

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

**Marli Coimbra Tiago Pelegrini**

**GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS DOS FUNCIONÁRIOS  
DO BANCO DO BRASIL DO PARANÁ**

**Curitiba**

**2008**

**Marli Coimbra Tiago Pelegrini**

**GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS DOS FUNCIONÁRIOS  
DO BANCO DO BRASIL DO PARANÁ**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
à Universidade Federal do Rio Grande do Sul,  
como pré-requisito para a obtenção do  
Certificado do curso de MBA Executivo em  
Negócios Financeiros.**

**Orientador: Ivan Pinheiro.**

**Curitiba  
2008**

**Marli Coimbra Tiago Pelegrini**

**GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS DOS FUNCIONÁRIOS  
DO BANCO DO BRASIL DO PARANÁ**

**Trabalho de Conclusão de Curso aprovado  
para obtenção do Certificado do Curso de MBA  
Executivo em Negócios Financeiros.**

Conceito Final:

Aprovado em: ..... de ..... de .....

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Ivan Pinheiro

---

Prof. Paulo César Delaity Motta

---

Orientador: Prof. Ivan Pinheiro

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar a percepção dos funcionários do Banco do Brasil no Paraná quanto ao programa Gestão de Desempenho por Competência utilizado pelo banco. A partir disso, o trabalho foi dividido em quatro capítulos. No primeiro capítulo, encontra-se a estrutura da pesquisa, sua origem; uma abordagem objetiva sobre a Gestão de Desempenho, o problema, os objetivos e a justificativa. Os capítulos II e III trazem a fundamentação teórica, abordando o conceito de desempenho vinculado aos métodos avaliativos de competência e desempenho profissional, esclarecendo a base do conhecimento gerado sobre as avaliações de desempenho clássicas e contemporâneas. Abordam ainda o significado de competência e uma visão global do sistema formal de avaliação do desempenho dos funcionários do Banco do Brasil. O quarto capítulo é dedicado aos métodos da pesquisa, definindo sua escolha e instrumentos. Finalmente são apresentados os dados da pesquisa realizada, sua análise, seus resultados, culminando nas considerações finais relacionadas ao contexto da pesquisa bibliográfica. Deixa-se aqui um convite para pensar sobre a nova Gestão de Desempenho por Competências, modelo que integra desempenho e desenvolvimento profissional, pautando-se na participação e no envolvimento dos funcionários. Nesse contexto, pode-se dizer que a Gestão de Desempenho por Competências torna-se um modelo gerencial, que visa orientar, planejar, captar, desenvolver e avaliar em diferentes níveis organizacionais as competências necessárias ao respectivo negócio.

**Palavras chave:** Competência, capacidades, habilidades.

## ABSTRACT

This work aims at analysing Banco do Brasil employees' perception, in the province of Paraná, of the program for Performance Management by Competence used by the bank. Based upon this, the work was divided in four chapters. In chapter I, there is the structure of the research, how everything originated; it approaches the theme, the problem, the goals and the justification. Then chapter II and III presents the basis of the work, the theoretical fundamentals. This chapter tells the history of Banco do Brasil S.A, with its main characteristics since its inception to this day. It tackles the concept of performance that is linked with the measurement methods, giving the knowledge basis of traditional and present assessments, the meaning of competence with regard to this theme, coming to a historical and present view of the formal system of performance measurement of the employees of Banco do Brasil. Chapter IV describes how the research was developed, the path taken, the methodology and tools used. Finally, presents data collection, analysis and Chapter V the conclusion of field research, in order to answer questions and look for the results for the final considerations related to the context of bibliographical research. There is an invitation here to think about the new Performance Management by Competence, a model that integrates professional performance and development, relying upon the participation and involvement of employees. In short, the Performance Management by Competence becomes a management model, aiming at orientating, planning, perceiving, developing and measuring in different organizational levels the necessary competence to the own business.

**Key-words:** Competence, capabilities, abilities.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	7
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	10
2.1. COMPETÊNCIA E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	10
2.1.1. COMPETÊNCIA – DEFINIÇÕES INICIAIS .....	11
2.1.2. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	13
2.2.1. O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES .....	15
2.2.2. OS MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO MAIS UTILIZADOS .....	20
3. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO BANCO DO BRASIL.....	24
3.1. AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS NO BANCO DO BRASIL.....	26
4. METODOLOGIA .....	29
4.1. DEFINIÇÃO DA AMOSTRA .....	30
4.1.1. LIMITAÇÕES DO MÉTODO .....	31
5. ANÁLISES DOS DADOS COLETADOS .....	31
5.1. QUESTÕES ABORDADAS .....	33
6. CONCLUSÃO .....	45
6.1. RECOMENDAÇÕES.....	47
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	49
ANEXO 1 .....	52

## 1. INTRODUÇÃO

A noção de competência no ambiente empresarial brasileiro, aliada às tendências administrativas e de gestão de pessoas, tem renovado o interesse sobre esse tema, a contar da década de 90, quando a globalização econômica e o advento da tecnologia da informação que resultaram num processo de reestruturação produtiva, para se adaptar aos novos contextos econômicos e sociais, e assim atingir um bom grau de desenvolvimento em todos os seus níveis hierárquicos e funcionais.

O impacto dessa reestruturação se torna factível por intermédio de processos de racionalização organizacional, incorporando novos modelos de gestão e tecnologias ao ambiente empresarial. Configura-se como desafio às organizações desenvolver e utilizar instrumentos de gestão que lhes garantam certo nível de competitividade atual e futuro (Brandão,2001).

Portanto, a evolução das organizações em termos de modelos estruturais e tecnológicos, tendo as mudanças e o conhecimento como novos paradigmas, exigiu uma nova postura nos estilos pessoais e gerenciais, ao buscar as competências necessárias para a incorporação de novos modelos organizacionais, métodos e técnicas de trabalho, instrumentos de avaliação, atitudes e comportamentos necessários para a sobrevivência neste novo contexto.

Este trabalho tem como tema principal a Gestão de Desempenho por Competências. Nesse contexto, é possível visualizar a gestão de competências e a gestão de desempenho como instrumentos que fazem parte de um mesmo movimento, voltado a oferecer alternativas eficientes de gestão às organizações (Brandão, 2001). Como organização entende-se o conjunto de pessoas que se utiliza de outros recursos, tais como: energia, equipamentos, materiais, informações, dados, etc. para a realização de atividades em determinada função ou cargo.

Para tanto, é necessário maior empenho de gerentes, administradores e funcionários para desenvolverem e programarem planos e estratégias que contribuam no desenvolvimento e crescimento das empresas onde atuam, uma vez que, segundo Chiavenato (2005), "... o que faz uma organização são as pessoas." Para o autor, "elas [as pessoas] são a fonte de energia que a move, a inteligência que a nutre, o talento que a dinamiza e as competências e habilidades que a leva ao

sucesso”, denotando a importância do “capital intelectual” para existência e o bom funcionamento de uma empresa.

Torna-se então importante avaliar o desempenho dos funcionários diante destas mudanças. Para tanto, o desenvolvimento de um projeto de Gestão de Desempenho que atenda não somente as necessidades da organização, mas, também, possibilite aos funcionários um melhor entendimento e acompanhamento de seu desempenho dentro da empresa é necessário.

Aos futuros gestores de Recursos Humanos, ou melhor, Gestão de Pessoas ou ainda Talento de Pessoas, conhecer o ser humano em suas várias esferas, sejam seus aspectos físicos, lógicos e emocionais, seu comportamento nas atividades das quais ele participa na empresa, no lar, na comunidade, ou sua individualidade, como subordinado, ou como chefe, é considerado pré-requisito para o maior aproveitamento de seu potencial enquanto funcionário.

Desse modo, busca-se obter a cooperação das pessoas em benefício da organização, bem como sua satisfação e realização plena no trabalho, em casa e na sociedade, para que elas apliquem seu conhecimento e sugestões na busca do funcionamento eficiente e eficaz das instituições onde trabalham.

Para que um método de gestão de desempenho seja eficaz, no entanto, é necessário que todos os níveis – avaliadores e avaliados – estejam bem adaptados a ele, conscientes de sua funcionalidade, e dispostos a aplicá-lo de maneira a obter os melhores resultados.

O objetivo geral deste estudo é analisar como vem sendo percebida pelos funcionários do Banco do Brasil do Paraná a atual Gestão de Desempenho por Competência.

Os objetivos específicos consiste de (a) Verificar a eficácia do modelo de Gestão de Desempenho por Competências, para a avaliação dos funcionários;(b) Conferir a adaptação dos funcionários ao novo modelo de Gestão de Desempenho aplicado pelo Banco do Brasil e (c) Averiguar o nível de satisfação dos funcionários com o modelo de Gestão de Desempenho por Competências, da forma como é aplicado pelo Banco do Brasil.

A avaliação é uma ferramenta natural do ser humano. Desde o nascimento, as pessoas avaliam e são avaliadas. Os exames vão da roupa que usam, passando por seu corte de cabelo, beleza, grau de instrução, até seus aspectos emocionais. No ponto de vista empresarial, as pessoas são avaliadas principalmente pelo

conhecimento, desempenho, atitude, habilidade, ou seja, por sua competência, independente do cargo ou função que se ocupa, seja ela informal ou formal. Isto significa que a remuneração não está mais relacionada somente com as exigências do cargo, mas sim nas qualidades de quem desempenha as tarefas.

A vantagem de usar o conceito de competência como forma de avaliação é que ele permite direcionar o foco no que é necessário trabalhar para que a instituição alcance os seus objetivos operacionais e estratégicos. A elaboração de uma lista extensa de capacidades necessárias não é útil a menos que se possa dar destaque e desenvolver aquelas que poderão ter mais impacto na organização.

Com o intuito de verificar a aplicabilidade deste conceito, será abordada como tema de pesquisa a nova metodologia que vem sendo utilizada em grandes empresas, como é o caso do Banco do Brasil, para a prática da gestão de recursos humanos nas organizações qual seja a Gestão de Desempenho por Competência, cuja missão é dar resultado de um intenso processo de mudanças nas políticas, práticas e processos de gestão.

O método escolhido para conduzir a pesquisa foi a *survey* que foi julgada como a mais adequada para atender as finalidades do estudo. Pela facilidade de sua aplicação, na utilização do questionário autopreenchido poder ampliar o tamanho da amostra, aumentando o grau de confiabilidade dos dados obtidos. Em relação à forma de aplicação, as principais vantagens em relação a outros métodos de comunicação existentes (entrevista pessoal e entrevista por telefone, por exemplo), são o baixo custo e a baixa habilidade exigida para sua aplicação.

Isto posto, este trabalho procura analisar como os funcionários do Banco do Brasil do Paraná percebem o novo modelo de a Gestão de Desempenho por Competência aplicado pela instituição.

A estrutura do trabalho inicia pela introdução, seqüenciada pela revisão teórica, abordando o conceito de desempenho vinculado aos métodos avaliativos de competência e desempenho profissional, esclarecendo a base do conhecimento gerado sobre as avaliações de desempenho clássicas e contemporâneas. Abordam ainda o significado de competência e uma visão global do sistema formal de avaliação do desempenho dos funcionários do Banco do Brasil. Finalmente são apresentados os dados da pesquisa realizada, sua análise, seus resultados,

culminando nas considerações finais relacionadas ao contexto da pesquisa bibliográfica.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo serão apresentadas as bases conceituais que nortearam o presente estudo tais como: Competência e Avaliação de desempenho, definições de competência, avaliação de Desempenho, processo de avaliação de Desempenho nas organizações, os métodos de avaliação de desempenho mais utilizados.

### **2.1. Competência e Avaliação de Desempenho**

Num momento histórico de transformações sociais e culturais, de competitividade empresarial acirrada, o capital intelectual de uma empresa, assim denominado o Conhecimento e seu uso aplicado no ambiente profissional, tomam lugar de destaque como diferencial na produção. A gestão desses ativos intangíveis, determinantes para o crescimento e a sustentação das empresas passa a ter crucial importância para o sucesso das organizações (Carbone, 2006).

Como meio de descobrir e controlar o valor deste capital intangível, algumas empresas passaram a buscar formas de avaliar o conhecimento de seus funcionários, e sua aplicação nas atividades profissionais deles requerida. Apesar da avaliação como mecanismo de controle dos trabalhadores ser utilizada desde a antiguidade, o surgimento do capitalismo e das grandes indústrias fez com que a avaliação de desempenho ganhasse maior significado, haja vista a intenção do patronato de controlar as relações sociais de produção e, dessa forma, submeter o trabalho ao capital. (Brandão e Guimarães, 2007).

Muitos nomes foram dados a essas propostas de obtenção de vantagem competitivas, todas seguindo uma direção similar: gestão estratégica de recursos humanos (Taylor, Beechler e Napier, 1996); gestão de competências (Prahalad e Hamel, 1990); acumulação do saber, e gestão do capital intelectual (Stewart, 1998). Como conclui Brandão (2001), percebe-se, nessas proposições, a ênfase nas pessoas como recurso determinante do sucesso organizacional, uma vez que a busca pela competitividade impõe às empresas a necessidade de contar com profissionais altamente capacitados, aptos a fazer frente às ameaças e oportunidades do mercado.

Para melhor compreensão do novo método de Gestão de Desempenho adotado pelo Banco do Brasil, a Gestão de Desempenho por Competências, aqui abreviado como GDC, cabe aqui discorrer sobre o significado de competência e a importância desta nas avaliações de desempenho.

### **2.1.1. Competência – Definições iniciais**

A palavra competência deriva do latim "competentia" e significa proporção, simetria, se refere à capacidade de compreender uma determinada situação e reagir adequadamente a ela, de forma justa e da melhor maneira possível. Dessa forma, competência relaciona-se sempre a capacidade de saber fazer algo de forma eficiente e isto está diretamente ligado às características necessárias que levam o empreendedor a atingir sucesso. Competência é um somatório de conhecimento, habilidades e eficiência e a sua descrição depende do contexto ou da situação que se apresenta. (Resende, 2000).

No fim da Idade Média, a expressão competência era associada essencialmente à linguagem jurídica. Competência dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar questões. Os juristas declaravam que determinada corte ou indivíduo era competente para um dado julgamento ou para realizar certo ato. Mais tarde, o conceito de competência passou a ser utilizado de forma mais genérica, para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho.

Conforme Dutra (2001, p. 28), competência é compreendida por muitas pessoas e por alguns teóricos da administração como "um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades". Ou seja, competências são conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes que, quando integrados e utilizados estrategicamente pela pessoa, permitem a ela atingir com sucesso os resultados que deseja.

Conhecimento, por sua vez, é o resultado do processo cognitivo de informações apreendidas e articuladas as quais temos contato ou interação na relação com o mundo, com as coisas e com as pessoas. Ferreira (1999, p. 529) compreende que conhecimento é "ato ou efeito de conhecer, idéias, noção,

informação, notícia, ciência, prática de vida, experiência, discernimento, critério, apreciação. Consciência de si mesmo, acordo”.

Habilidade está relacionada à capacidade de aplicar o conhecimento, ou seja, saber como fazer alguma coisa. Refere-se à capacidade de um indivíduo em desempenhar diversas tarefas dentro de uma função. As habilidades em geral são constituídas sobre dois grupos de fatores: físicas e intelectuais.

As habilidades intelectuais são aquelas necessárias para o desempenho de atividades mentais, enquanto as habilidades físicas são aquelas necessárias para a realização de tarefas que exijam resistência, agilidade, força ou características semelhantes (ROBBINS, 2003 p. 35 e 36).

Atitude se refere ao querer fazer algo, aspectos afetivos e sociais relacionados às nossas ações. As atitudes são afirmações avaliadoras – favoráveis ou desfavoráveis – em relação a objetos, pessoas ou eventos. Refletem como o indivíduo se sente em relação a alguma coisa. Cabe destacar que as atitudes não são o mesmo que valores, mas estão ambos inter-relacionados. Você pode perceber isso ao examinar os três componentes de uma atitude: cognição, afeto e comportamento (ROBBINS, 2003 p. 66).

O estudo das atitudes corresponde à compreensão da vida social do indivíduo e, por extensão, do trabalhador. Um conjunto de variáveis, entre elas: volitivas, afetivas e cognitivas, afetam reações dos indivíduos pelo conjunto de crenças e valores sociais. Destaca, ainda, as atitudes e competências necessárias para o efetivo desempenho profissional (KANAANE, 1999, p. 81).

A partir da percepção do meio social e dos outros, organizamos as informações recebidas e as relacionamos com afetos positivos ou negativos, o que nos predispõe favorável ou desfavorável com relação às pessoas, objetivos e situações vivenciadas.

Denota-se assim que muitas empresas adotam a Gestão de Competência, juntamente com a avaliação do desempenho como modelo gerencial, com vistas a orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias ao crescimento de seus respectivos negócios.

Competência Individual e Gerencial - As competências individuais também são denominadas Funcionais. Estas são associadas ao exercício das principais funções coletivas da organização como, por exemplo, conceber e produzir produtos

e serviços adequados às condições do mercado. Percebe-se que as competências funcionais constituem suporte para o desenvolvimento das competências organizacionais.

A noção de competência gerencial 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 (Ruas, 2005). Portanto a noção de competência se torna efetiva através de ações que mobilizam as capacidades.

A efetividade de uma competência só ocorre através de uma ou mais ações em situação real de trabalho, ou seja, em condições específicas do ambiente de trabalho. (Ruas, 2005)

### **2.1.2. Avaliação de Desempenho**

A gestão de desempenho surgiu nos últimos anos como um conceito alternativo às técnicas tradicionalmente utilizadas para avaliação do desempenho humano nas organizações. Com o desenvolvimento da teoria administrativa, a avaliação de desempenho evoluiu das metodologias de controle dos tempos e movimentos, propostas no início do Século XX, para processos que consideram o empregado e o seu trabalho como parte de um contexto organizacional e social mais amplo (Brandão et al.2001).

Com a Escola da Administração Científica, originária da experiência de Frederick W. Taylor e Henry Fayol, houve a substituição do gerenciamento de atividades administrativas através do empirismo, para uma abordagem científica, que teve como principal característica investigar a capacidade das máquinas, dimensionando em paralelo o trabalho do homem, calculando com precisão o rendimento potencial, o ritmo da operação, a lubrificação, o consumo energético e o tipo de ambiente físico exigido para seu funcionamento. Nesse contexto, o trabalho do homem deveria ser altamente especializado, e sua capacidade técnica se resumiria nos seguintes princípios: conhecer, prever, organizar, comandar, coordenar e controlar (GIL, 2001 p. 18)

Os estudos desenvolvidos por Elton Mayo deram início à Escola das Relações Humanas, que transferiu o foco dos administradores das máquinas para o homem, demonstrando a “influência de fatores psicológicos e sociais no produto final

do trabalho” (GIL, 2001 p. 19) Tornava-se necessário conhecer e medir a capacidade e potencialidade das pessoas.

Novas técnicas administrativas capazes de criar condições para a melhoria do desempenho humano nas organizações, e temas como a motivação, a comunicação e a liderança, passaram a fazer parte da pauta de um administrador.

Anteriormente, sob a égide da Teoria Clássica de Administração, a avaliação do desempenho era desenvolvida através das rotinas burocráticas; com a mudança da visão da atividade administrativa e a relativa instabilidade do panorama político, comercial e social, os padrões burocráticos cederam lugar à inovação e criatividade, a fim de atender à necessidade de agregar valor à organização, às pessoas que nela trabalham e aos clientes.

Com isso se tornou preciso avaliar os mais diversos desempenhos da instituição, como o financeiro, operacional, de vendas e de marketing, para possuir uma visão mais objetiva do desenvolvimento da empresa, avaliando a qualidade de seus produtos, sua produtividade, sua maneira de atender o cliente e, principalmente, qual o desempenho atingido por seu quadro de funcionários e gestores.

Da mesma forma que os professores avaliam seus alunos em determinada matéria, conteúdo e comportamento dentro das instituições escolares; hoje, os responsáveis pela Gestão de Pessoas nas organizações preocupam-se em avaliar o desempenho de seus funcionários.

Portanto, a avaliação é um processo que permite emitir um julgamento de valor ou mérito, examinar os resultados a fim de saber se estão atingindo os objetivos previstos pela organização, “uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro”. Chiavenato (2000, p. 325).

Ou seja, a avaliação é coleta de dados relacionados aos comportamentos, potencialidades e habilidades dos funcionários a qual vai julgar ou estimar tal valor. Assim, possibilita diagnosticar se estão sendo alcançadas às metas organizacionais, como também os objetivos profissionais de cada pessoa que atua em determinada função.

As avaliações oferecem informações para decisões importantes como promoções, transferências e demissões. As avaliações identificam necessidades de treinamento e desenvolvimento: identificam as competências dos funcionários que

se acham inadequadas, e para as quais podem ser desenvolvidos programas de melhoria. As avaliações de desempenho podem ser usadas como critérios de validação de programas de seleção e desenvolvimento.

Assim sendo, ato de avaliar gera uma preocupação tanto da parte de quem vai ser avaliado quando da parte que irá aplicar a avaliação, no que se refere a procedimentos e parâmetros, uma vez que, ainda segundo Chiavenato (1999), medir envolve três fatores: resultado, desempenho e fatores críticos de sucesso.

As avaliações também atendem ao propósito de fornecer feedback aos funcionários sobre como a organização vê o trabalho deles. Além disso, as avaliações também são usadas como base para a alocação de recompensas (ROBBINS, 2003 p. 474).

A avaliação do desempenho é um processo dinâmico que envolve o avaliado e avaliador, e varia de uma empresa para outra. Pode-se dizer que a avaliação serve como termômetro do desempenho de uma organização e também para saber como as pessoas desempenham as suas atividades e de onde podem extrair uma idéia de suas responsabilidades, servindo, portanto, que guia para o seu desenvolvimento.

### **2.2.1. O Processo de Avaliação de Desempenho nas Organizações**

As responsabilidades pela avaliação do desempenho variam das diretrizes adotadas por cada instituição, em Gestão de Pessoas. Nas palavras de Chiavenato (2000), “a responsabilidade pela avaliação do desempenho das pessoas pode ser atribuída ao gerente, ao próprio indivíduo, ao indivíduo e ao seu gerente conjuntamente, à equipe de trabalho, ao órgão de Gestão de Pessoal ou a uma comissão de avaliação do desempenho, e cada uma dessas alternativas envolve uma filosofia de ação”.

Nesse contexto, pode-se dizer que as técnicas de avaliação de desempenho evoluíram de um modelo de “mão única”, por meio do qual o superior hierárquico realiza unilateralmente um diagnóstico dos pontos fortes e fracos do subordinado, para outros modelos como a avaliação bilateral, em que chefe e subordinado discutem em conjunto o desempenho deste último e, mais recentemente, a avaliação 360°, que propõe a utilização de múltiplas fontes, ou seja, a avaliação do

empregado por diversos atores envolvidos no trabalho, como clientes, pares, chefe e subordinados, conforme proposto por Edwards & Ewen(1996).

Entende-se disso que tudo dependerá da política, da filosofia, das regras e normas adotadas pela empresa, a qual busca uma melhor maneira de poder avaliar o desempenho dos funcionários, de acordo com suas próprias necessidades.

Em grande parte das empresas, cabe ao gerente a responsabilidade de avaliar o desempenho de seus subordinados, e comunicação dos resultados. Em algumas organizações, no entanto, quando o gerente não tem conhecimento especializado para projetar, manter e desenvolver um plano sistemático de avaliação das pessoas, este pode contar com a assessoria dos órgãos de Recursos Humanos (RH), responsáveis por estabelecer meios e critérios para que uma avaliação adequada aconteça. Ou seja, o órgão de RH entra com a função staff para montar, acompanhar e controlar o sistema. Chiavenato (2000) descreve essa linha como de maior flexibilidade e liberdade para que cada gerente seja realmente o gestor de seu pessoal.

O Indivíduo e o Gerente. Essa linha passa a ter um intercâmbio entre gerente e funcionários. Nesse modelo, o gerente funciona como elemento de guia e orientação, enquanto o funcionário avalia o seu próprio desempenho em função da retroação (feedback) recebida pelo gerente.

O gerente oferece a seu subordinado a oportunidade de participar de cursos e treinamentos, bem como orientações, informações, estabelecimento de metas a cumprir, objetivos a serem alcançados, de forma que possa cobrar os resultados advindos dessas ações. Em contrapartida, o funcionário fornece o desempenho e resultado, para cobrar do gerente os recursos para satisfazer as expectativas da empresa.

Percebe-se que nessa forma de avaliação, o principal interessado é o próprio funcionário. Conforme Chiavenato (2000), nesta categoria ressurgem a Administração Por Objetivo (APO), essencialmente democrática, participativa, envolvente e motivadora, que veremos nas novas tendências avaliativas a seguir.

O Próprio indivíduo (auto-avaliação), nesta modalidade, o responsável pela avaliação do desempenho passa a ser o próprio funcionário seguindo regras estabelecidas pelo seu administrador ou pela tarefa que desempenha, analisando seus próprios pontos fortes e fracos, seu potencial, suas fragilidades, para que com isto possa reforçar e melhorar os seus resultados.

Vários autores concordam que as organizações mais democráticas e participativas utilizam esse método como forma de avaliar o desempenho dos funcionários, pois proporciona ao próprio a oportunidade e responsabilidade de avaliar livremente o seu desempenho.

Chiavenato (1997) considera como cenário ideal cada pessoa avaliar seu desempenho, um modelo já adotado por algumas empresas, em que cada pessoa se avalia constantemente quanto ao seu desempenho, eficiência, e eficácia, tendo em vista determinados parâmetros fornecidos pelo seu superior ou tarefa. Contudo, o autor destaca que nem sempre a eficiência e a eficácia andam juntas.

Cabe aqui lembrar que, a eficiência é o meio – baseia-se no método, no procedimento, na rotina e no caminho para se chegar a alguma coisa. O caminho adequado para se chegar a alguma coisa aumenta a eficiência. Fazer bem as coisas, utilizar métodos, procedimentos e rotinas conduzem à eficiência, enquanto a eficácia é o resultado – baseia-se no alcance dos objetivos propostos e na consequência final do trabalho.

A Equipe de Trabalho, nesse modelo, é a própria equipe de trabalho que avalia o desempenho de cada um de seus componentes e programa com eles quais as providências necessárias para sua melhoria. A equipe torna-se responsável pela avaliação do desempenho de seus participantes e decide os objetivos e metas a serem alcançados.

Conforme GIL (2001), apesar do autogerenciamento das equipes fornecerem meios para o aumento da produtividade e qualidade de uma empresa, este modelo tende a gerar resistência e desconfiança, vez que foge ao conceito da ênfase na individualidade, e pode levar a perda de oportunidade de ascensão profissional, ao menos aos olhos do funcionário.

O Órgão de Gestão de Pessoal, nessa categoria, o órgão de RH assume a responsabilidade pela avaliação do desempenho de todas as pessoas da organização. A informação sobre o desempenho das pessoas é obtida por cada gerente e processada, interpretada gerando relatórios que são coordenadas pelo

órgão de RH. Segundo GIL (2001), é papel do avaliador de desempenho no órgão de RH “definir padrões e construir instrumentos par a avaliação de desempenho das pessoas”.

Esse processo tem regras e normas burocráticas que tiram a liberdade e a flexibilidade das pessoas envolvidas no sistema. Uma desvantagem encontrada nessa metodologia é que ela trabalha com médias e medianas deixando de lado o desempenho individual e singular, ao padronizar os critérios de avaliação, na tentativa de eliminar suas diferenças. Outra desvantagem abordada por GIL (2001) é o fato deste tipo de avaliação possuir uma característica centralizadora, dando ao avaliador pouca liberdade de procedimentos, o que pode levar ao desprezo de características únicas dos avaliados.

Comissão de Avaliação ,aqui, a responsabilidade é atribuída a uma comissão designada especificamente para tanto, geralmente constituída de membros permanentes e transitórios, pertencentes a diversos departamentos. Trata-se de uma avaliação coletiva. Os membros permanentes são: presidente da organização, dirigente do órgão de RH e especialista de avaliação; eles participam de todas as avaliações e suas funções são de moderar e assegurar a manutenção do equilíbrio dos julgamentos, o atendimento aos padrões organizacionais e a constância do sistema. Já os membros transitórios são: o gerente de cada funcionário avaliado e seu superior.

Esta alternativa também é criticada por ser centralizadora e julgadora e não procurar orientar e melhorar continuamente o desempenho dos participantes. Em contrapartida, pela análise de GIL (2001), este método possui justamente como principal vantagem a criação de padrões homogêneos de julgamento, muito embora este resultado só seja visível a longo prazo.

Cada organização tem seus objetivos quando adquire ou adota uma avaliação do desempenho. Esta deve estar ligada à cultura empresarial, a realidade em que se encontra, e/ou a necessidade de melhoria na administração de Gestão de Pessoas, ou outros níveis organizacionais. Para CHIAVENATO (2002) o sucesso de uma organização, ou mesmo sua sobrevivência dependem “do desempenho e das competências das pessoas”.

Nesse sentido, uma das razões pelas quais as empresas estão preocupadas em avaliar o desempenho de seus funcionários é de exatamente proporcionar um julgamento sistemático, ou seja, exame que observa um sistema, para fundamentar

aumento salarial, promoções, transferências, demissões; outro ponto visado é o de comunicar aos funcionários seu desempenho e, quando necessário, sugerir mudanças de comportamento, atitudes, habilidades ou conhecimentos; e também permitir que os funcionários conheçam um pouco mais seus chefes e principalmente pensam a seu respeito.

A avaliação do desempenho não é um fim em si mesma, mas um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização. Para alcançar esse objetivo básico, a avaliação do desempenho procura alcançar uma variedade de objetivos intermediários.

Além dos objetivos, a avaliação tem como função diagnosticar os interesses, necessidades, conhecimentos e ou habilidades dos funcionários, verificando desse modo os resultados alcançados durante ou no final da realização da etapa do processo avaliativo e, quando preciso, replanejar o trabalho com base nas informações obtidas. Diante disso, a avaliação possibilita atuar como fator que estimule a produtividade e crescimento do funcionário para que se conheça melhor e desenvolva sua capacidade em benefício à organização. Entende-se que, uma das principais metas da avaliação de desempenho é analisar e interpretar cuidadosamente a contribuição do desempenho de cada indivíduo para ter como base nas decisões sobre alocação de recompensas.

Benefícios, de acordo com Chiavenato (1997) a avaliação do desempenho; quando bem planejada, coordenada e desenvolvida, traz benefícios a curto, médio e longo prazos, pois tanto as empresas quanto as pessoas precisam conhecer algo a respeito de seu desempenho. Os principais beneficiários são: o indivíduo, o gerente, a organização e a comunidade.

Chiavenato (2000) descreve como benefícios para o gerente a possibilidade de avaliar o desempenho e comportamento de seus funcionários com um sistema de medição que permite neutralizar a subjetividade; a possibilidade de propor providências para a melhoria do desempenho de seus subordinados, além do canal de comunicação criado entre gerente e subordinados, que permite a compreensão da avaliação de desempenho como sistema objetivo, e a geração de feedbacks a partir desse sistema.

Ainda segundo Chiavenato (2000), o subordinado se beneficia por conhecer “as regras do jogo”, ou seja, o que dele é esperado em termos de comportamento e desempenho; sabe ainda discernir seus pontos fortes e fracos sob o prisma de seu

superior hierárquico, pode ainda contar com ajuda para seu aprimoramento, na forma de treinamentos, estágios, etc., fornecida por seu chefe, e, baseado nisso, fazer sua auto-avaliação quanto a seu desenvolvimento e autocontrole.

Fica claro, desta maneira, que também a organização se beneficia deste acordo, pois pode avaliar seu potencial humano em curto médio e longo prazos, definindo assim a contribuição de cada empregado; pode identificar funcionários que eventualmente precisem de aperfeiçoamento em determinadas áreas de atividade, assim como identificar funcionários a serem promovidos.

Pode-se dizer ainda, que a organização desta maneira “dinamiza sua política de recursos humanos, oferecendo oportunidades aos empregados (promoções, crescimento e desenvolvimento pessoal), estimulando a produtividade e melhorando o relacionamento humano no trabalho. (CHIAVENATO, 2000, p. 332 e 333).

Diante disso, Chiavenato (1999, p. 189) afirma que “a avaliação do desempenho constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações”. Portanto, os principais benefícios tanto para a organização, como para os funcionários são: qualidade, crescimento e desenvolvimento empresarial e profissional; que deve acontecer na equipe de trabalho.

### **2.2.2. Os Métodos de Avaliação de Desempenho mais Utilizados**

Devido às pressões advindas da competitividade após os anos 90, várias empresas têm buscado alternativas e modelos de avaliação de desempenho mais condizentes com as atuais necessidades organizacionais. Para Souza (2003), a base da avaliação como vinha sendo praticada, estava em conceitos mecanicistas onde o dogma central é a insistente busca do padrão e da objetividade, percebidos pelos dirigentes como indispensáveis para exercer o controle sobre os resultados empresariais.

Entretanto, o panorama atual caracteriza-se pelas contínuas transformações de padrões de comportamento pessoal, profissional, cultural e organizacional. E para manter sua competitividade, as organizações necessitaram reformular seus modelos e práticas de gerenciamento de desempenho. Percebe-se a necessidade de propiciar um ambiente de trabalho mais harmonioso, desafiador e estimulante, e

levando isto em consideração, as organizações buscam soluções criativas e inovadoras.

Nesse ínterim surgem novos métodos de avaliação do desempenho, que se caracterizam por terem formas diferenciadas de utilização, como a de valorizar a auto-avaliação, a de autodireção das pessoas, almejando uma maior participação dos funcionários em seu próprio planejamento de desenvolvimento pessoal, maior foco no futuro e na melhoria contínua de seu desempenho. Essa nova abordagem implica mudar a ênfase da avaliação passiva para centrar-se na análise ou avaliação ativa do desempenho.

Segundo Chiavenato (1999), a avaliação do desempenho tem sido marcada por dois fatores importantes, além das outras tantas influencias do mercado. Primeiro, as organizações estão substituindo a estrutura funcional e seccionada em departamentos por processos ou equipes, alterando assim os sistemas de indicadores e medições. Segundo, pela participação dos funcionários nos resultados das organizações, a qual se torna um sistema de medições e indicadores que permite a negociação entre ambos.

Diante desse contexto, Chiavenato (1999) aborda as principais tendências na avaliação do desempenho humano. Primeiro, descreve que os indicadores devem ser sistêmicos, seguidos de um planejamento estratégico que esclareça as metas e objetivos para todos os níveis, visualize a empresa como um todo, esteja ligado aos processos internos e externos, e focalize os clientes.

Outra tendência vê que diversos indicadores ajudam na escolha de critérios para a avaliação, quais sejam: financeiros, ligados aos clientes, internos e de inovação. E, assim, a avaliação do desempenho deve também se basear em índices objetivos de referência como indicadores globais, assim entendidas as empresas; grupais, onde se enquadram as equipes e individuais, que são as pessoas. Ainda, a respeito das tendências, a avaliação do desempenho deve levar em conta o contexto global, integrar as práticas de Recursos Humanos em processos não-estruturados, de maneira que possa oferecer retroação às pessoas, permitindo assim que promovam seu auto-diagnóstico, no que diz respeito a seu desempenho cotidiano.

E as últimas tendências se relacionam à avaliação que enfatiza cada vez mais os resultados, que se relaciona com a noção de expectância, que, segundo

Chiavenato (1999, p. 202), “é a relação entre as expectativas pessoais e as recompensas decorrentes do nível de produtividade do indivíduo”.

Com isso foram abordadas algumas das novas tendências de avaliação do desempenho, que focalizam e fazem prevalecer o esforço qualitativo das pessoas, de forma direta e, às vezes, sem precisão de preencher relatórios até chegar ao responsável e obter decisões sobre as informações. Os métodos atuais mais utilizados são; Avaliação por Múltiplas fontes - denominado 360 graus, Avaliação Participativa por Objetivos e Avaliação por Competências.

Avaliação por Múltiplas Fontes (360 graus), esta forma de avaliação envolve todas as pessoas que mantêm alguma interação com o avaliado. Seu foco principal é o desenvolvimento pessoal, tendo como benefício obter diferentes informações vindas de várias fontes, e a função de assegurar a adaptabilidade e o ajustamento do funcionário às diferentes demandas que recebe em seu trabalho.

Entende-se por avaliação de 360° aquela que faz uma ligação entre a percepção dos pares de trabalho, superior, clientes, fornecedores, subordinados, etc.; e a do ocupante do cargo, fechando o ciclo.

Na opinião de Robbins (2003, p. 248), a avaliação de 360 graus “propicia feedback de desempenho a partir do círculo pleno de contatos cotidianos passíveis de serem mantidos por um funcionário, desde o pessoal da expedição até os clientes, chefes e colegas”.

Este tipo de avaliação tem por objetivos fundamentais:

- a. Propiciar um feedback objetivo e cuidadoso que ajude a identificar e desenvolver competências, habilidades e comportamentos de um ou vários empregados;
- b. Melhorar a comunicação entre os membros da equipe;
- c. Estimular o líder ou facilitador, bem como fornecer sustentação para o trabalho em equipe;
- d. Fornecer informações relevantes para os processos de promoção dos empregados, assim como seus planos de carreira e sucessão;
- e. Estimular a busca pelo conhecimento, maximizando as atividades de treinamento e reciclagem dos empregados;
- f. Provocar mudanças na cultura organizacional;
- g. Estimular o funcionário a buscar a melhoria contínua, neste caso principalmente quando a avaliação faz parte de um sistema

integrado de desenvolvimento profissional, com premiações, bônus ou promoções.

Nesse contexto, infere-se que as organizações precisam de pessoas pró-ativas, capazes de realizar seus trabalhos com qualidade, e de trabalhar em equipe. Deve-se ainda possuir competências inter-pessoais, assertividade, capacidade de lidar com conflitos internos e externos na empresa, entre tantas outras habilidades.

E mais, para desenvolver esse método avaliativo é necessário que o responsável conheça e dimensione os objetivos de sua empresa e de cada um de seus setores, como também os funcionários devem conhecer suas tarefas, atividades e processos.

Também compete ao responsável promover recursos e meios, através do exercício da liderança, para conhecer as pessoas com quem está lidando, sendo comunicativo e motivador, com o propósito de atingir o comprometimento dos funcionários, respeitando os aspectos relacionados à capacitação profissional, atentando para as dificuldades da equipe e do indivíduo.

Para que uma avaliação cumpra seus objetivos, mormente os supracitados, o acompanhamento do avaliador sobre seu avaliado é necessário. Aquele deve procurar saber o potencial, qualidades e dificuldades deste, bem como mantê-lo informado sobre seu desempenho, através de feedbacks. Ao avaliador ainda cabe a responsabilidade de administrar conflitos e apoiar seus avaliados na busca por seu desenvolvimento profissional.

Avaliação Participativa por Objetivos, este método tem por objetivo aprimorar o desempenho pessoal no futuro. Os atores desse processo determinam em conjunto os objetivos a se atingir e buscam o comprometimento de suas funções. Como na Avaliação por múltiplas fontes, busca-se a proatividade, além de ser um método conhecido por ser democrático e motivador.

A Avaliação Participativa por Objetivos (APPO) consiste de seis passos: Formulação de objetivos, comprometimento pessoal, negociação com o gestor sobre alocação de recursos e meios, desempenho, monitoração de resultados e retroação (feedback) contínuo, por meio de uma avaliação conjunta.

Este conjunto de objetivos deve ser obtido em consenso entre Gestor e colaboradores, pois o comprometimento pessoal para alcançá-los é requisito para seu funcionamento.

Este método almeja o fortalecimento do processo produtivo, a criação de uma relação de confiança entre avaliadores e avaliados, reflexão sobre metas alcançadas e o aprendizado pela experiência.

Avaliação por Competências, como foco central deste trabalho, a Avaliação de Desempenho por Competências, método adotado pelo Banco do Brasil, é um sistema que tem por objetivo fomentar o crescimento do funcionário enquanto profissional, melhorando suas habilidades e favorecendo o aprendizado de novas competências.

Na gestão por competências, se busca identificar quais são as aptidões e conhecimentos essenciais para o bom aproveitamento de um empregado em determinada função, incentivando sua qualificação ao oferecer recursos para tanto.

Os capítulos seguintes demonstram claramente qual a visão do Banco do Brasil acerca desta modalidade de avaliação de desempenho, bem como justifica sua adoção por esta instituição.

### **3. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO BANCO DO BRASIL**

O Banco do Brasil avalia formalmente o desempenho dos funcionários desde a década de 60. São, portanto, mais de 40 anos investindo no desenvolvimento de um sistema adequado, justo e produtivo para a empresa e para os funcionários. Desde 1960 o Banco do Brasil desenvolve um modelo formal de avaliação do desempenho dos funcionários, o qual era conhecido como Boletim de informações – 42 Pontos, visando como foco avaliativo o comportamento, de sentido descendente e com ciclo anual.

Em 1972, a avaliação passa a ser chamada FIA – Ficha Individual de Avaliação, também com foco avaliativo no comportamento, sentido descendente e acontecia anualmente.

No ano de 1983, a avaliação passa a ser chamada de ADF – Avaliação de Desempenho Funcional, foco no comportamento em sentido descendente, com ciclo anual, mas com acompanhamento trimestral.

Em 1998, foi lançada a GDP – Gestão de Desempenho Profissional, continuava avaliando fatores comportamentais, mas incorporou o desempenho, e a contribuição para o atingimento de resultados por meio do cumprimento de metas. O sentido avaliativo é descendente e ascendente, dando importância a pesquisa de clima, e com ciclo semestral.

O objetivo da Gestão de Desempenho Profissional, era direcionar e aprimorar o desempenho dos funcionários para o cumprimento de metas e atingimento de resultados, a partir de uma estratégia corporativa definida. A criação desse sistema de avaliação (GDP), teve como modelo teórico o Balanced Scorecard (BSC), que visa estabelecer, demonstrar e balizar, por meio de indicadores financeiros e não-financeiros, a orientação estratégica da organização.

No ano de 2005, no segundo semestre, acontece a implementação do novo modelo de avaliação formal dos funcionários do Banco do Brasil, a GDP por Competências.

O foco avaliativo é o desempenho, atingimento de resultados por meio do cumprimento de metas, mais o desenvolvimento de competências e planejamento de carreira. O sentido avaliativo acontece em múltiplas fontes: descendente, ascendente, lateral e auto-avaliação, porém num ciclo semestral (Janeiro a Junho e Julho a Dezembro).

Com este sistema de avaliação GDP por Competências, o Banco do Brasil espera alcançar alguns resultados, que são: a) Contribuir para a melhoria dos resultados organizacionais; b) Contribuir para o desenvolvimento profissional; c) Vincular os objetivos do funcionário aos objetivos de sua unidade e do Banco; d) Permitir o acompanhamento da evolução do desempenho individual e coletivo; e) Auxiliar o gestor no gerenciamento do desempenho de sua equipe; f) Gerar informações que subsidiem outros sistemas e processos de gestão de pessoas.

Participam do processo de avaliação todos os funcionários de carreira administrativa, gerentes, analistas, escriturários, enfim todos que trabalharem no mínimo 90 dias no período avaliatório. A GDP por Competências é ciclo contínuo, composto de 3 etapas: Planejamento, Acompanhamento e Encerramento, que se

integram, se completam e se sucedem. A GDP por Competências considera, que o desempenho do funcionário é constituído por suas competências e pelos resultados gerados com a aplicação dessas competências em sua atuação profissional e em que nível as competências dos funcionários são expressas em suas ações no trabalho e a contribuição que essas ações trazem para os resultados de sua unidade.

### **3.1. AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS NO BANCO DO BRASIL**

No IV Fórum de Gestão de Pessoas e responsabilidade Socioambiental, promovido pelo Banco do Brasil, as pessoas fizeram críticas à atual GDP, apresentaram sugestões e, sobretudo mostraram para a empresa que almejavam um sistema mais democrático e que pudesse promover melhor o desenvolvimento profissional.(fascículo PROFI nr.31, 2005).

Para atender a essas demandas a Diretoria de Gestão de pessoas da instituição reviu toda a sistemática de avaliação anteriormente praticada, bem como prospectou o que tem de mais atualizado no mercado chegando à conclusão que manteria o que existe de bom no modelo de gestão de desempenho e melhoraria os aspectos necessários para atingir positivamente a vida profissional das pessoas que atuam nas diferentes áreas da empresa.

Para a implementação das mudanças na GDP em todo o país, a Diretoria Gestão de Pessoas desenvolveu, no segundo semestre de 2005, um teste-piloto com cerca de 800 pessoas lotadas em duas diretorias, uma superintendência estadual e seis agências no país.

Com o objetivo de propiciar o bom funcionamento do processo de Gestão de Desempenho por Competências (GDC), houve treinamentos destinados a todos os funcionários do quadro, nas modalidades presencial e auto-instrucional, de acordo com cada nível hierárquico e de responsabilidade na avaliação.

Os principais objetivos da GDC são: orientar o processo de desenvolvimento profissional, contribuir com o planejamento de carreira: facilitar a consecução dos objetivos organizacionais e subsidiar outros subsistema e programa de gestão de pessoas tais como TAO, Ascensão Profissional e processos seletivos organizacionais (LIC – Livro de Instruções Codificadas nº. 59, capítulo 120).

O ciclo avaliatório é contínuo e compõe-se de três etapas: planejamento, acompanhamento e encerramento, que se sucedem interagem e se complementam.

O período avaliatório é semestral (janeiro a junho e julho a dezembro), coincidindo com o ciclo de negócios do Banco.

As Competências Profissionais são classificadas em:

- a) Fundamentais: aquelas que são relevantes para todos os funcionários do Banco, num total de dez, distribuídas perspectivas de desempenho;
- b) Gerenciais: Aquelas que são relevantes para os funcionários do segmento Gerencial, na perspectiva comportamento Organizacional;
- c) Específicas: Aquelas que são relevantes ao funcionário de acordo com o papel e área de atuação da Unidade ou dependência em que trabalha, num total de no máximo 10, distribuídas dentre as cinco perspectivas desempenho.

As avaliações de desempenho são feitas considerando várias dimensões da atuação do funcionário, quais sejam: financeira, de clientes, de processos internos, de comportamento organizacional e da sociedade, que precisam de acompanhamento constante, por serem focos de interesse da empresa. Essas perspectivas são mensuradas em duas frentes: competências e metas.

A dimensão competências recebe os pontos das avaliações feitas por diversas fontes: superior, pares, subordinados e auto-avaliação, a partir da observação da atuação e do comportamento do avaliado, no dia-a-dia de trabalho. As competências dos funcionários são avaliadas em função de sua contribuição para os resultados da unidade e da empresa como um todo. Trata-se de uma avaliação qualitativa, estando permeadas pelas subjetividades dos avaliadores, o que exige a intensa participação de todos (avaliadores e avaliados) em todas as fases do processo, a fim de evitar distorções.

Para o Banco, competência profissional representa combinações sinérgicas de conhecimento, habilidades e atitudes, expressas no desempenho profissional, dentro de determinado contexto ou estratégia.

A dimensão metas contempla a avaliação dos resultados alcançados pelas unidades ou pela empresa, em comparação com o Acordo de Trabalho. Este é um instrumento utilizado para avaliar o desempenho da gestão de cada dependência (unidades estratégicas, unidades táticas e unidades operacionais). O objetivo do Acordo de Trabalho é promover e mensurar a eficiência e eficácia das atividades do Banco, em relação às metas e objetivos estabelecidos nos documentos estratégicos, com efeitos práticos na forma de retribuição, orientação e ação corretiva.

Os pontos atribuídos referem-se ao desempenho do Banco como um todo e de suas unidades, podendo incluir alguns indicadores de desempenho das equipes e pessoas. Os pontos da avaliação vêm de informações geradas por sistemas do Banco (ADMIN e ORC, dentre outros) e por pesquisas (ISC – Índice de Satisfação do Cliente, e outras), a partir da aplicação da Régua de Dispersão, que calcula em porcentagem o atingimento de uma meta.

Na Gestão de Desempenho por Competências, o funcionário passa a ser autônomo e responsável pelo seu crescimento profissional, planejando e gerenciando sua carreira. O Banco disponibiliza a logística, os cursos, os canais de aprendizagem necessários e, em cursos externos, subsidia os custos, através de bolsas.

O sistema Trilhas de Desenvolvimento Profissional, por exemplo, é uma estratégia educativa adotada pelo Banco com o objetivo de auxiliar o funcionário no alcance de sua excelência profissional e na construção de sua carreira, de acordo com as suas aspirações e competências.

A universidade corporativa, a Biblioteca e os cursos presenciais coordenados pela GEPES (unidades responsáveis pela gestão das pessoas na empresa Banco do Brasil) são outros canais de educação corporativa que o Banco disponibiliza para seus funcionários.

A GDC interage com outros sistemas, formando um banco de dados das competências funcionais, que é utilizado tanto pela empresa, na gestão de pessoal, quanto pelos funcionários, na gestão da carreira.

A GDC fornece para o TAO<sup>1</sup> dados sobre o desempenho dos funcionários, que são utilizados no processo de identificação e seleção de talentos. Por outro lado, o TAO ao sinalizar as competências que são necessárias para ocupar um cargo ou função, é uma importante fonte de subsídios para a GDC.

---

<sup>1</sup> TAO - Sistema de Identificação de Oportunidades. De acordo com o caderno nº. 5, p. 10, do Curso de Gestão de Desempenho por Competências, trata-se de um sistema informatizado, utilizado pelo Banco do Brasil como ferramenta de gestão das competências, tanto para identificar talentos, facilitando o recrutamento, quanto para evidenciar oportunidades, apoiando o processo seletivo.

#### 4. METODOLOGIA

A fim de medir o nível de satisfação, comprometimento, dificuldades na implantação e operacionalização do Programa GDC, efetuamos no mês de julho/2007, pesquisa com 302 funcionários de todos os níveis hierárquicos e de todas as unidades instaladas no Paraná, representando o percentual de 5,52% do quadro de funcionários do Estado, que demonstraremos a seguir.

O método escolhido foi à pesquisa survey. Para a aplicação da pesquisa, adotou-se o questionário autopreenchido, enviado via malote ou por meio eletrônico (SISBB e e-mail) para os funcionários selecionados para a pesquisa.

Na pesquisa foi aplicado o questionário apresentado no anexo 1 deste trabalho. A escolha das questões foi baseada no Artigo do autor Hugo Pena Brandão, Marco Vinício Zimmer, Carolina Guarçoni Pereira, Fernanda Marques, Helder Viana Costa, Pedro Paulo Carbone e Valeria Ferreira de Almada. O artigo citado retrata o estudo realizado em dez/2004 com 532 funcionários do Banco do Brasil que participaram do projeto piloto deste novo modelo de avaliação.

A pesquisa pretendia obter respostas às seguintes questões:

- Grau de importância da existência de um sistema de avaliação no BB;
- A percepção do funcionário quanto à contribuição do sistema GDC para sua capacitação e ascensão profissional.

Em relação ao método de comunicação, optou-se por um instrumento de coleta de dados de conteúdo não disfarçado e forma estruturada. Procurou-se dar total transparência ao entrevistado, quanto aos objetivos da entrevista, de forma a obter o maior grau de sinceridade possível nas respostas, o que caracteriza o conteúdo da pesquisa como não disfarçado.

O formato estruturado confere ao instrumento de coleta de dados um alto grau de padronização, uma vez que não pode ser modificado pelo entrevistador ou pelo entrevistado. Isso simplifica sua aplicação e a tabulação dos dados.

No questionário foram inseridas dez questões com respostas fechadas.

#### 4.1. DEFINIÇÃO DA AMOSTRA

Diante da impossibilidade de aplicação da pesquisa à totalidade dos funcionários do Banco, buscou-se, simultaneamente à formatação do instrumento de coleta de dados e da sua aplicação, definir uma amostra que pudesse ser, probabilisticamente, representativa desse universo.

Segundo Samara (1997, p. 67), “amostra é uma parte do universo, ou população, com as mesmas características destes”.

Para a definição do tamanho da amostra, foi considerado o universo de funcionários do Banco do Brasil no estado do Paraná, envolvendo agências, órgãos regionais e órgãos da direção geral. Essa população compreendia 5.471 funcionários, na época da amostra.

Para definição do número de funcionários a serem entrevistados, utilizamos à amostragem aleatória simples, onde cada elemento da população tem uma chance conhecida e diferente de zero de ser selecionado para compor a amostra.

Para o cálculo do tamanho da amostra, utilizou-se a fórmula abaixo, a qual segue a metodologia de cálculo de tamanho de amostra para populações finitas, proposta por Richardson (1999, p. 170):

$$n = \frac{\sigma^2 \times p \times q \times N}{E^2 (N-1) + \sigma^2 \times p \times q} \text{ Onde,}$$

n = tamanho da amostra;

$\sigma^2$  = nível de confiança (expresso em número de desvios-padrão-sigmas).  
Número de desvios padrões que representa um intervalo de confiança de 95,5% = 2;

p = proporção do universo pesquisado que possui a propriedade pesquisada (em percentual) = 50;

q = proporção do universo pesquisado que não possui a propriedade pesquisada

(q = 100 - p) = 50;

N = tamanho da população = 5.471 funcionários;

E<sup>2</sup> = erro de estimação permitido (em percentual)= 52.

**Cálculo da Amostra:**

$$n = \frac{2^2 \times 50 \times 50 \times 5.471}{5^2 (5.471 - 1) + 2^2 \times 50 \times 50} = 373 \text{ funcionários.}$$

**4.1.1. LIMITAÇÕES DO MÉTODO**

Exatamente por se tratar de um questionário fechado, o pesquisado não teve oportunidade de identificar pontos específicos em favor ou contra o método de avaliação adotado pelo Banco do Brasil, que poderiam ser importantes em vista da análise. A escolha da amostragem e o anonimato permitido na aplicação do questionário também dificultam a análise do impacto da avaliação de desempenho por competências em diferentes níveis hierárquicos.

**5. ANÁLISES DOS DADOS COLETADOS**

Os dados coletados foram analisados quantitativamente, através de uma análise descritiva. Foi utilizado na tabulação dos dados o método de regra de três simples, considerando que os 373 questionários representavam 100% e o total de respostas de cada questão “x” por cento, obtendo-se os resultados em percentuais.

Dos 373 questionários enviados, trezentos e dois foram respondidos.

Para a tabulação das questões fechadas considerou-se como nível de maturidade aceitável a concordância total em relação a necessidade e aplicabilidade da GDC (respostas Concordo e Concordo totalmente) acima de 90% e como nível de maturidade insuficiente a discordância total (respostas Desconheço o assunto, Discordo totalmente e Discordo) acima de 10%.

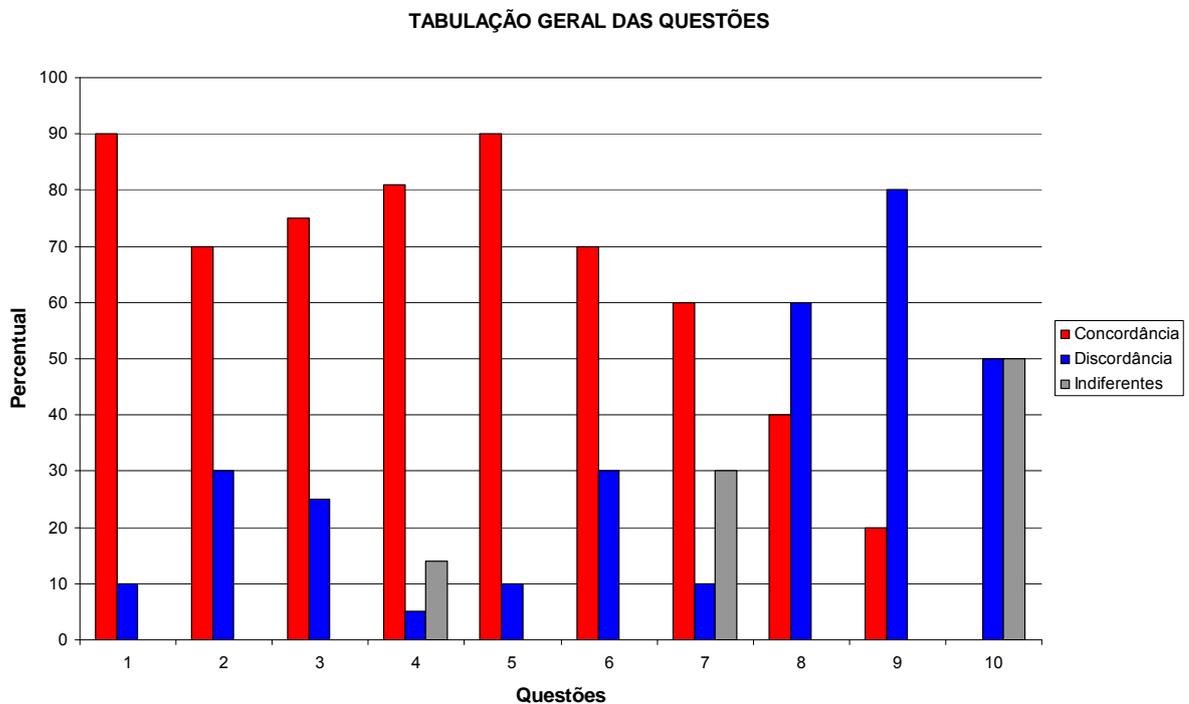
De acordo com as respostas recebidas, deduz-se que existe uma boa aceitação do novo sistema de avaliação, mas muitas melhorias precisam ser praticadas para que o programa alcance os objetivos para os quais foi criado. Pela tabulação dos dados, percebe-se que o maior problema apontado pelos funcionários entrevistados está no acompanhamento pelos gerentes de equipe durante o período avaliativo. Há uma carência de feedbacks no sentido de orientar, dizer claramente no acordo de equipe o que se espera dele na competência relacionada. na pesquisa.

Para evitar que a GDC venha a se transformar num mero procedimento burocrático, sem qualquer benefício para a melhora do desempenho profissional e

organizacional, é necessário um maior comprometimento dos funcionários, principalmente dos avaliadores.

Os líderes de equipes precisam de melhor preparo, para que possam desempenhar com eficiência seu papel de disseminadores e incentivadores da nova GDC em suas equipes. A capacidade do gerente para planejar e facilitar o desenvolvimento dos funcionários que estão sob seu comando, fornecendo feedbacks significativos também é desejável.

É preciso também ficar evidenciado o alinhamento e o comprometimento da alta administração com o processo. BOHLANDER et al. (2005:216) citam a falta de suporte da alta administração como um dos principais fatores de fracasso dos programas de avaliação. Para que um programa de avaliação tenha êxito, a alta gerência precisa dar o suporte necessário, incentivando os avaliadores a levar o programa a sério. Para ressaltar a importância dessa responsabilidade, a alta gerência deve anunciar que a efetividade na avaliação dos subordinados é um padrão pelo quais os próprios avaliadores serão avaliados.



**Gráfico 1 - Tabulação geral das questões. Fonte: dados da pesquisa**

## 5.1. QUESTÕES ABORDADAS

Cada uma das questões apresentadas aos funcionários traz em si implicações diferentes para a verificação da suficiência do modelo de Gestão de Desempenho por Competências aplicado pelo Banco do Brasil, mormente no público paranaense. Partimos da hipótese que o sucesso da Gestão de Desempenho por Competências depende de uma implantação bem feita. A ampla divulgação dos objetivos e o treinamento adequado para sua operacionalização, por essa hipótese, devem proporcionar tanto para os funcionários quanto para o Banco ganhos em relação ao modelo aplicado anteriormente. O processo de descrédito e as críticas sofridas por outros programas de avaliação adotado pelo Banco, tidos como de pouca praticidade e aplicabilidade pelos funcionários, sinalizavam a necessidade de uma nova postura do Banco, em relação a implantação de sistemas de avaliação de desempenho.

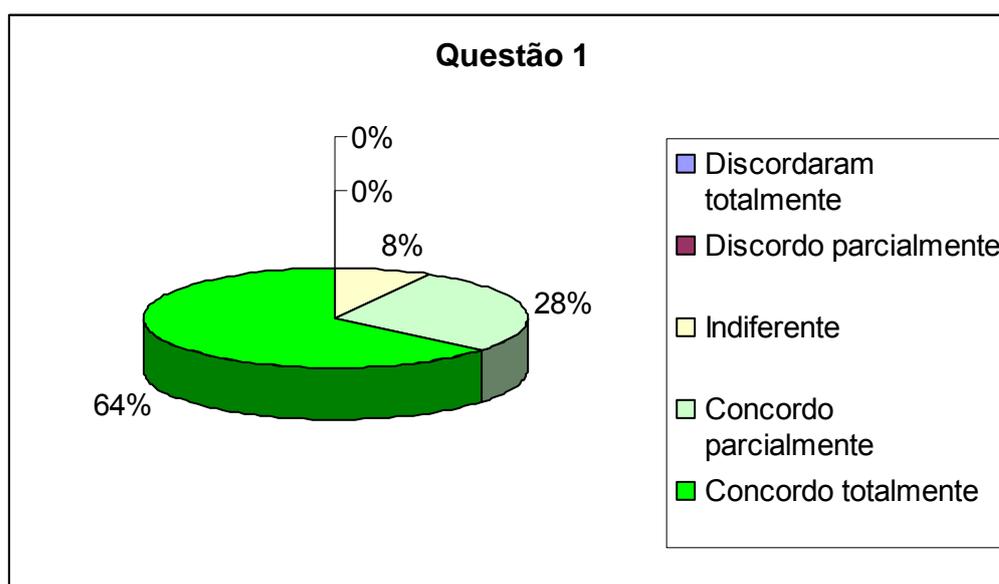
Lembramos que o processo anterior envolvia apenas a avaliação superior – subordinado, e que com esta nova modalidade há um acréscimo no número de avaliadores com a incorporação de mais duas fontes de avaliação: a avaliação dos pares e a auto-avaliação. São avaliações qualitativas, onde prepondera a subjetividade. Trata-se de uma mudança importante, que exige uma nova postura de todos (avaliadores e avaliados). Além de maior participação e comprometimento, consideramos que a GDC requer competência para lidar com a diversidade humana e para transmitir feedback.

Conforme SOUZA et al. (2003:114), “A gestão de desempenho efetiva se caracteriza pela intensa participação das pessoas, das equipes e das unidades do negócio visando o alcance de resultados que permitam, simultaneamente, a maximização do desempenho humano e a concretização das estratégias”.

O questionário foi elaborado de maneira que a manifestação dos funcionários espelhasse o do nível de adaptação e satisfação dos funcionários com o novo modelo, que consideramos condição para o bom funcionamento do novo modelo implementado.

**A) QUESTÃO 01 – “O modelo de gestão de desempenho por competências está se mostrando mais participativo e democrático do que o modelo vigente anteriormente”?**

Esta questão apresentou um alto índice de concordância, sendo que 64% dos questionados admitiram concordar totalmente com a premissa e 28% concordaram parcialmente. Os resultados obtidos nesta pesquisa sugerem ter sido muito positiva a percepção dos funcionários do Banco do Brasil, no Paraná, a respeito do novo modelo de gestão de desempenho concebido pela empresa. A afirmação se torna ainda mais contundente quando observamos que o nível de discordância expresso foi praticamente nulo, o que nos leva a concluir que a GDC, ao menos quando comparada com o método de avaliação praticado anteriormente, foi entendida como uma melhoria pelos funcionários.



**Gráfico 2 - Respostas à Questão 01**

Disto inferimos que são incontestáveis os ganhos que a GDC pode proporcionar tanto para a organização, quanto para os funcionários. A empresa que possui um capital humano mais desenvolvido é mais valorizada. Para as pessoas, a incorporação das práticas do GDC possibilita que elas aprendam sua maneira de ser e de estar no mundo, além de conhecer as formas de ser, pensar, agir e sentir dos seus colegas, melhorando o desempenho profissional e o relacionamento interpessoal, corroborando com a opinião de Chiavenato (2000), que entende que o

subordinado se beneficia por conhecer “as regras do jogo”, quando de sua avaliação de desempenho.

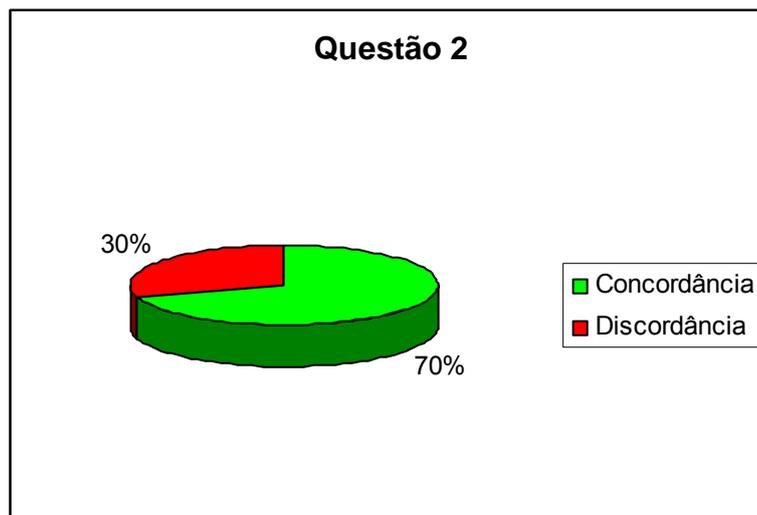
**B) QUESTÃO 02 – “A avaliação por múltiplas fontes (auto-avaliação, pares, superior e subordinado) oferece um resultado mais fidedigno sobre meu desempenho”?**

Esta segunda questão, de cunho mais prático, pretende verificar a acuidade dos resultados obtidos com o novo modelo de GDC, de avaliação 360 graus, como vimos nos capítulos anteriores, na percepção do avaliado. Recebemos uma alta porcentagem de concordância, mas não tão massiva quanto à visão em teoria da aplicação do modelo.

Tiramos dessa resposta que, apesar da maioria dos respondentes aprovarem a avaliação no esquema circular, uma proporção relativamente alta, de 3 em cada 10 funcionários questionados, sendo que a proporção aumenta no nível operacional da instituição – cargos de execução, que não possuíam a obrigação de avaliar na metodologia anterior- não concorda com a fidedignidade dos resultados obtidos em suas avaliações .

Podemos deduzir a partir deste resultado, que os funcionários do nível de execução, mais habituados com o papel de avaliado, têm tido maior dificuldade de adaptação ao novo sistema, o que nos leva a GIL (2001), quando cita que este modelo tende a gerar resistência e desconfiança.

Outra hipótese a ser considerada é que os funcionários ainda não se sintam confortáveis para avaliar um igual, ou a si mesmos, com a mesma confiança com que fazem a avaliação de seu superior. A objeção à subjetividade das avaliações e a relutância em atribuir conceitos extremos, seja positivo ou negativo, preferindo conceitos médios, que não exigem justificativas (feedback), podemos inferir que evidenciam um grau de conscientização e de comprometimento abaixo dos níveis desejados.

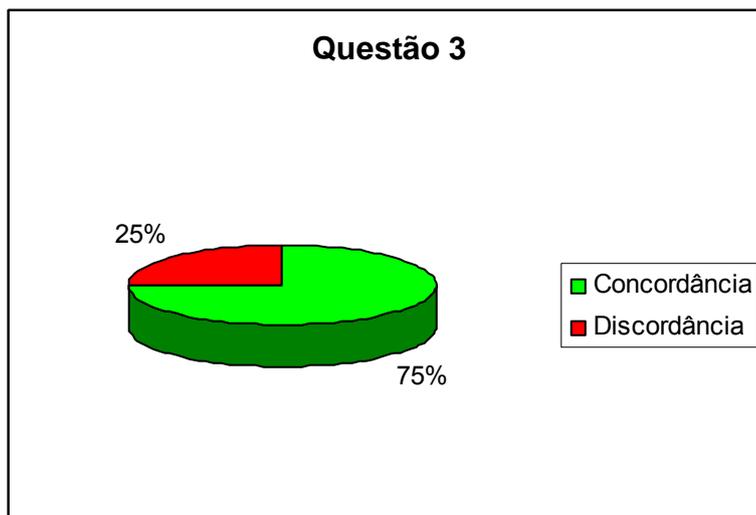


**Gráfico 3 - Respostas à questão 02**

Em entrevistas informais, ocorridas ao final do primeiro período de avaliação no novo modelo implantado, a GDC, em dezembro/2005, pôde-se constatar o alto nível de descomprometimento para com a GDP, a pouca credibilidade e a sensação de que seria “mais um projeto que não vai dar em nada”, o que corroboraria nossa segunda hipótese.

**C) QUESTÃO 03 – “A auto-avaliação constitui uma forma prática de manifestar minha concordância ou discordância em relação aos conceitos atribuídos pelas outras fontes de avaliação”?**

Esta questão, relacionada ao conhecimento de nossas próprias habilidades e condição de usá-las de modo eficaz, busca verificar se os funcionários consideram a existência da auto-avaliação como maneira de manifestação com relação às manifestações de pares, subordinados ou superiores, corroborando a opinião destes, ou discordando delas.



**Gráfico 4 - Respostas à questão 03**

Os funcionários questionados, em sua grande maioria, 75% ou 3/4 dos respondentes, concordam com a premissa, e o outro 1/4 (25%) expressamente discorda dela. Isso pode denotar um relativo desconhecimento sobre a função da auto-avaliação, indicando que os funcionários podem usar o instrumento de auto-avaliação como ferramenta para alavancar sua avaliação em relação às demais.

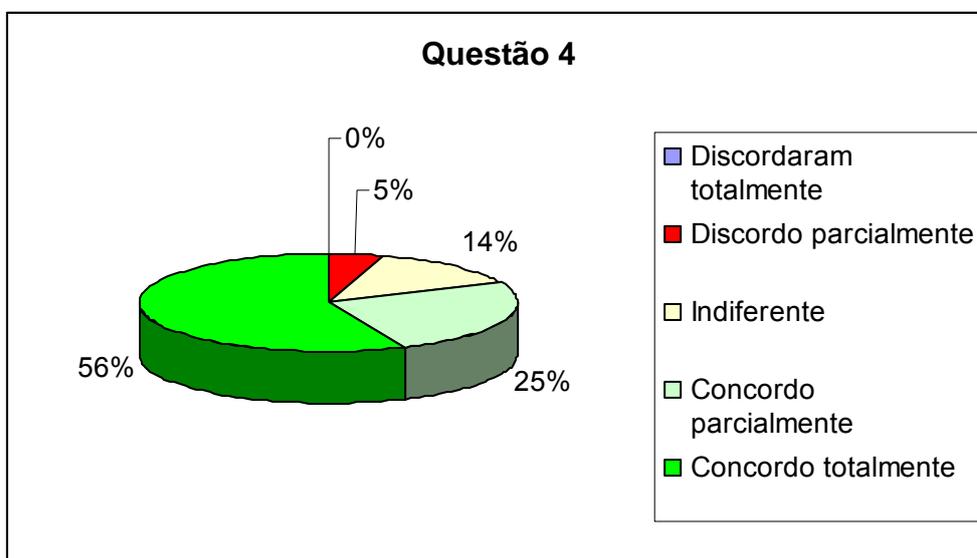
Neste ponto, acreditamos ter a auto-avaliação a função de medir a diferença entre a visão que o funcionário tem de si mesmo em comparação com a visão do resto do sistema. Cumpre alertar que um profundo exame de suas forças e limitações é necessário para alcançar uma avaliação com a fidedignidade esperada pelos 30% discordantes da questão anterior e pelos diretores desta instituição, para que a auto avaliação possa ser vista de acordo com o entendimento de Chiavenato (1997) que considera como um cenário ideal aquele em que cada pessoa avalia seu próprio desempenho.

**D) QUESTÃO 4 – “As competências pelas quais sou avaliado são mais adequadas que os fatores da GDP vigente anteriormente”?**

Além das fontes avaliadoras, também os conceitos avaliados foram alterados com o novo modelo de GDC. Houve concordância de 81%, mas 14% dos respondentes se declararam indiferentes. Essas constatações revelam a dificuldade de aplicar a noção de competência em práticas que exigem mais objetividade. (Roberto Ruas-2005).

Em nossa opinião, esse percentual de indiferença, somado aos 5% de discordância, pode ter fundamento na relativa padronização de competências para tipos de cargos. Surge disso que cada equipe possui funções específicas, que nem sempre estão contempladas nas opções disponíveis. Outra hipótese vem da relativa falta de clareza no texto das competências requeridas.

Em contrapartida, a expressiva concordância denota mais uma melhoria efetiva quando comparamos o modelo atual ao praticado anteriormente. Uma das melhorias patentes é a oportunidade de inibir a atribuição de conceito às competências não requeridas, sem que isso prejudique a avaliação como um todo.



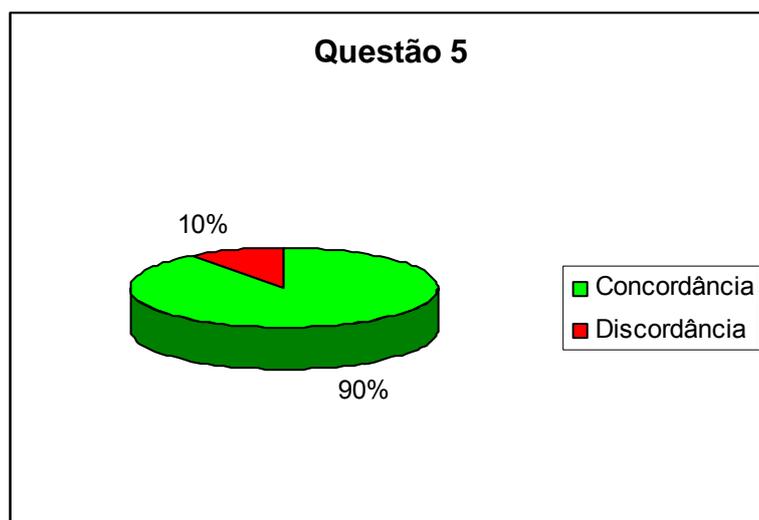
**Gráfico 5 - Respostas à questão 04**

#### **E) QUESTÃO 05 – “Tive facilidade em realizar minha auto-avaliação”.**

Esta questão atingiu o nível de maturidade positivo que definimos no início deste capítulo. A grande maioria, 90%, concordou que a auto avaliação não foi difícil de fazer, o que pode ir de encontro com as hipóteses a que nos referimos na questão três, sobre a possibilidade de desvio de conhecimento sobre a função d auto-avaliação.

Com base em entrevistas informais, contudo, pudemos corroborar a hipótese definida no item 01, qual seja que os funcionários ainda não se sintam confortáveis para avaliar um igual, ou a si mesmos, com a mesma confiança com que fazem a avaliação de seu superior. À objeção à subjetividade das avaliações e a relutância em atribuir conceitos extremos, seja positivo ou negativo, preferindo conceitos médios, que não exigem justificativas (feedback), podemos inferir que evidenciam um grau de conscientização e de comprometimento abaixo dos níveis desejados.

Por outra perspectiva, podemos considerar que os funcionários do Banco do Brasil do Paraná se sentem preparados para se auto-avaliar, com alto grau de conscientização e comprometimento.



**Gráfico 6 - Respostas à questão 05**

**F) QUESTÃO 06 - As competências nas quais fui avaliado expressam as atividades da área em que atuo.**

Na esteira das questões 02 e 04, a maioria dos funcionários questionados demonstraram-se satisfeitos com as competências avaliadas no novo modelo. em relação 6- Questão seis: As competências nas quais fui avaliado expressam as atividades da área que atuo. Apresentou índice de 70% de concordância. Assim como descrevemos na questão 04, também aqui podemos lançar a hipótese de

relativa insuficiência nas competências apresentadas pelo sistema como explicação para o descontentamento dos demais 30% do universo questionado.

Em última análise, entretanto, concluiu-se que o funcionário amostrado detém um bom conhecimento sob os aspectos das competências pelas quais foi avaliado.

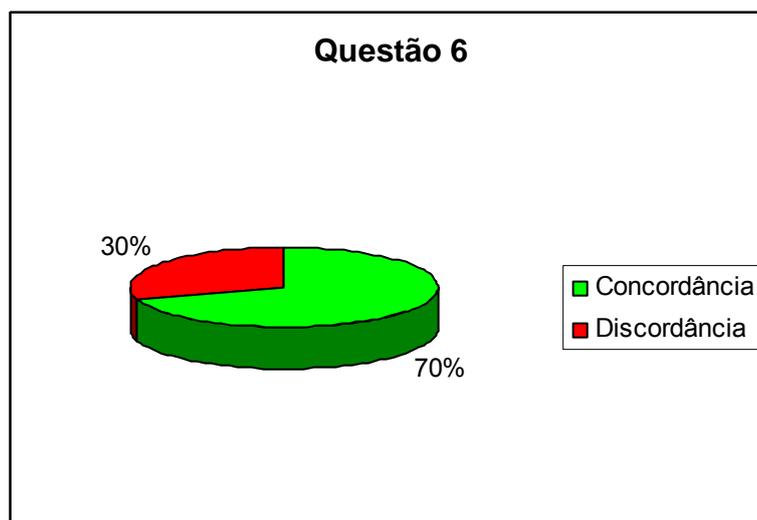
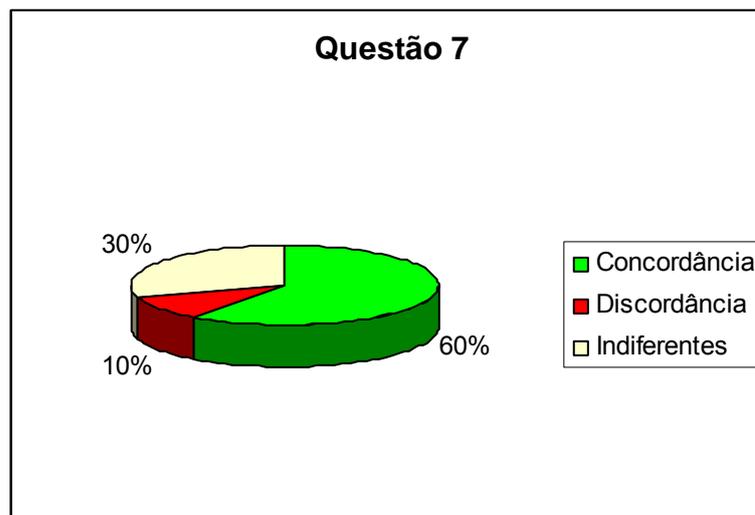


Gráfico 7 - Respostas à questão 06

### G) QUESTÃO 07 – “Tive facilidade para avaliar o desempenho dos colegas de equipe”?

Por sua vez, a questão 07 corrobora algumas das hipóteses lançadas na questão 02, sobre a insegurança do avaliador par, ao avaliar um colega com o mesmo nível hierárquico, ou mesmo a falta de comprometimento com o método de avaliação. Vemos aqui, que apesar do grau de discordantes ser o mesmo da questão sobre a auto-avaliação, muitos dos questionados preferiram não se manifestar sobre suas dificuldades em avaliar o desempenho de seus colegas, dando mais força ao argumento da objeção à subjetividade das avaliações e a relutância em atribuir conceitos extremos, seja positivo ou negativo, preferindo conceitos médios, que não exigem justificativas (feedback),

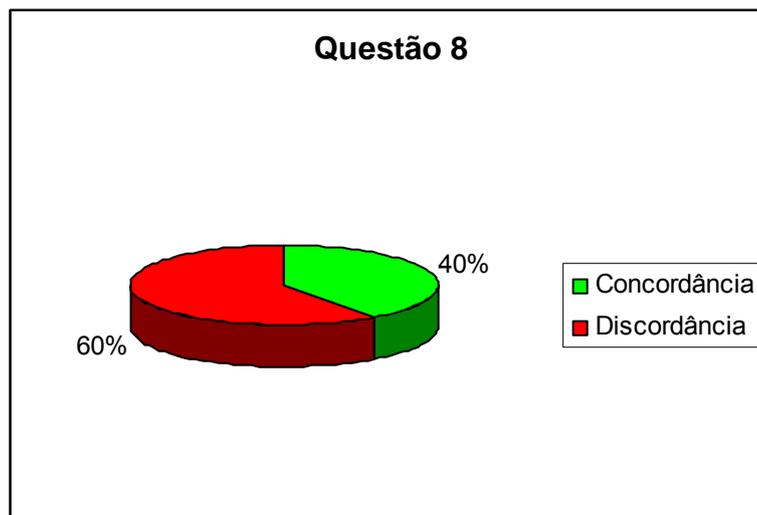


**Gráfico 8 - Respostas à questão 07**

Os índices de 60% de concordância e 10% discordância e 30% de indiferentes demonstram, entretanto, que a cultura na empresa vem sendo mudada, o que representa uma vantagem competitiva, se ações forem tomadas para a manutenção desse viés positivo.

**H) QUESTÃO 08 – Na minha equipe o acordo de equipe é realizado com a participação de todos, definindo o planejamento do semestre?**

Este item apresentou 60% de discordância, lançando um sinal de alerta quanto ao funcionamento do modelo proposto. Podemos perceber que o Acordo de Trabalho, que é o alicerce do relacionamento com a equipe, apresenta fragilidades, sendo a hipótese que consideramos mais provável o fato de ainda existir muita subjetividade na redação dos acordos de equipe, além da pouca participação efetiva do grupo na definição de atribuições e metas particulares, o que eleva o risco de enganos e descontentamentos.



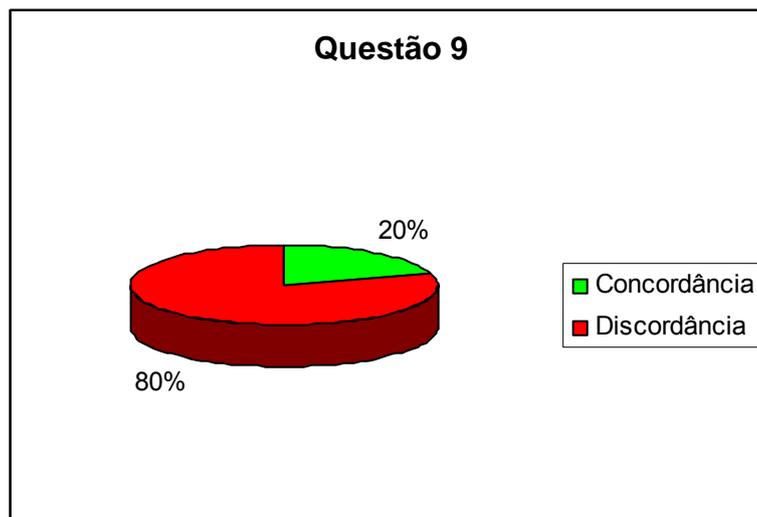
**Gráfico 9 - Respostas à questão 08**

A essa questão se soma a questão 09, que também apresentou alto nível de descontentamento, como veremos a seguir:

**I) QUESTÃO 09 – “Durante o período avaliativo existe acompanhamento com anotações e feedbacks”?**

Este item apresentou 80% de discordância, sendo diagnosticado como a maior falha no funcionamento do atual modelo de Gestão de Desempenho por Competências. A maioria dos questionados expressa seu descontentamento quanto ao acompanhamento no período avaliatório, ao informar que não possuem acompanhamento com anotações e feedbacks, o que facilitaria a tomada de ações de melhoria ANTES da avaliação conceitual.

Por fim a falta de anotações, acompanhamento resulta em um descontentamento. A estratégia de fazer registros é a forma de garantir uma avaliação de desempenho mais fidedigna, factual. (Oficina GDC-2005)



**Gráfico 10 - Respostas à questão 09**

**J) QUESTÃO 10 – “Você concorda que a GDC como está sendo utilizada é um excelente instrumento de gestão de carreira”?**

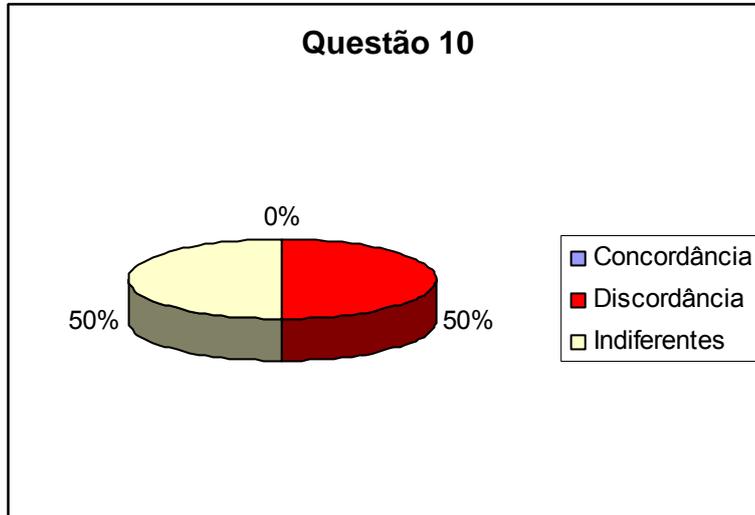
Este item apresentou 50% discordância e 50% não concordaram nem discordaram. Pelas respostas dos respondentes podemos perceber que nem todos vêem a GDC como um incentivador para o seu desempenho e ascensão profissional.

Outro aspecto da GDC que precisa ser aperfeiçoado é o planejamento do desenvolvimento das competências. O desenvolvimento de competências tem, pelo menos, duas finalidades, que nem sempre se combinam.

Uma das finalidades é a assimilação ou o aprimoramento das competências necessárias para que a agência ou as unidades de apoio alcancem suas metas estabelecidas no Acordo de Trabalho. Essas competências, se ainda não possuídas, precisam ser desenvolvidas em curto prazo. Por exemplo, se a equipe tem como meta alavancar uma nova linha de crédito com pessoas jurídicas, seus funcionários precisam se preparar para essa missão, aprofundando o conhecimento sobre o produto - suas vantagens competitivas e sua operacionalização -, e criando estratégias de abordagens negociais.

Outra razão para o desenvolvimento das competências está relacionada com a gestão de carreira. São competências que nem sempre são requeridas na função desempenhada pelo funcionário no presente. Por exemplo, o funcionário que pretenda seguir carreira no agronegócios, mas que esteja atualmente lotado numa

agência de Curitiba, provavelmente terá que desenvolver as competências necessárias para o desempenho de suas atuais tarefas e também terá que desenvolver as competências exigidas para a carreira pretendida.



**Gráfico 11 - Respostas à questão 10**

## 6. CONCLUSÃO

Para evitar que a GDC venha a se transformar num mero procedimento burocrático, sem qualquer benefício para a melhora do desempenho profissional e organizacional, é necessário um maior comprometimento dos funcionários, principalmente dos avaliadores.

Os líderes de equipes precisam de melhor preparo, para que possam desempenhar com eficiência seu papel de disseminador e incentivadores da nova GDC em suas equipes. A capacidade do gerente para planejar e facilitar o desenvolvimento dos funcionários que estão sob seu comando, fornecendo feedback significativo se mostra fundamental.

É preciso também ficar evidenciado o alinhamento e o comprometimento da alta administração com o processo. BOHLANDER et al. (2005:216) citam a falta de suporte da alta administração como um dos principais fatores de fracasso dos programas de avaliação. Para que um programa de avaliação tenha êxito, a alta gerência precisa dar o suporte necessário, incentivando os avaliadores a levar o programa a sério. Para ressaltar a importância dessa responsabilidade, a alta gerência deve anunciar que a efetividade na avaliação dos subordinados é um padrão pelo qual os próprios avaliadores serão avaliados.

A avaliação de desenvolvimento em muitas organizações é feita uma vez por ano, quando a entrevista de avaliação se torna uma fonte de atrito tanto para os gerentes quanto para os funcionários. Princípio importante da avaliação de desempenho é que *feedback* contínuo e treinamento do funcionário sejam atividades diárias e positivas. A revisão de desempenho semestral ou anual deve ser simples extensão lógica do processo de supervisão do dia-a-dia.

Uma das principais preocupações dos funcionários é a equidade do sistema de avaliação do desempenho, visto que o processo é fundamental para decisões de ARH. Os funcionários que consideram o sistema injusto podem achar a entrevista de avaliação uma perda de tempo e sair da entrevista com ansiedade ou frustração. Eles podem achar também que se conformar com o sistema de avaliação é o melhor para eles e desempenhar um papel passivo durante a entrevista. Ao tratar dessas preocupações do funcionário na fase de planejamento do processo de avaliação, a

organização poderá criar condições para o programa de avaliação atingir suas metas.

Finalmente, a política organizacional pode introduzir um viés mesmo em avaliações do funcionário administradas satisfatoriamente. Por exemplo, os gerentes podem inflar as avaliações porque desejam salários mais altos para seus funcionários ou porque lhes parece bom que seus funcionários tenham avaliações superiores. Por outro lado, os gerentes podem desejar livrar-se de funcionários que geram problemas, inflacionando suas classificações para transferi-los do departamento.

Portanto, o planejamento não pode se restringir ao Acordo de Equipe, sob risco de não atender a perspectiva da carreira profissional. Para isso, a equipe e principalmente seus líderes terão que planejar suas ações de forma a conciliar a busca de resultados para a empresa com o desenvolvimento profissional, alinhando-se aos objetivos da GDC.

Na pesquisa realizada, observou-se que de modo geral os respondentes estão satisfeitos com o modelo atual de avaliação de desempenho por competências. No entanto, existem ainda alguns fatores que precisam ser melhorados, os quais destacam abaixo:

- Uns dos pontos que precisa ser revisto são que os critérios de avaliação devam ser bem claros e bem definidos. O acordo de Equipe deve conter metas objetivas dentro da realidade e de modo que sejam alcançáveis. Faz-se necessário alterá-lo de acordo com as mudanças interna e externa.

- Outro ponto a ser observado é quanto ao acompanhamento. A avaliação não deve considerar os acontecimentos mais recentes, mas sim os fatos que se sucederam ao longo do tempo de forma a ser justa e imparcial. Por isso a necessidade de se dar feedback, ao longo das atividades e após as avaliações de modo que o avaliado saiba onde está sendo ineficiente.

Para que isso ocorra é necessário que as organizações possibilitem este desenvolvimento, é preciso que ela crie meios onde às competências individuais possam se tornar explícitas e assim colaborarem para o atingimento dos objetivos organizacionais. É claro que a gestão por competências nas organizações não deve limitar-se somente isto, outros fatores importantes merecem destaques como a

avaliação destas competências e o seu devido reconhecimento, evitando assim que sejam perdidas para os concorrentes.

## 6.1. RECOMENDAÇÕES

Objetivando ampliar e melhor avaliar os resultados deste trabalho são sugeridas a seguir algumas recomendações:

### a) Criação de séries temporais

Para acompanhar a eficácia do modelo de Gestão de Competências na organização, aplicar este tipo de pesquisa sistemática e periodicamente, de forma a se construir séries temporais;

### b) Expansão da amostragem

Dilatar o universo de aplicação desta pesquisa para toda a instituição, com as adaptações necessárias no método de amostragem, para a obtenção de uma visão nacional sobre a questão da Gestão de Competências no Banco do Brasil.

### **Sugestões para melhoria do sistema**

- Treinamento para todos os funcionários;
- Seria útil a obrigatoriedade de pelo menos uma manifestação dos avaliadores sobre o avaliado, independentemente do conceito atribuído;
- Possibilidade de "negociar" com os envolvidos antes de "fechar" a avaliação;
- Deveria ser citado "o quê o avaliado precisa melhorar";
- Sensibilização para todos de que o mais importante é não apresentar as falhas e sim apresentar sugestões de melhoria para o avaliado;
- A constante cobrança por produtividade não tem permitido o acompanhamento efetivo tanto por parte do avaliado, quanto do avaliador;
- A subjetividade continua bastante utilizada e a influência do clima do ambiente de trabalho prejudica que o processo seja justo;
- Tentar difundir mais a cultura da avaliação dentro da instituição, de modo que os avaliadores trabalhem de maneira mais uniforme; pois o que se percebe é que, muitas vezes, a boa ou má avaliação depende mais dos critérios utilizados por quem está avaliando, do que do real desempenho de quem está sendo avaliado;

- Mais profissionalismo de todos os envolvidos na condução e uso da GDP;
- Operacionalização pelos próprios prefixos e após consolidação repasse aos gestores, ou seja, os dados/conceitos seriam debatidos entre os avaliados a fim de reposicionamento dos funçis envolvidos;
- O avaliado deveria conhecer os nomes de seus pares avaliadores;
- Haver um plano de desenvolvimento das competências em conjunto com o sistema de avaliação para desenvolver pontos a serem trabalhados;
- Melhor definição da escala de conceitos a serem utilizados principalmente entre as notas 3 e 4 que causaram dúvidas com relação ao que seria razoável e o que seria bom;
- Quando houver muita discrepância nos conceitos dados, o sistema devia desconsiderar a nota. Ex: conceito cliente, um par dá nota 5 outro nota 1 e o restante 3. Os extremos deviam ser desconsiderados na composição da média.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANCO DO BRASIL – LIC - Livro de Instruções Codificadas. número 59.

BOHLANDER, George. *Et alii*. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo : Thomson, 2005

BOOG, G. G. **O Desafio da Competência**: como sobreviver em um mercado cada vez mais seletivo e preparar sua empresa para o próximo milênio. São Paulo: Best Seller, 1991.

BRANDÃO, H. P. GUIMARÃES, T. De A. Gestão de competências e gestão de desempenho. In: WOOD Jr., T., et al. (coord.). **Gestão empresarial**: o fator humano. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de Competências e gestão de desempenho**: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo., Revista de Administração de Empresas Jan/Mar, v. 41, nº 1, São Paulo, 2001. Disponível em: <http://www.informal.com.br/artigos/RH04.html>

BRANDÃO, Hugo Pena; Marco Vinício Zimmer; Carolina Guarçoni Pereira; Fernanda Marques; Helder Viana Costa; Pedro Paulo Carbone; Valéria Ferreira de Almada. **Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus**- Artigo- Revista de Administração de Publica, v. 42, nº 5, Rio de Janeiro

CARBONE, Pedro Paulo, **Gestão Por Competência e Gestão do Conhecimento**. 2ª Edição 2006, FGV.

CARTILHA GDC - **Caminhos** - Banco do Brasil

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**: o passo decisivo para a Administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Construção de Talentos: coaching e mentoring**. Rio de Janeiro : Campus, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso nas organizações**. 2ª edição Rio de janeiro : Elsevier, 2005.

DUTRA, Joel de Souza. **Gestão por competências**. 3ª Ed. São Paulo : Gente, 2001.

EDWARDS, M.R. & Ewen, A.J. **360º Feedback: The New Model for Employee Assessment & Performance Improvement**. New York: American Management Association, 1996

FARIA M.F.B. de. **Gestão de pessoas**. Brasília: Unb, 2006.

FERREIRA. José Maria Carvalho *et alii*, **Manual de Psicossociologia das Organizações**, Lisboa : McGraw-Hill, 1999

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**. São Paulo : Atlas, 2001

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações: O homem rumo ao século XXI**, 2ª Ed. São Paulo : Atlas, 1999

PICARELLI, V. Gestão por Competências. In: BOOG, G.; BOOG, M. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**. São Paulo: Gente, 2002.

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

RESENDE, Enio. **O livro das competências: Desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para as pessoas, organizações e sociedade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3ª Ed. São Paulo : Atlas, 1999

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

RUAS, Roberto Lima, Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUAS, Roberto Lima, **Aprendizagem Organizacional e Competências: Os Novos Horizontes**; Artmed, Porto Alegre, 2004.

SAMARA, Beatriz Santos. **Pesquisa de Marketing: Conceitos e Metodologia**. 2ª Ed. São Paulo : Makron Books, 1997

SOUZA, Vera Lúcia de. **Gestão de desempenho: julgamento ou diálogo?** 2.ed. Rio de Janeiro : FGV, 2003.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro : Campus, 1998.

TAYLOR, S., BEECHLER, S., NAPIER, N. **Toward an integrative model of strategic international human resource management.** The Academy of Management Review, v. 21, n. 4, p. 959-985, Oct. 1996.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL. **Curso Gestão de Desempenho por Competências.** cadernos 01 a 05.[2005?].

## ANEXO 1

## Questionário utilizado para a coleta de dados

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1. O modelo de Gestão de Desempenho por Competências está mostrando ser mais participativo e democrático do que o modelo vigente anteriormente.					
2. A avaliação por múltiplas fontes (auto-avaliação, pares, superior e subordinado) oferece um resultado mais fidedigno sobre meu desempenho.					
3. A auto-avaliação constitui uma forma prática de manifestar minha concordância ou discordância em relação aos conceitos atribuídos pelas outras fontes de avaliação.					
4. As competências pelas quais sou avaliado são mais adequadas que os fatores da GDP vigente anteriormente.					
5. Tive facilidade em realizar minha auto-avaliação.					
6. As competências nas quais fui avaliado expressam as atividades da área em que atuo.					
7. Tive facilidade para avaliar o desempenho dos colegas de equipe.					
8. Na minha equipe o acordo de equipe é realizado com a participação de todos, definindo o planejamento do semestre?					
9. Durante o período avaliativo existe acompanhamento com anotações e feedback?					
10. Você concorda que a GDC como está sendo utilizado é um excelente instrumento de gestão de carreira?					