandão et al. (2008) foi feita através de um questionário direcionado quanto a diferenças entre o sistema novo e o antigo, que foi aplicado na iminência da mudança do sistema, antes da integração à rotina dos funcionários da empresa. A pesquisa aqui proposta tem enfoque diferente, o objetivo é descrever as percepções, com comparações entre colaboradores em diferentes posições na carreira, além de ser aplicado em um momento mais oportuno, uma vez que com o uso contínuo do sistema é possível detectar desvios não vistos anteriormente.

2.1 Avaliação de Desempenho

Brandão e Guimarães (2001) ensinam que existem mecanismos para avaliar o desempenho desde a antiguidade, mas que com o advento do capitalismo e das grandes indústrias é que o tema começa a ser estudado e aplicado em larga escala.

Desempenho é “uma ação que pode ser verificada e mensurada (digitar um texto, assentar tijolos, efetuar uma venda)” (STOFFEL apud SOUSA, 2009, p.23). Bergamini e Beraldo (apud SOUZA et al., 2009, p.23) acrescentaram o conceito de aprendizado que desenvolve aptidões que geram ações. As abordagens quanto ao conceito de desempenho passa por fases diversas, iniciando com olhares mecanicistas, depois humanistas, logo surge a preocupação com fatores como

cultura, clima organizacional, condições de trabalho, competências e motivações e outras (SOUZA et al., 2009).

Uma das formas de se analisar a Avaliação de Desempenho é sob a ótica do controle administrativo, que estuda a atuação dos indivíduos no processo produtivo e avalia se os resultados alcançados estão de acordo com os almejados (NASCIMENTO; BERNARDIM, 2008). Essa visão claramente deseja comparar o desejado, “as possibilidades do desempenho futuro” (SOUZA et al., 2009, p.26), com o desempenho obtido.

Avaliar o desempenho humano é estratégico, pois segundo Souza et al. (2009, p.29) “o mercado globalizado e extremamente competitivo impõe o desafio do alcance de metas cada vez mais ousadas, com equipes cada vez mais reduzidas”. Fernandes (2006) afirma que existe uma pressão para que os resultados sejam divulgados não apenas na forma financeira, mas sob outras perspectivas que agrade a todos *stakeholders*, forçando que a análise de desempenho funcional agregue essas diferentes perspectivas.

As avaliações de desempenho também servem para auxiliar decisões quanto à administração de pessoas Odelius (2000, p.10) cita as principais decisões como

aumento de salários, recomendações para promoções, transferências, demissões; identificação de necessidade de treinamento e desenvolvimento; *feedback* do desempenho; identificação de pontos fortes a serem desenvolvidos no avaliado e identificação de aspectos que estão interferindo no desempenho do empregado e definição de planos de ação.

Paz (apud ODELIUS, 2000) observa que a avaliação de desempenho pode servir de instrumento para diminuir a distância entre a visão e os objetivos estratégicos traduzindo-os em objetivos operacionais. Odelius (2000, p.79), contudo reforça que

a avaliação de desempenho deve contar com o apoio da cúpula e da massa gerencial, além de treinar os envolvidos no processo, desenvolver a capacidade de diagnóstico do estilo gerencial e da supervisão e definir, de maneira participativa, objetivos, metas, indicadores e padrões de mensuração de resultados a serem alcançados.

Lucena (1992) diz que em geral toda a gestão de pessoas está voltada ao gerenciamento de desempenho. A mesma autora coloca, ainda, a avaliação de desempenho como algo imprescindível que possibilite identificar as competências da organização que respondam aos anseios empresariais.

De acordo com Lotta (2002) a avaliação de desempenho se dá comparando o desempenho efetivo dos indivíduos com o desempenho esperado por parte deles.

Inicialmente a avaliação de desempenho era imposta pelo método burocrático, e com o aumento da competitividade exigiu a evolução do conceito de qualidade e melhoria de produtos e serviços, e passou ser necessário medir o valor das contribuições humanas ao negócio (SOUSA et al., 2009).

Os sistemas de avaliação de desempenho devem ser acompanhados de um processo de acompanhamento e melhoria constante para que possam apresentar resultados melhores e confiáveis (ODELIUS, 2000).

O termo avaliação de desempenho tem perdido espaço na literatura, conforme ensina Guimarães (2001) para o termo gestão de desempenho: “A gestão de desempenho surgiu nos últimos anos como um conceito alternativo às técnicas tradicionalmente utilizadas para a avaliação de desempenho”. Esse novo termo, segundo o autor, é mais completo, por envolver atividades de planejamento, de acompanhamento e da avaliação propriamente dita (GUIMARÃES apud GUIMARÃES, 2001).

O apoio a idéia de gerir desempenho ao invés de meramente avaliá-lo é reforçado por Behn (apud ODELIUS; SANTOS, 2008) ao dizer que “medir desempenho, no entanto, não é um fim em si mesmo”. Também não pode ser uma via de mão única para a organização. Conforme ensinamento de Odelius e Santos (2008), deve existir uma perspectiva de crescimento, tanto pessoal quanto profissional e não apenas o controle da produtividade organizacional.

2.2 Competências Individuais

A forma mais popular de definir competências a nível individual é por meio de seus elementos formadores, do popular CHA, conhecimento, habilidade e atitude, conforme atestou Brandão (2007) a partir de uma pesquisa bibliográfica nas principais publicações do meio acadêmico brasileiro.

O conceito de competência envolve diretamente o indivíduo inserido em sua equipe de trabalho através de sua atividade prática, uma vez que sua rotina diária implica num saber aprender constante. O indivíduo deve mostrar-se apto a tomar iniciativa e a assumir responsabilidades diante das situações profissionais com as quais se depara. A responsabilidade é, sem dúvida, a contrapartida da autonomia e da descentralização das tomadas de decisão. Não se trata mais de executar ordens, mas de assumir em pessoa a

responsabilidade pela avaliação da situação, pela iniciativa exigida e pelos efeitos que vão decorrer dessa situação. Assim, uma pessoa ou uma equipe ao aceitar assumir suas responsabilidades, aceita ser julgada e avaliada pelos resultados obtidos no campo dos desempenhos pelos quais é responsável. Compromete-se e torna-se explicitamente, devedora dos resultados de sua atividade (UBEDA apud UBEDA; SANTOS, 2005, p.4).

Para Pontes (2010) o conceito de competências “desloca-se somente do foco do conhecimento e habilidades para a forma como a pessoa age”. Coloca então um elemento exterior ao popular do CHA, ao introduzir a forma da ação. A ação em si é a atitude já presente no CHA, o elemento extra que Pontes coloca é a forma da ação. Em sua obra, o autor coloca ainda, o conceito encontrado em dicionário, que adiciona idoneidade como parte integrante do significado (FERREIRA, apud PONTES, 2010), ou seja a forma pode ser vista como um caráter ético na atitude, sendo a escolha feita pelo indivíduo. Fica claro em todos exemplos que competência pessoal engloba conhecimento e habilidade e exige atitude do indivíduo.

As competências individuais devem consideradas na avaliação de desempenho além dos resultados obtidos pelos colaboradores (UBEDA; SANTOS, 2005), pois é por meio das competências que os indivíduos geram os resultados, sendo necessário dessa forma avaliar não apenas o fim e sim o processo como um todo.

2.3 Competências Organizacionais

Neves (2008) ensina que o conceito de competência organizacional ganhou destaque com a publicação de “*The core competence of the Corporation*” em 1990 por Prahalad e Hamel.

A corporação diversificada é uma grande árvore. O tronco e os galhos são os produtos essenciais, e os galhos menores, as unidades de negócio; as folhas, as flores e os frutos são os produtos finais. A raiz, que promove a nutrição, sustentação e estabilidade, é a competência essencial (PRAHALAD; HAMEL apud NEVES, 2008, p.16).

Mills et al. (apud FERNANDES, 2006, p.31) colocam que competência organizacional está intimamente ligada à habilidade de desempenhar as atividades necessárias ao seu sucesso, assim “uma empresa tem uma força ou uma atividade de alta competência se supera muitos de seus concorrentes em um fator competitivo que o cliente valorize”.

Cabe ressaltar que para Fernandes (2006, p.35) competências organizacionais estão ligadas a execução de ações e não bastando apenas ter recursos. Para o autor, essas competências são “conjunto de recursos tangíveis e intangíveis coordenados de forma tal a gerar um nível de desempenho particular”.

As competências organizacionais são subdivididas de diferentes maneiras por diferentes autores, Ruas (apud NEVES, 2008) divide as competências em: essenciais, que são as capazes de diferenciar a organização no espaço de competição internacional e competências funcionais como as específicas para cada área vital da empresa.

Neves (2008) cita diversos autores, como Zarifan, Mills e Prahalad que dividem as competências organizacionais de acordo com a natureza, podendo ser: competências sobre processos, competências técnicas, competências sobre a organização, competência de serviços, competências de acesso a mercado, competências de integridade.

Mills et al. (apud NEVES, 2008) dizem que as competências são construídas a partir dos recursos, quando devidamente articulados e coordenados. Esses recursos aqui devem ser entendidos em um sentido amplo, englobando desde insumos, capital intelectual, até mesmo royalties e licenças legais.

Deve-se lembrar que competências não são imutáveis mesmo aquelas chamadas essenciais.

As competências são, por natureza, dinâmicas: o que é essencial hoje pode não sê-lo amanhã e vice-versa. Assim, se a organização concentra seus negócios em determinadas competências essenciais, as demais competências tornam-se, por definição, acessórias. (GUIMARÃES, 2000, p.7)

Brandão e Bahry (2005, p.190) ainda chamam atenção para o fato que:

É importante ainda evitar a adoção de listas genéricas de competências, desprovidas de contexto ou desalinhadas da estratégia organizacional. Cada organização tem suas particularidades, sua cultura, estrutura e estratégia, entre outros elementos, que a distinguem das demais, o que exige a definição de rol de competências contextualizado e adequado às suas necessidades específicas.

Por isso é importante o processo de mapeamento que será introduzido no próximo tópico.

2.4 Avaliação de Desempenho baseada em Competências

A elaboração de um modelo de avaliação por competência, que pode ser do campo técnico ou comportamental, passa pela definição de um perfil de competências, tanto das competências essenciais da organização, para entendimento das ações estratégicas a serem desenvolvidas, por exemplo: foco no cliente, orientação para resultados ou trabalho em equipe, como definição dos cargos ou grupos de cargos envolvidos na avaliação (PONTES, 2010).

Para elaboração de um modelo de avaliação por competências, primeiramente são pensadas as competências relacionadas à empresa, essenciais para obtenção de resultado pela mesma. Essas competências são consideradas obrigatórias para todas as pessoas da organização, o segundo passo é a definição das competências requeridas nas diversas posições, com base nessa distribuição das competências organizacionais para cargos, derivam as competências individuais requeridas, tanto em nível técnico quanto em nível comportamental que serão mensuradas, para estabelecer planos de ação para desenvolvimento quando não encontradas (PONTES, 2010, p. 151).

Existe uma controvérsia quanto a se falar em competências nos cargos ou posições, contudo Carbone e Ruffato (2008) suportam essa idéia classificando como competências profissionais, um meio termo entre as competências organizacionais e as individuais, mas essa é uma posição minoritária.

Brandão e Bahry (2005, p.181) descrevem o processo:

O mapeamento objetiva identificar o *gap* ou lacuna de competências, isto é, a diferença entre as competências necessárias para concretizar a estratégia formulada e as competências internas já disponíveis na organização

Os mesmos autores alertam, ainda, que lacunas detectadas e não suprimidas tendem a crescer com o passar do tempo, pois a competitividade tem tendência de crescimento positiva, forçando as organizações a buscarem sempre ampliar suas competências.

Para reforçar a criação de um sistema de avaliação baseado em competências, cabe o ensinamento de Ubeda e Santos (2005, p.5)

Uma vez identificadas, as competências individuais, através de uma avaliação de desempenho conjunta em todos os níveis da organização, é

possível identificar potenciais inovadores, formar e gerenciar seus recursos humanos através de mudança de postura quanto aos seus subsistemas de recursos humanos.

Existe uma proximidade nos conceitos de gestão por competências e gestão de desempenho. Brandão e Guimarães (2001) exploraram essa proximidade e encontram diversas similaridades entre os conceitos, como “ambas as tecnologias propõem a necessidade de associar a performance ou as competências da organização com as de seus membros”. Os autores denominam nesse artigo o processo integrado entre a gestão de desempenho e a gestão de competências como gestão de desempenho baseada em competências.

O processo de gestão de competências é interdependente de um processo de avaliação a nível individual, conforme Brandão e Guimarães (2001)

Quando a gestão de desempenho ocorre no nível individual, por exemplo, é possível avaliar o trabalhador tomando como parâmetro não só os resultados decorrentes do trabalho executado, mas também a manifestação, por parte do indivíduo, de conhecimentos, habilidades e atitudes que se pressupõe serem relevantes para a consecução dos objetivos organizacionais. Da mesma forma, na gestão de competências, uma competência se traduz tanto pelo resultado alcançado como pelo conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para atingi-lo. Observam-se, então, até mesmo semelhanças conceituais entre competência e desempenho. O resultado alcançado (desempenho) representa, em última instância, a própria competência do indivíduo.

Sobre a proximidade dos conceitos de avaliação de desempenho e gestão de competências basta observar a constatação de Brandão e Bahry (2005) que os instrumentos de avaliação de desempenho são constantemente utilizados para identificar as competências disponíveis na organização.

A utilização de competências para avaliar o desempenho é muito comum, em uma pesquisa realizada em 2005 com alunos de pós-graduação da Fundação Armando Álvares Penteado, 73,21 % das empresas que utilizam a gestão por competências utilizam do método como metodologia de avaliação (PONTES, 2010, p.152).

A Gestão por Competências vem despertando o interesse dessas empresas, pois, através dela, é possível promover uma mudança de atitude e formação das pessoas em relação às práticas de trabalho necessárias, tanto para o sucesso empresarial quanto para o autogerenciamento de carreira. (CRAIDE, 2004, p.6)

A adoção de um sistema de avaliação baseado em competências não é simples, sendo necessário atender algumas condicionantes, conforme o seguinte ensinamento de Guimarães (2000, p.8):

A primeira seria a existência de uma estratégia corporativa definida de forma clara, na qual a organização estabeleça sua missão, sua visão de futuro, seu negócio, objetivos e indicadores de desempenho. Essa

estratégia seria o elemento balizador da gestão baseada nas competências, tanto no nível da organização como dos seus recursos humanos. A segunda condicionante diz respeito a um ambiente organizacional que privilegie o pensamento estratégico, a inovação e a criatividade, bem como o empowerment, onde existam gestores dotados de autonomia e responsabilidade, bem como equipes técnicas de alta performance. A terceira condicionante refere-se à coerência entre as políticas e as diretrizes de gestão da organização como um todo e de seus recursos humanos. Isto é, a organização necessita estabelecer e utilizar mecanismos de gestão que garantam uma consistência entre sua intenção e sua prática.

Motta (apud GUIMARÃES, 2000) afirma que mesmo com estruturas organizacionais e técnicas estejam preparadas para a migração para um sistema de gestão por competências, essa mudança poderá ser um fracasso se os valores e a cultura organizacional não estiverem alinhados com o novo paradigma.

2.5 A avaliação 360 graus

Avaliar em 360 graus é aumentar as fontes julgadoras de desempenho do empregado, fugindo do paradigma de apenas o superior hierárquico desempenhar o papel de avaliador, e dando chance aos pares, subordinados e ao próprio avaliado avaliar o seu desempenho.

Alguns autores adotam a nomenclatura de “avaliação por múltiplas fontes” por pequenas divergências quanto a presença ou não da auto-avaliação. Para justificar esse aumento das fontes de avaliação, Brandão et al. (2008) ensina que

o pressuposto é o de que a avaliação realizada por diversos atores é mais rica e fidedigna do que aquela feita por uma única pessoa, sobretudo porque os envolvidos passam a compartilhar a responsabilidade pelo processo e eventuais distorções na percepção de um dos avaliadores se diluem nas avaliações realizadas pelos demais.

O mesmo autor ainda chama a atenção na força do método 360 graus para tornar mais preciso o mapeamento das competências organizacionais, mostrando a versatilidade do método em suas aplicações.

Avaliações com apenas uma fonte podem estar carregadas de subjetivismo ou serem utilizadas em um jogo de poder entre subordinado e supervisor, de forma que o supervisor utiliza o sistema como instrumento de pressão e controle psicossocial (PAGÉS apud BRANDÃO et al., 2008).

Outra vantagem inerente ao sistema, conforme levantado por Reis (2000), é que por ser um sistema mais democrático, aumenta a percepção de equidade e justiça e dessa forma gerando uma percepção positiva quanto a avaliação recebida.

O conceito da avaliação 360 graus é simples e de suma importância, pois o estudo de Brandão et al. (2008) coloca que um dos fatores determinantes para uma percepção positiva à época do novo sistema foi a quebra da exclusividade da avaliação feita pelo superior hierárquico.

Pontes (2010) acredita que o método 360 graus deve ser aplicado apenas no desenvolvimento pessoal e da carreira profissional, pois gera problemas quando utilizado como instrumento de gerenciamento de desempenho, dar e receber múltiplos feedbacks exige um alto grau de maturidade no trabalho que nem sempre é encontrado.

2.6 A GDP por Competências do Banco do Brasil

O Banco do Brasil possui instaurou o seu primeiro sistema de avaliação de desempenho na década de sessenta, sendo assim mais de quarenta e cinco anos desenvolvendo um sistema adequado as necessidades da instituição. O primeiro sistema chamava-se Boletim de Informações e o foco da avaliação era o comportamento do funcionário, com periodicidade anual e sentido de avaliação descendente. O foco comportamental da avaliação de desempenho perdurou até o ano de 1998, com a introdução da GDP (Gestão do Desempenho Profissional) onde o foco era o desempenho, definido como atingimento das metas em conjunto com fatores comportamentais desejáveis. Esse novo sistema inovou também ao incluir a avaliação ascendente e ter periodicidade semestral. (UNIBB, 2007)

O foco nas competências veio com o aperfeiçoamento do sistema, quando se define o desempenho do funcionário como o atingimento de resultados por meio do cumprimento de metas com o desenvolvimento de competências e planejamento de carreira. As fontes se tornaram múltiplas, de forma descendente, ascendente,

lateral e a autoavaliação. Os ciclos se mantêm semestrais, de forma a bater com a divulgação dos resultados do banco. (UNIBB,2007).

São os objetivos da GDP por Competências: orientar o desenvolvimento profissional, ajudar o planejamento da carreira, facilitar o cumprimento dos objetivos organizacionais, subsidiar outros programas da gestão de pessoas da instituição. (UNIBB,2007)

São consideradas cinco perspectivas de desempenho, escolhidas pelo interesse em ter um acompanhamento constante pelo banco: Financeira, Clientes, Processos Internos, Comportamento Organizacional e Sociedade. (UNIBB,2007)

O Banco divide as competências em:

- **Fundamentais:** Estão distribuídas nas cinco perspectivas, sendo nove competências que devem ser expressas diretamente por todos os funcionários, independentemente de seu cargo.
- **Específicas:** Não abordam necessariamente as cinco perspectivas e variam de acordo com a área de atuação do funcionário e do seu papel ocupacional.
- **Gerenciais:** Devem ser expressas por todos funcionários que atuam em nível gerencial, não estão abarcadas necessariamente as cinco perspectivas.

Competências Fundamentais

(Curso Gestão de Desempenho por Competências, UNIBB, 2007)

Perspectivas	Descrição
Comportamento Organizacional	Estimula e valoriza a participação dos funcionários nas decisões, incentivando o diálogo, a troca de idéias e o compartilhamento de conhecimentos.
Comportamento Organizacional	Orienta a atuação da equipe com foco nas estratégias, resultados e princípios de responsabilidade socioambiental do Banco, compartilhamento de informações necessárias para a realização do trabalho.
Comportamento Organizacional	Promove o desenvolvimento da equipe, comunicando suas expectativas sobre o desempenho das pessoas, fornecendo feedback freqüente para aprimoramento e oferecendo oportunidades de capacitação.
Comportamento Organizacional	Implementa, em conjunto com a equipe, ações voltadas para o bem estar no trabalho e melhoria continua da qualidade de vida.
Clientes	Negocia com clientes (internos e externos), de forma transparente, buscando estabelecer acordos que atendam aos interesses das partes.
Financeira	Toma decisões adequadas, em tempo hábil, analisando o contexto e os objetivos da Unidade.

Competências Gerenciais

(Curso Gestão de Desempenho por Competências, UNIBB, 2007)

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

Todos os conceitos e informações expostas nessa parte do trabalho foram retirados das duas primeiras unidades do Curso Gestão de Desempenho por Competências, que é do tipo auto-instrucional, que possui no total cinco volumes e é entregue ao colaborador ao final de seu primeiro treinamento, antes de ir para sua agência de lotação.

Os volumes seguintes detalham aspectos técnicos do sistema, como a forma de preenchimento, ou sobre outros conceitos pertinentes quando avaliamos o desempenho de pessoas, como gestão e conflitos e equipes.

Conforme exposto, o sistema da instituição estudada já passou por diversos aprimoramentos, está alinhado a estratégia e outros processos internos da Gestão de Pessoas e foi validado por uma pesquisa feita durante o seu período de testes, mas ainda há espaço para questionarmos as percepções dos colaboradores quanto a avaliação de desempenho como um todo e o sistema em si.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A investigação científica depende de um “conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos” (GIL, 1989, p.27) para que seus objetivos sejam atingidos: os métodos científicos.

São diversas as questões que precisavam ser respondidas para se alcançar o objetivo geral dessa pesquisa. Os procedimentos metodológicos para conseguir esse feito serão descritos neste capítulo, com o tipo e descrição da pesquisa, caracterização da instituição estudada, definição da população, definição da amostra, o instrumento de pesquisa e os procedimentos de coleta e análise dos dados.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Partindo do princípio que essa pesquisa visa “descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade” (TRIVIÑOS, 1987, p.110) a pesquisa aqui proposta será do tipo descritiva quanto ao seu objetivo.

Os participantes responderam um questionário que foi tratado de forma quantitativa, e as respostas dos liderados foram comparadas com as respostas do líder da equipe.

3.2 Caracterização da organização

Todas informações aqui dispostas foram retiradas do site do Banco do Brasil, bem como dos relatórios disponibilizados para consulta listados ao final do trabalho na bibliografia.

A pesquisa foi realizada no Banco do Brasil, instituição secular, fundada com a vinda da família real portuguesa ainda na época do Brasil Colônia. Com o passar dos anos, apesar de sempre ter sido uma instituição financeira, diferentes atribuições

eram dadas à instituição no passar dos anos. Foi o Banco que financiou a primeira Bolsa de Valores brasileira, financiou obras de hospitais e escolas nos primeiros anos da independência brasileira, foi o único emissor de moeda por anos quando o governo brasileiro começou a regular o mercado. Em 1936 o Banco do Brasil, após turbulentos anos, de liquidações, fusões e troca de nome, lança a Carteira de Crédito Agrícola e Industrial, sendo de suma importância, por ser uma das vocações do banco o crédito agrícola. O financiamento rural ainda é uma das funções definidas em lei da instituição em caráter público.

Um grande marco da instituição foi o fim da conta-movimento, que era mantida pelo Banco Central dentro do BB em 1986. A conta-movimento garantia suprimento automático de recursos. Com essa extinção o Banco do Brasil precisaria gerar recursos próprios, lucrar para gerar reservas. Dessa forma, foi autorizado a atuar como um banco comercial em segmentos explorados outrora apenas por bancos privados. A partir desse ano, a empresa teve que se modernizar, criar subsidiárias, melhorar seus processos e investir em tecnologia.

Atualmente o BB mantém sua faceta bidimensional, um banco com ações negociadas, que busca o lucro e ao mesmo tempo tem programas públicos a serem seguidos, como a diminuição das diferenças regionais brasileiras, financiamentos a pessoas de baixa renda e outras ações negligenciadas por bancos privados por trazerem baixo retorno e risco elevado.

A atual configuração societária do BB traz como maior acionista o Tesouro Nacional com 51,85% e a PREVI em segundo com 10,36%. Investidores estrangeiros são donos de 17,53% e investidores brasileiros possuem 12,90% das ações.

A organização possui cento e vinte mil, setecentos e noventa e sete colaboradores, sendo cento e onze mil duzentos e vinte e quatro funcionários e nove mil quinhentos e setenta e três estagiários, dados do balanço do primeiro trimestre do ano de 2011.

3.3 Participantes do Estudo

A organização estudada possui mais de cento e dez mil funcionários, distribuídos em agências, superintendências, órgãos de apoio, diretorias, vice-presidências,

fundações, caixa de assistência médica, previdência. Os colaboradores do Banco são selecionados por meio de concurso público, com a exigência de escolaridade nível médio completo e não estar com certidões negativas em órgãos de crédito, como o Serasa, SPC e CCF. Os concursos públicos da instituição possuem enorme procura e acabam selecionando pessoas com as mais diversas formações, que procuram a estabilidade de um emprego público.

De forma ideal, deveriam ser estudados funcionários dos mais diversos órgãos da enorme estrutura da empresa, no entanto o acesso a diversos setores da organização é restrito. Dessa forma a pesquisa se limitará a uma agência bancária da rede varejo do Distrito Federal.

A agência escolhida foi a 1503 - Itamaraty. A escolha por essa agência se deu por conveniência, pela proximidade do pesquisador com o líder da unidade por se tratar da instituição onde outrora trabalhou.

A população desse estudo é composta por um gerente e onze funcionários subordinados a esse gerente. Todos da equipe que já utilizaram o sistema de avaliação de desempenho participaram da pesquisa, sendo essa do tipo censitária dessa forma.

Os resultados obtidos com os participantes desse estudo, frente a quantidade enorme de funcionários da instituição, não poderão ser generalizados para toda a instituição. Para tecer conclusões relevantes estatisticamente para toda a população do Banco, essa seria considerada uma população do tipo infinita por ser composta por mais de 100.000 indivíduos (GIL, 1989). Uma amostra válida com nível de confiança de 95%, erro máximo de 5% seria de 400 indivíduos, utilizando a fórmula proposta por GIL (1989, p.100):

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

n = Tamanho da amostra

σ^2 = Nível de confiança escolhido, expresso em número de desvios-padrão

p = Percentagem com a qual o fenômeno se verifica

q = Percentagem complementar (100 - p)

e = Erro máximo permitido

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

O instrumento utilizado foi um questionário adaptado do utilizado por Ana Lídia Gomes Gama em sua dissertação para o Instituto de Psicologia da UnB.

O questionário originalmente era composto por oitenta e seis afirmativas, mas foram retiradas aquelas relacionadas a recompensas, ficando apenas as afirmações relativas a percepção quanto ao sistema de avaliação de desempenho. Dessa forma restaram quarenta itens.

O respondente deve classificar as afirmativas quanto a sua concordância na escala: 1 = Discordo; 2 = Não tenho opinião formada; 3 = Concordo.

Esses quarenta itens estão divididos em cinco grupos, sendo os grupos e as afirmações:

Na prática, um dos objetivos do sistema de avaliação de desempenho do BB é...

- Medir desempenho
- Ajudar a ver quem precisa de treinamento
- Punir o empregado com desempenho ruim
- Ajudar o empregado a perceber os seus acertos
- Ajudar o empregado a perceber suas falhas
- Fazer com que as promoções sejam justas
- Encobrir as injustiças quanto às promoções feitas por “peixada”
- Facilitar o diálogo entre chefes e subordinados
- Verificar se a organização tem bom desempenho
- Facilitar a discussão do desempenho entre avaliador e avaliado

No BB, recebe melhor avaliação aquele funcionário que...

- Trabalha mais

- É mais eficiente
- Tem maiores necessidades financeiras
- Tem maior necessidade de ser incentivado
- Tem maiores afinidades com os avaliadores
- Todos são contemplados da mesma maneira, independentemente de seus resultados

Sobre o processo, na minha opinião...

- Os gerentes são bem preparados para avaliar
- Os caixas/escriturários/assistentes são bem preparados para avaliar
- Os resultados são discutidos entre os membros da avaliação
- Os procedimentos utilizados para avaliar são claros
- O instrumento utilizado para avaliar diferencia os desempenhos excelente, bom e ruim
- Os resultados finais da avaliação de desempenho (nota) são justos
- O modo (processo) como se dá a avaliação de desempenho do BB é justo
- Os critérios para avaliar o desempenho são objetivos
- Os critérios descritos são seguidos
- Os critérios são amplamente conhecidos pela equipe
- Os critérios são claros
- Os critérios são justos
- Os critérios permitem avaliar casos excepcionais

Acho que na última avaliação de desempenho...

- Recebi melhor nota do que fato merecia
- Recebi notas menores do que merecia

- Todos tiveram a mesma nota, independentemente de seus desempenhos

Devido aos resultados da última avaliação de desempenho...

- Passei a me dedicar menos ao trabalho
- Passei a me dedicar mais ao trabalho
- Passei a ter pior desempenho na execução das minhas tarefas
- Passei a ter melhor desempenho na execução das minhas tarefas
- Tento mostrar aos meus colegas que não vale a pena ser produtivo nessa organização
- Tento igualar o meu trabalho ao de colegas que tiveram sucesso na avaliação
- Pretendo sair desta organização
- Mantive o meu desempenho sem alterações

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

O questionário foi enviado por email para o líder da equipe, que se prontificou a entregar os questionários aos funcionários da agência que já haviam utilizado o sistema de avaliação de desempenho do banco.

Dessa forma, foram respondidos doze questionários, incluído o do líder da equipe, que foi o único identificado dos participantes do estudo para poder ser feita a comparação entre suas respostas e de seus liderados.

As respostas foram tabuladas no Excel e foram feitas análises estatísticas simples, porém de acordo com a realidade do instrumento utilizado. Foram feitas tabelas e gráficos com o número absoluto de respostas para cada item do questionário. Dessa forma foram traçadas as considerações quanto as percepções da equipe, de forma análoga a pesquisa que originou o questionário.

Sobre os dados dos participantes, cinquenta e oito por cento eram do sexo masculino, a média de idade é de trinta anos com desvio padrão de cinco anos. Em

média estão no banco há cinco anos com desvio padrão próximo a seis anos (DP= 5,7). Cinco dos participantes têm curso superior completo, o mesmo número tem o segundo grau completo e dois já terminaram sua primeira pós graduação. O cargo de assistente é o com maior número de participantes, cinco no total.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados dessa pesquisa descritiva serão apresentados por meio de tabelas compostas pelos itens do instrumento. Antes das tabelas serão apresentados os enunciados da questão que agrupa o referido item em *itálico*. Para facilitar ainda mais a visualização dos dados, os mesmos foram dispostos na forma gráfica de colunas.

O instrumento permitia a identificação das percepções em cinco grandes grupos: quanto aos objetivos da GDP, quanto aos critérios de justiça da GDP, quanto a utilização da GDP, quanto aos resultados da GDP e finalmente quanto às reações aos resultados da GDP.

Serão discutidos os resultados dos questionários levando em conta esses cinco grupos para que no capítulo seguinte se tracem as conclusões e as considerações finais.

Durante a apresentação dos resultados serão apresentadas sugestões e considerações feitas pelo pesquisador, com base nos estudos e na vivência que teve na instituição.

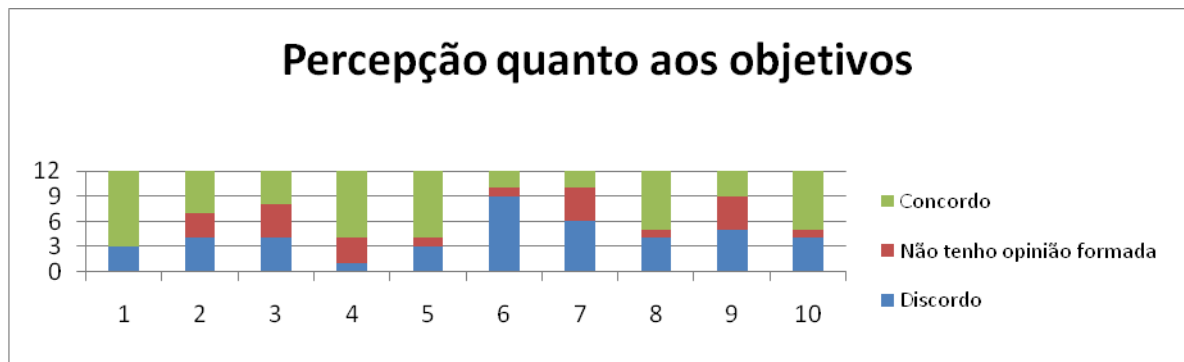
Tabela 1
Percepção dos objetivos da GDP

Na prática, um dos objetivos do sistema de avaliação de desempenho do BB é...

Itens	Discordo	Não tenho opinião formada	Concordo
1) Medir desempenho	3	0	9
2) Ajudar a ver quem precisa de treinamento	4	3	5
3) Punir o empregado com desempenho ruim	4	4	4
4) Ajudar o empregado a perceber os seus acertos	1	3	8
5) Ajudar o empregado a perceber suas falhas	3	1	8
6) Fazer com que as promoções sejam justas	9	1	2
7) Encobrir as injustiças quanto às promoções feitas por "peixada"	6	4	2
8) Facilitar o diálogo entre chefes e subordinados	4	1	7
9) Verificar se a organização tem bom desempenho	5	4	3
10) Facilitar a discussão do desempenho entre avaliador e avaliado	4	1	7

Fonte: dados da pesquisa

Gráfico 1



Nove dos doze colaboradores concordam que o objetivo final da GDP é medir o desempenho individual. Apesar do objetivo não ser explicitado no sistema de avaliação de desempenho formal do banco, a percepção dos funcionários apresentam-se de forma tácita. Os funcionários percebem o sistema como apto a medir o desempenho individual.

Avaliar a necessidade de treinamento dos funcionários foi considerado como objetivo da GDP por cinco funcionários, quatro discordaram da afirmação e três não emitiram opinião. Esse item pode ter sido visto como uma vantagem de se avaliar o desempenho e não um objetivo final em si, o que explica a diminuição do percentual de concordância com a afirmação. Consta como objetivo enumerado da GDP o auxílio ao processo de desenvolvimento profissional, que envolve ações de treinamento. Aqui ocorre um distanciamento entre a percepção dos colaboradores e do enunciado no documento formal da instituição, já que apenas cinco colaboradores concordaram com a afirmação.

A questão da punição ao funcionário com baixo desempenho foi o item com maior diversidade de resposta, os participantes da pesquisa se dividiram igualmente nas três opções. Uma das premissas elencadas no Curso Gestão de Desempenho por Competências da UniBB (2007) é que o caráter do sistema nunca deve ser punitivo, todavia a percepção dos funcionários difere do registrado no curso, apenas quatro funcionários discordaram que o sistema deve ser utilizado para punir empregados com baixo desempenho.

No sexto item, “Fazer com que as promoções sejam justas”, nove pesquisados discordam que é objetivo da GDP. Os colaboradores não percebem uma ligação clara entre as promoções feitas pelo banco e os resultados obtidos nas avaliações

de desempenho. Este item demonstra a percepção de que o sistema não é eficaz para auxiliar num processo de promoção justa efetuado pelo banco.

Consta como objetivo formal do sistema do banco “auxiliar a consecução dos objetivos organizacionais”. A percepção dos funcionários demonstra que o esse objetivo não é alcançado. O sistema não averigua se a instituição está tendo um bom desempenho segundo os funcionários. A instituição pode por meio de uma ação interna demonstrar como os dados da GDP são tratados e quais estratégias são elaboradas com base nesses dados.

Oito colaboradores afirmam que o sistema os ajuda a perceber seus erros e acertos. Esse objetivo não está elencado formalmente, porém o reconhecimento de erros e acertos é uma vantagem da avaliação de desempenho.

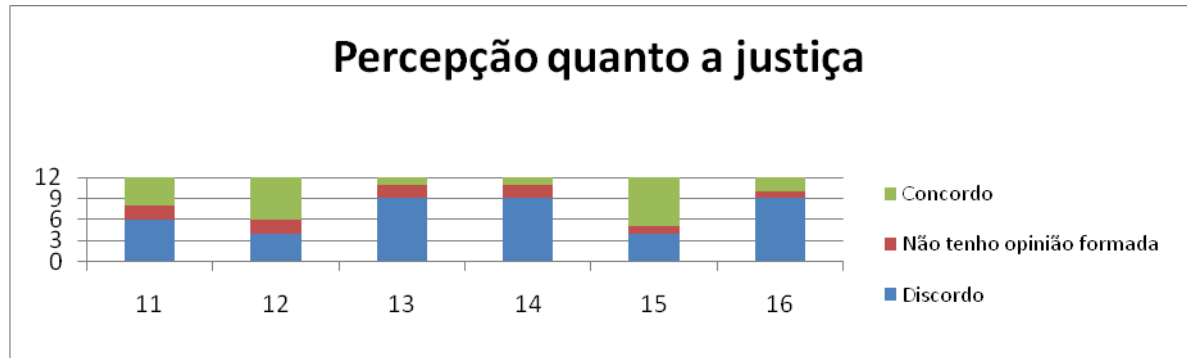
Apenas duas pessoas acreditam que a GDP é utilizada para encobrir promoções feitas sem o devido mérito ao funcionário, baseadas em relacionamentos pessoais. Esse é um grave desvio que merece atenção especial e deve ser estudado a fundo com amostras maiores pela instituição.

Quanto às respostas do líder no questionário, a equipe se mostrou alinhada com o mesmo. O líder disse não ter opinião formada nos itens 2, 3 e 4, que podem ser considerados como vantagens do sistema e não objetivo em si. Nos outros itens sempre esteve de acordo com a maioria da equipe.

Tabela 2
Percepção de critérios de justiça distributiva à GDP
No BB, recebe melhor avaliação aquele funcionário que...

Itens	Discordo	Não tenho opinião formada	Concordo
11) Trabalha mais	6	2	4
12) É mais eficiente	4	2	6
13) Tem maiores necessidades financeiras	9	2	1
14) Tem maior necessidade de ser incentivado	9	2	1
15) Tem maiores afinidades com os avaliadores	4	1	7
16) Todos são contemplados da mesma maneira, independentemente de seus resultados	9	1	2

Fonte: dados da pesquisa



De acordo com os itens 12 e 14, os membros dessa equipe não acreditam que ocorram desvios na avaliação devido a necessidades financeiras do avaliado ou da sua necessidade de ser incentivado através de elogios. Tal fato pode ser por conta da classe social dos membros da equipe pouco diferir. Essa homogeneidade explica o resultado aqui encontrado.

Existe uma clara percepção de que são mais bem avaliados aqueles que possuem maior afinidade com os avaliadores. Esse é um erro comum em qualquer sistema de avaliação de desempenho, pois todo julgamento ou avaliação está sujeito a subjetividade, e o afeto entre avaliadores e avaliados aumenta o grau de subjetividade. De acordo com a literatura estudada e o próprio manual do sistema, a utilização de múltiplas fontes diminui a subjetividade. Todavia os resultados mostram que a subjetividade continua alta, merecendo um estudo futuro em como diminuí-la.

Os funcionários acreditam que as pessoas que são mais eficientes recebem melhores avaliações do que as que trabalham mais. Ao que tudo indica, os membros da equipe acreditam que o funcionário que gera maior valor é o melhor avaliado e não necessariamente aquele que trabalha mais. É recomendado investigar a fundo as questões levantadas por esse item do questionário.

O líder não fez essa diferenciação nas suas respostas, concordando com ambas. Não teve opinião formada quanto as necessidades financeiras, mas concordou quanto a afirmação que fala que a afinidade entre os avaliadores e avaliado pesa no resultado da GDP.

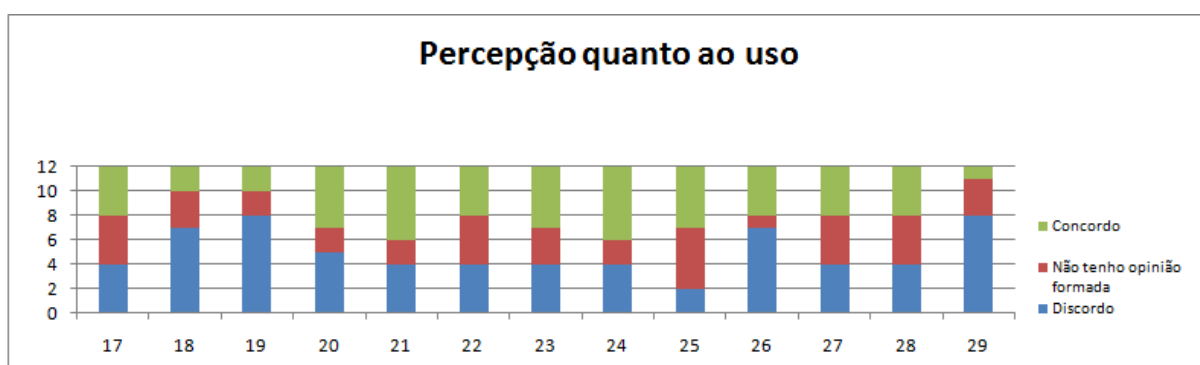
Tabela 3
Percepção quanto ao uso do sistema

Sobre o processo, na minha opinião...

Itens	Discordo	Não tenho opinião formada	Concordo
17) Os gerentes são bem preparados para avaliar	4	4	4
18) Os caixas/escriturários/assistentes são bem preparados para avaliar	7	3	2
19) Os resultados são discutidos entre os membros da avaliação	8	2	2
20) Os procedimentos utilizados para avaliar são claros	5	2	5
21) O instrumento utilizado para avaliar diferencia os desempenhos excelente, bom e ruim	4	2	6
22) Os resultados finais da avaliação de desempenho (nota) são justos	4	4	4
23) O modo (processo) como se dá a avaliação de desempenho do BB é justo	4	3	5
24) Os critérios para avaliar o desempenho são objetivos	4	2	6
25) Os critérios descritos são seguidos	2	5	5
26) Os critérios são amplamente conhecidos pela equipe	7	1	4
27) Os critérios são claros	4	4	4
28) Os critérios são justos	4	4	4
29) Os critérios permitem avaliar casos excepcionais	8	3	1

Fonte: dados da pesquisa

Gráfico 3



Apenas um terço dos participantes considera que os gerentes estão bem preparados para avaliar desempenhos, e menos de vinte por cento considera que os demais cargos estão com um grau de preparo satisfatório. Conforme a literatura estudada, a avaliação feita por múltiplas fontes tem como desvantagem exigir um maior número de pessoas preparadas, com um alto grau de maturidade.

Além da falta de preparo das pessoas para avaliar, os critérios de avaliação não são conhecidos por toda equipe de acordo com sete funcionários. Na teoria todos

participantes deveriam ter feito todo o curso auto-instrucional sobre o sistema. Essa percepção de baixo preparo aqui detectada merece atenção especial por parte da instituição, que deveria reavaliar a eficácia do programa de treinamento desse sistema.

O treinamento para a utilização do sistema de avaliação de desempenho do Banco do Brasil é feito de forma auto-instrucional, com a entrega de uma cartilha ao final do curso de formação. Pode-se inferir que os colaboradores dessa agência acreditam que apenas essa forma de treinamento está sendo insuficiente e existe a necessidade de aprofundar esse conhecimento. Existe essa opção com um curso presencial mais aprofundado nas unidades de treinamento do banco, mas esse curso é opcional para os funcionários.

Segundo os colaboradores a GDP é capaz de diferenciar os desempenhos em excelente, bom e ruim, porém é incapaz de avaliar casos excepcionais. Essa incapacidade de lidar com desempenhos acima da média pode desencorajar a obtenção do resultado máximo de sua capacidade por parte dos colaboradores.

A percepção de justiça do sistema como um todo não é positiva. Quando perguntados sobre a justiça do processo, apenas cinco concordam que o processo é justo. As notas e os critérios da avaliação também não são considerados justos pela maioria dos participantes do estudo.

Seis participantes consideram os critérios de avaliação objetivos. Essa concordância advém da reforma feita no sistema em sua última atualização, quando o banco substituiu as suas treze competências genéricas em competências fundamentais e outras específicas ao papel desempenhado na instituição.

Os resultados das avaliações não são discutidos entre os membros, segundo oito dos doze participantes. O *feedback* é de extrema importância em qualquer avaliação de desempenho, cabe a instituição elaborar formas de incentivar esse processo.

No final do ciclo de avaliação, o funcionário recebe um relatório com sua nota final, através do cálculo da média das avaliações recebidas, em cada competência por cada avaliador. Notas um e cinco exigem a descrição da exposição de motivos para serem aceitas. Ao que tudo indica, esse *feedback* eletrônico não é considerado como ideal pelos membros dessa equipe.

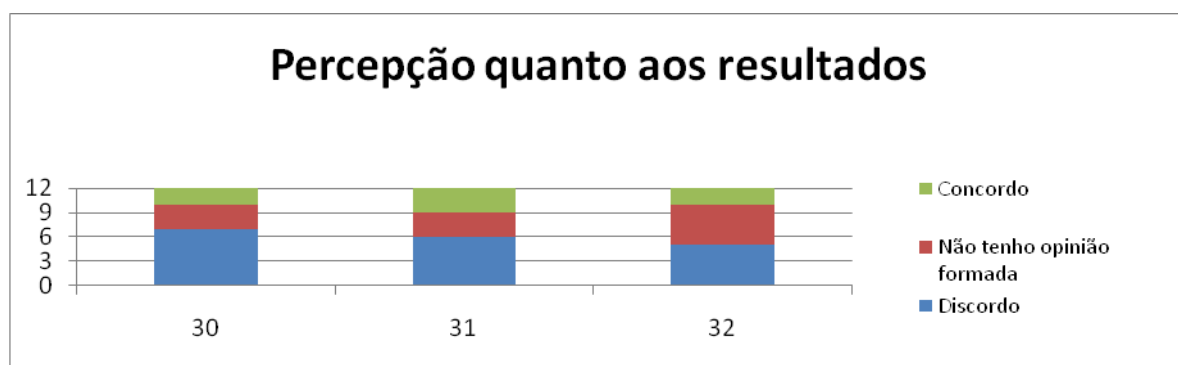
Tabela 4
Percepção relativa aos resultados GDP

Acho que na última avaliação de desempenho...

Itens	Discordo	Não tenho opinião formada	Concordo
30) Recebi melhor nota do que fato merecia	7	3	2
31) Recebi notas menores do que merecia	6	3	3
32) Todos tiveram a mesma nota, independentemente de seus desempenhos	5	5	2

Fonte: dados da pesquisa

Gráfico 4



Pela análise das três afirmativas é possível inferir que os colaboradores da agência em questão têm a percepção que suas notas ficaram dentro de seu desempenho, já que a maioria discordou tanto que teriam recebido notas maiores ou menores do que o merecido. O sistema apesar de seus defeitos está gerando dados de desempenho adequados, segundo os próprios funcionários.

É interessante registrar que mesmo com a falta de preparo na utilização do sistema, os colaboradores endossam as avaliações recebidas, um importante indício que acreditam na eficácia do mesmo. Apesar das percepções negativas registradas na tabela anterior, o objetivo final, a avaliação do desempenho, está sendo cumprida.

Houve um elevado número de pesquisados que não emitiu opinião quanto a questão de que todos avaliados recebem a mesma nota sem importar as diferenças de desempenhos. Cinco colaboradores discordam dessa afirmação e cinco não possuem opinião formada. Apenas dois colaboradores concordaram com a afirmação. Essa distribuição pode ser explicada pelo fato de que os resultados individuais das avaliações não são divididos por todos da equipe, o que dificulta o julgamento dessa afirmativa por parte dos membros da equipe.

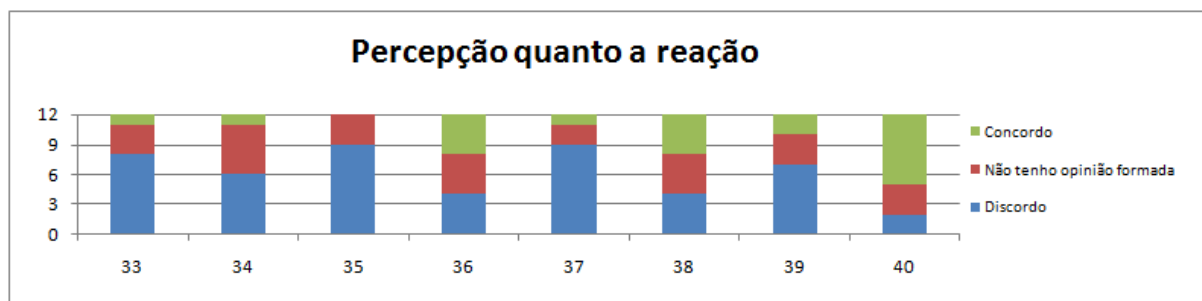
Tabela 5
Percepção relativa à reação aos resultados da GDP

Devido aos resultados da última avaliação de desempenho...

Itens	Discordo	Não tenho opinião formada	Concordo
33) Passei a me dedicar menos ao trabalho	8	3	1
34) Passei a me dedicar mais ao trabalho	6	5	1
35) Passei a ter pior desempenho na execução das minhas tarefas	9	3	0
36) Passei a ter melhor desempenho na execução das minhas tarefas	4	4	4
37) Tento mostrar aos meus colegas que não vale a pena ser produtivo nessa organização	9	2	1
38) Tento igualar o meu trabalho ao de colegas que tiveram sucesso na avaliação	4	4	4
39) Pretendo sair desta organização	7	3	2
40) Mantive o meu desempenho sem alterações	2	3	7

Fonte: dados da pesquisa

Gráfico 5



Os resultados da avaliação não geram grandes impactos na dedicação dos membros da equipe, mesmo com a percepção de que os resultados da avaliação são justos. A grande maioria afirma não ter tido resultados positivos ou negativos na dedicação ao trabalho após a avaliação.

A maioria acredita que manteve o desempenho sem alterações desde o último ciclo de avaliação. Conforme análise passada, as notas recebidas foram consideradas justas o que pode ter causado algum tipo de acomodamento por parte dos funcionários, especialmente com o fato do sistema não ser capaz de avaliar resultados extraordinários.

As respostas do líder não destoaram do resto da equipe. Cabe observar que o líder concordou com o item “Tento igualar o meu trabalho ao de colegas que tiveram sucesso na avaliação”. Seria interessante estudar se esse tipo de *benchmark* pessoal é comum nas pessoas que se tornam líderes dentro da organização, já que foi um item com respostas bem divergentes.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo deste trabalho foi descrever a percepção quanto a eficiência do sistema de avaliação de desempenho do Banco do Brasil (GDP) que tem como pilares a Gestão por Competências e a avaliação por múltiplas fontes. Para tanto, o pesquisador procurou responder percepções de partes específicas do sistema, desde o seu objetivo até os resultados obtidos pelos colaboradores no último ciclo de avaliação.

Um dos objetivos específicos era descrever a percepção dos funcionários quanto aos objetivos do sistema. Concluí-se que existe um distanciamento entre os objetivos listados pela instituição e os percebidos pelos colaboradores. O mais grave distanciamento ocorreu na questão sobre a punição ao funcionário que tem baixo desempenho, a instituição coloca como uma premissa que isso não deve ocorrer e mesmo assim a percepção do item foi alta. Esse item merece ser estudado por pesquisas futuras, para averiguar se de fato esse desvio de finalidade está ocorrendo nas unidades do banco.

Outro objetivo específico que suportou o objetivo central dessa pesquisa era a descrição da percepção dos funcionários quanto aos critérios utilizados na avaliação de desempenho. Os critérios são considerados objetivos, algo que já foi motivo de crítica ao sistema, mas não são capazes de avaliar casos excepcionais e não são considerados justos e claros segundo os funcionários.

Ainda existem melhorias a serem feitas nos critérios de avaliação do sistema, apesar da melhora que ocorreu com o mapeamento de competências específicas para diversos papéis dentro da organização.

O último objetivo específico a ser observado na pesquisa era o impacto dos resultados obtidos pelos funcionários nos seus desempenhos. Averiguou-se que não existem mudanças na dedicação por parte do funcionário ou nos resultados obtidos. Apesar de não estar escrito como objetivo formal o aumento do desempenho dos funcionários, esse é um resultado que normalmente é esperado pelas empresas que formalizam sistemas de avaliação de desempenho, em especial naquelas onde o *feedback* é dado por múltiplas fontes.

Embora o sistema não seja perfeito na ótica dos funcionários, existem dois pontos fortes na percepção dos mesmos. As notas recebidas estão condizentes com o que eles acreditam ter produzido, os critérios antes genéricos são considerados objetivos.

Alguns pontos merecem ser objeto de estudo por pesquisas futuras. O primeiro é quanto a discussão dos resultados por parte dos membros da avaliação, pois o sistema foi moldado para que a avaliação fosse além da simples atribuição de notas, e sim fossem feitos comentários pertinentes a cada competência exercida de formas excepcionais. Pode se estudar por que essa discussão não está sendo realizada e propor meios para que ela ocorra.

Outro ponto importante de ser estudado em uma pesquisa mais específica é a questão de que as pessoas com mais afinidade com os avaliadores recebem notas maiores. O item teve um alto grau de concordância, o que sugere um viés muito grande nas avaliações da instituição.

A percepção de que falta preparo aos funcionários para avaliar desempenhos também é preocupante. Essa falta de preparo deve ser sanada para a correta utilização do sistema, sugere-se aqui pesquisas que estudem se é possível diminuir essa falta de preparo por meio de treinamentos específicos ou melhora do curso auto-instrucional disponibilizado aos novos funcionários.

Existe ainda a percepção de que recebe melhor avaliação o funcionário mais eficiente, e não aquele que trabalha mais. Deve ser estudado a fundo o que os avaliadores consideram maior eficiência. Se o conceito de eficiência for maior resultado financeiro no mesmo período de tempo, invariavelmente, as pessoas em cargos de atendimento ligados a venda de produtos bancários receberão melhor avaliação do que caixas e assistentes ligados ao setor de suporte interno da agência.

Por fim, outra sugestão válida é a questão quanto a utilização do sistema para encobrir promoções feitas por base em indicações pessoais sem o devido processo interno. Apesar de ter sido um item em que apenas duas pessoas responderam positivamente a essa questão, esse desvio é por demais grave para não ser estudado com maior profundidade e amostra.

O objetivo final era traçar uma percepção geral quanto ao sistema, e como existe uma percepção positiva quanto aos objetivos e resultados do sistema, isso o leva o pesquisador a acreditar que existe uma aceitação do sistema em voga, em especial pelo expressivo resultado quanto as notas recebidas serem justas.

Outro ponto interessante levantado na pesquisa é quanto ao alinhamento das percepções das equipes com do líder da mesma. É um funcionário com um cargo comissionado e mais tempo de experiência que corrobora com as percepções de colegas que possuem menor tempo de banco.

A principal limitação dessa pesquisa é o fato da amostra estudada é deveras pequena, o que impede traçar conclusões para toda a instituição. Todavia foi encontrado um resultado interessante, aponta um alinhamento natural das percepções dentro dessa unidade, podendo ser explorada em pesquisas a serem realizadas.

De toda forma, a percepção encontrada nessa pesquisa continua sendo positiva, por mais que em menor grau que a pesquisa anterior, o que corrobora com os ensinamentos de Reis (2000), Pontes (2010) que afirmam que a avaliação por múltiplas fontes favorece a esse resultado. Todavia o viés da utilização do método também fica aparente, com a percepção de que falta preparo para diversos funcionários para avaliar desempenhos, viés também exposto pela teoria.

Sugerem-se estudos mais aprofundados sobre a ferramenta do banco e sua aceitabilidade por parte dos funcionários, em especial os lotados em agências. O pesquisador ouviu de maneira informal comentários bem críticos quanto ao sistema e como o mesmo é utilizado muitas vezes como forma de pressionar funcionários, ou como o sistema é por vezes negligenciado frente a grande carga de trabalho encontrada nas rotinas de agências.

Apesar de suas limitações, a pesquisa serve para mostrar que deve ser feito um esforço para manter uma percepção positiva quando implementados novos sistemas de gestão em uma organização. A utilização de sistemas modernos, alinhados a estratégia das organizações não garante por si só a perpetuação dos mesmos, sendo necessário o contínuo aprimoramento e incentivo a utilização do sistema além da incorporação dos mesmos nas rotinas dos funcionários. Esse é outro ponto interessante de ser abordado por pesquisas futuras, se a avaliação de desempenho

da instituição é feita de forma constante, conforme estruturada, ou se existe uma cultura de apenas respondê-la nos prazos finais das mesmas.

Esse estudo com certeza não será o último feito na instituição e especialmente sobre esse sistema. Existem diversos pontos que podem ser investigados, conforme apontado nessa conclusão. A gestão do desempenho humano é assunto estratégico e sempre estará em voga.

O foco nas percepções dos colaboradores ao invés de em partes específicas do sistema permitiu avaliar o sistema como um todo, conforme recomendado na literatura.

Em suma, o Banco do Brasil construiu um sistema de avaliação de desempenho moderno e adaptado a sua realidade, que consegue direcionar a ação de seus gestores e ter uma percepção positiva de seus funcionários, mesmo com o passar dos anos a ferramenta se mantém atual e pertinente para os seus participantes.

REFERÊNCIAS

Banco do Brasil – **Análise do desempenho 1º trimestre/2011**. Disponível em:
<<http://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/ri/pt/dce/dwn/1T11JAAnaliseDesemp.pdf>>

Banco do Brasil – **Demonstrações contábeis 1º trimestre/2011**. Disponível em:
<<http://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/ri/pt/dce/dwn/1T11JADemoCont.pdf>>

Banco do Brasil – **Sumário do resultado 1º trimestre/2011**. Disponível em:
<<http://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/ri/pt/dce/dwn/1T11JASumario.pdf>>

BRADESCO - **Gestão de pessoas**. Disponível em:
<[http://www.bancodoplaneta.com.br/site/\(S\(bsqoignzqo54mc55riiuoq55\)\)/conteudo/temas/default.aspx?secaold=262&AspxAutoDetectCookieSupport=1](http://www.bancodoplaneta.com.br/site/(S(bsqoignzqo54mc55riiuoq55))/conteudo/temas/default.aspx?secaold=262&AspxAutoDetectCookieSupport=1)>. Acesso em: 03 Jul. 2011

BRANDÃO, Hugo Pena. **Competências no trabalho**: uma análise da produção científica brasileira. Estudos de Psicologia, 2007.

BRANDÃO, Hugo Pena et al. **Gestão de desempenho por competências**: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. Rev. Adm. Pública [online], vol. 42, n. 5, 2008.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. Revista do Serviço Público, Brasília, 56 (2): 179-194, Abr/Jun, 2005.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho**: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n. 1, Jan/Mar, 2001, p.8-15.

CARBONE, Pedro Paulo; RUFFATO, Edgard Júnior. **O sistema de desenvolvimento profissional e de gestão por competências do Banco do Brasil**. Educação Corporativa do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Brasília, 2008.

CRAIDE, Aline; ANTUNES, Elaine Di Diego. **Avaliação de competências 360º: os impactos na gestão de pessoas**. REAd, 40. ed., vol. 10, n. 4, Jul/Ago, 2004.

CRUZ, Marcello Cipola. **Avaliação de um sistema de gestão de desempenho: a percepção dos funcionários do Banco Itaú**. Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Dez, 2008

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

FEBRABAN, Federação Brasileira de Bancos – **Sistema financeiro nacional**. Disponível em: <http://www.febraban.org.br/febraban.asp?id_pagina=31>. Acesso em: 03/07/2011

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Competências e desempenho organizacional: o que há além do Balanced Scorecard**. São Paulo: Saraiva, 2006

GAMA, Ana Lidia Gomes. **Percepção do sistema de avaliação de desempenho e o comprometimento organizacional**. Dissertação. Instituto de Psicologia da UnB. Brasília, 1997.

GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas em pesquisa social**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

GOODALE, James.G. **Improving performance appraisal**. Business Quarterly, v. 57, n. 2, p. 65-70, 1992.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **A nova administração pública e a abordagem da competência**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-140, Maio/Jun, 2000.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino; LEITÃO, Jacqueline Silveira de Sá; LOURENÇO, Regina Lucia Ramos. **Avaliação de desempenho baseada em resultados em organização de pesquisa e desenvolvimento: a percepção de pesquisadores sobre sua finalidade, objetivos e limitações**. Revista de Administração, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 83-94, Jul/Set, 1999.

LONGENECKER, C.O.; GIOIA, D.A. **“Neglected at the top – executives talk about executive appraisal”**, Sloan Management Review, Winter, 1988.

LOTTA, G. S. **Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos.** Revista de Administração de Empresas – eletrônica, São Paulo, v. 1, n. 2, Jul/Dez, 2002.

LUCENA, Maria Diva da Saleta. **Planejamento de recursos humanos.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

NASCIMENTO, Carla M. Dalla Vecchia do; BERNARDIM, Marcio Luis. **Avaliação de desempenho em bancos públicos.** Revista Eletrônica Lato Sensu – UNICENTRO, 6. ed, ano 2008.

NEVES, Alan Guedes Saraiva. **Avaliação de desempenho no contexto da gestão integrada de recursos humanos de uma entidade fechada de previdência complementar.** Monografia (Especialista em Gestão de Pessoas) Programa de Pós-Graduação em Administração da UnB. Brasília, 2008.

ODELIUS, Catarina Cecília. **Experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal.** Caderno ENAP, n. 19. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). Brasília, 2000.

ODELIUS, Catarina Cecília.; SANTOS, Paulo Ricardo Godoy dos. **Avaliação de desempenho individual na administração pública federal: aspectos intervenientes no processo e nos resultados.** Revista Economia & Gestão, América do Norte, 7, set, 2008. Disponível em:
<<http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/7/13>>.
Acesso em: 03 Jul. 2011.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes.** 11. ed. {S.I.}: LTr, 2010.

REIS, Germano. **Avaliação 360 graus.** São Paulo: Atlas, 2000.

SILVA, Leandro S. **A gestão por competências como instrumento de avaliação de desempenho: um estudo de caso em uma empresa de Call Center.** 70 f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Engenharia Mecânica). Faculdade de Engenharia Mecânica – Universidade de Campinas. Campinas, 2004.

SOUZA, Vera Lúcia de. et al. **Gestão de desempenho: 2. ed.** Rio de Janeiro: FGV, 2009.

TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

UBEDA, Cristina Lourenço; SANTOS, Fernando César Almada Santos. **Avaliação de desempenho como um instrumento de identificação para o desenvolvimento de competências individuais.** XII SIMPEP, Bauru, SP, Brasil, 07 a 09 de novembro de 2005.

UNIBB, Universidade Cooperativa do Banco do Brasil. **Curso Gestão de Desempenho por Competências.** Brasília, 2007.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário

QUESTIONÁRIO

Opiniões sobre Avaliação de Desempenho

Caro Colaborador, o questionário a seguir é a respeito do Sistema de Avaliação de Desempenho do Banco do Brasil (GDP). Suas respostas assim como seus dados são confidenciais, sendo utilizados apenas para controle estatístico e para gerar dados quantitativos quanto a percepção dos funcionários do BB em relação à GDP para serem utilizados no meu trabalho de conclusão de curso de Administração de Empresas na Universidade de Brasília.

Por favor responda às questões seguintes utilizando a escala abaixo e marcando um “X” sobre o número que melhor expresse a sua opinião a respeito de alguns aspectos do sistema de avaliação de desempenho.

	1	2	3
Discordo		Não tenho	Concordo
		Opinião formada	

Na prática, um dos objetivos do sistema de avaliação de desempenho do BB é...

1) Medir desempenho	1	2	3
2) Ajudar a ver quem precisa de treinamento	1	2	3
3) Punir o empregado com desempenho ruim	1	2	3
4) Ajudar o empregado a perceber os seus acertos	1	2	3
5) Ajudar o empregado a perceber suas falhas	1	2	3
6) Fazer com que as promoções sejam justas	1	2	3
7) Encobrir as injustiças quanto às promoções feitas por “peixada”	1	2	3
8) Facilitar o diálogo entre chefes e subordinados	1	2	3
9) Verificar se a organização tem bom desempenho	1	2	3
10) Facilitar a discussão do desempenho entre	1	2	3

avaliador e avaliado			
----------------------	--	--	--

No BB, recebe melhor avaliação aquele funcionário que...

11) Trabalha mais	1	2	3
12) É mais eficiente	1	2	3
13) Tem maiores necessidades financeiras	1	2	3
14) Tem maior necessidade de ser incentivado	1	2	3
15) Tem maiores afinidades com os avaliadores	1	2	3
16) Todos são contemplados da mesma maneira, independentemente de seus resultados	1	2	3

Sobre o processo, na minha opinião...

17) Os gerentes são bem preparados para avaliar	1	2	3
18) Os caixas/escriturários/assistentes são bem preparados para avaliar	1	2	3
19) Os resultados são discutidos entre os membros da avaliação	1	2	3
20) Os procedimentos utilizados para avaliar são claros	1	2	3
21) O instrumento utilizado para avaliar diferencia os desempenhos excelente, bom e ruim	1	2	3
22) Os resultados finais da avaliação de desempenho (nota) são justos	1	2	3
23) O modo (processo) como se dá a avaliação de desempenho do BB é justo	1	2	3
24) Os critérios para avaliar o desempenho são objetivos	1	2	3
25) Os critérios descritos são seguidos	1	2	3
26) Os critérios são amplamente conhecidos pela equipe	1	2	3
27) Os critérios são claros	1	2	3
28) Os critérios são justos	1	2	3
29) Os critérios permitem avaliar casos excepcionais	1	2	3

Acho que na última avaliação de desempenho...

30) Recebi melhor nota do que fato merecia	1	2	3
31) Recebi notas menores do que merecia	1	2	3
32) Todos tiveram a mesma nota, independentemente de seus desempenhos	1	2	3

Devido aos resultados da última avaliação de desempenho...

33) Passei a me dedicar menos ao trabalho	1	2	3
34) Passei a me dedicar mais ao trabalho	1	2	3
35) Passei a ter pior desempenho na execução das minhas tarefas	1	2	3

36) Passei a ter melhor desempenho na execução das minhas tarefas	1	2	3
37) Tento mostrar aos meus colegas que não vale a pena ser produtivo nessa organização	1	2	3
38) Tento igualar o meu trabalho ao de colegas que tiveram sucesso na avaliação	1	2	3
39) Pretendo sair desta organização	1	2	3
40) Mantive o meu desempenho sem alterações	1	2	3

MUITO OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO

Dados do funcionário: EQUIPE A B

Idade: _____ anos Tempo de Empresa: _____

Sexo: () Feminino () Masculino

Cargo: _____

Escolaridade: () 2º Grau incompleto () 2º Grau completo

 () 3º Grau incompleto () 3º Grau completo

() Pós Graduação / Especialização () Mestrado/ Doutorado

Essas informações são obrigatórias e não serão utilizadas para identificar cada colaborador e sim para estratificar a pesquisa.

ANEXO A – Estrutura do Banco do Brasil

