

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Iana Mara Marchioro

**GESTÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL POR COMPETÊNCIAS
DO BANCO DO BRASIL S.A.: A PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS
DA AGÊNCIA EMPRESARIAL CURITIBA SUL/PR**

CURITIBA

2007

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**GESTÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL POR COMPETÊNCIAS
DO BANCO DO BRASIL S.A.: A PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS
DA AGÊNCIA EMPRESARIAL CURITIBA SUL/PR**

Iana Mara Marchioro

**Monografia do Curso de Especialização em
Gestão de Negócios Financeiros
apresentada ao Programa de Pós-
Graduação de Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul.**

Orientador: Profa. Cláudia Simone Antonelo

CURITIBA

2007

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**A MONOGRAFIA: GESTÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL POR
COMPETÊNCIAS DO BANCO DO BRASIL S.A.: A PERCEPÇÃO DOS
FUNCIONÁRIOS DA AGÊNCIA EMPRESARIAL CURITIBA SUL/PR**

Elaborada por: IANA MARA MARCHIORO

Foi aprovada por todos os membros da Banca Examinadora e homologada como pré-requisito à obtenção de aprovação no curso de especialização de gestão em negócios financeiros.

Data: _____/_____/_____

Nota Final: _____

Banca Examinadora:

Prof.(a) – Nome: _____

Assinatura: _____

Prof.(a) – Nome: _____

Assinatura: _____

Prof.(a) – Nome: _____

Assinatura: _____

"Morre lentamente quem não vira a mesa quando está infeliz no trabalho, quem não arrisca o certo pelo incerto atrás de um sonho, quem não se permite, uma vez na vida, fugir dos conselhos sensatos".

Pablo Neruda

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela vida.

Agradeço a minha mãe Ivone pela dedicação e apoio incondicional em toda minha vida.

Agradeço ao meu esposo Edilson pelo amor e carinho constantes.

Agradeço a professora Cláudia Simone, pela presteza nas orientações para elaboração deste trabalho.

Agradeço a todos os amigos, aqui representados por Rodrigo e Paulo, que auxiliaram com dicas, incentivos e apoio durante a produção deste trabalho.

RESUMO DO TRABALHO

Nos dias de hoje o fator humano é um dos principais elementos para o sucesso de uma organização. O tema deste trabalho trata da necessidade de a empresa avaliar o desempenho de seus funcionários de modo a harmonizar as necessidades da organização com as de cada indivíduo, considerando as habilidades, conhecimentos e atitudes pessoais e buscando a satisfação de ambas as partes: da organização por ter suas metas e objetivos atingidos, e do funcionário estando satisfeito e reconhecido em seu trabalho.

O objetivo é avaliar a satisfação de um grupo de funcionários a respeito do novo método de avaliação de desempenho implantado pelo Banco do Brasil S.A. em 2006, a GDP (Gestão de Desempenho Profissional) por Competências.

O trabalho é do tipo descritivo, contendo as principais mudanças ocorridas com o novo método de avaliação e os resultados obtidos com a pesquisa realizada através de questionário na Agência Empresarial Curitiba Sul/PR, que indicam satisfação parcial ao novo método e tendência de insatisfação nos itens que avaliam questões individuais, como: competências, experiências, pontos positivos e negativos dos funcionários.

SUMÁRIO

RESUMO	6
SUMÁRIO	7
1 INTRODUÇÃO	8
1.1. Contextualização	8
1.2. Problema de pesquisa	9
1.3. Objetivos	9
1.4. Justificativa	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 Avaliação de desempenho	12
2.2 Gestão de Desempenho	13
2.3 Gestão de Desempenho por Competências	14
3 METODOLOGIA	18
3.1 Objeto do Estudo	18
3.2 O método	19
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	21
4.1 A Gestão de Desempenho no Banco do Brasil	21
4.1.1 Histórico dos sistemas de avaliação do BB	21
4.1.2 As Principais Mudanças na GDP por Competências	22
4.1.2.1 Substituição da matriz de fatores pela matriz de competências	22
4.1.2.2 Avaliação por múltiplas fontes	23
4.1.2.3 Foco no desenvolvimento profissional	23
4.1.2.4 Alterações nas perspectivas de desempenho	24
4.1.2.5 Objetivos e Resultados Esperados com a GDP por Competências	24
4.2. A Pesquisa	25
5 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES	34
ANEXO I – Questionário	36
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	38

1. INTRODUÇÃO

As mudanças ocorridas no mundo do trabalho provocaram alterações no modo como as pessoas são consideradas no contexto organizacional, o funcionário torna-se vantagem competitiva para a organização. Assim, a cada dia, surgem novas discussões sobre como valorizar as pessoas no trabalho, pois essas constituem fonte de produção de novos conhecimentos e são molas mestras para o pleno funcionamento das organizações.

Atualmente, as organizações buscam formas de oferecer condições de trabalho que possibilite a satisfação do trabalhador conjugada ao desempenho de excelência no trabalho. As empresas procuram se adaptar às necessidades das pessoas, tendo a consciência de que isso não é uma tarefa fácil.

Este trabalho busca verificar a satisfação dos funcionários de uma agência do Banco do Brasil em relação ao novo sistema de avaliação implantado em 2006, a GDP (gestão de desempenho profissional) por Competências.

Serão apontadas as principais alterações na nova metodologia de avaliação e o resultado da pesquisa de satisfação realizada com a Agência Empresarial Curitiba Sul/PR.

1.1. Contextualização

Nos últimos anos, as organizações, cada vez mais conscientes de que seu sucesso será determinado pela qualificação de seus funcionários, passaram a atribuir maior relevância à gestão estratégica de recursos humanos, principalmente no que se refere ao desenvolvimento de competências humanas e profissionais. O interesse pelo assunto tem estimulado a realização de pesquisas e estudos, dando origem a uma corrente teórica que propõe a gestão de pessoas por competências como mecanismo para gerar e sustentar vantagem competitiva.

Partindo-se do pressuposto de que quanto mais satisfeito melhor o desempenho do funcionário, a busca pela integração da necessidade de atingir as metas determinadas pela direção com a satisfação pessoal do trabalhador, torna-se um dos maiores desafios da organização.

A avaliação de desempenho, conforme explica Vroom (1997), pode sinalizar quais ações realmente contribuem para maior comprometimento e motivação das pessoas, fornecendo à empresa dados para ajustar suas políticas e práticas de gestão, de forma a propiciar maior satisfação dos funcionários.

Sem a pretensão de taxar o novo sistema de avaliação utilizada pelo Banco do Brasil, como eficiente ou não, este trabalho apresenta os resultados referentes a satisfação de um grupo de funcionários quanto à nova metodologia de avaliação aplicada pelo Banco do Brasil: Gestão de Desempenho Profissional por Competências.

1.2. Problema de pesquisa

Atualmente o sucesso de uma organização apóia-se fundamentalmente nas competências, na capacidade inovadora e no desempenho dos seus funcionários.

Desta forma, a avaliação de desempenho de funcionários, além de apontar necessidades de aperfeiçoamento profissional, deve servir também para que a empresa possa buscar, de maneira harmoniosa, a satisfação pessoal e apontar o caminho a ser percorrido pela equipe para atingir os resultados e metas, estabelecidos pela organização.

O presente estudo pretende verificar a satisfação de funcionários da Agência Empresarial Curitiba Sul quanto a nova metodologia para avaliação de desempenho implantada pelo BB em 2006, onde se procura integrar os objetivos da empresa com as competências, habilidades e satisfação pessoais.

1.3. Objetivos

Objetivo Geral

Medir a satisfação dos funcionários da Agência Empresarial Curitiba Sul quanto ao sistema de avaliação GDC – Gestão de Desempenho por Competências.

Objetivos Específicos

- a) Apresentar as principais mudanças do sistema de avaliação de funcionários implantado pelo Banco do Brasil em 2006, a GDC – Gestão de Desempenho por Competências;
- b) Identificar junto aos pesquisados críticas e sugestões sobre a GDP por Competências.

1.4. Justificativa

Sendo o trabalhador o principal responsável pelo sucesso da organização, deve ser tratado com interesse, respeito e dedicação pela organização que não pode deixar de lado seus objetivos e resultados.

A avaliação de desempenho dos funcionários de uma empresa deve servir para mostrar o caminho a ser percorrido para chegar aos resultados esperados, avaliar as potencialidades individuais e proporcionar desenvolvimento profissional e satisfação pessoal.

O Banco do Brasil avalia seus funcionários há 40 anos e durante esse período busca desenvolver um sistema adequado, justo e produtivo para a empresa e o funcionário. Em 2006 implantou um novo modelo para avaliação, buscando integrar desempenho e desenvolvimento profissional, pautando-se na participação e no envolvimento dos funcionários.

Após o primeiro ano da utilização da GDP (gestão de desempenho profissional) por Competências, é importante que se busque identificar as primeiras impressões da implantação do novo método junto aos funcionários.

A pesquisa desenvolvida é de natureza predominantemente quantitativa e utilizou-se o método de pesquisa Survey do tipo descritiva. A coleta dos dados foi realizada via questionário aplicado a todos os funcionários da Agência Empresarial Curitiba Sul/PR, de todos os níveis hierárquicos.

A presente monografia está estruturada em 4 capítulos, sendo o primeiro deles reservado à apresentação da pesquisa.

No segundo capítulo apresenta-se a fundamentação teórica que através do relato de vários autores, nos reforça a importância do funcionário frente ao sucesso

da organização na obtenção dos resultados e metas definidos. Fala também sobre a importância de se avaliar o desempenho e como essa avaliação pode contribuir para o crescimento individual de cada funcionário.

No capítulo três está detalhado a metodologia utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa.

O quarto capítulo apresenta as principais mudanças da GDP por Competências e a análise dos dados obtidos através do questionário aplicado.

Por fim, no quinto e último capítulo encontram-se as conclusões e contribuições, resultantes desta pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As organizações sofrem alterações ao longo do tempo, pois estão inseridas em um contexto social, político, econômico e cultural que as afetam diretamente. Estas mudanças alteram o modo como as pessoas são tratadas e vistas no ambiente de trabalho gerando a necessidade de ações de gestão que relacionem as estratégias organizacionais com a satisfação e desenvolvimento dos funcionários.

2.1 Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é um tema que há muito tempo têm sido objeto de estudo na área de gestão de pessoas. Avaliar é algo difícil, às vezes subjetivo, mas extremamente necessário. Recentemente, encontra-se a denominação gestão de desempenho, no lugar de avaliação de desempenho, a fim de ressaltar que não basta avaliar, mas sim gerenciar o desempenho, isto é, identificar os seus problemas e traçar ações no sentido de saná-los.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) destacam que se trata de um instrumento que permite avaliar a atuação da força de trabalho, objetivando prever comportamentos futuros e levando em conta o potencial humano disponível nas organizações.

Souza et al. (2005) salienta que, nem sempre o desempenho apresentado no trabalho é compatível com o que a organização espera e, portanto, torna-se essencial avaliar os fatores geradores dessas discrepâncias, para tomar decisões a fim de solucionar os problemas existentes.

No processo de recrutamento e seleção, o selecionador observa o comportamento do candidato com base em padrões pré-estabelecidos vinculados à estratégia organizacional. Na avaliação de desempenho é feita a comparação entre o desempenho esperado e o apresentado no trabalho. Cabe ressaltar que as sistemáticas de avaliação de desempenho têm sofrido mudanças marcantes nas últimas décadas.

2.2 Gestão de Desempenho

Com o passar do tempo, em decorrência das mudanças na realidade do trabalho que trouxeram, dentre várias conseqüências, a necessidade de obter e de gerenciar informações para gestão de pessoas nas organizações, os instrumentos e a sistemática de avaliação tornaram-se mais complexos.

As organizações, principalmente as de grande porte, costumam utilizar instrumentos formais para avaliar o desempenho de seus empregados. Tradicionalmente, a avaliação era feita pelo superior imediato do trabalhador e essa era a única fonte formal de informação a respeito do desempenho dos profissionais no trabalho.

Souza et al. (2005), observam que durante muito tempo, a lógica mecanicista reinante no mundo do trabalho fez com que a avaliação de desempenho fosse compreendida como uma técnica para verificar a adaptação do homem ao trabalho. Esses autores acrescentam que, em decorrência das mudanças surgidas na década de 70, em que prevalecia a idéia de que o homem é parte integrante do processo produtivo e que este influenciava os resultados empresariais, novos modelos de avaliação surgiram no intuito de buscar um envolvimento das pessoas no trabalho, em substituição ao controle de cima para baixo.

Brandão e Guimarães (1999), ao analisarem a evolução das técnicas de avaliação de desempenho, destacam que essas evoluíram de um modelo de mão única, onde o chefe diagnosticava pontos fortes e fracos de seus subordinados, para modelos tais como: a avaliação bilateral (desempenho do subordinado é discutido com seu chefe) e avaliação 360 graus (que inclui múltiplas fontes de avaliação, tais como de clientes, pares, chefes e subordinados).

Na avaliação 360 graus, são utilizados várias fontes de informação. São fontes oriundas de diferentes profissionais que se relacionam com o trabalhador que está sendo avaliado. Desse modo, as avaliações poderão ser feitas pelo próprio trabalhador (auto-avaliação), pela chefia imediata, pelos pares (colegas de uma mesma equipe de trabalho) e pelos clientes. Os diferentes profissionais que constituem as fontes de avaliação, os quais retratam diferentes visões a respeito do desempenho apresentado pelo avaliado naquele período avaliativo, atribuirão conceitos que indicarão se o desempenho esperado foi apresentado.

Cabe ressaltar também na avaliação 360 graus, a inclusão da avaliação ascendente, na qual o trabalhador avalia o seu superior ou seus superiores hierárquicos. Desse modo, o gestor também tem como rever comportamentos e procedimentos e saber como o seu desempenho é percebido por aqueles que ele gerencia. Assim, obtém-se uma riqueza de informações que poderão contribuir para aprimorar o desempenho organizacional.

Para Guimarães (1998) avaliar significa comparar resultados alcançados com aqueles que eram esperados, 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 desempenho (resultado esperado) e a sua atuação efetiva (trabalho realizado), mas também a existência de um mecanismo de acompanhamento que permita corrigir desvios para assegurar que a execução corresponda ao que foi planejado.

Ainda segundo o autor, o termo gestão dá ao mecanismo de avaliação a conotação de um processo que envolve atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação propriamente dita.

Brandão e Guimarães (1999) consideram que a gestão de desempenho é um conceito alternativo às técnicas tradicionais de avaliação de desempenho, a qual inclui diferentes níveis de análise: corporativo, divisional, grupal e individual. Desse modo, segundo esses autores, a gestão de desempenho faz parte de um processo maior de gestão organizacional, pois permite rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e política de recursos humanos, entre outros, com o objetivo de corrigir desvios e dar sustentabilidade à organização.

Dada a complexidade de cada indivíduo, não basta apenas avaliar seu desempenho, é preciso utilizar-se de uma ferramenta que alinhe as características individuais do funcionário aos objetivos da empresa e que este possa ser avaliado dentro da estratégia definida, podendo ainda buscar seu desenvolvimento profissional e satisfação pessoal.

2.3 Gestão de Desempenho por Competências

Fleury e Fleury (2000) observam que nos primórdios da gestão de pessoas os supervisores preocupavam-se com os aspectos disciplinares e com a obtenção

máxima da produtividade por parte dos operários. Hoje, deve-se atentar para aspectos como: a importância do desenvolvimento do empregado como recurso fundamental para a consecução das estratégias empresariais e a importância do desenvolvimento do trabalho em equipes.

Dutra (2004) descreve como principais mudanças observadas nas empresas brasileiras nos anos 90 e na primeira década dos anos 2000 as seguintes:

- alteração do perfil das pessoas exigido pelas empresas (deixa de ser o de alguém obediente e disciplinado para ser um profissional autônomo e empreendedor);
- deslocamento do foco da gestão de pessoas do controle para o desenvolvimento (ao invés de ser controlada, a pessoa deve ser gestora de seu desenvolvimento na organização);
- maior relevância das pessoas no sucesso do negócio ou da empresa (inteligência e criatividade como fator competitivo para a organização).

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) destacam que os gestores dos dias atuais devem utilizar-se de novas formas de conduzir os interesses da organização e das pessoas, buscando estimular a participação e a criatividade dos empregados no processo decisório.

Nota-se que o funcionário passa a ser o personagem principal das mudanças observadas nos dias de hoje na gestão empresarial, sendo assim, a atenção volta-se para suas habilidades, conhecimentos e competências pessoais.

Fleury (2002, p55) define competência como “um saber agir responsável e reconhecido que implica: mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades dos funcionários, agregando valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Ansoff (1983) ao tratar das capacidades organizacionais e sua relação com as estratégias de negócios, argumenta que a competência é o resultado da interação e da complementação das habilidades e conhecimentos das pessoas e grupos da organização. Neste processo de interação entre pessoas e grupos, ocorre sinergia e potencialização de recursos, capacidades e qualificações, resultando então na competência coletiva.

Bahry e Brandão (2005) entendem competências como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de uma estratégia organizacional.

Como podemos observar a competência individual acaba sendo imprescindível para o desenvolvimento da competência organizacional, criando-se a necessidade de ferramentas que possam auxiliar o indivíduo a desenvolver suas habilidades, conhecimentos e competências dentro dos objetivos da organização.

Brandão e Guimarães (2002, p.59) chamam a atenção para o fato que “[...] diversas empresas têm recorrido à utilização de modelos de gestão de competências objetivando planejar, selecionar e desenvolver as competências necessárias ao negócio”.

Segundo Gramignia (2002) é possível pensar a gestão por competências como um poderoso meio de identificar os potenciais dos funcionários, melhorar o desempenho da equipe e a qualidade das relações dos funcionários e superiores, assim como estimular aos funcionários a assumir a responsabilidade pela excelência dos resultados pessoais e empresariais.

Leme (2007) diz que a gestão de desempenho, com foco nas competências, possibilita à organização alinhar o funcionário às estratégias definidas para atingir os resultados esperados, mensurando seu desempenho de acordo com os objetivos traçados.

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

Leme (2007) afirma que a maior vantagem da avaliação de desempenho com foco em competências é conseguir visualizar o que efetivamente o colaborador é para a empresa. É a possibilidade ímpar de a empresa identificar o efetivo valor do colaborador. Do lado do colaborador é a possibilidade de ver com critérios e forma lógica o verdadeiro resultado de seu esforço e a possibilidade da justa avaliação.

Com o propósito de contribuir para o debate teórico em torno do tema, Brandão e Guimarães (1999) realizaram uma análise crítica dos conceitos que permeiam a gestão de competências e a gestão de desempenho, suas origens e aplicações no campo organizacional. Identificaram, entre outros, os seguintes pontos de semelhança entre esses dois modelos ou instrumentos de gestão:

- tanto a gestão por competências como a gestão de desempenho sugerem a necessidade de associar a performance e as competências da organização com as de seus membros, baseando-se no pressuposto de

- que há uma influência mútua entre a competência e o desempenho do indivíduo e da organização;
- a necessidade de associar o desempenho e as competências individuais com as da organização insere esses dois modelos em um contexto de gestão estratégica de recursos humanos, visto que se propõem a orientar e promover a integração dos diversos subsistemas de recursos humanos em torno dos objetivos organizacionais;
 - tanto a gestão de competências como a gestão de desempenho pressupõem um processo que considera a interdependência entre os atos de planejar, acompanhar e avaliar, sendo necessária nesse processo a aplicação de pressupostos e processos subjacentes a ambos os modelos;
 - e
 - esses dois modelos de gestão podem empregar fatores ou indicadores relacionados tanto ao resultado do trabalho como ao comportamento ou processo utilizado para alcançá-lo. No nível individual, por exemplo, o trabalhador pode ser avaliado tomando-se como parâmetro não só os resultados decorrentes do trabalho executado, mas também a expressão por parte dele de conhecimentos, habilidades e atitudes que, se pressupõem, sejam relevantes à consecução dos objetivos organizacionais.

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

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada para o desenvolvimento deste trabalho, bem como a delimitação da população pesquisada e a forma de coleta e análise de dados. e dados a serem utilizados.

3.1 Objeto do Estudo

Fundada em 12 de outubro de 1808, por D. João VI, o Banco do Brasil conta hoje com mais de 15,1 mil pontos de atendimentos em 3,1 mil cidades e 22 países, onde 82,5 mil funcionários atendem a aproximadamente 24,6 milhões de clientes correntistas, tornando-se a maior instituição financeira do País com a missão de “ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do País”.

Foi a primeira instituição financeira a funcionar no país e de lá para cá só acumulou histórias de pioneirismo e liderança. Foi o primeiro a entrar para a bolsa de valores, a lançar cartão de múltiplas funções e o serviço de mobile banking, a se comprometer com uma Agenda 21 Empresarial e a aderir aos Princípios do Equador. Hoje é líder em vários segmentos, resultado de investimentos em tecnologia, treinamento de seus funcionários, estratégias de segmentação de mercado, atendimento especializado e da busca constante por eficiência.

Sua marca é associada à segurança e confiança de uma instituição que está sempre dedicada ao país que leva no nome, sendo participando de projetos de investimento e infraestrutura, sendo patrocinando esportes e ações sociais para o bem da comunidade.

O local da pesquisa foi a Agência Empresarial Curitiba Sul/PR, localizada na rua Carlos Dietzsch, nº. 137, no bairro Portão, na cidade de Curitiba/PR. Aberta em 07/02/2002, possui em seu quadro funcional 44 colaboradores, sendo 38 funcionários efetivos, 3 estagiários, 2 menores aprendizes e 1 telefonista. A agência presta serviço especializado a empresas de médio e grande porte, realizando atendimento exclusivo a este segmento. Tendo em vista que nosso tema afeta somente funcionários efetivos, nossa amostra conta com 38 pesquisados.

3.2 O método

A pesquisa foi quantitativa, utilizando o método Survey do tipo descritivo. Segundo Hair (2005) as pesquisas descritivas são geralmente estruturadas para medir as características descritas em uma questão de pesquisa, por exemplo, quanto à satisfação ou não de um grupo pesquisado em relação a um tema proposto.

Já sobre o método Survey, o autor diz que é um procedimento de coleta de dados a partir de indivíduos, onde os dados podem variar entre crenças e opiniões até informações gerais sobre a experiência do indivíduo.

A coleta dos dados ocorreu via questionário, vide anexo I, que segundo Marconi e Lakatos (2003), possui as vantagens de economia de tempo para a aplicação, atinge um maior número de pessoas simultaneamente e dá maior liberdade nas respostas em razão do anonimato. As autoras citam também algumas desvantagens que não devem ser desprezadas: percentagem pequena dos questionários que voltam, grande número de perguntas sem respostas, impossibilidade de auxílio para questões mal compreendidas.

O questionário foi elaborado utilizando como referência os principais objetivos propostos pela GDP por Competências e no intuito de verificar a satisfação do público pesquisado sobre o novo método de avaliação. Contém 11 questões fechadas com respostas dentro da escala Likert e 1 questão aberta deixando os entrevistados livres para sugestões e críticas sobre a GDP por Competências.

O questionário foi entregue no dia 21/08 e recolhido dia 27/08, na própria Agência Empresarial Curitiba Sul/PR, local da pesquisa.

Para a análise dos dados utilizou-se de distribuição de freqüência associada à estatística descritiva de porcentagem. Segundo Aaker (2001) as estatísticas descritivas geralmente estão associadas à distribuição de freqüência ajudando a sumarizar as informações. Para o autor a distribuição de freqüência é a maneira mais simples de tabulação de dados: mostra o número de respostas que cada questão recebeu.

Com a utilização da porcentagem obtemos a proporção de funcionários que estão ou não satisfeitos com o método de avaliação do banco e utilizamos gráficos para facilitar a visualização dos resultados obtidos.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para avaliar sobre a GPD por Competências, achamos necessário conhecer o que há de novo quanto ao método anterior. Este capítulo apresentará as principais mudanças ocorridas no método de avaliação utilizado pelo BB, tendo em vista que um dos objetivos específicos do presente estudo era o de apresentar as principais mudanças do sistema de avaliação de funcionários implantado pelo Banco do Brasil em 2006, a GDC – Gestão de Desempenho por Competências, seguido da análise de dados do questionário aplicado.

4.1 A Gestão de Desempenho no Banco do Brasil

4.1.1 Histórico dos sistemas de avaliação do BB

Em substituição aos sistemas de Boletim de Informações 42 Pontos e Ficha Individual de Avaliação, em 1982 o Banco do Brasil implantou o sistema de avaliação de desempenho chamado ADF – Avaliação do Desempenho Funcional. Seu foco, a exemplo dos anteriores, era o comportamento do funcionário, porém representou grande evolução, pois a avaliação passou a ser traduzida como um processo mais aberto e participativo, o que possibilitava orientar a capacitação do funcionário adquirindo desta maneira um caráter formativo e informativo.

A GDP – Gestão de Desempenho Profissional - foi lançada em 1998 com o objetivo de direcionar e aprimorar o desempenho dos funcionários do banco para o cumprimento de metas e alcance de resultados, a partir de uma estratégia corporativa definida.

Continuava avaliando o comportamento do funcionário, mas incorporou a avaliação de sua contribuição para o alcance dos resultados da sua unidade e da empresa.

O modelo teórico que embasou a criação da GDP foi o Balanced Scorecard (BSC), que visa estabelecer, demonstrar e balizar, por meio de indicadores financeiros e não-financeiros, a orientação estratégica da organização.

A partir de críticas e sugestões do funcionalismo demandando um sistema mais democrático e que pudesse promover melhor o desenvolvimento profissional, o BB implantou no segundo semestre de 2005 a GDP por Competências, mantendo a

utilização do Balanced Scorecard e revendo vários aspectos no intuito de propiciar uma ferramenta que integra desenvolvimento profissional, desempenho e participação.

4.1.2 As Principais Mudanças na GDP por Competências

Destacam-se quatro aspectos de maior relevância que foram modificados na GDP por Competências: matriz fatores; fonte de avaliação; uso da avaliação e perspectivas de desempenho.

4.1.2.1 Substituição da matriz de fatores pela matriz de competências

A GDP avaliava as competências do funcionário a partir de 13 fatores iguais para todos sem levar em conta a área específica onde eram desenvolvidas as tarefas, fazendo com que alguns funcionários tivessem dificuldades em relacionar seu trabalho diário com os fatores indicados para avaliação.

Na GDP por Competências são contemplados três tipos de competências: as fundamentais (comuns a todos os funcionários), as específicas (relacionadas às características específicas das atividades realizadas em cada unidade do banco) e as gerenciais (espelhadas nas atividades dos gestores de equipes), de acordo com a função exercida e área de atuação do funcionário o sistema identifica quais as competências a serem avaliadas.

O Banco do Brasil escolheu, dentre a diversidade de conceitos encontrados na literatura sobre competências a seguinte definição, segundo Freitas e Brandão (no prelo): competências representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto organizacional.

O BB entende esses elementos que representam a competência da seguinte maneira: conhecimento: saber o que fazer e compreender por que fazê-lo; habilidade: saber como fazer; atitude: querer fazer algo; destacando que o conhecimento aprimora a habilidade e produz resultados que reforçam a atitude positiva, que se manifesta em disposição para continuar a fazer, sempre mais e melhor, num círculo virtuoso.

4.1.2.2 Avaliação por múltiplas fontes

Na GPD as fontes avaliadoras, que eram o superior imediato e os subordinados, foram substituídas pela avaliação por múltiplas fontes (também denominada de 360º), permitindo ao funcionário se auto-avaliar, avaliar os colegas com quem se relaciona nas atividades diárias (os pares) e avaliar seu superior, da mesma forma que receberá a avaliação dos colegas e de seu superior.

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

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

4.1.2.3 Foco no desenvolvimento profissional

A GDP por Competências possibilita ao funcionário elaborar um plano de desenvolvimento de competências, atuando assim como instrumento de desenvolvimento profissional do funcionário.

A ênfase no desenvolvimento das pessoas parte da premissa de que para atingir a meta desejada é essencial definir as ações que são necessárias para atingi-la. Geralmente o “como chegar lá” é mais difícil de ser definido, pois pode depender de ações de equipe, da empresa, dos superiores e claro, do próprio funcionário.

Esta mudança no sistema de avaliação possibilita ao funcionário identificar quais as lacunas de desempenho, suas causas e implantar ações para reduzi-las, o que vai agregar novos valores para o banco e para a própria carreira. Lembrando que estas lacunas podem decorrer de falta de conhecimentos ou de habilidades, da falta de equipamentos e ferramentas adequadas, de uma prática de gestão adequada, entre outros.

Para atingir o esperado no tópico do desenvolvimento, os gestores passam a ter uma atuação diferenciada, atingindo os campos da responsabilidade social, qualidade de vida no trabalho, desenvolvimento profissional e desempenho por competências. Deverão catalisar as mudanças essenciais à empresa em vez de apenas controlar o que se faz na organização, estimular a assunção de

responsabilidades em vez de dar ordens e diretivas, criar ambientes propícios para os funcionários crescerem, entre outros.

4.1.2.4 Alterações nas perspectivas de desempenho

Na GDP anterior as perspectivas de desempenho eram: estratégias e operações; resultado econômico; satisfação dos clientes; processos internos; comportamento organizacional.

A GDP por Competências possui as seguintes perspectivas de desempenho: financeira; clientes; processos internos; comportamento organizacional e sociedade.

As mudanças buscam alinhar os interesses da organização com os da sociedade, buscando atingir os resultados financeiros e ao mesmo tempo contribuir para a cidadania e meio ambiente.

4.1.2.5 Objetivos e Resultados Esperados com a GDP por Competências

Os principais objetivos da GDP por Competências são:

- a) disponibilizar informações sistematizadas que permitam o gerenciamento do desempenho dos funcionários, vinculando esse desempenho aos objetivos da empresa;
- b) 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;
- c) democratizar as relações de trabalho.

Os resultados esperados com a implantação deste novo método são:

- a) contribuir para a melhoria dos resultados organizacionais;
- b) possibilitar a melhoria permanente do atendimento ao cliente;
- c) contribuir para o desenvolvimento profissional;
- d) estimular o desempenho excelente;
- e) vincular os objetivos do funcionário aos objetivos de sua unidade e do BB;
- f) permitir o acompanhamento da evolução do desempenho individual e coletivo;
- g) possibilitar a auto-análise e estimular o auto-desenvolvimento;
- h) auxiliar o gestor no gerenciamento do desempenho da sua equipe;

- i) gerar informações que subsidiem outros sistemas e processos de gestão de pessoas.

4.2. Apresentação e Análise dos Resultados

Dos 38 questionários entregues, 28 retornaram devidamente respondidos. Isto significa que 26% da amostra não opinou ou não estava presente no local da pesquisa no período em que o questionário foi aplicado.

Primeiramente temos a apresentação do perfil do público entrevistado:

- Quanto ao sexo, 16 funcionários (57%) são do sexo masculino e 9 (43%) são do sexo feminino;
- Quanto ao nível de escolaridade, 16 funcionários (57%) possuem pós-graduação ou mais, 9 funcionários (32%) possuem terceiro grau e 3 funcionários (11%) possuem segundo grau;
- Quanto ao tempo de banco, 9 funcionários (32%) são efetivos a mais de 21 anos, 2 funcionários (8%) são efetivos entre 11 e 20 anos, 6 funcionários (21%) são efetivos entre 6 e 10 anos e 11 funcionários (39%) estão no BB entre 1 e 5 anos;
- Quanto a idade, 25 funcionários (25%) estão entre a faixa etária de 18 a 30 anos, 13 funcionários (46%) estão entre a faixa etária de 31 a 40 anos e 8 funcionários (29%) estão entre a faixa etária de 41 a 50 anos.

Serão apresentados nos parágrafos seguintes, os resultados obtidos para cada pergunta feita através do questionário aplicado. Na análise dos resultados considerou-se como nível de satisfação total o intervalo de respostas Concordo e Concordo Totalmente, como satisfação parcial às respostas Concordo Parcialmente e como insatisfação total o intervalo Discordo e Discordo Totalmente. Após os comentários de cada questão, está inserido um gráfico de colunas para melhor visualização dos resultados obtidos.

Quando questionados se o BB fez uma boa divulgação e explicação sobre o novo método de avaliação, 86% dos funcionários pesquisados responderam que estão satisfeitos, 11% apresentaram satisfação parcial e 3% responderam como insatisfeitos. Portanto, conclui-se que a maioria dos entrevistados conhecem e entendem as mudanças ocorridas com a nova metodologia de avaliação.

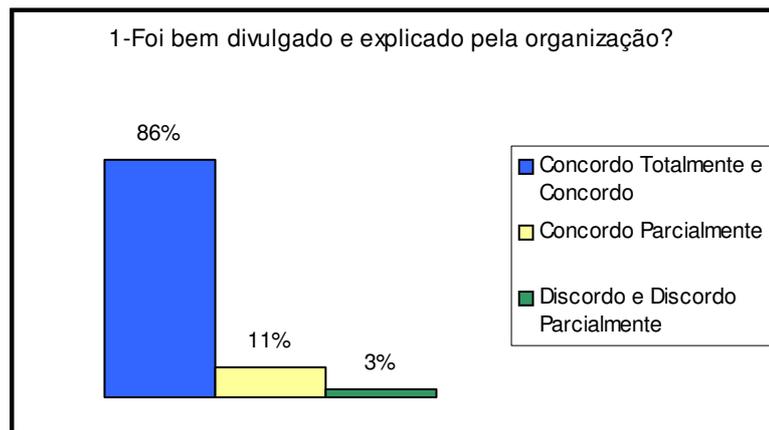


Gráfico 1 – Quanto a divulgação do novo sistema de avaliação
Fonte: dados coletados.

Quanto ao auxílio que a GDP por Competências presta ao crescimento profissional e planejamento da carreira, 25% dos funcionários responderam que estão satisfeitos, 50% apresentaram satisfação parcial e 25% mostraram-se insatisfeitos. Nesta questão chama-se a atenção para o maior percentual de respostas de satisfação parcial, podendo significar tendência de aumento da insatisfação quanto não verificado as causas e motivos da imparcialidade. Lembramos, conforme enfatizado por Gramignia (2002) na fundamentação teórica, que a gestão por competências deve estimular aos funcionários a assumir a responsabilidade pela excelência dos resultados pessoais e empresariais.

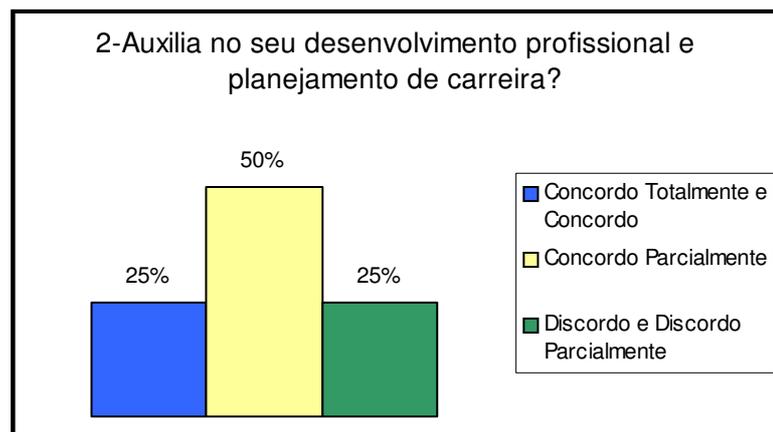


Gráfico 2 – Quanto ao auxílio no desenvolvimento profissional e planejamento de carreira
Fonte: dados coletados.

Na questão sobre o auxílio que a GDP por Competência traz para aumentar o comprometimento com o BB, 21% dos funcionários responderam que estão satisfeitos, 50% apresentaram satisfação parcial e 29% mostraram-se insatisfeitos.

Novamente encontra-se o maior percentual da amostra pesquisada parcialmente satisfeita, com tendência ao aumento da insatisfação se não observados os motivos e causas da imparcialidade. É importante a atenção quanto ao comprometimento com a organização, pois quanto maior o comprometido do funcionário, melhor este irá desempenhar suas funções para atingir os objetivos e resultados pré-determinados.

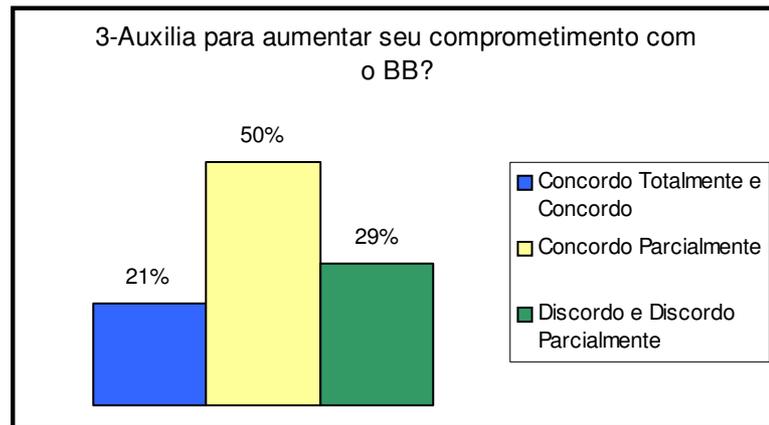


Gráfico 3 – Quanto ao auxílio para aumentar o comprometimento com o BB
Fonte: dados coletados.

No questionamento sobre se a GDP por Competências avalia adequadamente as competências e experiências dos funcionários, 18% dos funcionários mostraram-se satisfeitos, 50% apresentaram satisfação parcial e 32% mostraram-se insatisfeitos. Apesar de a maioria estar parcialmente satisfeita, houve incidência maior de respostas de insatisfação no restante da amostra. A importância na correta avaliação das competências e experiências dos funcionários é enfatizada por Ansoff (1983) que diz que a relação entre as estratégias da empresa e a competência de seus funcionários potencializa recursos, capacidades e qualificações resultando na competência coletiva.

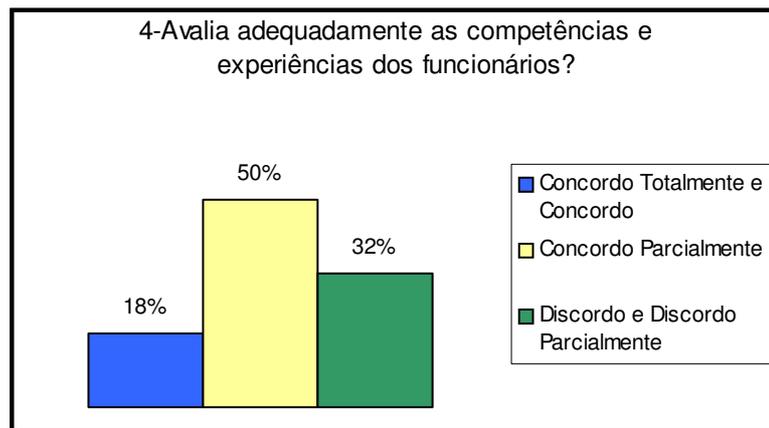


Gráfico 4 – Quanto a avaliação adequada das competências e experiências dos funcionários
Fonte: dados coletados.

Quando questionados se a GDP por Competências contém informações suficientes para auxiliar no gerenciamento de equipes, 25% dos entrevistados mostraram-se satisfeitos, 50% apresentaram satisfação parcial e 25% mostraram-se insatisfeitos. Tendo em vista nossa pesquisa abranger todos os níveis hierárquicos da agência, não trataremos dos resultados apresentados detalhadamente, deixando esta questão como uma pré-avaliação para outro estudo direcionado ao nível direcional da instituição.

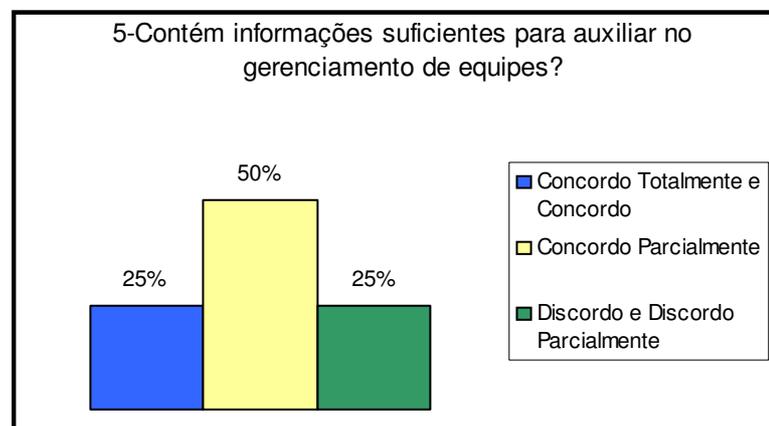


Gráfico 5 – Quanto a conter informações suficientes para auxiliar no gerenciamento de equipes
Fonte: dados coletados.

Foi questionado ainda, se a GDP por competências auxilia na identificação dos funcionários com competências e experiências necessárias para atender às necessidades do banco. Nesta questão 29% dos funcionários responderam que estão satisfeitos, 39% apresentaram satisfação parcial e 32% mostraram-se insatisfeitos. Pode-se unir esta questão à de número 4, e observa-se novamente a tendência à insatisfação quando se trata das competências e experiências dos

funcionários. Deve-se buscar a avaliação de competências da maneira mais correta possível, pois como enfatizado por diversos autores, o funcionário é hoje um dos principais fatores de sucesso para as organizações.

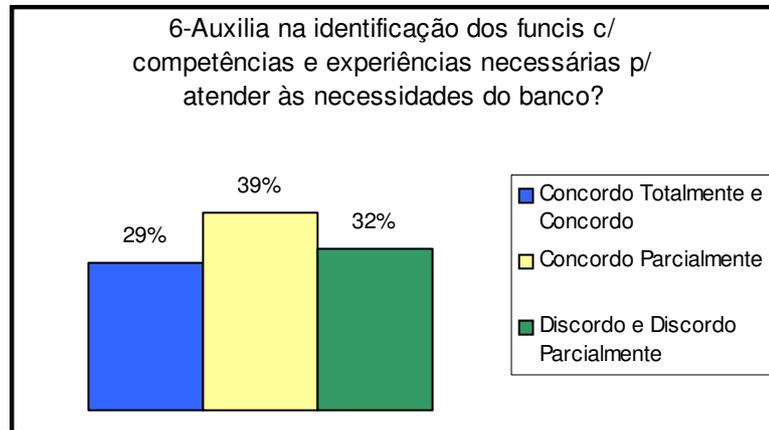


Gráfico 6 – Quanto ao auxilio na identificação de funcionários com competências e experiências necessárias para atender às necessidades do banco
Fonte: dados coletados.

Quando questionados se a GDP por competências valoriza a qualificação profissional dos funcionários facilitando nas situações de reconhecimento do mérito, 21% dos entrevistados mostraram-se satisfeitos, 47% apresentaram satisfação parcial, parcial e 32% mostraram-se insatisfeitos. Apesar da maioria apresentar satisfação parcial, o restante do público pesquisado apresenta insatisfação numa questão de suma importância, pois a reconhecimento serve como instrumento de motivação, aumento da satisfação pessoal e do comprometimento com a organização.

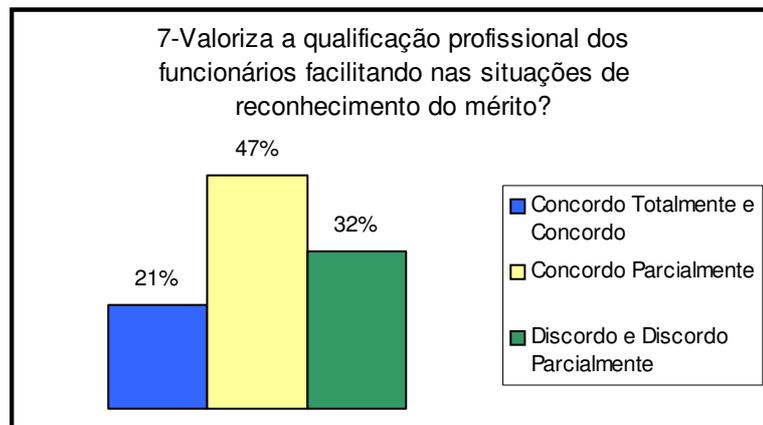


Gráfico 7 – Quanto a valorização da qualificação profissional dos funcionários facilitando nas situações de reconhecimento do mérito
Fonte: dados coletados.

Quando questionados se a GDP por Competências consegue refletir exatamente os pontos positivos e negativos de um funcionário, 11% mostraram-se satisfeitos, 57% apresentaram satisfação parcial, e 32% mostraram-se insatisfeitos. Observamos que permanece o percentual de pesquisados que está insatisfeito quando se trata da avaliação de dados pessoais dos funcionários. O aumento do percentual de pesquisados que está parcialmente satisfeita pode ser entendido como um alerta para uma tendência à insatisfação. Desta forma volta-se a enfatizar a importância de atenção especial nos itens que tratam das questões individuais dos funcionários.

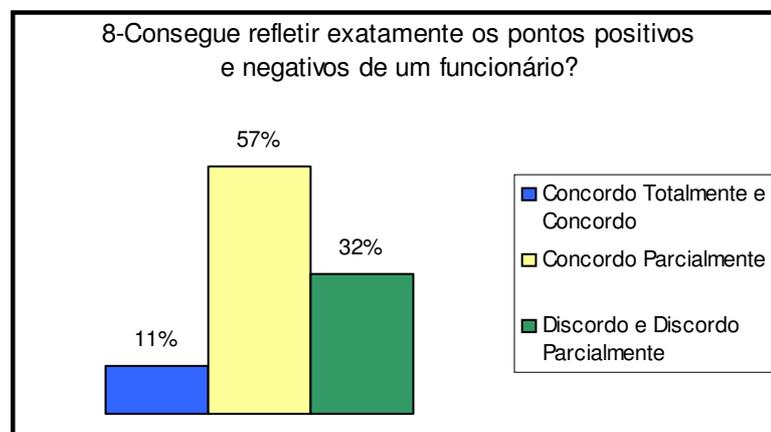


Gráfico 8 – Quanto a refletir exatamente os pontos positivos e negativos de um funcionário
Fonte: dados coletados.

Foi questionado ainda, se é possível confiar na GDP por Competências como sistema de avaliação de desempenho. Como resposta, 18% dos funcionários mostraram-se satisfeitos, 50% apresentaram satisfação parcial, e 32% mostraram-se insatisfeitos. O resultado desta questão está de acordo com a tendência vista nas questões analisadas anteriormente, mantendo-se o percentual de insatisfação da amostra, encontrado nas questões onde são avaliados pontos específicos do funcionário como experiências, competências, etc.

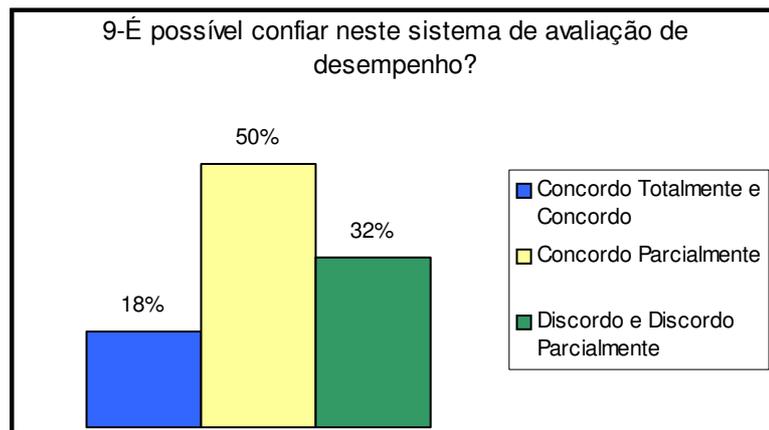


Gráfico 9 – Se é possível confiar no novo método de avaliação
Fonte: dados coletados.

Quando questionados se a GDP por Competências é utilizada como instrumento punitivo, 18% dos funcionários concordaram com a utilização como instrumento punitivo, 36% concordam parcialmente e 46% não concordam. A análise desta questão é inversa das anteriores, pois os pesquisados que estão satisfeitos são os que concordam com a utilização do método como instrumento punitivo. Assim, temos a maioria dos funcionários entrevistados discordando que a GDP por Competências seja utilizada como instrumento punitivo.

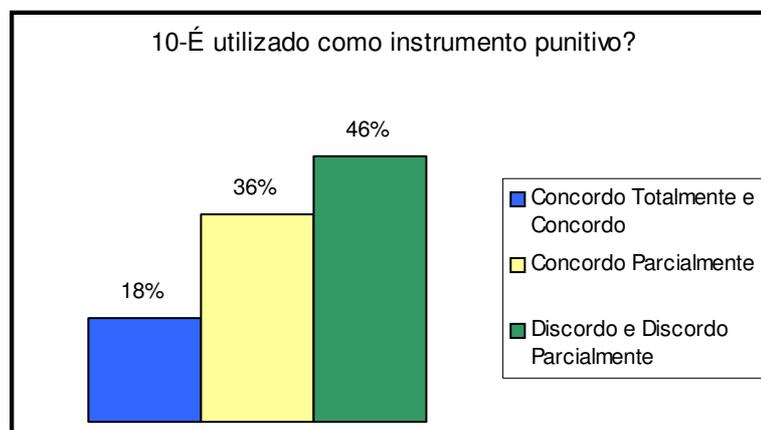


Gráfico 10 – Quanto à utilização do método como instrumento punitivo
Fonte: dados coletados.

Quando questionados se estão satisfeitos com a GDP por Competências, 15% mostraram-se satisfeitos, 64% apresentaram satisfação parcial e 21% mostraram-se insatisfeitos. Observa-se, com o resultado desta questão, que a maioria dos funcionários entrevistados aceita o novo método implantado, porém com algumas ressalvas, pois a satisfação parcial pode tender a insatisfação em alguns itens específicos.

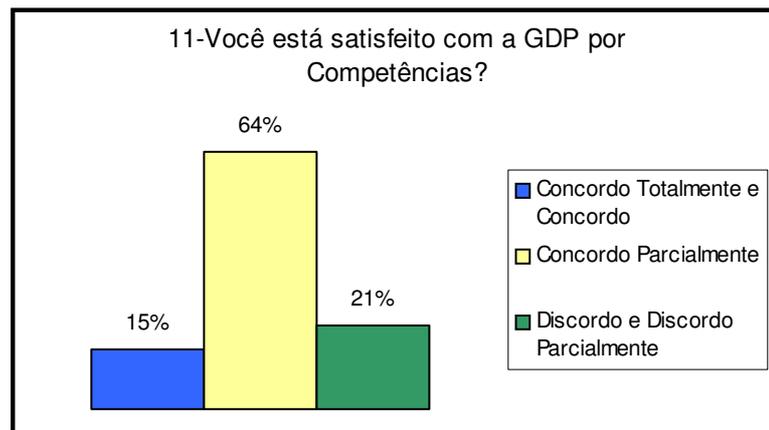


Gráfico 11 – Quanto à satisfação com a GDP por Competências
Fonte: dados coletados.

Na questão aberta para críticas e sugestões, 9 funcionários (32%) opinaram. Tendo em vista tratar-se de poucos itens e com o intuito de não interpretar as respostas, transcrevemos abaixo o resultado obtido.

Houve crítica em 3 respostas, porém sem sugestão de o que poderia ser melhorado:

- A vinculação do método no processo de remuneração da gerencia média descaracterizou os propósitos do sistema e passou a permitir a barganha de notas na avaliação;
- A GDP tem como função única e exclusiva punir o funcionário. Não serve como instrumento de avaliação e gerenciamento da carreira;
- Tem caráter punitivo e excludente. Não proporciona o desenvolvimento, a formação holística do profissional bancário, apenas aponta resultados de uma avaliação fria e já formatada.

O restante das 6 respostas fizeram sugestões a quais apresentamos abaixo:

- Obrigatoriedade de anotações mensais, realizando feedback constante, não deixando para atribuir os conceitos apenas semestralmente;
- Adequação do método para ser mais direto e objetivo;
- Atualizações constantes do método conforme mudanças e expectativas do mercado;
- Revisão e atualização dos itens gravados no sistema GPD por Competências que são os mesmos desde o tempo da antiga GDP;
- Tanto o instrumento de avaliação quanto a equipe de funcionários devem evoluir para tornar a avaliação mais confiável. O instrumento deve ser

mais detalhista e abrangente, sincretizando as informações, a equipe deve ser mais comprometida com uma postura responsável ao avaliar;

- O método deve ser levado a sério e não ser utilizado somente na teoria.

5 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

O objetivo deste trabalho foi verificar a satisfação dos funcionários da Agência Empresarial Curitiba Sul/PR quanto ao novo método de avaliação de desempenho implantado pelo Banco do Brasil S.A. em 2006, a GDP por Competências.

Com o auxílio da literatura, pode-se concluir a necessidade de estar sempre atento à opinião dos funcionários, pois estes são instrumentos essenciais para a organização atingir seus objetivos e metas.

Conclui-se também que, a união da satisfação pessoal com as competências certas, é o melhor caminho para a organização obter competitividade frente às mudanças que o mercado exige e que a avaliação de desempenho por competências é uma ferramenta que busca harmonizar essa união.

Na análise dos resultados obtidos com a aplicação do questionário, pode-se concluir que a maioria dos pesquisados, encontra-se dentro de um meio termo de avaliação, ou seja, está parcialmente satisfeita, como demonstra as respostas de 9 das 11 perguntas. Essa satisfação parcial apresentada pode tender tanto para satisfação total quanto para a insatisfação total, por isso é importante estar atento a segunda maior resposta obtida, de modo a prever pontos que estejam criando insatisfação e descobrir pontos fortes a serem enfatizados.

Observando a segunda maior resposta, conclui-se que há insatisfação dos funcionários quando o método busca avaliar questões individuais como as competências, experiências, pontos positivos e pontos negativos de cada funcionário (vide gráficos 4, 6 e 8 do capítulo anterior).

Observa-se também, conforme gráfico 3 do capítulo anterior, a segunda maior resposta no item quanto ao método auxiliar no crescimento do comprometimento do funcionário com a instituição. Enfatiza-se a importância do comprometimento do indivíduo com a organização, pois quanto mais comprometido estiver um funcionário com a empresa onde trabalha, melhor será seu desempenho.

Um item importantíssimo, onde também observamos a insatisfação como segunda maior resposta, é quanto ao método servir como ferramenta auxiliar nas situações de reconhecimento (vide gráfico 7 do capítulo anterior). Quando o funcionário sente-se reconhecido pelo papel que desempenha, cresce sua

satisfação pessoal, aumenta seu comprometimento com a organização e seus resultados tende a ser cada vez melhores.

É comum um método de avaliação, onde se faz elogios e também críticas ser considerado como método punitivo. Como ponto positivo em relação ao novo método implantado pelo BB podemos observar, conforme gráfico 10 do capítulo anterior, que a maioria dos funcionários não concorda que a GDP por Competências seja utilizada como instrumento punitivo.

Como resposta ao objetivo central deste trabalho, conclui-se que atualmente os funcionários pesquisados estão parcialmente satisfeitos com o novo método implantando. Desta maneira, e considerando a tendência de insatisfação apresentada na maior parte das perguntas, faz-se necessário avaliação especial das questões onde há maior insatisfação por parte dos funcionários, para que se obtenha maior grau de satisfação total com o método.

Como limitação ao desenvolvimento do trabalho, podemos citar: a incerteza da fidelidade nas respostas ao questionário aplicado; os funcionários pesquisados fazem parte de uma pequena amostra de todo o funcionalismo do Banco do Brasil, portanto os resultados não podem ser generalizados.

Desta forma, como contribuição, sugere-se promover pesquisa envolvendo todos os funcionários da instituição que são público alvo da GDP por Competências, verificando, principalmente, os itens onde foi detectada tendência para insatisfação. Podemos citar os principais, como: avaliação adequada das experiências e competências dos funcionários; identificação de funcionários com as competências necessárias para tender às necessidades do banco; refletir os pontos positivos e os negativos de um funcionário; auxiliar ao aumento do comprometimento com o BB e valorizar a qualificação profissional do funcionário, facilitando no reconhecimento do mérito.

Esta sugestão apóia-se na necessidade de se obter o maior grau de satisfação quanto ao método de avaliação de desempenho utilizado e servir-se de críticas e sugestões feitas do próprio funcionalismo.

ANEXO I – Questionário

Dados do funcionário:

Instruções: Assinale com um X a resposta que represente a sua situação e complemente os dados solicitados:

1. Gênero: () feminino () masculino
2. Tempo no Banco: Anos: _____
3. Escolaridade: () segundo grau () terceiro grau () pós-graduação
4. Idade: Anos _____

Na sua opinião o novo sistema de avaliação de desempenho do BB, a GDP por Competências:

Instruções: Assinale com X o número correspondente à sua resposta:

	1	2	3	4	5
QUESTÃO	Concordo totalmente	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Discordo totalmente
1-Foi bem divulgado e explicado pela organização?					
2-Auxilia no seu desenvolvimento profissional e planejamento de carreira?					
3-Auxilia para aumentar seu comprometimento com o BB?					
4-Avalia adequadamente as competências e experiências dos funcionários?					
5-Contém informações suficientes para auxiliar no gerenciamento de equipes?					
6-Auxilia na identificação dos funcionários com competências e experiências necessárias para atender às necessidades do Banco?					

7-Valoriza a qualificação profissional dos funcionários facilitando nas situações de reconhecimento do mérito?					
8-Consegue refletir exatamente os pontos positivos e negativos de um funcionário?					
9-É possível confiar neste sistema de avaliação de desempenho.					
10-É utilizado como instrumento punitivo?					
11-Você está satisfeito com a GDP (Gestão de Desempenho Profissional) por Competências.					
12-Críticas e sugestões sobre a GDP por Competências:	(questão aberta)				

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, Igor H. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983. In: HANASCHIRO, D.; TEIXEIRA, M.L.; ZACARRELI, L. **Gestão do Fator Humano**. São Paulo : Saraiva, 2006.

AAKER, David A. **Pesquisa de marketing** / David A. Aaker; V. Kumar; George S. Day; tradutor Reynaldo Cavalheiro Marcondes. – São Paulo: Atlas, 2001.

BAHRY, Carla Patrícia; BRANDÃO, Hugo Pena. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, v.56, n.2, abr./jun., 2005, p.179-194.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho**: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? In: Anais do 23º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competência e gestão de desempenho. In: WOOD Jr., Thomaz. **Gestão empresarial**: o fator humano. São Paulo: Atlas, 2002, p.55-70.

Material do curso para funcionários do Banco do Brasil: **Gestão de Desempenho por Competências**. Realizado pela Universidade Corporativa Banco do Brasil/2005. <https://www13.bb.com.br/appbb/portal/bb/unv/func/cur/ctlg/DetailCurso.jsp?CatalogoCurso.codigo=230>.

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

FLEURY, A.; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópio da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA Jr., Moacir de Miranda. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As Pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002, p. 133-146.

GRAMIGNIA, M. R. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos.** São Paulo: Pearson Education, 2002. In: LARA, Janayna F. e SILVA, Marlene B. Avaliação de desempenho no modelo de gestão por competências: uma experiência de utilização. Artigo disponível em: http://www.psicologia.com.pt/artigos/ver_artigo_licenciatura.php?codigo=TL0001&area=d8

GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão do desempenho em organizações públicas descentralizadas.** In: Anais do III Congresso Internacional do Clad. Madri, 1998.

HAIR, Jr., Joseph F. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração /** Joseph F. Hair, Jr., Barry Babin, Arthur H. Money e Philip Samouel. Trad. Lene Belon Ribeiro. – Porto Alegre: Brookman, 2005.

LEME, Rogério. **Avaliação de Desempenho com Foco em Competência.**

Entrevista disponível em : <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4511>.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica /** Maria de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. – 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

Revista PROFI. **Gestão de Desempenho por Competências.** Brasília: Universidade Corporativa Banco do Brasil, ano VIII nº 31, fev/2005.

SOUZA, Vera Lúcia et al. **Gestão de Desempenho.** Rio de Janeiro: FGV, 2005.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas:** uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

VROOM, Victor H. **Gestão de Pessoas, Não de Pessoal.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

www.bb.com.br