

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM NEGÓCIOS FINANCEIROS

Elizete Maria Corazza Biazin

IMPACTOS DA GESTÃO DE DESEMPENHO POR
COMPETÊNCIAS NOS FUNCIONÁRIOS DA AGÊNCIA
BAIRRO SÃO CRISTÓVÃO

Porto Alegre
2007

Elizete Maria Corazza Biazin

IMPACTOS DA GESTÃO DE DESEMPENHO POR
COMPETÊNCIAS NOS FUNCIONÁRIOS DA AGÊNCIA
BAIRRO SÃO CRISTÓVÃO

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Negócios Financeiros.

Orientador: Prof. Roberto Ruas

Porto Alegre
2007

Elizete Maria Corazza Biazin

IMPACTOS DA GESTÃO DE DESEMPENHO POR
COMPETÊNCIAS NOS FUNCIONÁRIOS DA AGÊNCIA
BAIRRO SÃO CRISTÓVÃO

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Negócios Financeiros.

Conceito final:
Aprovado emde.....de.....

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. – Instituição

Às minhas filhas Débora e Bruna e meu esposo
Marcos pelo apoio, incentivo e amor incondicional.

RESUMO

Este estudo realizado na Agência Bairro São Cristóvão do Banco do Brasil, localizada na cidade de Passo Fundo-RS, trata da percepção dos funcionários acerca do modelo de gestão de desempenho por competência adotado pelo Banco do Brasil em 2005, da ocorrência de mudanças na gestão da carreira funcional e sugestões de melhoria para o programa de avaliação por competências. A coleta de dados deu-se por meio de questionário com perguntas objetivas, incluindo-se espaços para a realização de comentários e duas perguntas subjetivas. Os dados coletados foram submetidos à análise de conteúdo. Os resultados indicam que, de um modo geral, a concordância prevalece em quase a totalidade dos itens questionados, destacando-se a concordância sobre as orientações fornecidas pela cartilha, sobre a percepção de que se trata de um processo mais participativo e democrático e sobre as facilidades na realização da auto-avaliação. Sobre as mudanças na gestão da carreira, constatou-se que na percepção da maioria dos funcionários não houve contribuição para alterações no planejamento da carreira. A sugestão mais citada pelos funcionários para a melhoria do processo foi a desvinculação da avaliação com o atingimento das metas pela Agência.

Palavras chave: competência; avaliação de desempenho por competência.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	7
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1	Noção de competência.....	10
2.1.1	Competência organizacional.....	12
2.1.2	Competência funcional.....	13
2.1.3	Competência coletiva.....	13
2.2	Gestão de desempenho.....	14
2.3	Gestão de desempenho baseada nas competências.....	15
2.4	Gestão de desempenho por competências no Banco do Brasil.....	16
2.4.1	Mudanças ocorridas no sistema de avaliação.....	18
2.4.2	Premissas da GDP por Competências.....	19
2.4.3	Resultados esperados pelo Banco do Brasil com a GDP por Competências.....	19
2.4.4	Plano de Desenvolvimento de Competências – PDC.....	20
3	MÉTODO.....	21
3.1	Descrição do local de estudo.....	21
3.2	Caracterização dos sujeitos da pesquisa.....	22
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	23
4.1	Análise.....	23
4.1.1	Grupo conhecimento/informações sobre o novo sistema de avaliação.....	23
4.1.2	Grupo comparação entre o modelo de avaliação anterior e o vigente.....	24
4.1.3	Grupo processo de realização da GDP por Competências.....	25
4.1.4	Grupo considerações sobre a avaliação.....	26
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	28
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	29
	Anexo 01 – Questionário da pesquisa.....	30

INTRODUÇÃO

Desde os anos 80, fala-se da necessidade de rever a forma de gestão de pessoas e de repensar conceitos e ferramentas de gestão. Apesar disso, somente a partir dos anos 90 é que surgem propostas mais concretas de mudança e observam-se resultados positivos em novas formas de gerir pessoas. Essas experiências positivas permitem observar a existência de um novo conjunto de premissas e conceitos que explicam melhor a relação entre organização e pessoas, chamado de gestão de pessoas articulada por competências (FISCHER *apud* DUTRA, 2004, p. 11).

Segundo Brandão et al (2005), num contexto de atuação globalizada das organizações e de busca por maximização de resultados – geralmente caracterizados pela obtenção de um desempenho superior -, modelos e instrumentos de gestão do desempenho capazes de integrar estratégia, aprendizagem, competências e indicadores quantitativos e qualitativos são quase uma quimera: muito desejados, mas dificilmente encontráveis.

Atualmente os processos de gestão de pessoas estão mais abrangentes buscando facilitar a compreensão da realidade das empresas, o seu crescimento e o crescimento pessoal de toda a equipe.

A prática de avaliação de desempenho não é recente e os modelos utilizados foram sendo adaptados às constantes mudanças do processo de reestruturação produtiva e às necessidades de adaptação a esse processo.

Uma das ferramentas que vem sendo adotada pelas empresas é a avaliação de desempenho por competências, considerando o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que influenciam na capacidade de realizar algo que se traduza em agregação de valor para a empresa, para a pessoa e para o meio onde vive.

A Gestão de Desempenho - GDP - por Competências busca a melhoria do desempenho no trabalho e a identificação de necessidades de treinamento para o desenvolvimento de competências. Aproxima o contexto de trabalho do funcionário ao sistema do desempenho e à estratégia organizacional da Empresa, contribuindo para o atendimento dos objetivos organizacionais.

O Banco do Brasil avalia formalmente o desempenho dos funcionários desde a década de 60. São mais de 40 anos investindo no desenvolvimento de um sistema adequado, justo e produtivo para a empresa e para o funcionário. Iniciou com o Boletim de Informações (1960) e atualmente o sistema utilizado é a GDP por Competências (2005).

A premissa básica é a de que o funcionário sabe ou pode aprender a identificar suas próprias competências, necessidades, pontos fortes, pontos fracos e metas. Ele é a pessoa que pode determinar o que é melhor para si, relacionando seu desempenho com as necessidades e realidades da organização.

A realização do trabalho foi motivada pelos comentários dos funcionários referentes à descrença sobre o novo sistema de avaliação, que se trata de mais uma ferramenta formal a ser preenchida no sistema, sem a consciência ou relevância da importância como um diferencial para o crescimento pessoal e profissional na busca de novos conhecimentos, desenvolvimento de novas competências, planejamento de carreira e formação específica para a área de atuação, contribuindo para analisar e melhorar o desempenho da dependência.

Frente ao exposto, levanta-se a seguinte problemática: “Qual a percepção dos funcionários acerca do novo modelo de gestão de desempenho por competências adotado pelo Banco do Brasil?” “Qual a contribuição da Gestão de Desempenho por Competências na carreira e na ascensão profissional?”

Para tanto, apresenta-se a seguir uma revisão de literatura sobre competências, gestão de desempenho, gestão de desempenho baseada nas competências e gestão de desempenho por competências no Banco do Brasil. Após, a descrição da metodologia utilizada e análise dos resultados obtidos. E, por fim, as considerações finais sem, no entanto, ter a pretensão de esgotar o assunto em quaisquer partes do trabalho.

OBJETIVOS DA PESQUISA

- Avaliar a percepção dos funcionários da Agência Bairro São Cristóvão acerca do modelo de gestão de desempenho por competências adotado pelo Banco do Brasil.

- Identificar as mudanças ocorridas na gestão da carreira com a adoção do sistema de avaliação por competências.

- Identificar sugestões de melhoria para o programa da Gestão de Desempenho por Competências.

REFERENCIAL TEÓRICO

O processo de gestão nas organizações vem sofrendo avanços em função da necessidade de adequação às constantes mudanças ocorridas e às exigências da sociedade do conhecimento, onde o capital humano é valorizado a partir de sua capacidade de explorar suas qualidades intelectuais. A exigência de aprender a interagir com o novo e adaptar-se ao dinâmico processo produtivo, traz grandes desafios e oportunidades para o desenvolvimento e crescimento profissional. Acompanhando esses avanços, a avaliação evoluiu do foco comportamental para o foco do desempenho, como atingimento de resultados por meio do cumprimento de metas, do desenvolvimento de competências e planejamento de carreira.

A avaliação de desempenho é um meio necessário e importante para o crescimento e aprimoramento contínuos, sem medição não há como gerenciar as atividades e nem controlar os resultados dos esforços empreendidos (BERTOLDI, 2003, p. 7).

Buscamos identificar os principais conceitos de noção de competência, gestão de desempenho e gestão de desempenho baseada nas competências e sua contribuição para o desenvolvimento e crescimento pessoal e profissional.

2.1 Noção de competência

O conceito de competência foi proposto de forma estruturada pela primeira vez em 1973 por David McClelland *apud* Dutra (2004, p. 22), na busca de uma abordagem mais efetiva que os testes de inteligência nos processos de escolha de pessoas para as organizações. Rapidamente o conceito foi ampliado para dar suporte a processos de avaliação e para orientar ações de desenvolvimento profissional.

De acordo com Leite (1996, p.162), a noção de competência no discurso dos empresários, há uma tendência de defini-la menos como "estoque de conhecimentos/habilidades", mas, sobretudo, como capacidade de agir, intervir, decidir em situações nem sempre previstas ou previsíveis. O desempenho e a

própria produtividade global passam a depender em muito dessa capacidade de julgamento e de resolução de problemas.

Competência é uma capacidade específica de executar uma ação em um nível de habilidade que seja suficiente para se obter vantagem competitiva (FGV, p.64).

Para Magalhães et al (1997, p.14) competência diz respeito ao "conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer uma determinada função", ou seja, ela está diretamente relacionada à combinação de experiências com destrezas com vista ao alcance de um determinado propósito.

A competência só resulta em bom desempenho quando é efetivamente exercida. Os resultados produzidos por uma pessoa competente geralmente são notados por outras pessoas, mesmo fora da área do profissional cujo desempenho está sendo avaliado. Quanto maior for o impacto da competência demonstrada por uma pessoa, maior será a possibilidade de contribuição dessa pessoa para os resultados.

Sobre competência, Desaulniers (1998, p. 8) define como sendo a capacidade para resolver um problema em uma situação dada, o que significa dizer que a mensuração desse processo baseia-se essencialmente nos resultados, implicando um refinamento dos mecanismos e instrumentos utilizados na sua respectiva avaliação.

A base do conceito de competência é o deslocamento do foco que estava sobre o estoque de conhecimentos e habilidades para a forma como a pessoa mobilizava seu estoque e repertório de conhecimentos e habilidades em determinado contexto, de modo a agregar valor para o meio no qual se inseria (FLEURY *apud* DUTRA, 2004, p. 22).

O conceito de competência associado à idéia de agregação de valor e entrega a determinado contexto de forma independente do cargo, isto é, a partir da própria pessoa, foi explorado pelos autores Le Boterf e Zarifian *apud* Dutra (2004, p.22). Essa construção do conceito explica de forma mais adequada o que atualmente é observado na realidade das empresas.

A competência pode ser resultado de uma soma de fatores ligados às organizações, às pessoas e aos processos de trocas de competências resultantes da interação de ambos.

O desempenho no trabalho é resultante não apenas das competências inerentes ao indivíduo, mas também das relações interpessoais, do ambiente de trabalho e das características da organização (OLIVEIRA-CASTRO, LIMA e VEIGA *apud* BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001, p.12).

2.1.1 Competência organizacional

São aquelas que dizem respeito à organização como um todo, ao conjunto de competências que lhes são próprias. Decorrem do processo de desenvolvimento da organização e são concretizadas em seu patrimônio de conhecimentos, que estabelece as vantagens competitivas da organização no contexto em que se insere (RUAS e FLEURY *apud* DUTRA, 2004, p.23).

Em termos organizacionais a competência concentra-se na análise da contribuição do indivíduo para a organização, bem como o modo como ela é concretizada, exigindo-se assim, não uma competência, mas um conjunto delas que envolve tanto um saber geral, quanto um conhecimento específico para o exercício da atividade.

Prahalad e Hamel *apud* Brandão e Guimarães (2001, p.10), tratam do conceito no nível organizacional, referindo-se à competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais inerentes a uma organização. Assim, competências essenciais organizacionais são aquelas que conferem vantagem competitiva, geram valor distintivo percebido pelos clientes e são difíceis de serem imitadas pela concorrência.

Na abordagem das competências organizacionais, cabe a analogia efetuada por Prahalad e Hamel *apud* Dutra (2004, p.24), que compara as competências às raízes de uma árvore, ao oferecerem à organização alimento, sustentação e estabilidade.

As competências impulsionam as organizações e seu uso constante as fortalece, na medida em que se aprendem novas formas para seu emprego ou utilização mais adequada (FLEURY *apud* DUTRA, 2004, p. 24).

No nível corporativo, o planejamento, o acompanhamento e a avaliação restringem-se à missão, à visão e aos objetivos macros, tendo a sustentabilidade da organização como resultado esperado (GUIMARÃES, NADER e RAMAGEM *apud* BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001, p.12).

2.1.2 Competência funcional

É a habilidade para produzir, de uma forma empiricamente demonstrável e graças a uma otimização de recursos, mudanças desejáveis (e socialmente aprovadas) no ambiente, neutralizando – tanto quanto possível – a produção de mudanças indesejáveis (e socialmente não aprovadas) (GOLDBERG, 1974, p.25).

Para Guimarães, Nader e Ramagem *apud* Brandão e Guimarães, 2001, p.12, no nível funcional ou divisional, o interesse recai sobre os objetivos e as metas de cada unidade produtiva da empresa, visando à eficácia organizacional.

2.1.3 Competência coletiva

No nível grupal, a avaliação concentra-se sobre os projetos e processos de trabalho, isto é, sobre as equipes. Busca-se a qualidade dos produtos e serviços gerados pela organização (GUIMARÃES, NADER e RAMAGEM *apud* BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001, p.12).

Qualquer empresa carece de aprendizagem, isto é, da aquisição e da elaboração de competência, a fim de que possa manter-se viva e competitiva. Le Boterf *apud* FGV, p. 70, lembra que a dimensão coletiva pode ocorrer pela circulação de idéias e difusão de práticas construtivas de novas competências e pela criação de relações entre as competências preexistentes com o objetivo de confrontar saberes individuais – aí, o saber ser, isto é, a humildade intelectual, a harmonia emocional e a ética são indispensáveis.

A competência coletiva resulta de uma soma de competências individuais, que podem ou não ser aproveitadas pela organização.

Fleury *apud* Dutra (2004, p.24), define competência pessoal como saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Existe uma relação de interdependência entre as competências apresentadas e o desempenho esperado, complementando-se dentro do novo contexto de reestruturação da organização, contribuindo para sua competitividade atual e futura.

2.2 Gestão de desempenho

A gestão de desempenho surgiu nos últimos anos como um conceito alternativo às técnicas tradicionalmente utilizadas para a avaliação de desempenho. Avaliar significa, em síntese, comparar os resultados alcançados com os esperados (planejados), de forma que apenas o trabalho previamente planejado deve ser objeto de avaliação. Isso pressupõe não só a comparação entre o que se espera do indivíduo em termos de realização (resultado esperado) e a sua atuação efetiva (trabalho realizado), mas também a existência de algum mecanismo de acompanhamento que permita corrigir desvios para assegurar que a execução corresponda ao que foi planejado (LUCENA; ALURI e REICHEL *apud* BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001, p.12).

A gestão de desempenho faz parte de um processo maior de gestão organizacional, uma vez que permite rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de recursos humanos, entre outros, objetivando a correção de desvios e dando sentido de continuidade e sustentabilidade à organização.

Gilbert *apud* Brandão et al (2005), esclarece que o desempenho humano no trabalho é expresso em função dos comportamentos que a pessoa adota e das realizações ou resultados decorrentes desses comportamentos. Em geral, as organizações têm procurado utilizar modelos de gestão do desempenho que permitam avaliar concomitantemente esses dois aspectos (comportamentos e resultados), pois avaliar somente o comportamento não garante a consecução do resultado esperado, enquanto mensurar apenas os resultados pode induzir as pessoas a adotarem comportamentos inadequados na tentativa de alcançar a meta desejada.

Para Bergamini (1987, p.22):

A Avaliação de Desempenho, em si, não constitui técnica de modificação de comportamento. Ela deve ser considerada apenas como instrumento de levantamento de dados que caracterizem as condições que, dentro da organização empresarial, estejam, num dado momento, dificultando ou impedindo o completo e adequado aproveitamento dos seus recursos humanos.

2.3 Gestão de desempenho baseada nas competências

A gestão por competências figura como alternativa aos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados pelas organizações. Propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos, conforme explicam Brandão e Guimarães *apud* Brandão et al (2005). De acordo com esses autores, a gestão por competências constitui um processo contínuo, que tem como etapa inicial a formulação da estratégia da organização, seguido pela definição dos indicadores de desempenho no nível corporativo e metas e na identificação das competências necessárias para concretizar o desempenho esperado.

Dutra (2002, p.101) ao se referir sobre o processo de desenvolvimento da pessoa como "capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade", define competência como a capacidade de entrega da pessoa, ou seja, quando a pessoa consegue entregar e agregar valor para a empresa, para ela mesma e para o meio onde vive. Para o autor, os sistemas de gestão do desenvolvimento, baseados em competências, foram elaborados considerando o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes esperadas das pessoas.

O novo modelo da competência representa a superação do paradigma da polarização das qualificações, à medida que estas deixam de ser o elemento definidor dos postos de trabalho e dos salários. O coletivo cede lugar ao individual e a competência emerge como tradutora da eficiência e produtividade do indivíduo, um instrumento absorvido e identificado com os objetivos empresariais. Enquanto a qualificação estaria vinculada a um sistema de classificação de cargos e de remuneração que privilegiaria o trabalhador, a competência parece ligada aos objetivos e metas da organização e à capacidade do indivíduo em responder adequadamente a esses objetivos (DUGUÉ, 1998, p. 101-130).

Para que todo o processo de gestão de competências possa ocorrer, é necessário que a empresa tenha o desenvolvimento de pessoas como decisão estratégica, que invista nos recursos necessários e que ela mesma, aprenda continuamente (FGV, p. 72).

2.4 Gestão de desempenho por competências no Banco do Brasil

No Banco do Brasil a gestão de desempenho por competências foi criada a partir de reivindicações dos funcionários, feitas quando da realização do 4º Fórum Gestão de Pessoas e Responsabilidade Socioambiental, em 2003. Após estudos, concepção, testes de funcionamento e treinamento, o novo sistema entrou no ar. O primeiro ciclo avaliatório foi encerrado no início de 2006 e consiste em várias etapas, desde o planejamento do semestre, definição do acordo de equipe, acompanhamento periódico com *feedbacks*¹ e anotação dos fatos relevantes até a atribuição de conceitos baseados nas competências esperadas/apresentadas, incluindo auto-avaliação, avaliação dos pares e superiores - avaliação 360 graus, enfatizando o desenvolvimento profissional.

Especificamente na Gestão de Desempenho por Competências o Banco do Brasil adota o seguinte conceito: "Competências profissionais são combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressadas no desempenho profissional, dentro de determinado contexto ou estratégia organizacional". Isso significa que as competências demandadas pela empresa mudam no tempo e no espaço.

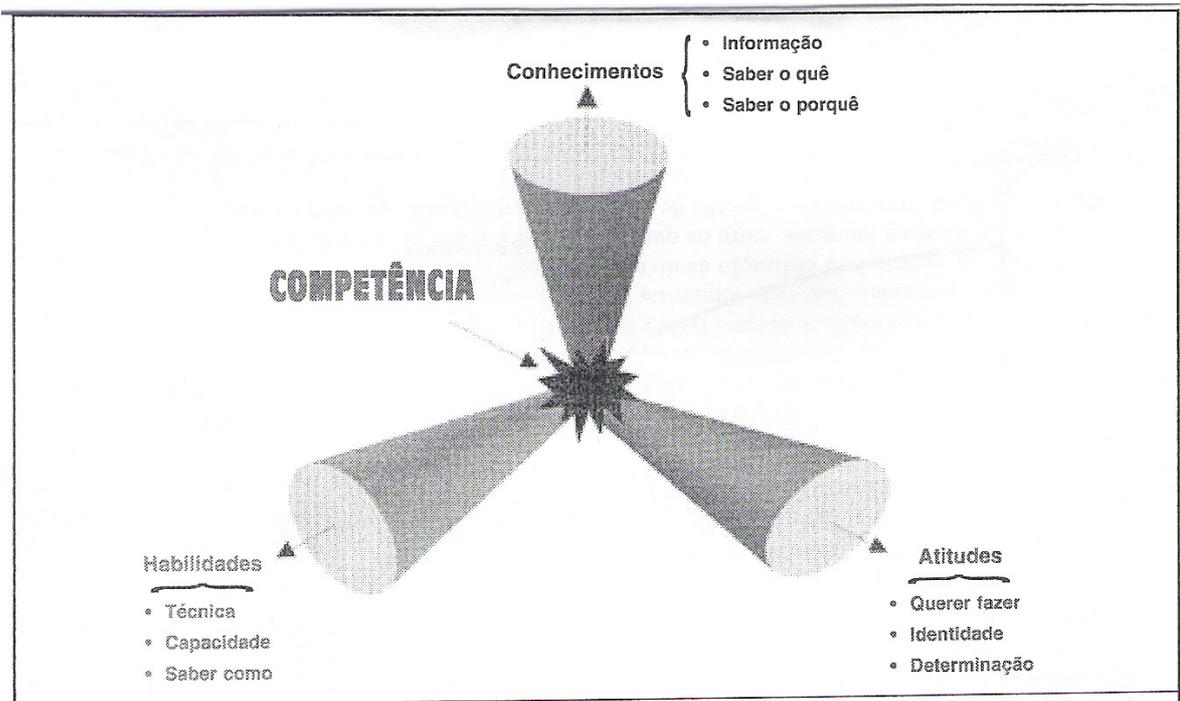
De acordo com a Universidade Corporativa Banco do Brasil, os elementos constitutivos da competência: conhecimento, habilidade e atitude, são entendidos dentro do sistema de avaliação, da seguinte maneira:

- Conhecimento é o resultado do processamento cognitivo de informações apreendidas em nossa interação com o mundo. O conhecimento é construído a partir da articulação de informações, com as quais temos contato na relação que estabelecemos com as pessoas e com as coisas. Refere-se ao saber o que fazer e compreender por que fazê-lo;

- Habilidade está relacionada à capacidade de aplicar o conhecimento no trabalho e pode ser classificada em intelectuais, quando abrangem processos mentais de organização e reorganização de informações, e em motoras ou manipulativas, quando exigem coordenação neuromuscular. Refere-se ao saber como fazer alguma coisa;

¹ No ambiente profissional são comentários para outra pessoa sobre seu desempenho e seu comportamento no trabalho.

- Atitude diz respeito a aspectos sociais e afetivos relacionados às nossas ações no trabalho. Sentimento ou predisposição da pessoa, que determina a sua conduta em relação aos outros, ao trabalho ou a situações. Refere-se ao querer fazer algo.



Fonte: Durand *apud* Brandão e Guimarães (2001)

Segundo Dutra (2004, p.29), durante os anos 1980 e 1990 muitos autores contestaram a definição de competência associada ao estoque de conhecimentos e habilidades das pessoas e procuraram associar o conceito às suas realizações e àquilo que elas provêem, produzem e/ou entregam. Segundo eles, o fato de a pessoa deter as qualificações necessárias para um trabalho não assegura que ela irá entregar o que lhe é demandado. Na verdade, competência é colocar em prática o que se sabe em determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e de recursos, etc.

Os objetivos destacados pelo Banco do Brasil para a implementação da GDP por Competências foram: disponibilizar informações sistematizadas que permitam o gerenciamento do desempenho dos funcionários, vinculando esse desempenho aos objetivos da Empresa; direcionar as ações de capacitação para o desenvolvimento e o aprimoramento das competências necessárias para a melhoria dos resultados do

Banco, e para o crescimento profissional do funcionário; democratizar as relações de trabalho.

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

O ciclo avaliatório é composto por três etapas: Planejamento, Acompanhamento e Encerramento, que se sucedem, se interagem e se complementam. É realizado semestralmente, de janeiro a junho e de julho a dezembro. O Planejamento inicia o processo e coincide com o Encerramento do período avaliatório anterior. Nesta etapa são feitas a seleção de avaliados e o Acordo de Equipe. O Acompanhamento deve ocorrer ao longo de todo o ciclo avaliatório. Sua qualidade é determinante para o sucesso do processo de avaliação e para o atingimento dos objetivos. Nesta etapa deve ocorrer o registro das anotações, com base na observação da expressão das competências no trabalho. O Encerramento é a última etapa do ciclo avaliatório, coincidindo com a etapa de Planejamento do semestre subsequente. Nela, são atribuídos definitivamente os conceitos a respeito das competências apresentadas pelo avaliado.

As perspectivas de desempenho consideradas pelo Banco do Brasil são: Financeira, Clientes, Processos Internos, Comportamento Organizacional e Sociedade, correspondendo aos focos de interesse da Empresa e avaliadas dentro das dimensões de competências e metas. As competências são classificadas em fundamentais, gerenciais e específicas, resultando de múltiplas fontes, identificadas como auto-avaliação, superior, subordinados e pares, completando o ciclo 360°.

2.4.1 Mudanças ocorridas no sistema de avaliação

O sistema de avaliação anterior – Gestão de desempenho Profissional – buscava direcionar e aprimorar o desempenho dos funcionários para o cumprimento de metas e atingimento de resultados, a partir de uma estratégia corporativa definida. O sistema por competências continua avaliando o comportamento do funcionário e representa um processo mais aberto e participativo, possibilitando a legitimação de uma integração entre o desenvolvimento de carreira, a capacitação e os resultados da empresa.

Principalmente podemos destacar as mudanças quanto ao foco de avaliação e o sentido da avaliação, conforme dados da figura abaixo:

Histórico dos sistemas formais de avaliação do BB

Ano	Sistema	Foco da avaliação	Sentido da avaliação	Ciclo
1960	Boletim de Informações - 42 Pontos	Comportamento	Descendente	Anual
1972	FIA - Ficha Individual de Avaliação	Comportamento	Descendente	Anual
1983	ADF - Avaliação de Desempenho Funcional	Comportamento	Descendente	Anual, com acompanhamento trimestral
1998	GDP - Gestão do Desempenho Profissional	Desempenho = atingimento de resultados por meio do cumprimento de metas + fatores comportamentais	Descendente e Ascendente (Pesquisa de Clima)	Semestral
2005	GDP por Competências	Desempenho = atingimento de resultados por meio do cumprimento de metas + desenvolvimento de competências e planejamento de carreira	Múltiplas Fontes: - Descendente - Ascendente - Lateral - Auto-avaliação	Semestral



Fonte: Universidade Corporativa Banco do Brasil

2.4.2 Premissas da GDP por Competências

O sistema de gestão de desempenho deve contribuir para que a Empresa cumpra sua missão e seus objetivos, ajustando-se às constantes mudanças demandadas pelo mercado.

As variadas competências apresentadas pelos funcionários devem ser desenvolvidas e aprimoradas num processo contínuo, respeitando as diferenças em função do cargo e responsabilidade, contribuindo para uma avaliação mais fidedigna, integrando indicadores financeiros e não-financeiros.

2.4.3 Resultados esperados pelo Banco do Brasil com a GDP por Competências

- Contribuir para a melhoria dos resultados organizacionais;
- Possibilitar a melhoria permanente do atendimento ao cliente;
- Contribuir para o desenvolvimento profissional;
- Estimular o desempenho excelente;
- Vincular os objetivos do funcionário aos objetivos de sua unidade e do Banco;
- Permitir o acompanhamento da evolução do desempenho individual e coletivo;
- Possibilitar a auto-análise e estimular o autodesenvolvimento;

- Auxiliar o gestor no gerenciamento do desempenho da sua equipe;
- Gerar informações que subsidiem outros sistemas e processos de gestão de pessoas.

2.4.4 Plano de Desenvolvimento de Competências – PDC

O PDC complementa o processo de gestão de desempenho profissional. Objetiva auxiliar o funcionário em seu desenvolvimento profissional, no planejamento de sua carreira e na orientação de sua trajetória profissional.

A elaboração do PDC é um ato de vontade e não uma imposição, porém trata-se de um excelente instrumento para o desenvolvimento profissional e o aprimoramento de competências. Deve ser elaborado semestralmente considerando as avaliações do ciclo encerrado, subsidiando a identificação de necessidades e oportunidades de acordo com o plano de carreira planejado.

3. MÉTODO

O método escolhido foi o estudo de caso tipo descritivo pelo interesse em analisar a percepção dos funcionários quanto ao novo modelo de avaliação adotado pelo Banco do Brasil.

O estudo de caso é mais propício em pesquisas nas quais “faz-se uma questão do tipo “como” ou “por que” sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle” (YIN, 2001, p. 28).

O método de estudo de caso é utilizado quando o pesquisador deseja analisar um determinado fenômeno em uma ou mais organizações. O fenômeno pode ser um processo relacionado à operação do negócio, ou relacionado à tomada de decisão, ou o comportamento de indivíduos ou grupos de trabalho.

Para Lazzarini (1997, p.21), nos estudos de caso, como na pesquisa qualitativa de forma geral, “não se busca determinar a incidência de um dado fenômeno no seu universo; ao contrário, o enfoque é dado na sua compreensão em nível mais aprofundado”.

A coleta dos dados foi efetuada através de questionário com perguntas objetivas, com espaços abertos para comentários e cujas opções variavam entre discordar totalmente, discordar, não concordar nem discordar, concordar e concordar totalmente. Os questionários foram entregues pessoalmente a todos os funcionários da Agência, sem identificação dos respondentes, sendo que todos foram respondidos e devolvidos, compondo o conjunto deste estudo.

A análise dos resultados foi efetuada baseada no conteúdo dos questionários, buscando dados para verificar a percepção dos funcionários frente ao novo sistema de avaliação, a existência, ou não, de mudanças na gestão da carreira após a implementação da avaliação por competências e em documentos disponibilizados pelo Banco do Brasil sobre a avaliação dos ciclos já encerrados.

3.1. Descrição do local de estudo

O Banco do Brasil possui na cidade de Passo Fundo (RS) cinco Agências, uma Superintendência Regional, um Núcleo Jurídico e uma Unidade de Recuperação de Crédito, totalizando 133 funcionários.

A Agência Bairro São Cristóvão foi inaugurada em 08/03/1991, atua como agência de varejo e possui 4856 clientes pessoa física e jurídica. Apresenta grande demanda pelos seus serviços de caixa, atendimento e auto-atendimento, inclusive por clientes de outras agências da praça, pelas facilidades de acesso, proximidade com o Centro da cidade, fácil estacionamento e pelas novas instalações.

O foco do presente estudo são os funcionários da Agência Bairro São Cristóvão, Passo Fundo (RS), contando atualmente com um quadro de quinze (15) empregados, sendo um Gerente Geral, dois Gerentes de Contas, dois Gerentes de Expediente, quatro Assistentes de Negócios, um Caixa Executivo Efetivo e cinco Escriturários.

3.2 Caracterização dos sujeitos da pesquisa

Visando facilitar a visualização, apresentamos a tabela abaixo com os dados agrupados sobre os respondentes.

Variável	Opções	Nº funcionários
Idade	Até 25 anos	2
	De 26 a 35 anos	6
	De 36 a 45 anos	3
	Mais de 45 anos	4
Sexo	Masculino	4
	Feminino	11
Tempo de Banco	Até 5 anos	5
	De 6 a 10 anos	5
	Mais de 10 anos	5
Função exercida	Segmento gerencial	5
	Segmento de assistência	4
	Segmento de execução	6

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Apresentamos a análise dos resultados obtidos por meio das informações fornecidas nos questionários respondidos pelo grupo estudado, comparando-os com dados da pesquisa efetuada por Brandão et.al (2005).

Iniciamos com a análise dos resultados, agrupando-se as questões por semelhança de conteúdo, resultando em quatro grupos: conhecimento/informações sobre o novo sistema de avaliação (cartilha e sistema operacional); comparação entre o modelo de avaliação anterior e o vigente; processo de realização da GDP por competência e considerações sobre a avaliação e finalizamos com a identificação das mudanças na gestão da carreira e sugestões de melhoria do processo de avaliação.

4.1 Análise

De um modo geral, a concordância prevalece em quase todos os itens do questionário, posição semelhante à verificada por Brandão et al (2005). A questão com maior concordância foi a 20 – As telas do sistema da Nova GDP (estrutura, seqüência, diagramação, disposição visual) facilitaram a navegação no sistema – e a de menor concordância foi a 06 – Sempre que tive dúvidas quanto ao funcionamento do instrumento de Gestão de Desempenho por Competências, a equipe da Gestão de Pessoas do Banco do Brasil esteve disponível para esclarecê-las e prestar orientações.

No que diz respeito aos resultados descritivos, apresentamos as informações percentualmente mais citadas em cada questão e agrupadas em blocos por semelhanças.

4.1.1 Grupo conhecimento/informações sobre o novo sistema de avaliação (equipe da Gestão de Pessoas, cartilha e sistema operacional):

Neste grupo o objetivo foi captar a percepção dos funcionários sobre o conhecimento adquirido quando da implantação do sistema de avaliação por competências, bem como sobre a cartilha utilizada e as telas do sistema da nova GDP.

A maioria dos funcionários posicionou-se entre concordo (48%) e não concordo nem discordo (34%). As maiores discordâncias (8%) referem-se às orientações quanto ao funcionamento do novo instrumento através da equipe da Gestão de Pessoas, e as maiores concordâncias (10%), às orientações da cartilha. Podemos observar que a cartilha foi um instrumento importante nas informações e que as telas de navegação do sistema da nova GDP, facilitaram a efetivação da mesma.

Quanto às discordâncias referentes às orientações, observamos que se trata de funcionários com até dois anos de Banco, admitidos após a implantação do novo sistema de avaliação, sem a participação no processo de divulgação e orientação efetivado pela empresa antes da adoção da avaliação por competências.

Transcrevemos algumas citações incluídas pelos funcionários nos espaços abertos: “não participei do processo de implantação e quando assumi não recebi orientações da equipe de Gestão”; “as orientações transmitidas pela cartilha foram fundamentais para o processo” e “ainda tenho muitas dúvidas sobre o processo, sempre temos coisas mais urgentes para ler e fazer”.

4.1.2 Grupo comparação entre o modelo de avaliação anterior e o vigente

Neste grupo buscamos dados para analisar a opinião dos funcionários quando da comparação entre o sistema de avaliação anterior – Gestão do Desempenho Profissional – e o sistema de avaliação por Competências.

As informações indicam que dez funcionários percebem que o novo sistema é mais participativo e democrático e que as competências são mais adequadas que os fatores utilizados no sistema anterior; os outros cinco funcionários não concordam nem discordam, observando apenas que não participaram do processo anterior em função do pouco tempo de Banco.

Comparando com os resultados obtidos por Brandão et al (2005), verificamos divergência quando informa que os funcionários com menos tempo de Banco (até 5 anos), concordam mais com as características participativas e democráticas do novo modelo, evidenciado neste estudo como concordância pelos funcionários com mais tempo de Banco, acima de 5 anos.

A avaliação é salutar para a empresa e os funcionários. No sistema anterior o processo centrava-se na opinião do avaliador, no que diz respeito à realização da

avaliação e às indicações para aprimoramento e concorrência a cargos superiores. No novo sistema, a evolução é notável, tornando o processo mais transparente e consistente, à medida que mais funcionários participam da avaliação e o resultado representa percepções agrupadas. Como resultado, a possibilidade de planejamento de desenvolvimento pessoal gera satisfação e aumenta a eficiência e produtividade, conforme afirmam dez funcionários em concordância com o citado por Dutra (2002, p.101) e Dugué (1998, p.101 a 130).

Exemplificamos posições com citações efetivadas: “o novo sistema de avaliação foi adotado para valorizar o funcionário e dar mais transparência ao processo”, “a avaliação por competência objetiva desenvolver o funcionário, seu crescimento pessoal e profissional, contribuindo para o desenvolvimento da empresa” e “não posso opinar, não participei do processo anterior”.

4.1.3 Grupo processo de realização da GDP por Competências

Buscamos identificar a percepção do funcionário no processo de avaliação quando da sua efetiva realização, no que se refere a auto-avaliação e a avaliação de colegas da equipe.

A auto-avaliação representou concordância para quatorze funcionários como facilidade de realização e forma de instrumento para manifestação em relação a conceitos atribuídos. Um funcionário informou dificuldades na realização da auto-avaliação pela necessidade de atribuir conceitos a si mesmo e analisar o seu desempenho, facilidades e dificuldades apresentadas.

No que se refere à avaliação da equipe, oito funcionários concordam que tiveram facilidade para avaliar o desempenho e atribuir conceitos aos colegas, subordinados ou não, desses, cinco pertencem ao segmento gerencial que indica que o processo pode ter sido facilitado pela experiência do exercício de cargo de gestão. Os demais funcionários apresentaram discordância, considerando dificuldades em informar conceitos e avaliar competências de colegas da equipe.

Nas observações impostas nos questionários, os funcionários concordam que a realização de um processo consciente de avaliação, considerando a interação entre competência e desempenho, resulta em ganhos pessoais, profissionais e para a empresa.

4.1.4 Grupo considerações sobre a avaliação

Neste grupo procuramos evidenciar considerações importantes sobre a avaliação, vantagens destacadas na avaliação de desempenho por competências e mudanças na gestão da carreira.

Dentre as vantagens destacadas, dez funcionários concordam ser positivo o fato de não precisar mais de indicações do superior para concorrer a cargos comissionados, também considerados como maior média de concordância (5,26) no estudo realizado por Brandão et. al (2005), pelo fato do funcionário saber sobre seus interesses e expectativas, podendo decidir e aproveitar as oportunidades disponibilizadas pela empresa e consideradas importantes para o crescimento pessoal e da empresa.

Ainda destacaram-se a promoção do desenvolvimento pessoal e a efetivação de uma avaliação que considera as atividades dentro da área de atuação específica de cada funcionário e das competências apresentadas. A avaliação torna-se verdadeira à medida que o funcionário é incentivado a participar e o resultado observado corresponde à efetiva área de atuação e função exercida, na visão de múltiplas fontes.

A adoção de um sistema de avaliação que prima por valorizar as competências como interação ao meio e não somente como conhecimento, tendência citada por Leite (1996, p.162), foi informada por oito funcionários como ponto positivo ao processo e fundamental para o seu sucesso.

Referente às mudanças na gestão da carreira, cinco funcionários concordam que esse modelo facilita o planejamento da carreira por meio da identificação dos pontos fracos e fortes e oportunidades de aperfeiçoamento, através de cursos, leitura às instruções e trabalho em equipe. Dez funcionários discordam sobre as facilidades no planejamento da carreira, informam que existem diferenças de oportunidades entre os funcionários e que o processo precisa evoluir para atingir seus objetivos. Acreditam que o novo sistema de avaliação representa um avanço na forma de avaliação, porém possuem consciência de não estarem utilizando como forma de planejamento da carreira, creditando à sua recente implantação, à necessidade de aumento do conhecimento sobre possibilidades do sistema e às demandas do serviço para cumprimento de metas.

Como sugestões apresentadas destacam o treinamento específico sobre o sistema de avaliação por competências quando da posse de novos funcionários; a desvinculação da avaliação com os resultados obtidos pela Agência; a necessidade de incentivo e orientações sobre o planejamento da carreira e a liberação de verbas para efetivação de cursos extra banco necessários ao aprimoramento e desenvolvimento pessoal.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação de desempenho é um meio necessário e importante para o aprimoramento e desenvolvimento pessoal e profissional, considerada por sete funcionários como uma prática de gestão que busca valorizar o ser humano, alinhando os objetivos de crescimento pessoal e da empresa.

A avaliação do desempenho não representa um fim em si mesmo, mas um importante meio para melhorar e impulsionar o comportamento das pessoas, integrando perspectivas organizacionais e individuais.

Buscamos identificar a percepção dos funcionários frente ao novo processo de avaliação, sem pretender esgotar o assunto, objetivo atendido quando considerado as opiniões fornecidas, as práticas de planejamento adotadas e a manifestação da consciência sobre as possibilidades e necessidades de mudanças na gestão da carreira.

Os resultados obtidos sugerem como positiva a percepção a respeito do novo modelo de gestão de desempenho por competências adotado pelo Banco do Brasil. Cabe destacar que cinco funcionários possuem menos de cinco anos de Banco, com pouca ou nenhuma informação do modelo anterior de avaliação, restringindo suas contribuições para o conjunto estudado.

Frente à discordância de dez funcionários sobre a contribuição do novo sistema de avaliação para mudanças na gestão da carreira, sugerimos que se trata de importante tema para novas pesquisas, inclusive para utilização pela empresa como forma de aperfeiçoamento efetivo do processo de avaliação, confirmando a hipótese inicial de comentários de descrença no novo sistema no que se refere à relevância para um planejamento de carreira.

Os avanços ocorridos nas formas de gestão, motivados pelas mudanças nos diversos setores da sociedade, representam a necessária interação entre a organização e às pessoas, resultando em vantagens competitivas para a empresa e desenvolvimento e crescimento pessoal aos funcionários.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERGAMINI, Cecília W. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. São Paulo: Editora Atlas, 1987.
- BERTOLDI, João. **O painel estratégico como ferramenta de avaliação de desempenho: uma abordagem conceitual do ramo metalúrgico**. Jaraguá do Sul, 2003. http://volpi.ea.ufrgs.br/teses_e_dissertacoes/td/000682.pdf
- BRANDÃO, Hugo P. et al. **Gestão de Desempenho por Competências: integrando a avaliação 360 graus, o Balanced Scorecard e a gestão por competências**. Brasília, 2005.
- BRANDÃO, Hugo P. e GUIMARÃES, Tomás de A. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.
- Curso Gestão de Desempenho por Competências - Cadernos 1 a 5 - Universidade Corporativa Banco do Brasil.
- DESAULNIERS, Julieta Beatriz Ramos. **Formação & trabalho & competência: questões atuais**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1998.
- DUGUÉ, Elisabeth. **A gestão das competências: os saberes desvalorizados, o poder ocultado**. In: DESAULNIERS, Julieta Beatriz Ramos. Formação & trabalho & competência: questões atuais. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1998.
- DUTRA, Joel. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- DUTRA, Joel. **Competências - Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.
- FGV Online. **Gestão de Pessoas I**, EAD Docência.
- GOLDBERG, Maria Amélia A. e outros. **"Avaliação de competência no desempenho do papel de orientador educacional"**. In: Cadernos de Pesquisa nº 11, Fund. Carlos Chagas, São Paulo, dez. 1974)
- LAZZARINI, S.G. Estudos de caso para fins de pesquisa: aplicabilidade e limitações do método. In: FARINA, E. et al. **Estudos de Caso em Agrobusiness**. São Paulo: Pioneira/PENSA, 1997, p.9-23.
- LEITE, Elenice M. "Reestruturação produtiva, trabalho e qualificação no Brasil". In: **Educação e trabalho no capitalismo contemporâneo**, São Paulo, Atlas, 1996.
- LIC - Livro de Instruções Codificadas. **Mapeamento de Competências Profissionais** - 59-120-30, 59-120-50, 59-120-60 e 59-120-70.
- MAGALHÃES, Sérgio, et all. **Desenvolvimento de competências: o futuro agora!**
- PROFI Caminhos – **GDP por Competências**. Universidade Corporativa Banco do Brasil.
- Revista Treinamento & Desenvolvimento, São Paulo, p. 12-14, jan. 1997.
- YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª edição. Porto Alegre: Bookmann, 2001.
- Sites internet:
- <http://www.promerito.com.br> (Manual de Avaliação de Desempenho).
- http://www.adp.com.br/solucoes/rh_expert_avalicao.asp
- <http://www.carreiras.empregos.com.br>
- <http://www.sibi.ufrj.br/snbu2002/oralpdf/26.a.pdf>

Anexo 01 – Questionário da pesquisa

Dados sobre os respondentes:

- A) Tempo de Banco: _____ anos
 B) Função exercida: _____
 C) Idade: _____
 D) Sexo: _____

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1. um aspecto positivo do instrumento de Gestão de Desempenho por Competências é o fato do funcionário não precisar mais de indicações do superior para concorrer a cargos comissionados.					
2. O modelo de Gestão de Desempenho por Competências está mostrando ser mais participativo e democrática do que o modelo vigente anteriormente.					
3. A avaliação por múltiplas fontes (auto-avaliação, pares, superiores e subordinados) oferece um resultado mais fidedigno sobre meu desempenho.					
4. A auto-avaliação constitui uma forma prática de manifestar minha concordância ou discordância em relação aos conceitos atribuídos pelas outras fontes de avaliação.					
5. A equipe da Gestão de Pessoas do BB forneceu as informações necessárias quando da mudança no instrumento de GDP para a Gestão de Desempenho por Competências.					
6. Sempre que tive dúvidas quanto ao funcionamento do instrumento de Gestão de Desempenho por Competências a equipe da Gestão de Pessoas do BB esteve disponível para esclarecê-las e prestar orientações.					
7. As competências pelas quais sou avaliado são mais adequadas que os fatores da GDP vigente anteriormente.					

8. Tive facilidade em realizar minha auto-avaliação.					
9. As orientações dispostas na cartilha eram claras e objetivas, facilitando o acesso e a navegação no sistema da Nova GDP.					
10. As informações contidas na cartilha foram suficientes para esclarecer minhas dúvidas.					
11. O conteúdo da cartilha facilitou a compreensão sobre a filosofia, os procedimentos e os propósitos da Nova GDP.					
12. A escala da Nova GDP (5 pontos) é melhor que a da anterior (6 pontos).					
13. As orientações dispostas nas telas do sistema da Nova GDP facilitaram a sua navegação.					
14. Os pesos de cada fonte de avaliação (auto-avaliação, superior, pares e subordinados) devem ser equivalentes.					
15. As telas da Nova GDP tornaram mais agradável à navegação.					
16. A diagramação e as ilustrações da cartilha estimularam o interesse pela leitura do seu conteúdo.					
17. O modelo da Nova GDP tem como principal objetivo promover o desenvolvimento profissional.					
18. As competências estavam redigidas de forma clara e objetiva.					
19. A descrição dos itens da escala de conceitos foi adequada para avaliar as competências.					
20. As telas do sistema da Nova GDP (estrutura, seqüência, diagramação, disposição visual) facilitaram a navegação no sistema.					

21. As competências nas quais fui avaliado expressam as atividades da área em que atuo.					
22. Tive facilidade em atribuir conceitos aos meus avaliados.					
23. Tive facilidade para avaliar o desempenho dos colegas de equipe.					
24. Tive facilidade para registrar anotações para meus avaliados, vinculando-as às competências apresentadas.					
25. As orientações dispostas na cartilha (treinamento auto-instrucional) eram claras e objetivas, facilitando o acesso e a navegação no sistema da Nova GPD.					
26. Os procedimentos de entrada no novo sistema (links e senhas de acesso ao Portal da UniBB) facilitaram o acesso.					

27. Quais as mudanças observadas na gestão da carreira, após a implantação da GDP por Competências?

28. Quais as sugestões que você considera importantes para a melhoria do processo de avaliação por Competências?