

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

Isaura Regina Fagundes Silveira

O PROCESSO DE ACOMPANHAMENTO NA AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS NO BANCO DO BRASIL

Porto Alegre
2007

Isaura Regina Fagundes Silveira

**O PROCESSO DE ACOMPANHAMENTO NA AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS NO BANCO DO BRASIL**

Monografia do Curso de Especialização apresentada ao Programa de Pós-Graduação de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção de aprovação no Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros.

Orientador: Prof. Roberto Lima Ruas

Porto Alegre
2007

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

A MONOGRAFIA: O PROCESSO DE ACOMPANHAMENTO NA AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS NO BANCO DO BRASIL

Elaborada por: Isaura Regina Fagundes Silveira

Foi aprovada por todos os membros da Banca Examinadora e homologada como pré-requisito à obtenção de aprovação no Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros.

Data ____/____/____

Nota Final: _____

Banca Examinadora:

Prof.(a) – Nome: _____

Assinatura: _____

Prof.(a) – Nome: _____

Assinatura: _____

Prof.(a) – Nome: _____

Assinatura: _____

AGRADECIMENTOS

Ao Professor e Orientador Roberto Lima Ruas, pela autonomia e liberdade com que me distinguiu ao ensejo da realização deste trabalho.

Ao Professor Tutor Daniel Garcia Haro, pela sua valiosa orientação e apoio.

Aos colegas de curso, integrantes da amostra pesquisada, pela receptividade e presteza com que participaram da pesquisa.

Ao meu pai, funcionário aposentado do Banco do Brasil, pelo apoio e exemplo.

Ao meu marido e ao meu filho, pela paciência, carinho e compreensão durante a realização deste estudo.

EPÍGRAFE

[...] é fundamental a busca do equilíbrio entre o atendimento das necessidades organizacionais – voltadas para a melhoria do desempenho e a sustentação da competitividade – e o desenvolvimento de relações de trabalho satisfatórias, capazes de atrair e reter pessoas que se constituam em fontes de vantagem competitiva.

(E. E. Lawler III)

RESUMO

O Banco do Brasil implantou um método moderno na avaliação dos funcionários: o processo de avaliação de desempenho por competências, modelo que enfatiza o desenvolvimento e expressão de competências. A avaliação das competências requer a efetivação de um processo de acompanhamento por parte dos envolvidos, processo que demanda disciplina e comprometimento das partes, avaliadores e avaliados. O objetivo principal desta monografia é estudar esse processo, evidenciando os aspectos que contribuem para o melhor desenvolvimento do pessoal e assinalando as eventuais dificuldades encontradas. Revisou-se a literatura, buscando os conceitos relativos à gestão por competências, especialmente sobre a etapa de acompanhamento da avaliação. Desenvolveu-se estudo de caso, através de questionário, solicitando justificativas e sugestões acerca do tema. Definiu-se como componentes da amostra da pesquisa os funcionários do Banco, lotados em diversas das suas dependências da região sul do Brasil e que participam do Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da UFRGS, curso à distância. Analisou-se os conteúdos das respostas, apontando as dificuldades do processo, como falta de tempo e de cultura para realizar acompanhamento da avaliação, e apresentou-se as sugestões suscitadas pelos respondentes para a regulação daquele processo, como a delimitação de prazo para a sua realização, bem como a sua vinculação com outros sistemas do Banco.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADF - Avaliação de Desempenho Funcional

Banco - Banco do Brasil

BB - Banco do Brasil

BSC - *Balance Scorecard*

EDUCA - Sistema de Educação do Banco do Brasil

FIA - Ficha Individual de Avaliação

GDC - Gestão de Desempenho por Competências

GDP - Gestão de Desempenho Profissional

Navi - Núcleo de Aprendizagem Virtual

PDC - Plano de Desenvolvimento de Competências

UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

UNIBB - Universidade Corporativa Banco do Brasil

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 COMPETÊNCIAS	13
2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	15
2.3 BALANCED SCORECARD (BSC)	16
2.4 AVALIAÇÃO 360°	17
2.5 A GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS NO BANCO DO BRASIL.....	18
2.6 O PROCESSO DE ACOMPANHAMENTO NA GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS.....	20
3 METODOLOGIA	23
3.1 ETAPAS DO TRABALHO	24
3.1.1 Estrutura de pesquisa	24
3.1.2 Coleta de dados	24
3.1.3 Análise dos dados	25
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	27
4.1 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DAS INFORMAÇÕES	27
4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS	28
4.3 REALIZAÇÃO DO PROCESSO DE ACOMPANHAMENTO NA CONDIÇÃO DE AVALIADOR.....	30
4.3.1 Em relação aos subordinados.....	30
4.3.2 Em relação aos pares	31
4.3.3 Em relação ao superior hierárquico	31
4.3.4 Registro das anotações	32
4.4 RECEPÇÃO DO <i>FEEDBACK</i> NO PROCESSO DE ACOMPANHAMENTO COMO AVALIADO.....	33
4.4.1 Dos subordinados	33
4.4.2 Dos pares	34
4.4.3 Do superior hierárquico	34
4.4.4 Comportamento diante do <i>feedback</i> recebido	35

4.5 PERCEPÇÃO SOBRE A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE ACOMPANHAMENTO	36
4.6..DIFICULDADES ENCONTRADAS NA REALIZAÇÃO DO PROCESSO DE ACOMPANHAMENTO	37
4.6.1 Falta de tempo e/ou excesso de trabalho	38
4.6.2 Distância física entre os sujeitos da avaliação	38
4.6.3 Falta de cultura.....	38
4.6.4 Falta de clareza das competências a serem avaliadas.....	39
4.6.5 Concorrência entre pares	40
4.7..A VALIDADE DO PROCESSO DE ACOMPANHAMENTO NA PRÁTICA ATUAL.....	40
4.8 ALTERNATIVAS PARA A MELHORIA DO PROCESSO	41
4.8.1 Suprimir a avaliação de pares	41
4.8.2 Regular o processo de acompanhamento	42
4.8.3 Vincular a avaliação com o sistema EDUCA.....	42
4.8.4 Valorizar a avaliação por competências para a ascensão na carreira	43
4.8.5 Suprimir a necessidade de justificativa no caso de superação.....	44
5 CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES	45
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48
ANEXO A - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	51

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos cinquenta anos, as mudanças no ambiente internacional estimularam a integração econômica entre países, ou seja, a chamada globalização. Esse processo de integração mundial, ou globalização, verifica-se nos setores de comunicação, economia, negócios, finanças e, por conseqüência, nações, empresas e indivíduos.

As estruturas organizacionais tradicionais tiveram que se adequar para ganhar maior agilidade a fim de acompanhar a velocidade das mudanças mundiais. A defasagem entre países desenvolvidos e menos desenvolvidos, o aumento das organizações empresariais em tamanho e complexidade e, sobretudo, as mudanças tecnológicas, em constante ebulição, impulsionam a busca por vantagem competitiva nas empresas, para garantir a sua perpetuação no mercado.

Os produtos e serviços oferecidos pelas empresas estão cada vez mais semelhantes, com a velocidade da informação e da tecnologia. Então, o mundo empresarial descobriu que a vantagem competitiva deve ser buscada nos fatores intangíveis, fatores que não possuem materialização e que geram benefícios, como a qualidade e a inovação.

Conforme Edvinsson e Malone (1998), o capital intelectual dos funcionários de uma empresa capta a dinâmica da solidez organizacional e da criação de valor. O sucesso da organização depende do talento e da dedicação das pessoas combinados com a qualidade dos instrumentos que utilizam.

As organizações empresariais modernas estão valorizando os seus funcionários, enquanto sujeitos capazes de realizar o trabalho proposto com qualidade, iniciativa, trazendo críticas construtivas para a melhoria dos processos internos na busca do desenvolvimento das competências profissionais e, por conseqüência, do aprimoramento das competências empresariais.

A constante evolução na gestão de pessoas resultou na gestão por competências, que se baseia no princípio de que, para gerar inovações e qualidade, é preciso investir nos funcionários. É preciso desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes para otimizar resultados e para criar alternativas de crescimento estratégico.

O Banco do Brasil, instituição que atua no mercado financeiro há 198 anos, é reconhecido pela qualidade e comprometimento de seu quadro funcional, servindo até de referência para outras organizações. Preocupado com o que pensam seus 82,5 mil

funcionários sobre a sua política de gestão, promove periodicamente Fóruns de Gestão de Pessoas e Responsabilidade Socioambiental.

Os funcionários do Banco aproveitaram a realização do 4º fórum Gestão de Pessoas e Responsabilidade Sócio-ambiental, em 2003, para reivindicar um modelo de avaliação de desempenho mais democrático. O modelo de avaliação até então utilizado pelo Banco era a GDP – Gestão de Desempenho Profissional, modelo com o qual havia descontentamento dos funcionários principalmente porque eles não o consideravam democrático, eis que se consideravam reféns do superior hierárquico, o único avaliador.

O Banco considera a atuação dos funcionários como vantagem competitiva, uma vez que os produtos e serviços bancários estão cada vez mais semelhantes entre as empresas que operam nessa área. Por isso, ele procurou adotar o que entendeu haver de mais moderno nesse mercado: a adoção da gestão da gestão por competências, que se traduz pela avaliação por múltiplas fontes. Neste modelo, cada funcionário pode se auto-avaliar, e pode também avaliar seus pares e até seu superior hierárquico, ao mesmo tempo em que recebe *feedbacks* e avaliações de seu gestor e de alguns colegas que trabalham ao seu lado, na mesma função, e até de seus subordinados, se os tem.

O novo modelo enfatiza as competências ao invés de apenas mensurar metas. Apesar de o modelo ter sido considerado perfeito em termos teóricos, têm-se verificado, através da experiência sentida, que a maior parte dos funcionários não consegue implementar na sua plenitude a avaliação 360 graus. Verifica-se, também, que grande parte dos funcionários continua apenas cumprindo os prazos obrigatórios de formalização do sistema, mas não realiza a etapa de acompanhamento nem tampouco dá *feedback* aos seus avaliados. Além disso, tem sido ressaltado que a falta de *feedback* prejudica o crescimento profissional dos envolvidos no processo de avaliação.

A partir dessas considerações, procurou-se, com a realização deste trabalho, conhecer a percepção que os funcionários do Banco a respeito do novo modelo de avaliação, o de desempenho por competências, e em especial, verificar em que medida eles estão comprometidos efetivamente com o processo de acompanhamento desta avaliação.

Assim, perguntou-se aos funcionários sobre a percepção que tinham de si próprios e dos seus colegas quanto ao processo de acompanhamento da avaliação e sobre o grau de importância que emprestavam ao fato de dar e receber *feedback*, como avaliadores e como avaliados, inclusive com relação aos colegas do mesmo nível hierárquico. Através dessa

consulta, procurou-se apreender a percepção dos funcionários quanto às formas de conscientização que eles estariam mais permeáveis quanto à percepção de uma maior importância para a realização do processo de acompanhamento da avaliação, sem a preocupação de apenas cumprir os prazos estipulados pelas normas do Banco. Ao mesmo tempo, procurou-se conhecer, a partir da experiência demonstrada no processo, se tal processo propicia o desenvolvimento das competências profissionais dos funcionários ou apenas se revela como um instrumento de identificação de falhas e de competências.

Desse modo, objetiva-se nesse trabalho estudar o processo de acompanhamento da Gestão de Desempenho por Competências. Para tanto, pretende-se elencar as dificuldades encontradas pelos funcionários do Banco do Brasil para realizar todo esse processo.

Paralelamente, tem-se a intenção de demonstrar a importância de dar e receber *feedback* durante o processo, para que os funcionários possam refletir sobre a expressão de suas competências antes da atribuição dos conceitos da avaliação, emitidos no final do processo, assim como se visa a ressaltar a importância de registrar anotações ou observações recebidas e de consultar tais registros, visando a complementar as indicações de aprimoramento ou reconhecimento. E ainda se pretende sugerir alternativas para a realização do processo de acompanhamento, na prática, visando ao crescimento profissional dos avaliados e agregando vantagem competitiva para o Banco do Brasil.

Esta pesquisa foi realizada junto aos funcionários do Banco do Brasil, banco múltiplo que presta serviços em 15,1 mil pontos de atendimento em 3,1 mil cidades e 22 países, com 82,5 mil funcionários.

O banco conta com expressivo número de funcionários, que estão distribuídos na diversidade de suas dependências, tanto nas agências dos pilares atacado (atendimento a empresas de médio e grande porte), varejo (atendimento a pessoas físicas e pequenas empresas) e governo (atendimento aos diversos setores do governo), quanto nos seus órgãos internos, como superintendências e unidades de suporte e controle. Por isso, foi escolhida uma parcela de colaboradores que trabalham na região Sul do Brasil e que estão matriculados no curso de especialização Gestão em Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Esses funcionários trabalham nas mais diversas dependências do banco, representando vários níveis hierárquicos. Eles foram escolhidos porque demonstram comprometimento com os objetivos da empresa e interesse em desenvolver suas competências profissionais através do curso à distância, cujo conteúdo é voltado exclusivamente para os negócios realizados no Banco do Brasil.

O método utilizado na pesquisa foi o estudo de caso, pois visou explorar um processo organizacional novo no Banco do Brasil, que é o processo de acompanhamento da gestão de desempenho por competências, processo sem regras rígidas a serem seguidas. A pesquisa qualitativa foi apropriada porque ofereceu um grande número de material narrativo subjetivo.

A pesquisa foi realizada no período compreendido entre os dias 25/08/2007 a 06/09/2007, mediante o envio de questionário para 623 entrevistados. Os questionários foram enviados por e-mail, utilizando o correio NAVI, sistema de comunicação disponibilizado pela UFRGS para os alunos de curso à distância. A pesquisadora decidiu enviar por e-mail para evitar que os sujeitos da pesquisa tivessem qualquer tipo de constrangimento para falar sobre o tema, podendo responder livremente em seu ambiente e sem identificar a dependência onde trabalha. Conforme Polit, Besk e Hungler (2004), a pesquisa qualitativa permite o trabalho sem controles impostos nem limitações.

As entrevistas que retornaram foram copiadas em arquivo único. Foram aproveitadas as respostas de 50 questionários, uma vez que as respostas passaram a se repetir.

O trabalho está estruturado em capítulos que retratam a ordem em que o estudo foi desenvolvido. Preliminarmente, apresenta uma síntese da fundamentação teórica, onde resume a importância dos temas que compõem o objeto da pesquisa, como competências, avaliação de desempenho e gestão por competências, *balanced scorecard*, avaliação 360°, o modelo de avaliação implantado no Banco do Brasil, destacando o processo de acompanhamento da avaliação. Logo a seguir, relata a metodologia utilizada na pesquisa, assinalando como foi desenhada a sua estrutura, a coleta de dados e a sua análise. Na análise dos resultados, caracteriza os sujeitos da pesquisa e evidencia como eles realizam o processo na condição de avaliadores e o que dizem sobre as anotações do acompanhamento, bem como evidencia como recebem o *feedback* na condição de avaliados. Enfim, expõe como os respondentes percebem a importância do processo, as dificuldades encontradas, como avaliam a prática atual e as sugestões que destacam. Finalmente, apresenta contribuições e conclusões do estudo.

Sendo assim, esta pesquisa tem por objetivo **estudar o processo de acompanhamento na gestão de desempenho por competências implantado no Banco do Brasil, evidenciando os aspectos que contribuem para o melhor desenvolvimento do pessoal e assinalando as eventuais dificuldades havidas no processo.**

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Dutra (2001), ao explicar as fortes alterações havidas nos últimos vinte anos na forma de gerir pessoas, destaca que o perfil das pessoas exigido pelas empresas foi alterado. O perfil disciplinado do funcionário que executa sem questionar foi substituído pelo profissional criativo e autônomo, mas focado na busca dos melhores resultados para a empresa. O resultado desta alteração foi o deslocamento do foco da gestão de pessoas por meio de controle para o foco por meio do desenvolvimento. Acredita-se que o desenvolvimento das pessoas reflete-se no desenvolvimento da organização e vice-versa. A pessoa tem autonomia para gerir sua relação com a empresa e buscar o desenvolvimento profissional. O resultado desta sinergia é que as pessoas representam o capital intelectual da empresa, mobilizando esforços para colaborar com o sucesso do negócio (EDVINSSON e MALONE, 1998, p. 77).

O Departamento de Recursos Humanos do Banco do Brasil, assim como ocorreu nas grandes empresas de todo o mundo, evoluiu para a Diretoria de Gestão de Pessoas, com a clara intenção de valorizar os funcionários e propiciar o seu desenvolvimento.

O Banco passou a valorizar ainda mais o conhecimento e as competências dos seus colaboradores, como fonte de vantagem competitiva.

Visando a estabelecer um referencial teórico acerca dos temas implícitos no novo modelo de avaliação de desempenho do Banco do Brasil, apresentamos uma síntese dos principais conceitos da literatura. O nosso objetivo é demonstrar a importância de cada tema no processo de acompanhamento da Gestão de Desempenho por Competências.

2.1 COMPETÊNCIAS

O termo competência era utilizado originalmente somente no meio jurídico, segundo Isambert-Jamati (1997). Mas o conceito evoluiu e vem sendo largamente utilizado no meio empresarial. No meio jurídico, é utilizado como a faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para analisar e julgar certas questões. Partindo da premissa de que a pessoa apta para julgar deve deter mais conhecimento e estar apta para fazê-lo com justiça, o termo competência passou a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém.

Buscamos o conceito de competências, conforme ensina Joel Souza Dutra (2001, p. 27), citando Maria Tereza Fleury (2000): “Saber agir de maneira responsável [...] implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Fleury e Fleury (2001) afirmam que a competência não se limita aos conhecimentos tácitos, sejam eles teóricos ou empíricos, adquiridos pelo indivíduo ao longo de sua vida e muito menos aos conhecimentos específicos relacionados à tarefa que executa no trabalho. Ser competente em uma tarefa repetitiva não significa ter competências, pois o termo competência está relacionado também à capacidade de adaptação e busca de soluções frente aos desafios enfrentados diariamente no mundo competitivo e globalizado.

Carbone et al (2005) definem competência partindo das correntes dos teóricos americanos e franceses, afirmando que a competência não significa apenas reunir conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para executar determinada tarefa, mas também a mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho. Assim, entendem-se competências como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor às pessoas e à organização.

Zarifian (2001) diz que as competências são reveladas quando as pessoas agem frente às situações profissionais, buscando soluções e colaborando para a estratégia da empresa. No mesmo sentido ensina Ruas:

[...] A competência não se reduz ao saber, nem tampouco ao saber-fazer, mas sim à sua capacidade de mobilizar e aplicar esses conhecimentos e capacidades numa condição particular, onde se colocam recursos e restrições próprias à situação específica. (RUAS, 1999, p. 04).

Depreende-se dos conceitos acima enunciados que não basta ter conhecimento e habilidades no mundo empresarial hoje. É preciso ter atitude, é preciso agir na hora certa, ser oportunista no bom sentido para ganhar o mercado.

Dutra (2001, p. 28 e 29), com base nos ensinamentos de Fleury, acrescenta que é necessário ter a capacidade de entrega, ou seja, saber agir de maneira responsável e ser reconhecido por isso.

2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A gestão de desempenho é fundamental para as organizações, pois seu papel estratégico é predominante no processo de seleção, desenvolvimento de pessoal e até para manter o pessoal necessário para atingir os objetivos da organização (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Nas práticas tradicionais de avaliação de desempenho, a empresa busca controlar como as pessoas trabalham, impondo regras, quantificando resultados, avaliando a *performance* de cada profissional, o que acirra a competitividade entre os funcionários, desconsiderando as necessidades de aprimoramento dos indivíduos. Os funcionários são meros números de matrículas, desmotivados e prontos a buscar um lugar melhor na empresa concorrente. A partir do ano de 1980, o mundo dos negócios cedeu aos desafios da competitividade e da globalização, fazendo com que as empresas buscassem novos modelos de gestão de avaliação, calcados no diálogo e na busca do crescimento profissional dos avaliados (SOUZA, 2005, p. 42 e 43).

Para Carbone et al (2005, p.28), os conceitos clássicos de labor, trabalho e ação, defendidos pelos pensadores clássicos, influenciaram as abordagens de gestão do conhecimento e gestão de competências.

A competência humana é materializada em função do desempenho no trabalho. Modernamente, muitas empresas estão adotando em todo o mundo a gestão de desempenho baseada nas competências, construindo uma escala para mensurar e orientar o desenvolvimento (DUTRA, 2001, p. 46).

Brandão e Guimarães (2001) entendem que a gestão por competências e os processos de gestão de desempenho são instrumentos de um mesmo construto, salientando sua interdependência.

O objetivo da avaliação é o aprimoramento do desempenho e não apenas fotografar o passado, retratando o desempenho realizado, mas o que pode ser melhorado. As modernas práticas de gestão de desempenho, utilizadas principalmente pelas organizações de grande porte, valorizam o fornecimento de *feedback* para a verificação da necessidade de treinamento, desenvolvimento e os planos de crescimento para os funcionários.

2.3 *BALANCED SCORECARD* (BSC)

O processo de avaliação de desempenho organizacional era medido com a utilização de relatórios financeiros, onde eram apurados a lucratividade, a rentabilidade de produtos, a receita operacional e o retorno sobre o patrimônio. Mas os indicadores expressavam situações passadas, mensurando somente ativos tangíveis, sem indicar caminhos para a geração de valor futuro.

Kaplan e Norton (1997) idealizaram um sistema gerencial para avaliar resultados a partir de ativos tangíveis e intangíveis de uma empresa, representados por produtos e serviços de alta qualidade, funcionários competentes e motivados, processos eficientes e clientes satisfeitos. O *Balanced Scorecard* mantém as medidas financeiras tradicionais, mas utiliza mais três perspectivas de desempenho: clientes, processos internos e aprendizagem.

[...] Segundo Nisembaum (2000), o BSC traduz a missão, a visão e a estratégia organizacionais em objetivos, ações e medidas – de curto, médio e longo prazos -, organizados segundo quatro diferentes perspectivas de desempenho:

- a) perspectiva financeira: indica os resultados financeiros, normalmente expressos por medidas de lucratividade, como já comentado;
- b) perspectiva clientes: permite direcionar os esforços da empresa para identificação, conquista e manutenção de certos segmentos de clientes, a partir de medidas como, por exemplo, satisfação do cliente, índice de reclamações, percentual de participação no mercado, imagem e reputação da organização e de suas marcas;
- c) perspectiva processos internos: orienta o aperfeiçoamento de processos críticos nos quais a organização precisa de excelência, a partir de indicadores como a qualidade de produtos e serviços, medidas de garantia (consertos e devolução de produtos), índices de produtividade e tempo médio de desenvolvimento de novos produtos; e
- d) perspectiva aprendizado e crescimento: age sobre fatores que a empresa deve considerar para gerar crescimento e melhoria a longo prazo, utilizando medidas como, por exemplo, clima organizacional, competência dos funcionários, retenção de funcionários qualificados e disponibilidade de sistemas de informação. (BRANDÃO et al., 2005, p. 4 e 5).

A utilização do *Balanced Scorecard* permite a equalização entre aspectos quantitativos ou metas e o comportamento das pessoas no cumprimento das metas (fatores). Outra vantagem da utilização do *Balanced Scorecard* é a flexibilidade, que possibilita tratamento diferente para segmentos profissionais diferentes, dentro da empresa, modificando o peso a ser considerado na média final para as perspectivas relacionadas mais diretamente à área de atuação de cada segmento (PROFI, n°31, p.5).

2.4 AVALIAÇÃO 360°

Conforme Caetano (1996), a avaliação dos comportamentos dos funcionários é composta de subjetividade, uma vez que o avaliador pode distorcer a sua visão do avaliado na medida em que fatores como severidade, preconceito, indulgência, e outros, podem influenciar o seu julgamento.

Ao longo dos anos, as técnicas de avaliação de desempenho nas organizações evoluíram para uma avaliação bilateral, na qual o funcionário acordava com o seu superior hierárquico imediato a respeito da avaliação do seu desempenho na empresa, com a presença do contraditório. Muitas vezes, o subordinado sentia-se coagido moralmente pelo chefe e não discutia a avaliação, deixando de exercer o direito ao contraditório.

A avaliação evoluiu, então, para 360° ou por múltiplas fontes, ou seja, o funcionário passou a receber avaliação de seus pares, subordinados, superior hierárquico imediato, além de fazer a sua própria auto-avaliação. Em decorrência dessas múltiplas avaliações, as possíveis distorções antes havidas em função de antipatias de um ou outro avaliador teriam sido neutralizadas.

Buscamos embasamento nos cursos oferecidos pelo Banco do Brasil, para explicar a avaliação por múltiplas fontes:

Significa que 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. (UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, 2006, p.82).

Na literatura, encontramos a seguinte justificativa para a avaliação 360°:

[...] Comparar o que a pessoa acha que ela é, com a imagem que ela passa pode ser considerada uma forma de aprendizagem e é a grande vantagem oferecida pela Avaliação 360°, uma vez que permite a compreensão completa e clara dos impactos dos próprios comportamentos no ambiente de trabalho. A Avaliação 360° também pode oferecer benefícios às empresas como a oportunidade de conhecer o estágio atual das competências empresariais e da equipe, verificando quais os valores que devem ser praticados. (CRAIDE, 2004, p. 5 e 6)

As empresas podem verificar onde estão os pontos fortes e as deficiências da equipe, após o diagnóstico da avaliação 360°, oportunizando a correção do rumo a seguir para atingir as metas traçadas.

2.5 A GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS NO BANCO DO BRASIL

O Banco do Brasil utiliza métodos formais de avaliação de desempenho dos funcionários desde 1960 (Gestão de Desempenho por Competências, caderno nº1, p. 9). Nessa época, utilizava o Boletim de Informações de 42 pontos, onde o foco da avaliação era o comportamento, o sentido da avaliação era descendente e o ciclo anual. O modelo foi substituído em 1972 pela FIA – Ficha Individual de Avaliação, que mantinha o foco no comportamento, era aplicada em sentido descendente e com ciclo anual.

Em 1983, foi implantada a ADF – Avaliação de Desempenho Funcional, com ciclo anual, mas com acompanhamento trimestral. O foco no comportamento foi mantido e o sentido da avaliação descendente também. O ponto positivo era a existência do contraditório, ou seja, o avaliado tinha o direito de discordar da avaliação e o “litígio” era submetido a uma instância superior para dirimir o conflito. É claro que muitos não tinham coragem de enfrentar o chefe por escrito e aceitavam a avaliação recebida, mesmo considerando injusta.

Em 1998, o Banco buscou uma forma moderna de avaliar seus funcionários, focando o desempenho, ou seja, o medindo os resultados por meio do cumprimento de metas e de fatores comportamentais. O modelo de avaliação foi denominado GDP – Gestão do Desempenho Profissional, com ciclo semestral, o mesmo ciclo dos balanços da empresa.

A GDP utilizava o Balanced Scorecard, idealizado por Kaplan e Norton (1997). O desempenho era medido de forma descendente através de metas quantitativas e de fatores comportamentais. Foi mantida a possibilidade de discordar com a avaliação recebida, a exemplo do que ocorria na ADF.

Numa tentativa de democratizar a avaliação, para obter um sentido de mão-dupla, descendente e ascendente, foi criada a Pesquisa de Clima Organizacional, que não era vinculada diretamente à GDP, mas que, na prática, passou a ser a delatora dos superiores hierárquicos com tendências radicais. Na prática, funcionava assim: os funcionários que não ficavam satisfeitos com o modo como a sua avaliação fora conduzida, podiam extravasar seu descontentamento na pesquisa de clima. Cumpre ressaltar que o contrário também ocorria: funcionários muito satisfeitos com a gestão da avaliação na dependência onde estavam lotados respondiam com notas muito elevadas na Pesquisa de Clima.

Em 2005, o Banco do Brasil implantou o atual modelo – GDC – Gestão de Desempenho por Competências, revolucionando os conceitos tradicionais da empresa.

O novo modelo mantém a utilização do *Balanced Scorecard* para medir resultados, mas o eixo do foco da avaliação foi deslocado para o desenvolvimento de competências e o planejamento de carreira. O sentido da avaliação é o de múltiplas fontes, muito semelhante ao sistema de avaliação 360°, uma vez que o sentido da avaliação é descendente, ascendente, lateral e auto-avaliação, faltando apenas avaliação dos clientes, que não foi adotada. O ciclo é semestral, como no modelo anterior.

Uma das mudanças trazidas pelo novo modelo foi substituir a matriz de fatores pela matriz de competências. No modelo de avaliação anterior, o avaliador tinha que confrontar os fatores com os desempenhos observados e agora visualiza a competência para associar com o desempenho apresentado. Respeitando as diferenças entre as atividades exercidas nas diversas dependências do Banco, o modelo de avaliação por competências contempla as competências fundamentais, que são as comuns a todos os funcionários do Banco, as específicas de cada atividade e as competências gerenciais, esperadas dos gestores de equipes (PROFI, ano VIII, nº 31, p. 6 e 7).

Ressaltamos que os elementos que constituem a competência no sistema de avaliação do Banco do Brasil são: conhecimento, habilidade e atitude. Resumidamente falando, conhecimento refere-se ao saber o que fazer e compreender por que fazer. Ter habilidade é saber como fazer e atitude refere-se ao querer fazer algo. (UNIBB, 2005, caderno nº 1, p. 21 a 23.)

Porém, o maior impacto trazido pelo novo modelo representa-se pela adoção da avaliação por múltiplas fontes, solução adotada no intuito de tornar o processo de avaliação mais participativo, conforme solicitação dos funcionários da empresa no IV Fórum. Agora, cada funcionário é avaliado e avaliador, pois é avaliado pelo superior hierárquico imediato, mas é o avaliador do chefe também. Ao mesmo tempo, avalia e é avaliado pelos pares, ou seja, dos funcionários de mesmo nível hierárquico e da mesma equipe e ainda faz a sua auto-avaliação.

A terceira novidade trazida pelo novo modelo é a elaboração do PDC – Plano de Desenvolvimento das Competências, onde o funcionário elabora um plano de desenvolvimento das competências onde apresentou deficiências de desempenho, após a formalização da avaliação.

Porém, foi excluída do processo a necessidade de concordância do avaliado com a avaliação recebida. A UNIBB, através do caderno PROFI, nº 31, explica que auto-avaliação

pode ser comparada com os conceitos recebidos pelos subordinados, pares e superiores hierárquicos. O Banco acredita que essa comparação é mais produtiva enquanto instrumento de reflexão ao mesmo tempo em que evita conflitos indesejáveis entre os envolvidos no processo de avaliação.

Vale ressaltar que a GDP por competências está estruturada a partir de cinco perspectivas, as quais correspondem aos focos de interesse do Banco que precisam de acompanhamento constante: Financeira, Clientes, Processos Internos, Comportamento Organizacional e Sociedade. Essas perspectivas são medidas com base em duas dimensões: metas e competências. As metas são estabelecidas no Acordo de Trabalho, elaborado pelo Banco em consonância com sua orientação estratégica. A dimensão competências recebe pontos das avaliações pelas diversas fontes: superior, pares, subordinados e auto-avaliação, compondo a média do avaliado (UNIBB, Curso Gestão de Desempenho por Competências, caderno 1).

Os conceitos na avaliação por competências são traduzidos em pontos: 1- Não expressou a competência; 2- Expressou pouco a competência; 3- Expressou moderadamente a competência; 4- Expressou muito a competência; 5- Expressou a competência de forma exemplar(acima do esperado); X- Não foi possível observar a demonstração da competência; e Y- As atividades exercidas pelo funcionário não requerem esta competência. As situações em que o avaliado expressou a competência de forma exemplar ou que apresentou deficiência de competência devem ser justificadas por escrito por ocasião da formalização da avaliação, momento em que atribui o conceito expresso numericamente.

2.6 O PROCESSO DE ACOMPANHAMENTO NA GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

A gestão de desempenho por Competências no Banco do Brasil é um processo que compreende três etapas: planejamento, acompanhamento e avaliação. Na etapa de planejamento é feita a seleção de avaliados e é realizado o Acordo de Equipe, representado por uma reunião para acordar sobre o desempenho esperado de cada avaliado, lembrando que todos são avaliadores de alguém. Nesta etapa o sistema sorteia os pares que o funcionário irá avaliar, sendo que a avaliação dos pares é anônima. A etapa de acompanhamento será descrita com mais detalhes a seguir. Depois, vem a etapa de encerramento, onde cada avaliador

formaliza a avaliação, atribuindo conceitos numéricos aos seus avaliados. Esta etapa coincide com a etapa de planejamento do semestre seguinte.

Pensando na avaliação como um ciclo de um semestre, verificamos que a etapa mais longa do processo é a do acompanhamento da avaliação e a sua importância é sublinhada por Brandão e Guimarães, 2001, p.9:

O acompanhamento, por sua vez, possui a finalidade de assegurar que a execução corresponda ao que foi planejado, o que pressupõe a necessidade de identificar desvios que porventura ocorram na execução das atividades planejadas, estabelecer alternativas de solução e implementar ações para corrigir as falhas detectadas.

O funcionário é responsável por acompanhar a sua avaliação, observando o seu desempenho e comparando sua percepção com os *feedbacks* recebidos de seus avaliadores. Mesmo no caso da avaliação de pares, que é anônima, a qualquer tempo o avaliado pode consultar anotações recebidas sobre o seu desempenho e fazer anotações para os seus pares anonimamente, caso não queira falar pessoalmente.

É importante fazer distinção entre *feedback* e crítica. Enquanto a crítica tem por objetivo dizer o que está certo e o que está errado, muitas vezes com a intenção de acusar ou julgar, o *feedback* não contém julgamento de valor. O objetivo do *feedback* é demonstrar de forma pontual como a atuação de alguém afeta ou é percebida pelo outro, conforme ensinamentos contidos no fascículo número 31 do PROFI Gestão de Desempenho por Competências.

Realizar o *feedback* promove a correção das distorções de rumo antes do final da avaliação. O *feedback* pode ser fornecido por escrito, através de anotações no sistema de avaliação, ou verbalmente, tendo uma conversa com o colega durante o processo de acompanhamento caso o desempenho das suas competências não seja o esperado. As correções promovidas pelo *feedback* durante o processo de acompanhamento trarão benefícios a todos os envolvidos no processo, que atingirão os objetivos traçados na etapa de planejamento.

Segundo Fritzen (1991), para melhor compreensão do processo de dar e receber *feedback*, Joseph Luft e Harry Ingham elaboraram uma janela para ilustrar como podemos formar uma idéia clara de muitos dos nossos comportamentos, a chamada Janela de Johari. A janela é um quadrado representando as nossas várias faces, formado por quatro quadrantes. Existe o quadrante chamado 'arena', onde ficam as informações que conheço a meu respeito e os outros conhecem também. O segundo quadrante é a 'mancha cega', formado pelas

informações que ignoro sobre mim, mas que os outros conhecem. O terceiro quadrante é chamado ‘fachada’, representado pelas coisas que deixo os outros saberem de mim, escondendo o que mereça desaprovação. O quarto quadrante é o ‘desconhecido’, ou seja, o que desconheço sobre mim e que os outros também não conhecem. A grande vantagem de estar aberto ao *feedback* é reduzir espaço relativo ao quadrante mancha cega. Participando de um grupo, cada indivíduo comunica várias informações que são captadas pelas outras pessoas. São informações sobre nossa maneira de ser, estilo adotado nos relacionamentos e outras. Receber o *feedback* é como poder ver sua imagem refletida no espelho, saber o que os outros estão vendo em você.

Para que o *feedback* seja eficaz é necessário que seja aplicável, ou seja, deve ser dirigido àquele comportamento que pode ser modificado mediante esforço pessoal no sentido de corrigir o desvio; deve ser neutro, sem tom de censura ou crítica ou reprovação: deve ser oportuno, geralmente mais eficiente quando fornecido imediatamente depois que ocorrer a conduta. Mas, se quem está fornecendo ou quem tiver que receber o *feedback* estiver abalado psicologicamente, é melhor aguardar o momento em que o receptor poderá recebê-lo mais positivamente. O *feedback* deve ser solicitado mais do que imposto, isto é, a comunicação e a confiança entre as partes envolvidas devem ser de forma que a solicitação de *feedback* fique implícita. Além disso, o *feedback* deve ser objetivo, direto, específico e comprovado. Conforme Fritzen (1991), o *feedback* é uma maneira de oferecer ajuda, é um instrumento corretivo para o indivíduo que deseja aprender sobre a afinidade existente entre sua conduta e suas intenções.

Mas a grande beneficiária de um processo de acompanhamento realizado com *feedbacks* é a empresa, que atenderá melhor o seu cliente e os seus acionistas com funcionários qualificados e comprometidos com as estratégias da organização.

As mudanças só transformam as organizações de modo efetivo quando as pessoas passam a constituir-se em redes internas de sustentação, ou melhor, quando se sentem verdadeiramente comprometidas com as mudanças a serem implementadas e apaixonadas por elas. (SOUZA, 2005, p. 21)

Assim sendo, participar ativamente do processo de acompanhamento é a melhor forma de contribuir para o desenvolvimento das competências pessoais, dos colegas e da própria empresa.

3 METODOLOGIA

Esta investigação foi realizada junto aos funcionários do Banco do Brasil, um banco múltiplo, que atua como agente financeiro do governo federal, banco comercial e banco de investimento e desenvolvimento. Atende a todos os segmentos do mercado financeiro. Para tanto, presta serviços através de 15,1 mil pontos de atendimento em 3,1 mil cidades e 22 países.

Com 198 anos de existência e com o orgulho de ter sido o primeiro banco a operar no Brasil, atualmente é líder em ativos, depósitos totais, câmbio de exportação, carteira de crédito, base de correntistas, rede própria de atendimento no país, entre outros.

O Banco do Brasil, através do sítio <www.bb.com.br> afirma (acesso em 18/09/2007) que “as vitórias são resultado dos investimentos em tecnologia, do treinamento de 82,5 mil funcionários, da estratégia de segmentação dos mercados, do atendimento especializado e da busca constante por eficiência.”

Diante da impossibilidade de aplicação da pesquisa à totalidade dos funcionários do Banco, que trabalham em dependências distintas, como agências, superintendências e outros órgãos internos, buscou-se na sua aplicação definir uma amostra representativa do universo de funcionários lotados na Região Sul do Brasil, compreendendo Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná.

Como a avaliação de desempenho por competências é realizada por todos os funcionários da empresa, de todos os níveis hierárquicos e lotados nas diversas dependências do Banco, o universo escolhido foi o dos funcionários que buscam o aprimoramento das competências profissionais através do curso de especialização Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul- UFRGS. O universo escolhido é representativo, pois é composto por funcionários de diversos níveis hierárquicos e distribuídos em agências e órgãos internos do Banco.

O método escolhido para a pesquisa é o estudo de caso, pois visa explorar um processo organizacional novo no Banco do Brasil, que é o de avaliação de desempenho por competências, focando o processo de acompanhamento, o qual não tem regras rígidas a serem seguidas.

A pesquisa qualitativa foi escolhida porque oferece um grande número de material narrativo subjetivo, que proporciona uma intensa exploração do material colhido, além de possuir poucas idéias pré-concebidas.

Esta investigação apresenta uma abordagem qualitativa que Polit, Beck e Hungler (2004) descrevem como holística, priorizando o indivíduo em seu ambiente, e também naturalista, permitindo ao pesquisador trabalhar livremente, sem controles impostos nem limitações.

3.1 ETAPAS DO TRABALHO

Esta pesquisa foi realizada em diversas etapas, como estruturação do instrumento de pesquisa, coleta de dados, procedimentos de coleta e análise dos dados.

3.1.1 Estrutura de pesquisa

A pesquisadora buscou a fundamentação teórica com relação a competências, avaliação de desempenho e gestão por competências, Balanced Scorecard, avaliação 360°, gestão de desempenho por competências no Banco do Brasil e o seu processo de acompanhamento. O objetivo do instrumento de pesquisa foi identificar a percepção dos funcionários do Banco do Brasil quanto aos aspectos que contribuem para o melhor desenvolvimento do pessoal e assinalando as eventuais dificuldades havidas no processo.

3.1.2 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada através de entrevista semi-estruturada, que, conforme Triviños (1987), é ideal para pesquisa qualitativa, pois parte de questionamentos básicos, permitindo amplo campo de interrogativas, que surgem à medida que se obtém as respostas dos informantes.

Os sujeitos da pesquisa, alunos do curso de especialização Gestão em Negócios Financeiros, matriculados no curso MBA à distância, pela UFRGS, foram escolhidos porque

estão investindo no desenvolvimento de suas competências profissionais através de curso de especialização voltado para os negócios do Banco do Brasil. Além disso, a população-alvo representa funcionários de diversas agências, seja dos pilares atacado, governo ou varejo, seja lotados em órgãos internos do Banco. A pesquisadora considerou que aplicar a pesquisa em um público-alvo de uma única dependência do Banco, mesmo que fosse uma agência de grande porte, poderia limitar os resultados.

A entrevista foi composta por dez questões norteadoras abertas (ANEXO A), que visaram estimular os sujeitos da pesquisa a pensar sobre suas expectativas e percepção quanto ao processo de acompanhamento na avaliação de desempenho por competências no Banco do Brasil.

A escolha do conteúdo das perguntas objetivou forçar os entrevistados a expressarem sua opinião crítica a respeito do processo de avaliação, dando-se ênfase aos aspectos que normalmente são observados como fatores de constrangimento entre avaliadores e avaliados, como por exemplo aqueles resultantes das relações de subordinação, vinculados à hierarquia funcional.

As entrevistas realizadas pela autora da pesquisa, no período de 25/08/2007 a 06/09/2007, foram enviadas por e-mail, utilizando o correio NAVI, sistema de comunicação disponibilizado pela UFRGS para os alunos do curso de especialização em negócios financeiros do Banco do Brasil, sendo gravadas em arquivo na íntegra para que todas as informações colhidas não fossem perdidas, possibilitando a sua interpretação posterior.

O número de entrevistas enviado foi 623. Foram aproveitadas as respostas de 50 entrevistas. As demais não foram analisadas uma vez que a pesquisadora percebeu que as respostas estavam se repetindo, como é aconselhável numa pesquisa qualitativa.

3.1.3 Análise dos dados

Para a análise das informações fornecidas pelos sujeitos da pesquisa foi usado o método de análise de conteúdo proposto por Gomes (2002), o qual proporciona uma descrição objetiva dos discursos, para sua posterior interpretação.

Trivinões (1987) refere que o método de análise de conteúdo é facilitado quando existem mensagens escritas, porque estas são mais estáveis e constituem um material objetivo, no qual podemos voltar todas as vezes que desejarmos.

A análise do material da pesquisa foi realizada em três fases, conforme preceituado por Gomes (2002): a primeira fase, pré-análise, teve por objetivo organizar e operacionalizar o material a ser analisado; na segunda fase, exploração do material, foi feita a conclusão e a preparação do material para a análise; na última, tratamento dos resultados obtidos e interpretação, revelou-se os conteúdos e os resultados manifestados, sendo propostas interpretações sobre os achados da pesquisa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados da pesquisa e alguns dados dos participantes estão expostos a seguir, assim como sua análise e interpretação, colocando-se em evidência os conteúdos das respostas considerados relevantes para a compreensão do estudo.

4.1 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DAS INFORMAÇÕES

Na primeira fase, pré-análise, foi feita a gravação das entrevistas em arquivo único. Foi impresso todo o material para leitura repetitiva e exaustiva do mesmo, com o propósito de a pesquisadora familiarizar-se com o seu conteúdo.

Os questionários foram analisados tendo por base o objetivo geral da pesquisa, que é estudar o processo de acompanhamento na gestão de desempenho por competências implantado no Banco do Brasil, evidenciando os aspectos que contribuem para o melhor desenvolvimento do pessoal e assinalando as eventuais dificuldades havidas no processo.

Na fase de exploração do material, dando continuidade à pré-análise, o material colhido foi organizado em subcategorias, com a finalidade de elaborar os temas propriamente ditos, utilizando a análise de conteúdo.

As subcategorias encontradas foram: confirmando a realização do processo de acompanhamento na avaliação de desempenho por gestão de competências; recebendo e fornecendo *feedback*; avaliando a importância da realização do processo de acompanhamento da avaliação; evidenciando as dificuldades na realização do processo de acompanhamento da avaliação; validando o processo de acompanhamento realizado na prática; e sugerindo alternativas para a melhoria do processo.

Na fase de tratamento dos resultados obtidos e interpretação, as subcategorias foram organizadas em seis temas distintos:

- a) realização do processo de acompanhamento na condição de avaliador
- b) recepção do *feedback*, na condição de avaliado;
- c) percepção sobre a importância da realização do processo de acompanhamento;
- d) destaque das dificuldades encontradas no processo de acompanhamento;
- e) validade do processo de acompanhamento realizado na prática; e
- f) sugestões de alternativas para a melhoria do processo.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS

Os dados considerados relevantes de cada informante estão descritos adiante, tendo-se o cuidado de preservar a identidade dos sujeitos pesquisados. No intuito de impossibilitar que as informações interfiram na revelação da identidade destas pessoas, atribuiu-se a cada sujeito da pesquisa um nome bíblico do Antigo Testamento, para evitar coincidências com nomes reais.

Abel – sexo feminino, 26 anos de idade e 5 de Banco, trabalha em agência.

Ada – sexo feminino, 41 anos de idade e 20 de Banco, trabalha em unidade de apoio às agências.

Adão - sexo masculino, 37 anos de idade e 22 de Banco, trabalha em superintendência estadual.

Anamim - sexo feminino, 31 anos de idade e 7 de Banco, trabalha em agência.

Anrafel - sexo feminino, 43 anos de idade e 19 de Banco, trabalha em Agência.

Arão - sexo masculino, 47 anos de idade e 24 de Banco, trabalha em unidade relacionada ao comércio exterior.

Arcenez - sexo feminino, 41 anos de idade e 20 de Banco, trabalha em unidade de suporte às agências.

Arioc - sexo feminino, 31 anos de idade e 7 de Banco, trabalha em agência.

Bersa – sexo masculino, 46 anos de idade e 24 de Banco, trabalha em superintendência estadual.

Caim – sexo masculino, 39 anos de idade e 6 de Banco, trabalha em agência.

Cainan - sexo feminino, 37 anos de idade e 14 de Banco, trabalha em agência.

Cam - sexo feminino, 27 anos de idade e 4 de Banco, trabalha em agência.

Canaã – sexo masculino, 26 anos de idade e 7 de Banco, trabalha em agência.

Casluim - sexo masculino, 39 anos de idade, 19 de Banco, trabalha em agência.

Cetim - sexo masculino, 34 anos de idade e 24 de Banco, trabalha em agência.

Dadan – sexo masculino, 37 anos de idade e 5 de Banco, trabalha em agência.

Dodanin – sexo masculino, 50 anos de idade e 27 de Banco, trabalha em agência.

Elisa - sexo feminino, 35 anos de idade e 5 de Banco, trabalha em Agência.

Enós - sexo masculino, 48 anos de idade e 20 de Banco, trabalha em agência.

Eva - sexo feminino, 39 anos de idade e 6 de Banco, trabalha em agência.

Fetrusim - sexo masculino, 40 anos de idade e 14 de Banco, não informou onde trabalha.

Gomer - sexo masculino, 36 anos de idade e 7 de Banco, trabalha em unidade de suporte às agências.

Henoc - sexo masculino, 43 anos de idade e 24 de Banco, trabalha em agência.

Irada - sexo masculino, 48 anos de idade e 30 anos de Banco, trabalha em agência.

Jafet - sexo feminino, 48 anos de idade e 20 de Banco, trabalha em unidade de suporte às agências.

Jared - sexo masculino, 54 anos de idade e 25 de Banco, trabalha em agência.

Javan - sexo masculino, 49 anos de idade e 7 de Banco, trabalha em agências.

Jubal - sexo feminino, 44 anos de idade e 20 de Banco, trabalha em órgão de controle do Banco.

Laabin - não informou dados pessoais.

Ludim - sexo feminino, 35 anos de idade e 7 de Banco, trabalha em agência.

Madai - sexo feminino, 33 anos de idade e 7 de Banco, trabalha em agência.

Magog - sexo feminino, 37 anos de idade e 6 de Banco, trabalha em agência.

Mariavel - sexo masculino, 35 anos de idade e 21 de Banco, trabalha em agência.

Matusalém - sexo masculino, 44 anos de idade e 14 de Banco, trabalha em unidade de suporte às agências.

Moisés - sexo masculino, com 36 anos de idade e 21 de Banco, trabalha em superintendência estadual.

Mosoc - sexo masculino, 54 anos de idade e 28 de Banco, não informou onde trabalha.

Neftuim - não informou os dados.

Nemrod - sexo masculino, 35 anos de idade e 5 anos de Banco, trabalha em agência.

Noema - preferiu não se identificar.

Rifat - sexo masculino, 43 anos de idade e 20 de Banco, trabalha em agência.

Saba - sexo feminino, 26 anos de idade e 4 anos de Banco, trabalha em agência.

Sabata - sexo masculino, 36 anos de idade e 5 de Banco, trabalha em agência.

Seboim - sexo masculino, 34 anos de idade e 7 de Banco, trabalha em agência.

Sem - sexo masculino, 44 anos de idade e 14 de Banco, trabalha em unidade de suporte às agências.

Sela - sexo feminino, 45 anos de idade e 25 de Banco, trabalha em agência.

Set - sexo feminino, 28 anos de idade e 4 de Banco, trabalha em agência.

Tarsis - não informou dados pessoais.

Tiras - sexo feminino, 46 anos de idade, e 24 de Banco, trabalha em agência.

Tubal - sexo masculino, 35 anos de idade e 7 de Banco, trabalha em agência

Tubalcain – não informou dados pessoais.

4.3 REALIZAÇÃO DO PROCESSO DE ACOMPANHAMENTO NA CONDIÇÃO DE AVALIADOR

Todos os respondentes da pesquisa são avaliadores de algum funcionário, seja ele subordinado, par ou superior hierárquico. A pesquisa explorou como é realizado e se é realizado o processo de acompanhamento na condição de avaliador em relação aos subordinados, em relação aos pares e em relação ao superior hierárquico.

4.3.1 Em relação aos subordinados

A maioria dos funcionários relatou que conversa com os subordinados sobre a avaliação ao menos duas vezes no semestre, como vemos em algumas respostas:

Sem frequência definida. Todas as orientações e conversas versam sobre aspectos de melhoria de desempenho e aprimoramento de competências. (Mosoc).

Duas vezes no mínimo por semestre, uma vez para fazer o plano da equipe e outra para avaliar. No dia-a-dia, procuro orientar sempre que percebo que podemos melhorar algum processo. (Tiras).

Conteúdo: aprimoramento profissional, necessidade de treinamento, opções de crescimento, troca de experiências (Arão).

As respostas acima evidenciam que a maior parte dos funcionários pesquisados vivencia o processo de acompanhamento da avaliação em relação aos seus subordinados. O superior hierárquico já tem incutida a cultura de avaliar seus subordinados e de chamar a atenção daqueles que não estão desempenhando suas funções conforme o esperado.

Conforme Maximiano (1989), a avaliação de desempenho deve ser um processo contínuo, com finalidade educacional e disciplinar, e que enfatiza o contínuo aprimoramento da equipe, com foco nos resultados a serem atingidos.

Uma parcela pequena dos sujeitos da pesquisa revela que conversa com o subordinado somente no último dia, evidenciando que não realiza o processo de acompanhamento. Apenas dois respondentes confessaram que nunca realizam conversas com seus subordinados sobre a

avaliação. Conversar com o avaliado durante o processo demonstra a preocupação com o crescimento da equipe.

4.3.2 Em relação aos pares

Ressaltamos que a avaliação dos pares, funcionários vinculados a um mesmo superior hierárquico, tecnicamente é anônima, como já explicado na fundamentação teórica, sendo protegida a identidade do avaliador. Talvez por isso, muitos funcionários que responderam a pesquisa revelaram que nunca conversam com os pares sobre a avaliação durante o seu processo de acompanhamento. Para ilustrar, cita-se os depoimentos:

Nunca conversei a respeito. Avalio-os pelo conhecimento que já tenho deles. (Javan).

Não há diálogo entre avaliados pares. Até porque o avaliado não sabe quem o avaliou (Laabim).

A maioria dos respondentes disse que conversa com o par que avalia somente no último dia, ou seja, na finalização da avaliação, etapa posterior ao processo de acompanhamento.

Ficou evidenciado que o processo de acompanhamento não é realizado em relação aos pares, por grande parte dos funcionários, em face, principalmente, de que a avaliação entre eles é conduzida no anonimato.

4.3.3 Em relação ao superior hierárquico

Um número inexpressivo dos funcionários que foram alvo da pesquisa respondeu que não conversa com o seu superior hierárquico, sobre avaliação, na condição de avaliador.

Alguns sujeitos da pesquisa demonstraram claramente que não entenderam o seu papel de avaliadores do próprio chefe, com a incumbência de colaborar com o aprimoramento das competências do superior, como se exemplifica:

Levo minha percepção das coisas e peço orientação. (Ada).

A avaliação do superior, também chamada de ascendente, objetiva que os subordinados ajudem o seu superior a mudar a postura e a se desenvolver, rompendo estigmas

associados ao papel institucional que exerce.(UNIBB, Curso Gestão de Desempenho por Competências, caderno 4).

Outros alegaram que a distância entre o superior hierárquico, avaliador, e o funcionário pesquisado, avaliado, lotados em órgãos do Banco situados em praças distintas, dificulta ainda mais o diálogo sobre a avaliação, conforme ilustra a resposta abaixo, a partir da pergunta sobre a frequência com que o respondente realiza diálogos sobre a avaliação com o seu ascendente:

Muito raramente, pois ele está localizado em Brasília. (Mosoc).

Considerando a inversão de papéis, culturalmente falando, não se considera surpreendente o resultado obtido. Os funcionários entrevistados evidenciaram que a novidade de avaliar o próprio chefe pode ser louvável na teoria, mas a prática requer uma mudança cultural profunda que não será obtida em poucos ciclos de avaliação, como é o caso do Banco do Brasil, onde a avaliação por competências de múltiplas fontes foi implantada em 2005.

4.3.4 Registro das anotações

A grande maioria dos funcionários que respondeu a pesquisa afirmou que não costuma registrar, no sistema de Gestão de Desempenho por Competências, as anotações referentes aos diálogos que desenvolveu com os avaliados, de qualquer nível, logo que eles ocorrem.

Alguns se preocuparam em ressaltar que realizam *feedbacks* ainda que não os anotem:

Os *feedbacks* verbais são mais frequentes, mas informais. (Bersa).

Outros alegaram falta de cultura, falta de hábito e até pouca intimidade com o avaliado para realizar o processo de acompanhamento e registrar as anotações:

Não. Ninguém na agência o faz. Talvez por ser um processo novo, não faz parte da cultura da agência. Além disso, nosso quadro é de oito funcionários e temos problemas de falta de tempo. (Set).

Não, pois falta tradição e intimidade para tal. (Matusalém).

Não. Acho que é um instrumento sem validade (Neftuim).

A maioria dos respondentes não tem o hábito de anotar, ou seja, de registrar o processo de acompanhamento, até porque o registro das conversas não é obrigatório. Porém, tendo em vista que o processo de acompanhamento ocorre, ou deveria ocorrer, durante seis

meses, período no qual os conteúdos dos diálogos havidos com os avaliados podem ser esquecidos pelo avaliador, cumpre perguntar: Será que o Banco não deveria repensar o processo, exigindo anotações periódicas para que o acompanhamento não se perdesse no final do processo, por esquecimento dos avaliadores? Talvez esta seja uma questão para uma próxima pesquisa.

Segundo Kunda (1999), a estratégia de fazer anotações e registros é a forma de garantir uma avaliação mais fidedigna e não com base apenas na memória.

4.4 RECEPÇÃO DO *FEEDBACK* NO PROCESSO DE ACOMPANHAMENTO COMO AVALIADO

Todos os entrevistados são, também, avaliados, seja em linha ascendente (superior hierárquico), lateral (pares), ou descendente (subordinado). A pesquisa buscou verificar se o respondente recebe *feedback* com alguma frequência, o conteúdo das conversas durante o processo de acompanhamento e como recebe o *feedback* de cada um dos seus avaliadores.

4.4.1 Dos subordinados

A grande maioria dos respondentes não recebe *feedback* dos subordinados durante o processo de acompanhamento da avaliação, recebendo algum comentário verbal somente no dia da formalização da avaliação, evidenciando que o acompanhamento não existiu, como sugerem muitos depoimentos, de que é exemplo o seguinte:

Só no dia da avaliação, fala-se dos pontos e o porquê que normalmente tem discordâncias. (Eva).

O subordinado demonstra, invariavelmente, um constrangimento natural para fazer *feedback* para o seu superior hierárquico. É uma questão cultural, que terá que ser trabalhada nos próximos períodos avaliativos, no sentido de estimular que todos os envolvidos no processo de avaliação recebam *feedback* para a melhoria do desempenho.

Segundo Chiavenatto (1998), a avaliação de desempenho é uma sistemática de apreciação de desempenho do indivíduo no cargo e de seu potencial de desenvolvimento. É

um meio que propicia a localização de problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado à empresa e ao cargo.

4.4.2 Dos pares

Como somente três sujeitos de pesquisa responderam que recebem *feedback* dos pares durante o processo de acompanhamento da avaliação, dizendo que recebem comentários sobre seu desempenho, consideramos que o resultado obtido no item 4.3.2 supra está validado: os pares não estão realizando o processo de acompanhamento da avaliação entre si, com raras exceções.

4.4.3 Do superior hierárquico

Os respondentes declararam, na sua maioria, que não recebem *feedback* durante o processo de acompanhamento da avaliação. O resultado contraria o resultado obtido no item 4.3.3 supra, uma vez que na condição de avaliadores, dizem que fornecem *feedback* aos avaliados.

A maioria declarou que recebe *feedback* somente no dia do encerramento da avaliação:

Semestralmente. Normalmente há cobrança e são destacadas as deficiências por ocasião do encerramento da GDC. (Rifat).

Além de salientar que os *feedbacks* são recebidos na ocasião do encerramento da avaliação, Rifat relatou que são ressaltadas as deficiências apenas no final da avaliação. O seu superior hierárquico, a exemplo da maioria dos que têm ascendência sobre os funcionários pesquisados, não demonstra interesse em contribuir para o desenvolvimento das competências do subordinado, pois não orienta sobre as alternativas para superar as deficiências.

Anotações realizadas apenas no período avaliatório dificultam o diálogo. As expectativas do avaliador devem ser colocadas de forma clara para o avaliado.

Conforma Lucena (1995), o sucesso do processo de avaliação de desempenho, em todas as suas etapas, depende fundamentalmente do empenho do gestor, que deve utilizá-la como ferramenta gerencial de acompanhamento dos funcionários com o objetivo de melhorar a qualidade, a produtividade e os resultados positivos.

Alguns aproveitaram para desabafar sobre os *feedbacks* recebidos:

Quando é hora para cobrar metas, que inclusive não fazem parte de minha função, que não é da área negocial - Gerente de Atendimento – antigo Gerex. (Tubal).

Tubal deixa transparecer que o seu chefe está muito preocupado com as metas e demonstra pouco interesse com o desenvolvimento das competências. O *feedback* é uma maneira de oferecer ajuda, segundo Fritzen (1991).

Na avaliação realizada sem o processo de acompanhamento há uma mera imposição de conceitos ao avaliado, sem que este tenha a oportunidade de discuti-los ou contestá-los.

4.4.4 Comportamento diante do *feedback* recebido

Perguntados sobre como reagem diante do recebimento de *feedback* profissional, os funcionários do Banco do Brasil pertencentes à amostra responderam que não contestam, na sua grande maioria, justificando o seu comportamento:

Bem. Acredito seriamente ser parte do processo de aprendizagem, e considero ação de lealdade por parte dos avaliados. (Canaã).

Acho importante, mesmo as críticas. Deve-se encarar com humildade e corrigir as falhas. (Sabata).

Acho interessante e é preciso compreensão e senso auto-crítico para entender e assimilar as orientações. (Dadan).

Vimos que a maioria segue o conselho dado pelo Banco, através do Curso Gestão de Desempenho por Competências: não perdem tempo e energia procurando justificativas. Apenas refletem e procuram melhorar o seu desempenho e assim merecer *feedback* de reconhecimento na próxima conversa.

Alguns respondentes disseram que não se sentem bem diante do recebimento do *feedback*, mas que tentam aceitar, fazendo um esforço para mudar a cultura:

Todo o *feedback* é difícil de receber e também de dar. Tento levar para o lado profissional. (Nemrod).

Encontramos também um pequeno grupo de contestadores, que tentam chegar a um entendimento com quem forneceu o *feedback*, discutindo o porquê das suas falhas e exercendo o direito à negociação e ao contraditório, princípios de uma avaliação democrática, pois muitas vezes as pessoas têm uma justificativa para suas ações:

Aceito e reflito sobre o fato, às vezes discordo da observação do avaliador. (Caim).

Na verdade, aprendemos que “*feedback*” não se discute, se internaliza, mas gosto de analisar o por que faço ou deixo de fazer dessa ou daquela maneira. Muitas vezes, as condições também não contribuem para que realizemos “tudo” aquilo que idealizamos e muitas vezes isso parece não ser levado em conta, ou não poder ser considerado. Acho que tudo acontece dentro de um contexto. Mas em geral, procuro assimilar e crescer com ele. Depuro, e vejo com o que fico. (Anrafel)

Existe outro pequeno grupo que se sente perseguido pelos avaliadores, mas que desistiu de contestar:

Fico extremamente chateado, pois sei que o que está me sendo cobrado não faz parte de meu cargo, não sou pago para isso. Mesmo fazendo o serviço que não é de minha responsabilidade e apresentando resultados consistentes, não sou reconhecido, pelo contrário, só cobrado.” (Tubal)

Fica a observação que o processo precisa ser reconhecido pelos participantes. A necessidade de concordância com a avaliação, que foi “substituída” pela auto-avaliação, poderia sanar problemas como os de Tubal, que poderia contestar a avaliação e expor seus motivos para o avaliador.

4.5 PERCEPÇÃO SOBRE A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE ACOMPANHAMENTO

Quase a totalidade dos respondentes, mesmo aqueles que responderam nas outras questões que não realizam o processo de acompanhamento da avaliação, afirmaram que consideram relevante a sua realização, conforme citamos:

Pois é uma maneira de passarmos à equipe a importância de seguirmos a estratégia da empresa em buscar sempre o melhor aperfeiçoamento de trabalho, de relacionamento e mantermos a unidade e postura profissional. (Irad).

(é importante) Em relação ao aprimoramento profissional. Porque no acompanhamento desse processo tanto avaliado quanto avaliador podem identificar pontos fortes e fracos, entender esses pontos, analisar e tentar implantar métodos de correção ou valorização, conforme o caso. (Cainan).

Pode corrigir falhas, apontar novos caminhos, outras idéias de como fazer melhor a mesma coisa. (Madai).

“O acompanhamento é parte essencial do processo, pois evita surpresas e permite ajustes imediatos de atitudes.” (Tarsis)

“Serve para se trocar idéias e ações de planejamento futuro.” (Enós)

A maioria dos participantes considera que a realização do processo de acompanhamento contribui decisivamente para a melhoria de desempenho das competências

e, conseqüentemente, dos resultados da empresa. Conforme Dutra (2001), o desenvolvimento das pessoas desenvolve a empresa.

Alguns disseram que não consideram importante a realização do processo de acompanhamento em nenhum aspecto, justificando a sua posição, como segue:

“Não acho confiável” (Elisa)

“Não vejo muita diferença entre um colega que foi bem avaliado e outro que não na hora de comissionar.” (Neftuim)

Os depoimentos acima denunciam que o descasamento do sistema de avaliação com os comissionamentos faz com que os funcionários não aceitem totalmente a avaliação como relevante para a sua ascensão na carreira funcional.

Vários funcionários ressaltaram que a importância do acompanhamento é mostrar ao avaliado como ele está sendo visto pelo avaliador:

É importante para sabermos a percepção que os colegas têm com relação a sua competência. (Mariavel).

(É importante) Em aspectos de possibilidade de melhorias de competências, bem como de transmissão de imagem adequada aos colegas. (Tubalcain).

É o efeito de um espelho. É importante ter uma noção de como os outros me vêem. Por quê? ..Eu tenho uma imagem de mim. A percepção do público normalmente é outra e é importante que pares e superiores mostrem isso. (Rifat).

Ficou evidenciada a preocupação com a imagem que os outros fazem do respondente. A percepção desta imagem proporciona oportunidade de auto-conhecimento. Segundo Fritzen (1991), conhecendo como os outros nos vêem temos a oportunidade de tentar melhorar nosso comportamento.

4.6 DIFICULDADES ENCONTRADAS NA REALIZAÇÃO DO PROCESSO DE ACOMPANHAMENTO

Dentre as dificuldades apontadas para a realização do processo de acompanhamento da avaliação, destacamos as que foram mais repetidas pelos funcionários que responderam os questionários:

4.6.1 Falta de tempo e/ou excesso de trabalho:

Transcrevemos as justificativas do público pesquisado para demonstrar que no ambiente bancário, falta de tempo não é mera desculpa alegada pelos funcionários:

Falta de tempo e correria no ambiente de trabalho. (Dadan).

Falta de tempo, devido a diversas atividades que desempenhamos. (Seboim)

Converso rapidamente, não como se gostaria. Motivo principal: falta de tempo. (Arioc).

Falta tempo, pois temos que cumprir o acordo de trabalho e o sinergia. (Cam).

A maioria esmagadora dos funcionários reclamou da falta de tempo e do acúmulo de tarefas. A velocidade da informação e das mudanças, especialmente no mundo bancário, aliada à concorrência acirrada no mercado, tem levado as instituições financeiras a sobrecarregar seus funcionários com tarefas e metas demasiadas. Muitas vezes a avaliação acaba ficando em segundo plano, em função do acúmulo de trabalho e da cobrança de metas.

4.6.2 Distância física entre os sujeitos da avaliação

Alguns reclamaram da distância física entre avaliado e avaliador:

(Não dialoga com)Par. Diferença de horários de trabalho” (Casluim)

(Não dialoga com o superior hierárquico) A conversa com meu superior hierárquico, no caso GEREV sempre se dá por telefone, nas últimas duas avaliações. Quando era GECON, meu gerente sempre conversava comigo. (Irad).

Verificamos que a distância física entre o avaliado e o seu superior hierárquico prejudica o processo de acompanhamento e até a possibilidade de oferecer *feedback* oportuno. Conforme Fritzen (1991), o *feedback* deve ser fornecido preferencialmente no momento em que ocorre o desvio de conduta.

4.6.3 Falta de cultura

Muitos reconheceram que não fornecem *feedback* porque não tem o hábito, a cultura de fazê-lo:

[...] falta o hábito de fazer anotações e tempo para realizá-las. (Jared).

Sim, normalmente não faz parte das rotinas de trabalho dos funcionários, é encarado como algo excepcional e específico. (Moises).

Não existe uma sistematização do processo de avaliação. Ainda não foi inculcida a idéia na cultura organizacional da empresa. (Henoc).

A filosofia do método é boa, Não funciona por vários motivos. Ninguém dá muita importância. Eu faço de conta que sou avaliado e você faz de conta que me avalia. (Dodanin).

[...] porque o Banco não criou mecanismos que possibilitem o *feedback* sem causar atritos.. (Cetim).

Tem propiciado desenvolvimento, pois os avaliados tem a possibilidade de acertar o rumo caso estejam indo para o lado errado.(...)Não vejo dificuldade. Tem que haver um esforço para que a pessoa perceba a importância da ferramenta. (Ludim).

Como a gestão de acompanhamento por competências foi implantada há pouco tempo, muitos funcionários que responderam o questionário falaram da falta de cultura da gestão por competências. Cultura organizacional é algo que se constrói ao longo do tempo.

Segundo Souza (2005), as mudanças só transformam as organizações efetivamente quando as pessoas se sentem verdadeiramente comprometidas com as mudanças e apaixonadas por elas.

4.6.4 Falta de clareza das competências a serem avaliadas

Muitos respondentes reclamaram da complexidade das questões sobre as competências no processo de avaliação, dificultando o acompanhamento:

Sim, as questões para avaliação não são muito claras e não condizem com as atividades desenvolvidas. (Elisa).

Algumas perguntas são abrangentes demais. Ex. se o funcionário tem responsabilidade socioambiental...as perguntas deveriam se mais específicas com o que a empresa quer. Ex. O funci procura economizar papel A4 em consonância com a responsabilidade socioambiental do BB? (Anamim).

A linguagem rebuscada e a falta de delimitação da abrangência das questões sobre as competências a serem observadas prejudicam o entendimento do que o Banco espera de cada funcionário e de como deve ser avaliado.

Segundo Dutra (2001), as descrições extremamente genéricas e vagas ou provenientes de comportamentos desejáveis, mas cuja observação é difícil, dá margem a interpretações

ambíguas. As descrições devem ser entendidas tanto por avaliadores quanto por avaliados para que possam ser acompanhadas mediante orientações.

4.6.5 Concorrência entre pares

O presente estudo revelou que a avaliação entre pares está prejudicada pela existência da concorrência aos mesmos cargos pelos envolvidos no processo. Muitos funcionários relatam, quanto a isso, que enfrentam grandes dificuldades na realização dessa avaliação:

“Não consigo dar *feedback* a pares. É uma conversa difícil, que quase não consigo ter. A concorrência entre os pares me parece o maior dificultador.”(Arcenez)

“A avaliação de pares. Pois tenho percebido em conversas com colegas que algumas pessoas utilizam isso para prejudicar o colega de mesmo nível hierárquico, pois quase sempre eles podem concorrer para o mesmo cargo.” (Saba)

“Acho que a maior falta de diálogo se dá entre os pares. Por exemplo, eu trabalho no atendimento e avalio meu colega do administrativo. Eu quase nunca encontro com ele, não tenho noção da rotina do seu setor, etc. Fica muito difícil avaliar. Quando nos encontramos na reunião do comitê, os assuntos envolvem a agência, as metas, etc. Geralmente somos absorvidos na maior parte do tempo pelos assuntos ou do cliente ou relativos ao resultado.” (Magog)

A concorrência entre os pares foi apontada pela maior parte dos sujeitos da pesquisa como a causa da avaliação distorcida que tem ocorrido entre funcionários do mesmo nível hierárquico. Protegidos sob o anonimato assegurado pelo Banco, os pares podem prejudicar seus concorrentes a cargos mais elevados, demonstrando falta de comprometimento com os objetivos da empresa.

4.7 A VALIDADE DO PROCESSO DE ACOMPANHAMENTO NA PRÁTICA ATUAL

Foi perguntado aos sujeitos da pesquisa sobre a validade do processo na prática, se ele proporciona o desenvolvimento de competências ou apenas aponta falhas de competências. A maior parte deles respondeu que o processo não desenvolve as competências dos envolvidos e serve apenas para identificar falhas de competências. Para maior clareza, reproduz-se alguns depoimentos:

Acho que não tem propiciado o desenvolvimento porque o processo não está sendo conduzido corretamente pelos envolvidos. (Jubal).

Mais para identificar falhas de competências. Porque normalmente se fala naquilo que precisa melhorar e não se destacam pontos positivos. (Laabim).

Na minha agência está somente apontando falhas. Muitas vezes o colega consegue superar dificuldades através do diálogo e incentivo, muitas vezes este apoio não vem exatamente do avaliador, mas de pessoas que se preocupam e tentam ajudar quem está próximo. A avaliação a meu ver continua apontando somente as falhas. (Magog).

A princípio, é mais voltado a identificar falhas de competência. Quanto ao aprimoramento profissional, deixa muito a desejar, porque as pessoas envolvidas não estão focadas nesse sentido. Por exemplo, se o funcionário tem problemas com utilização de computadores, seria interessante propor-lhe um curso para capacitá-lo nessa função. Mas geralmente, não é o que eu vejo que ocorre. Ele simplesmente recebe nota 3 nesse quesito e o assunto morre ali. Também dependerá dele, se ao receber *feedback* ele não aceita o que lhe é dito, dificulta ainda mais o processo. Acho que a GDC deve ser parte da cultura do Banco, entre os funcionários, na busca de um clima organizacional melhor e para promover o crescimento das pessoas no âmbito pessoal e profissional. Porém o nosso processo está caminhando lentamente nesse sentido. O que todos consideram é a meta cumprida. Uma vez cumprida, espera o próximo semestre para cumprir de novo. (Set).

Conforme Brandão e Guimarães (2001), o processo de gestão de desempenho, resultante das etapas de planejamento, acompanhamento e avaliação, forma um ciclo de gestão. As etapas de acompanhamento da avaliação formam um mecanismo de retroalimentação. O *feedback* realimenta o processo de acordo com os pressupostos de abordagem sistêmica. A falta do *feedback* prejudica o processo e altera os resultados.

Mesmo tendo uma filosofia voltada para o desenvolvimento e a construção de relações de crescimento profissional, a prática do processo ainda precisa ser aperfeiçoada.

4.8 ALTERNATIVAS PARA A MELHORIA DO PROCESSO

As sugestões mais repetidas para a melhoria do processo, dentre as oferecidas pelos respondentes, estão destacadas adiante.

4.8.1 Suprimir a avaliação de pares:

A avaliação dos pares foi o item mais criticado pelos respondentes da pesquisa:

Eu acho que a GDC é uma ÓTIMA ferramenta, mas infelizmente, muitos colegas não a utilizam com profissionalismo! Acredito que a avaliação de pares só veio a prejudicar o processo. (Saba).

Avaliar os pares, acho complicado. Na parte comportamental é fácil, porém na parte de serviços nem sempre se acompanha o que o colega do lado está fazendo e como está fazendo. Pode-se cometer injustiças. Já vi casos de pares prejudicarem colegas sem motivo aparente nenhum e sem fundamentar. Acho que não deveria haver a avaliação dos pares. (Jafet).

A avaliação dos pares, preservando o seu anonimato, não está cumprindo o seu papel, pois não proporciona a realização de *feedbacks*. Conforme a UNIBB ensina, através da Revista Caminhos – GDP por competências, o sistema deve ser transparente e democrático, onde todos devem realizar acompanhamento de seus avaliados. Ora, um sistema transparente não combina com anonimato.

4.8.2 Regular o processo de acompanhamento

A regulamentação dos intervalos periódicos que devem ser dedicados à reflexão das competências apresentadas pelos colegas que cada um tem a responsabilidade de avaliar é uma sugestão que surgiu repetidamente nas respostas, como exemplificamos:

Diminuir o período avaliativo, para intervalos mais curtos.” (Adão)

Mini avaliações a cada 45 dias com respectiva avaliação das metas propostas, se realmente foram realizadas. (Fetrusim).

Sugiro que seja determinado algum dia do mês ou algo parecido, em que sejamos obrigados a acessar somente GDC, como se fosse o ponto eletrônico sem dar conformidade, pois quando “sobra” algum tempo ele é direcionado para atingimento de metas, pois a cobrança pelas metas é diária, e a GDC vai ficando para depois. (Noema).

O acompanhamento é determinante para atingir os objetivos do processo de avaliação. No entanto, é a única etapa para a qual não existe cronograma de realização.

Como a cultura de uma organização não muda de uma hora para outra, faz-se necessário regulamentar o período e a melhor forma de realizar o processo de acompanhamento da avaliação.

4.8.3 Vincular a avaliação com o sistema EDUCA:

Visando sanar falhas de competências, os funcionários que responderam o questionário sugeriram que seja feita a vinculação do sistema GDC com o sistema interno de educação do Banco do Brasil - EDUCA:

Talvez um casamento do sistema Educa com o GDP, forçando a necessidade de planejamento de treinamento pelas administrações e pelo funcionário. Ou seja, no semestre todos tem que ter algum treinamento efetuado. (Sela).

A principal dificuldade é estrutural, pois a empresa não propicia, em grande parte, condições temporais e de treinamento para os avaliadores. A solução para esta

questão é muito complexa, pois envolve muitos aspectos ligados às políticas do Banco, tanto na área de RH, especificamente, como de planejamento e estratégia, visto que as pressões sofridas pelos funcionários é grande para que atinjam as metas impostas, comprometendo a qualidade das avaliações, não importando que elas tenham sido projetadas com base em referenciais teóricos de boa qualidade. (Seboim).

Conforme explica a Revista Caminhos- GDP por Competências, da UNIBB, na prática, existe o PDC – Plano de Desenvolvimento das Competências, ferramenta de identificação das principais necessidades de aprimoramento profissional do funcionário relativa às competências. Elaborado após o encerramento da avaliação, concomitantemente com a etapa de planejamento da avaliação seguinte. No PDC, o funcionário tem a oportunidade de analisar as causas das lacunas no seu desempenho e verificar o curso disponibilizado teoricamente para sanar a deficiência de competência. O EDUCA é o sistema de informações que tem por finalidade registrar e acompanhar todas as ações de capacitações dos funcionários, como por exemplo, a inscrição nos cursos. Porém, não há nenhuma vinculação do PDC com o sistema EDUCA. Quase sempre, o curso selecionado não é realizado e a deficiência permanece.

Fleury et al. (2002) ressalta que o conhecimento é um recurso que deve ser gerenciado para melhorar o desempenho da empresa.

A vinculação do sistema GDP ao EDUCA é a alternativa para que todos possam ter oportunidade de desenvolver as competências deficitárias, realizando os cursos apontados no PDC.

4.8.4 Valorizar a avaliação por competências para a ascensão na carreira

Os funcionários, consultados sobre como melhorar o processo, sugeriram que ele tenha maior valorização para os comissionamentos:

Acredito que a GDC não tem funcionado muito para o fim da mesma. Pelo o que tenho visto, tem havido uma gestão de desempenho de incompetência dentro do Banco, pois de nada adianta você ter uma GDC boa, se na hora de concorrer é nomeado o amigo que é amigo do rei. (Gomer).

Conforme Muchinski (2004) e Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), os resultados da avaliação de desempenho contribuem para identificar as necessidades de treinamento.

A GDP por competências proporciona a visibilidade da trajetória profissional do funcionário, expressando as competências desenvolvidas. A maior vinculação da GDP com a ascensão profissional no Banco é a sugestão apresentada para que todos os envolvidos realizem o processo de acompanhamento da avaliação com mais seriedade.

4.8.5 Suprimir a necessidade de justificativa no caso de superação

Esta sugestão, embora não tenha referência com o processo de acompanhamento da avaliação, foi destacada porque foi expressivo o número de respondentes que a apresentaram:

As grandes explicações a serem dadas quando avaliamos com um conceito muito bom, pois se o conceito foi escolhido já significa que o funcionário avaliado atende aos requisitos. (Abel).

Acho que não deveria existir justificativa para o conceito 5, uma vez que muitas vezes ele não é atribuído justamente para não precisar justificar. (Sem).

Segundo Lucena (1995), algumas experiências práticas na implementação de métodos de avaliação do desempenho funcional foram frustradas, por falta de comprometimento de parte dos envolvidos.

Deve-se refletir até que ponto as respostas relativas a esse tema revelam falta de comprometimento de parte dos avaliadores, uma vez que evitam atribuir aos seus avaliados o conceito máximo para não justificar a sua atribuição por escrito.

5 CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES

As organizações empresariais sofreram mudanças em decorrência da globalização mundial, que estimula a competitividade e a crescente velocidade de informação e de evolução tecnológica. Nas instituições financeiras, os produtos e serviços oferecidos estão cada vez mais similares. Nesse contexto, a perpetuação das empresas no mercado está sendo buscada através de ativos intangíveis, como a qualidade e a inovação.

Dutra (2001), explica que as organizações estão cada vez mais pressionadas a investir no desenvolvimento das pessoas como forma de conquistar vantagens e de continuar competitivas no mercado.

Segundo Souza (2005), os rápidos avanços do conhecimento científico, juntamente com a globalização e acirramento da competição, estão exigindo mudanças drásticas no cenário corporativo, com o objetivo de sustentar a vantagem competitiva no mercado, transformando modelos e práticas de gestão.

A evolução dos modelos de gestão e de avaliação do desempenho dos funcionários evoluiu para o modelo de gestão baseada nas competências, modelo que tem por objetivo aprimorar o desenvolvimento, construindo valor para o funcionário e para a empresa.

Com o presente trabalho, foi possível estudar o processo de acompanhamento na gestão de desempenho por competências implantado no Banco do Brasil, evidenciando aspectos que melhor contribuem para o melhor desenvolvimento do pessoal e assinalando as eventuais dificuldades havidas no processo, através do método estudo de caso.

Os aspectos que melhor contribuem para o melhor desenvolvimento do pessoal são o fornecimento de *feedback* e a possibilidade de aprimoramento das competências profissionais dos funcionários.

A análise das respostas obtidas na pesquisa suscitou a inferência de que os respondentes, em grande parte, consideram a filosofia desse método de avaliação como indutora do desenvolvimento das competências. Porém, eles sentem dificuldades em operacionalizar o processo de acompanhamento na prática.

Os funcionários, sujeitos da pesquisa, estão realizando o processo de acompanhamento da avaliação com os seus subordinados através de diálogos e de poucas anotações. Mas, com os pares e com o superior hierárquico, o acompanhamento não está ocorrendo com a maioria

dos respondentes, em decorrência de falta de cultura, de falta de tempo e até da concorrência entre pares e constrangimentos em relação à avaliação do próprio chefe.

Na condição de avaliados, os sujeitos da pesquisa disseram, em sua maioria, que não recebem *feedbacks* na frequência que gostariam de receber. Mas também afirmaram que reconhecem o *feedback* como ajuda, orientação para o desenvolvimento pessoal e profissional.

A maior parte dos funcionários que responderam o questionário considera o processo de acompanhamento da avaliação importante e fundamental para que as competências profissionais sejam desenvolvidas, como se expôs no item 4.5 supra. Em contrapartida, a maioria acha que, na prática, o processo não está sendo vivenciado como deveria e está servindo apenas para identificar falhas dos funcionários, sem promover o crescimento e o desenvolvimento profissional.

As dificuldades encontradas na realização do processo de acompanhamento da avaliação, evidenciadas no estudo, foram a falta de tempo e/ou excesso de trabalho e a falta de cultura organizacional, no que se refere à avaliação das competências.

As contribuições para melhorias que o presente estudo trouxe para que o processo seja vivenciado na prática foram sugestões dadas pelos respondentes, principalmente quanto à cultura organizacional, sugerindo alterações como a regulação do processo de acompanhamento, com delimitação de tempo hábil, com o objetivo de que o processo efetivamente ocorra.

As sugestões foram fornecidas pelos funcionários que responderam o questionário a partir de uma reflexão crítica de todo o processo, com análise rica. A análise partiu da constatação da falta de clareza das competências profissionais que devem ser acompanhadas, chegando até a necessidade de justificar conceitos no momento de formalizar a avaliação.

A maioria dos respondentes confessou que não faz acompanhamento na avaliação de pares. Muitos não se consideram aptos para avaliar os colegas laterais, com mesmo nível hierárquico, por desconhecer o seu trabalho e por medo de criar constrangimento com colegas. A maioria denunciou que a concorrência entre os pares, concorrentes na candidatura de cargos comissionados, aliada ao anonimato assegurado pelo Banco, está prejudicando os resultados da avaliação, que é a soma da avaliação efetuada por pares, superiores hierárquicos e subordinados, além da auto-avaliação. A sugestão, tal como se manifestaram os

pesquisados, seria suprimir a avaliação de pares, como forma de aprimoramento da avaliação como um todo.

A percepção suscitada pelo estudo sinaliza com clareza a importância de que fosse promovida uma revisão do modelo de avaliação de desempenho no Banco do Brasil. Em consonância com os resultados da pesquisa realizada, a avaliação baseada em competências não estaria encontrando respaldo suficiente na cultura da organização. Então, seria necessário normatizar toda a avaliação, principalmente o processo de acompanhamento.

A regulação de todo o processo seria a forma prática de viabilizar a correção das distorções. Seria importante delimitar um espaço de tempo, em meio às atividades diárias e a preocupação com as metas, para que o funcionário pudesse pensar no avaliado, nas suas competências, para que fosse possível fornecer *feedback* e orientação.

A vinculação da avaliação com o sistema EDUCA e a sua valorização no momento de decidir sobre os comissionamentos motivariam melhor os funcionários para a realização de todo o processo. Nesse sentido, eles teriam maior comprometimento nesse processo sempre que nele vislumbrassem a expectativa de um eventual resultado concreto.

A promoção de maior conscientização dos funcionários, através de palestras, cursos ou reuniões, periodicamente, sobre a importância de acompanhamento de todo o processo de avaliação, poderia ensejar que ele se tornasse numa ferramenta de motivação dos funcionários e num indicador das suas reais competências.

A revisão do processo de avaliação por competências, passados dois anos da sua implantação na empresa, demanda tempo, custos, reuniões, discussões, enfim, mais trabalho. Mas, as grandes organizações, como é o caso do Banco do Brasil, estão constantemente em transformação, buscando a melhoria do desempenho e a sustentação da competitividade. Por isso, não parece ser descabida a expectativa de que a revisão sugerida, mesmo parcialmente, possa vir a ser empreendida em época não muito distante.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANCO DO BRASIL. **GDP: você de olho no seu placar** – Cartilha auto-instrucional. Brasília: Banco do Brasil, 1998.

BANCO DO BRASIL. **Relatório do 4º Fórum de Gestão de Pessoas e Responsabilidade Socioambiental**. Brasília: Banco do Brasil, mimeo, 2003.

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

BRANDÃO, Hugo Pena et al. **Desempenho por competências**: integrando a avaliação 360 graus, o Balanced Scorecard e a Gestão por Competências In: Encontro de Associação Nacional de Pós Graduação e pesquisa em Administração – ENANPAD XXIX. Brasília, DF, 2005. p. 1-17.

CAETANO, Antônio. **Avaliação de desempenho**. Lisboa: Editora RH, 1996.

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão de Competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas**: como desenhar cargos e avaliar desempenhos. São Paulo: Atlas, 1998.

CRAIDE, Aline; ANTUNES, Elaine Di Diego. **Avaliação de competências 360º**: os impactos na gestão de pessoas. Porto Alegre: REAd, 2004

DUTRA, Joel Souza (org.) et al. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

EDVINSSON, Leif; MALONE Michael S. **Capital intellectual**. São Paulo: Makron Books, 1998.

FLEURY, A. & FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências** – um quebra-cabeças caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, Maria T. et al.. Aprendizagem e Gestão do Conhecimento. In: As Pessoas na Organização. São Paulo: Gente, 2002.

FRITZEN, Silvino José. **Janela de Johari** Exercícios vivenciados de Dinâmica de Grupo, Relações Humanas e de Sensibilidade. Petrópolis: Vozes, 1991.

GOMES, R.A. **A análise de dados em pesquisa qualitativa**. In MINAYO, M. S. (org.) et al. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 21^a. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

ISAMBERT-JAMATI, V. O Apelo à Noção de Competência na Revista L'Orientation Scolaire et Professionnelle. Em: F. Ropé & L. Tanguy (org.) **Saberes e Competências: O Uso de Tais Noções na Escola e na Empresa**. Campinas: Papirus, pp. 103-133, 1997.

LUCENA, Maria Diva de Salette. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1995.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KUNDA, Ziva. Social Cognition: Making sense of people. Cambridge, England: MIT Press, 1999.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. Introdução à administração. Ed. Atlas, São Paulo, 1989.

MUCHINSKY, Paul M. Avaliação de desempenho. In: _____. Psicologia Organizacional. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004, cap.7.

POLIT, D. F.; BECK, C. T.; HUNGLER, B. P. Fundamentos de pesquisa em enfermagem: métodos, avaliação e utilização. 5. ed. Porto Alegre: ArtMed, 2004.

PROFI – **Gestão de desempenho por competências**: integrando desenvolvimento profissional, desempenho e participação. Universidade Corporativa Banco do Brasil, fascículo n° 31, ano VIII.

PROFI – **Caminhos – GDP por competências**: novas perspectivas para funcionários do Banco do Brasil. Universidade Corporativa Banco do Brasil, 2006.

ROPÉ, Françoise, TANGUY, Lucie (org.); tradução: Patrícia Chittoni Ramos e equipe do ILA-PUC/RS, sob a supervisão de Julieta B. R. Desaulniers. **Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa**. Campinas, SP: Papirus. 1997.

RUAS, Roberto; ANTONELLO, Cláudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUAS, R. L. **A problemática do desenvolvimento de competências e a contribuição da aprendizagem organizacional.** In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL COMPETITIVIDADE BASEADA NO CONHECIMENTO. São Paulo, ago. 1999.

SOUZA, Vera Lúcia de. **Gestão de Desempenho: julgamento ou diálogo?** 3^a. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio P.; FORTUNA, Antonio Alfredo M. Avaliação de desempenho. In: _____. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001, cap.8.

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

UNIBB- UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL. Curso Gestão de Desempenho por Competências, cadernos 1-5, 2005.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Gestão de Pessoas.** Brasília, DF, 2006.

ZAFIRIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2001.

SITE VISITADO:

<www.bb.com.br,> acesso diário.

ANEXO A - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Colega,

Estou aplicando uma pesquisa sobre o processo de acompanhamento da avaliação de desempenho dos funcionários do Banco do Brasil, Gestão de Desempenho Por Competências – GDC. Utilizarei a pesquisa na elaboração de monografia do curso de pós-graduação em MBA, especialização em Gestão de Negócios Financeiros, na UFRGS. Ressalto que o trabalho refere-se a todo o período em que ocorre o processo de avaliação, não se limitando, portanto, às anotações e notas atribuídas somente no dia da finalização da GDC.

Na realização desse trabalho, tenho por objetivo focar o comportamento médio dos funcionários, perante o processo de acompanhamento da GDC, processo que é ainda relativamente novo no Banco, pelo menos na forma atualmente vigente. Para tanto, solicito o favor de responder as perguntas adiante descritas com base na sua experiência e no seu entendimento. Peço que envie retorno por e-mail, com a brevidade possível, utilizando em suas respostas a respectiva numeração.

Esclareço que utilizarei as informações coletadas apenas estatisticamente, preservando o sigilo de sua identidade.

Agradeço sua participação.

Isaura Regina Fagundes Silveira

Porto Alegre A – Turma 13.

Questões:

1. Com relação a seus avaliados, com que frequência de tempo você dialoga com eles sobre o desenvolvimento das competências e qual é o conteúdo destas conversas:
 - a) com os seus subordinados?
 - b) com os seus pares?
 - c) com o seu superior hierárquico?

2. Você costuma registrar no sistema GDC as anotações correspondentes a esses diálogos à medida que eles ocorrem? Se SIM, o que você costuma anotar no sistema (fatos relevantes, etc.)? Se NÃO, por que você não tem este costume?
3. Se você não dialoga com algum dos seus avaliados, ele é subordinado, par ou superior hierárquico? Qual o motivo da falta de diálogo?
4. Na condição de avaliado, com que frequência de tempo você tem recebido “feedback”, e qual o seu conteúdo, durante o período em que transcorre a GDC?
 - a) de seus subordinados?
 - b) de seus pares?
 - c) de seu superior hierárquico?
5. Como você reage quando recebe algum “feedback” em relação ao seu desempenho profissional? Justifique.
6. Em que aspectos a realização do processo de acompanhamento da avaliação é relevante para você? Por quê?
7. Você entende que esse processo, na prática, tem propiciado o desenvolvimento das competências profissionais dos avaliados ou apenas está identificando falhas de competência? Justifique.
8. Você sente alguma dificuldade na realização do processo de acompanhamento da avaliação? Indique a dificuldade e aponte sua sugestão para superá-la.
9. Há algum item que poderia ser suprimido no processo de acompanhamento da avaliação, sem prejuízo de sua finalidade? Se SIM, qual o item e por que ele seria desnecessário?
10. Que sugestão você daria para o aprimoramento do processo de acompanhamento na GDC visando ao crescimento profissional dos avaliados? Justifique.

Dados Pessoais:

Sexo:

Idade:

Tempo de Banco:

Local de trabalho (agências, superintendências, rede alta renda, outros):

Grau de instrução:

Responda no correio NAVI, clicando responder e digitando as respostas na mensagem original. Depois é só clicar enviar mensagem. Se preferir, envie através de seu e-mail pessoal.