

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

**Queila Lodi**

**GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS COMO  
FERRAMENTA NA GESTÃO DE PESSOAS NO BANCO DO  
BRASIL S/A – AGÊNCIA DE DOIS VIZINHOS (PR)**

**Porto Alegre  
2007**

**Queila Lodi**

**GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS COMO  
FERRAMENTA NA GESTÃO DE PESSOAS NO BANCO DO  
BRASIL S/A – AGÊNCIA DE DOIS VIZINHOS (PR)**

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

**Orientador: Professor Roberto Lima  
Ruas**

**Porto Alegre  
2007**

## **DEDICATÓRIA**

Dedico a minha família, que tantas vezes esquecida, deu-me apoio, carinho e incentivo durante a árdua jornada.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, doador da vida, que esteve ao meu lado em todos os momentos, que tantas vezes fez-me forte quando tudo parecia acabado.

Agradeço a minha família, pelo apoio, incentivo, paciência e compreensão durante a longa jornada.

Agradeço aos meus amigos, que muitas vezes esquecidos, permaneciam vivos na memória.

Agradeço aos mestres, pela orientação e companheirismo.

## **EPIGRAFE**

Quebrar paradigmas – converter o julgamento em diálogo – é tarefa árdua que requer pôr de lado a arrogância do saber tudo e reconhecer que, na verdade, não se sabe nada. (SOUZA, Vera Lúcia)

## RESUMO

As constantes mudanças do mundo atual exigem que o ser humano tenha alta capacidade de adaptabilidade, sinta-se livre para realizar trabalhos em equipe e saiba conciliar vida pessoal e profissional. As empresas procuram um diferencial para manter-se no mercado, e esse diferencial é o ser humano, que, de acordo com as alterações do mercado tem sido avaliado pelas organizações, as quais procuram elaborar políticas adequadas e que tragam bons resultados. O objetivo deste trabalho foi verificar, através de pesquisa bibliográfica e de campo, como os funcionários do Banco do Brasil tem visto a nova forma de avaliação de desempenho por competências, delimitando-se ao Banco do Brasil, agência de Dois Vizinhos PR. Verificou-se que a nova Gestão de Desempenho por Competências tem sido bem aceita, considerada melhor que o método anterior e de fácil entendimento. Aprender a lidar com as diferenças individuais e avaliar profissionais da empresa é algo a ser aprendido, ou seja, o trabalho em equipe é uma das características do mercado atual, e essa sinergia entre pessoas e organização é altamente valorizada atualmente.

**PALAVRAS-CHAVES:** competência, desempenho, avaliação.

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO.....</b>   | <b>09</b> |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>  | <b>12</b> |
| NOÇÃO DE COMPETÊNCIA .....   | 14        |
| Competência organizacional.....  | 15        |
| Competência funcional.....   | 16        |
| Competência individual.....  | 16        |
| GESTÃO DE DESEMPENHO.....  | 17        |
| GESTÃO DE DESEMPENHO BASEADA NAS COMPETÊNCIAS.....   | 20        |
| <b>3 A GESTÃO DE DESEMPENHO POR           COMPETÊNCIAS           NO BANCO<br/>DO BRASIL.....</b> | <b>23</b> |
| <b>4 METODOLOGIA.....</b>  | <b>31</b> |
| MÉTODO ESCOLHIDO.....  | 31        |
| INSTRUMENTO DE PESQUISA.....   | 31        |
| AMOSTRA E APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO.....  | 32        |
| ANÁLISE DOS DADOS.....   | 32        |
| <b>5 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>   | <b>33</b> |
| <b>6 CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES.....</b>   | <b>37</b> |
| <b>REFERÊNCIAS           BIBLIOGRÁFICAS.....</b>   | <b>39</b> |
| <b>ANEXOS.....</b>   | <b>40</b> |

## 1. INTRODUÇÃO

Muito se fala em desempenho e competência, mas afinal, qual o significado dessas duas palavras que tem circulado no meio empresarial, e muitas vezes assustado os funcionários? No Dicionário Aurélio encontramos as seguintes definições: 1. Desempenho: ato ou efeito de desempenhar; execução de um trabalho, atividade, empreendimento, etc., que exige competência e/ou eficiência. 2. Competência: qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; capacidade, habilidade, aptidão, idoneidade.

Podemos afirmar que desempenho e competência andam juntos, ou seja, são fatores que fazem parte da rotina da empresa e de seus colaboradores. Tendo em vista que o mercado atual exige, cada vez mais, qualificação por parte dos funcionários e competitividade das empresas, pode-se dizer que a mola propulsora das empresas, seu diferencial são as pessoas, pois " o mercado atual requer pessoas com visão global, polivalentes e elevado nível de qualificação, para fazerem frente à crescente complexidade da natureza do trabalho resultante das metamorfoses do cenário corporativo." (SOUZA, 2006, p. 24)

Toda organização é mais que um nome, uma marca. É um conjunto de pessoas, normas, ideais, objetivos e métodos que fazem parte de uma cultura, de um processo, enfim, da rotina da empresa. Partindo do princípio de que a força motora são as pessoas, cada organização prezarão por ter os melhores colaboradores, ou seja, irá mensurar suas habilidades, qualidades e competências. Nesse momento é interessante avaliar como a Gestão de Desempenho por Competências contribui para o desenvolvimento pessoal e profissional do avaliado, ou seja, qual sua percepção sobre o assunto.

As avaliações oferecem informações importantes para promoções, transferências e até mesmo demissões. Por outro lado, podem sinalizar necessidades de treinamento e capacitação, enfatizando assim as habilidades de quem está sendo avaliado e o que precisa ser melhorado.

Tendo em vista que a Gestão de Desempenho por Competência pode se fator decisivo no momento de uma promoção, a questão chave é se tanto avaliados como avaliadores têm conhecimento disso e como podem melhorar o resultado final. Partindo-



se do princípio de que normalmente o superior imediato é quem elabora a avaliação do funcionário sob sua responsabilidade, é interessante verificar que fatores influenciam na tomada de decisão e como alguns conceitos, às vezes subjetivos, podem ser mensurados.

Já que o processo de Gestão de Desempenho por Competência é um assunto abrangente, crítico e em alguns momentos subjetivo, considero importante a abordagem de conceitos essenciais, tais como o que se entende por desempenho e competência, além de avaliar até que ponto os funcionários sentem-se responsáveis pela elaboração tanto de sua própria avaliação quanto à de seus subordinados.

Outro ponto a ser abordado é a importância de se conhecer o processo em sua totalidade, como ele funciona e por que é importante para a empresa e para o funcionário. Como a avaliação de desempenho está em constante mudança, conhecer seu histórico também é necessário para que assim possa ser verificado como ela se desenvolveu e quais suas tendências para o futuro, sempre considerando que os funcionários são fundamentais na elaboração de tal processo.

Após a implantação do modelo de Gestão de Pessoas por Competências, realizado no Banco do Brasil S. A, qual a percepção dos funcionários da Agência de Dois Vizinhos (PR) acerca deste método?

O objetivo geral e principal deste trabalho é avaliar a percepção dos funcionários da Agência de Dois Vizinhos (PR) acerca do modelo de gestão de desempenho por competências adotado pelo Banco do Brasil.

Os objetivos específicos são: definir os termos desempenho e competência; analisar a importância da Gestão de Desempenho por Competências no Banco do Brasil; verificar como os funcionários têm assimilado na nova Gestão de Desempenho por Competências adotada pelo Banco do Brasil S.A.

Portanto pretende-se neste estudo verificar se os funcionários realmente conhecem o processo da gestão de desempenho por competências, se consideram importante e como isso contribui para o crescimento profissional tanto do avaliado quanto do avaliador.

Tendo em vista os objetivos do trabalho o método de pesquisa a ser utilizado é Survey descritiva com amostra não-probabilística por conveniência sem extrapolação para outros grupos, sequer outras agências. O questionário será aplicado aos funcionários da agência do Banco do Brasil de Dois Vizinhos (PR).

O trabalho está dividido em capítulos, cada um abordando conceitos e aspectos da avaliação de desempenho considerados importantes. O capítulo 2 descreve o termo competência, inclusive com suas variáveis: organizacional, funcional e individual, além da abordagem sobre desempenho e a gestão de desempenho baseada nas competências.

O capítulo 3 descreve e analisa a gestão de desempenho por competências no Banco do Brasil. No capítulo 4 existe a Metodologia, no 5 a análise dos resultados e no 6 as contribuições e conclusões.

## 1. REFERENCIAL TEÓRICO

Corporações, competitividade, mercado de trabalho, competência, desempenho e pessoas, um conjunto de conceitos que pode facilitar o entendimento das atuais políticas de gestão de pessoas. O objetivo desse capítulo é elencar e discutir sobre os conceitos de competência (organizacional, funcional e individual), desempenho, gestão de desempenho baseada nas competências e como o assunto tem evoluído no Banco do Brasil S/A.

Mais do que nunca tem-se falado, pesquisado e discutido sobre o desempenho das organizações, sobre sua condição de adaptar-se ao mercado, hoje altamente competitivo, exigente e em rápida e contínua transformação. Um dos aspectos mais importantes nesse contexto são as pessoas, consideradas como diferencial, ou seja, os produtos ou serviços podem ser os mesmos, mas os funcionários não. E isso exige, por parte das organizações, políticas de gestão alicerçadas em estratégias que valorizem e tornem o funcionário capaz de executar de maneira adequada e satisfatória as tarefas sob sua responsabilidade.

Muitas mudanças aconteceram nas normas que regem as políticas de Recursos Humanos. Se antes os funcionários eram vistos como meros empregados, hoje são considerados colaboradores, parte essencial para o crescimento e desenvolvimento da organização.

De acordo com Souza (2006), deve-se destacar que foi desenvolvida uma postura que busca caminhos que avaliem o desempenho humano com justiça e transparência, procurando assim, valorizar a dignidade das pessoas dentro das organizações.

Se o cenário atual, globalizado e marcado pelo desenvolvimento de novas tecnologias, exige resultados, nada mais coerente que as empresas busquem características em seus colaboradores que contribuam para isso, ou seja, que facilitem o cumprimento de metas e objetivos almejados. Mais uma vez infere-se que “pessoas são a mais significativa fonte de vantagem competitiva”. (SOUZA, 2006, p. 19)

As mudanças estão acontecendo, os paradigmas sendo quebrados, as organizações buscando desenvolver políticas de gestão que lhes assegure funcionários comprometidos com a visão e a missão da empresa, e que estejam dispostos a superar

metas, desafios e tenham disposição para aprender, facilidade para trabalho em equipe e sejam profissionais altamente capacitados e comprometidos com a organização.

Se o mercado tem exigido profissionais cada vez mais qualificados, torna-se interessante analisar alguns termos que circulam no meio corporativo e têm sido a base de algumas políticas de gestão de pessoal: competência e desempenho. Mesmo sendo conceitos um tanto quanto subjetivos e razoavelmente novos em algumas abordagens, alguns autores procuram defini-los para facilitar o estudo e torná-los parte integrante das corporações. Partindo do princípio de que para uma organização obter vantagem competitiva, resultados positivos e manter-se no mercado precisa de ferramentas que contribuam e facilitem a mensuração, manutenção e superação tanto dos resultados financeiros quanto da gestão de pessoal, a gestão de desempenho por competências pode auxiliar nesse trabalho, procurando avaliar, de maneira clara, objetiva, justa e transparente os funcionários da organização, ou seja, ter uma gestão estratégica de recursos humanos que garanta o atingimento dos objetivos traçados pela empresa.

Mas, o que é uma organização? É mais que um simples nome ou marca, é um conjunto de pessoas, normas, ideais, objetivos e métodos que fazem parte de uma cultura, de um processo, enfim, da rotina da empresa.

Uma organização é o produto da combinação de esforços individuais, visando à realização de propósitos coletivos. Por meio de uma organização, torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. Uma grande empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são todos exemplos de organizações. Sempre que alguém precisa realizar uma atividade para a qual é necessário recorrer ao auxílio de outros, ou sempre que algumas pessoas descobrem que se unirem suas forças conseguirão fazer coisas que seriam impraticáveis se perseguidas apenas por uma delas, o resultado é uma organização. As organizações são grupos de pessoas que combinam seus próprios esforços e outros tipos de recursos para alcançarem objetivos comuns. (MAXIMIANO, 1989, p. 21)

Então, podemos dizer que as pessoas são a mola propulsora das empresas. Ao somarmos as características, habilidades e experiências dos funcionários, pode-se obter um resultado positivo maior do que se analisado individualmente. Isso é uma organização, um conjunto de pessoas que procuram trabalhar em busca de um objetivo comum, comprometidas com a visão e missão da corporação a qual pertencem. Se o sucesso ou não da empresa está nas mãos das pessoas, como elaborar e desenvolver uma política de gestão que acompanhe as rápidas mudanças? As organizações, conscientes de que

seu sucesso pode ser concretizado pelas habilidades, talentos e experiências de seus empregados, estão definindo parâmetros para a gestão de desempenho baseada nas competências, obtendo assim um mecanismo capaz de gerar e sustentar vantagem competitiva. De acordo com Lawler apud Souza, as três fontes de vantagem competitiva de maior destaque são a tecnologia, arquitetura organizacional e as pessoas. Como tanto tecnologia quanto arquitetura organizacional dependem das pessoas, afirma-se que negócios bem-sucedidos estão diretamente relacionados as pessoas.

## NOÇÃO DE COMPETÊNCIA

Quando se fala em competência surge outro conceito, o de qualificação. Associamos que alguém tem competência quando está qualificado ou capacitado para executar determinada tarefa ou trabalho.

O termo competência não é novo, tem sua origem no fim da Idade Média e estava diretamente associado à linguagem jurídica, ou seja, alguém ou alguma instituição tinha a atribuição de julgar e apreciar certas questões, tornando-se assim competente para realizar certo ato. Era a capacidade que alguém tinha para pronunciar-se sobre determinado assunto.

Por outro lado, o conceito de competência evoluiu, mas mantém como alicerce habilidades, conhecimento e qualificação, afinal, uma pessoa é considerada competente quando possui conhecimento, é hábil e procura qualificar-se para determinada função. Para Dutra (2001, p. 28) o conceito de competência é aquele que abrange o “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades”.

Mantendo a mesma linha de raciocínio, Magalhães et al (1997, p. 14), afirma que competência é o “conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função”.

Já para Zarifian (1996, p. 5), competência é “assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas.”, ou seja, é a capacidade que o profissional tem de agir e reagir de maneira adequada diante de situações imprevistas ou inéditas.

De acordo com Mello (2007), competência está relacionada com a capacidade de mobilizar conhecimentos, valores e decisões para agir de modo pertinente numa determinada situação, ou seja, nem sempre é fácil constatá-la, visto que é preciso considerar os conhecimentos e valores que estão na pessoa e nem sempre podem ser observados. Sendo assim, devemos, além de ter o conhecimento saber utilizá-lo de maneira adequada e satisfatória. E competência é exercida na prática, aprende-se fazendo.

Para Fleury apud Dutra (2001, p. 27), competência é “saber agir de maneira responsável [...] implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. ”

Então, competência é interagir com o meio de maneira adequada, desenvolver e aplicar conhecimento em situações imprevistas, buscar a qualificação e tornar-se um profissional capaz de superar mudança, adequar-se ao mercado de trabalho e quebrar paradigmas. Sendo assim, competência poderia ser entendida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, é o saber e querer fazer..

Numa abordagem mais específica, podemos dividir as competências em três áreas: organizacional, funcional e individual, mas tendo sempre em mente que as corporações são constituídas por pessoas, e essas contribuem individualmente para o atingimento de metas e objetivos almejados pela empresa.

### **2.1.1 Competência organizacional**

O conceito de competência organizacional está associado à visão, missão e intenção estratégica da empresa. Ainda é menos difundida que a dimensão individual de competência, porém já encontramos alguns autores que abordam o tema, principalmente quando se parte do conceito de Core competence.

A competência organizacional diz respeito à empresa, ou seja, não se limita às pessoas, mas abrange a gestão e a tecnologia utilizadas pela organização. São as competências que a empresa possui e é reconhecida em função dessas características. Nessa linha de pensamento, podemos dizer que a organização terá determinada

competência quando existir sinergia entre as dimensões que a constituem: tecnologia, processos e pessoas.

Prahalad & Hamel (1990), abordam Core competence (CC) como um conjunto de habilidades e tecnologias que resultam em diferencial à competitividade da empresa, geram valor distintivo percebido pelos clientes e difíceis de serem imitadas pela concorrência.

Além das CCs temos ainda a competência organizacional seletiva e a básica. A primeira caracteriza-se pela diferenciação de uma organização nos mercados regionais ou nacionais. A segunda é quando ocorre qualificação para a empresa atuar ou sobreviver em determinado mercado.

Podemos resumir a competência organizacional como sendo aquelas que dizem respeito à organização como um todo. De acordo com Dutra (2001, p. 27), “há uma relação íntima entre as competências organizacionais e as individuais, portanto, o estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que há uma influência mútua entre elas”.

### **2.1.2 Competência funcional**

A competência funcional ou coletiva é um intermédio entre a organizacional e a individual. Está relacionada ao efetivo desenvolvimento das principais funções da organização, ou seja, pode ser caracterizada como a competência que determinado setor ou departamento possui na empresa.

### **2.1.3 Competência individual**

As competências individuais estão relacionadas ao comportamento das pessoas, ou seja, cada um possui características próprias que contribuem para seu desenvolvimento profissional. Algumas competências individuais, segundo Human Research Inc podem ser:

- a) correr riscos com idéias não testadas;
- b) verbalizar os pensamentos a as ações dos outros;
- c) reagir a problemas por meio de estudo e cooperação;
- d) analisar muitas variáveis ao tomar decisões;
- e) delegar a outros a responsabilidade de ações decorrentes;
- f) reduzir a tensão no grupo por meio de interação verbal;
- g) responsabilizar-se pelo acompanhamento das atividades;
- h) conter-se quando estiver impaciente ou ansioso;
- i) agir com energia mesmo se isto ofender algumas pessoas;
- j) resolver conflitos iniciando e promovendo análise e debate;
- k) levar em conta os pontos de vista dos que discordam;
- l) manter-se neutro no aparecimento de conflito;
- m) exigir resultados imediatos;
- n) encorajar com palavras os outros em seus esforços;
- o) elaborar uma rotina funcional e repetitiva;
- p) avaliar cuidadosamente métodos e ações alternativas.

A competência individual é o conceito mais conhecido, discutido e aplicado nas organizações atualmente. As pessoas são avaliadas pelo que sabem fazer e como o fazem.

Organização e pessoas, lado a lado, propiciam um processo contínuo de troca de competências. A empresa transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro ou fora da organização. As pessoas, por seu turno, ao desenvolver sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, dando-lhe condições para enfrentar novos desafios. (DUTRA, 2001, p.27)

## 2.2 GESTÃO DE DESEMPENHO

O atual mercado, globalizado e competitivo, tem como desafio metas cada vez maiores, equipes reduzidas e a pressão de um curto espaço de tempo, ou seja, os



resultados esperados são de grandes cifras, com poucas pessoas e em pouquíssimo tempo. A alta competitividade faz com que haja uma mudança e quebra de paradigmas pois,

Diariamente, as organizações enfrentam o desafio do aumento de expectativas da performance para atender às necessidades de acionistas, clientes, fornecedores e colaboradores. Entretanto, a cada dia, os competidores tornam-se mais capazes de convertendo em ineficazes as formas tradicionais de gerenciamento do negócio, para lidar com as imposições da economia global. (SOUZA et al., 2005, p. 29)

Durante longo tempo, de acordo com Souza (2005), avaliar desempenho restringia-se a uma técnica utilizada para verificar a adaptação do homem ao trabalho. Já em meados da década de 70, o acirramento da competitividade trouxe novos ares ao desempenho, visto que o homem passou a ser percebido como parte integrante e essencial da empresa. A partir da década de 90, mantendo-se a premissa da importância do homem na organização, a turbulência do mercado novamente exige mudanças, torna-se necessário uma avaliação de desempenho formal baseada na racionalidade e objetividade, sem esquecer que o responsável pela elaboração, aplicação e acompanhamento de tais ferramentas é o homem, essencial para o atingimento ou não dos objetivos da organização.

Mas, voltando ao termo desempenho, o que mais podemos falar? Na visão de Souza et al (2005, p. 23) o conceito de desempenho humano sofreu mudanças ao longo do tempo tendo em vista as transformações sócioeconômicas. É percebido como um esforço que as pessoas realizam para obter produtividade efetiva. O mesmo autor também afirma que em sua origem, o termo desempenho estava relacionado ao desempenho de máquinas e equipamentos, sendo avaliado de acordo com a atuação e resultados obtidos pela utilização do referido equipamento.

Ao longo do tempo, o conceito de desempenho tem sofrido alterações, mas sua essência parece permanecer: está diretamente relacionado ao que se espera como resultado final. Para Souza (2005, p. 204), o desempenho humano “é a ação explícita resultante da influência e da dinâmica de variáveis de naturezas distintas, como cultura, clima organizacional, condições de trabalho, possibilidades individuais, competências, atitudes, modo de gerenciamento do processo produtivo, motivação, entre outras.”.

Por outro lado, o desempenho é uma

“ação intencional, decorrente da aplicação de potenciais e competências, que permite o alcance de resultados desejados. Devido à influência de variáveis distintas, o indivíduo não pode ser responsabilizado, isoladamente, pelos resultados obtidos. Segundo, gerir desempenho implica o desenvolvimento de competências necessárias à sustentação de resultados efetivos para o negócio. (SOUZA, 2005, p. 24)

“A gestão de desempenho é um sistema de informações estruturado de forma abrangente e contínua, sob uma perspectiva sistêmica, interessado na produção do conhecimento sobre a relação do homem com o trabalho.” (SOUZA et al., 2005, p.15)

“A visão expandida transforma o desempenho obtido em fonte de informações úteis ao gerenciamento de pessoas e equipes, constituindo-se em ponto crítico que sustenta a tomada de decisão visando a melhoria do desempenho e o desenvolvimento pessoal.” (SOUZA e SOUZA apud SOUZA et al, 2005, p. 24)

Tendo em vista que nem sempre o trabalho realizado é aquele que a organização espera,

Gerir o desempenho significa avaliar a extensão da discrepância, identificar os fatos geradores desta situação e, em seguida, intervir, tomando decisões para eliminar as variáveis constituídas em fontes de problemas, como a delegação incompatível ao perfil de competência, a desmotivação, a ausência de integração, a desestruturação do processo de trabalho, a ausência de nitidez quanto aos propósitos. A clareza sobre a fonte da discrepância é fundamental à definição da solução mais adequada. Nem sempre o desempenho aquém do esperado constitui apenas fruto da atuação do indivíduo. Às vezes, o alcance do desempenho esperado extrapola a autonomia da pessoa avaliada. [...] avaliar desempenho é uma decisão que afeta o crescimento humano e organizacional. (SOUZA et al., 2005, p. 25)

Na visão de Souza et al (2005), a gestão de desempenho é abordada como um processo que procura equilibrar as diversas forças de uma organização: clientes, mercado, funcionários. Tal equilíbrio contribui para a permanência da empresa no acirrado e competitivo mercado atual.

Quando se fala em desempenho acabamos associando a avaliação, ou seja, para medir ou definir o desempenho precisamos avaliá-lo, porém como fazer isso? Para Bergamini (1988, p. 13). “ a avaliação de desempenho é, portanto, mais uma questão de atitude que de técnica.” Na visão da mesma autora, A avaliação de desempenho é uma forma de interação entre as pessoas, propondo uma atualização de seu próprio comportamento. Seria uma oportunidade de aprimoramento constante.

Um processo adequado de avaliação de desempenho é aquele que consegue perceber os pontos fortes e fracos dos funcionários, traçar meios para melhorar as deficiências e procurar aproveitar os pontos fortes. Também não se deve avaliar alguém simplesmente por avaliar, é preciso analisar as consequências disso, afinal, pode contribuir para o crescimento profissional ou, ao contrário, acabar na demissão de alguém. Separar a pessoa de seu trabalho também é importante na avaliação, não podemos avaliar mal somente por que não gostamos da pessoa, é essencial analisar o lado profissional, a qualidade do trabalho. Avaliação de desempenho é um processo contínuo de troca de conhecimentos e idéias, de busca por melhor capacitação profissional.

### 2.3 GESTÃO DE DESEMPENHO BASEADA NAS COMPETÊNCIAS

Tendo em vista que a Gestão de Desempenho por Competências é muito utilizada pelas organizações, é importante que todos os envolvidos no processo, tanto avaliados quanto avaliadores, saibam como conduzi-lo e tenham condições de elaborar avaliações adequadas.

“O mercado atual requer pessoas com visão global, polivalentes e elevado nível de qualificação, para fazerem frente à crescente complexidade da natureza do trabalho resultante das metamorfoses do cenário corporativo.” (SOUZA, 2006, p.24)

As avaliações oferecem informações para decisões importantes com o promoções, transferências e demissões. As avaliações identificam necessidades de treinamento e desenvolvimento: identificam as habilidades e competências dos funcionários que se acham inadequadas, e para as quais podem ser desenvolvidos programas de melhoria. As avaliações de desempenho podem ser usadas como critérios de validação de programas de seleção e desenvolvimento. Os funcionários recém-contratados que não estejam apresentando bom desempenho podem ser identificados pela avaliação. De maneira semelhante, a eficácia dos programas de treinamento e desenvolvimento pode ser determinada através dos resultados da avaliação de desempenho dos funcionários que deles participam. As avaliações também atendem ao propósito de fornecer feedback aos funcionários sobre como a organização vê o trabalho deles. Além disso, as avaliações também são usadas como base para a alocação de recompensas. Decisões sobre quem receberá aumento de remuneração por mérito e outras recompensas desse tipo costumam ser tomadas com base nas avaliações de desempenho. Cada uma dessas funções da avaliação de desempenho é igualmente importante. Mas sua importância relativa depende da perspectiva em

que são consideradas. Várias delas são obviamente relevantes para as decisões da área de recursos humanos. (ROBBINS, 2002, p. 474)

"Mais do que um método ou sistema formal, a avaliação de desempenho deve ser um processo contínuo, que tem finalidade principalmente educacional, e eventualmente disciplinar, e que enfatiza o contínuo aprimoramento da equipe, focalizando sua atenção nos resultados que é importante atingir." (MAXIMIANO, 1989, p. 298)

As instituições, por serem uma realidade social, são compostas por pessoas que interagem na execução de ações dirigidas à consecução de objetivos comuns capazes de atender à visão e à missão da organização. Esse é o ponto de partida para a análise do que ocorre nas organizações em função das inter-relações entre pessoas nos mais diversos segmentos, sobretudo quando o foco é a avaliação do desempenho. Nesse contexto, avaliar o trabalho humano é mais complexo do que se possa imaginar. Implica em especial, a identificação do impacto das variáveis socioemocionais no desempenho de cada empregado. (SOUZA et al., 2005, p. 99)

Tendo em vista que a gestão de desempenho por competência tem sido discutida e aplicada em algumas organizações torna-se essencial compreender seu conceito e sua metodologia. Não basta avaliar por avaliar, o ideal é avaliar tendo conhecimento da ferramenta e dos possíveis resultados.

Mantendo a linha de pensamento de que a organização é, na verdade, a interação das pessoas que nela trabalham, Bergamini (1988, p. 32) afirma que avaliar desempenho "implica, conseqüentemente, conhecer a dinâmica comportamental própria de cada um, o trabalho a ser realizado e o ambiente organizacional em que essas ações se passam.", sendo assim, uma boa avaliação ocorre quando se conhece os mecanismos da avaliação, o que se espera do funcionário e quais os objetivos da organização. Bergamini (1988) também afirma que três forças são importantes na avaliação de desempenho: a maneira de ser do indivíduo, a atividade e o ambiente. A soma disso, em equilíbrio, oferece bons resultados e facilita a elaboração da avaliação de desempenho.

Como poderíamos definir o termo "avaliação de desempenho por competência"? Se desempenho é o que se espera como resultado e competência é o fazer fazer, diria que avaliação de desempenho por competência é medir o resultado final de um trabalho através da maneira que foi executado.

A avaliação de desempenho atinge tanto a empresa quanto o funcionário, ou seja, de acordo com Souza (2005, p. 25) “é uma decisão que afeta o crescimento humano e organizacional. Porém, não significa avaliar a pessoa. Antes, implica a captação de informações relativas ao nível de contribuição ao negócio.”

Souza (2005, p. 96) tem a seguinte definição para avaliação de desempenho baseada nas competências

Este tipo de avaliação caracteriza-se pela mensuração das competências conceituais (conhecimento e domínio de conceitos e teorias), técnicas (domínio de métodos e ferramentas) e interpessoais ( atitudes e valores) necessárias ao desempenho esperado, a partir de instrumentos específicos e entrevistas.

Também podemos dizer que a avaliação de desempenho baseada nas competências é um processo dinâmico, que envolve avaliado e avaliador, presente, passado e principalmente futuro. É dinâmico pois as mudanças acontecem a todo momento e as organizações, procurando adequar-se para sobreviver no mercado, modificam sua política de gestão e os funcionários acabam adaptando-se a nova realidade da organização, é a quebra de paradigmas. Vincula-se principalmente ao futuro pois os treinamentos geram resultados futuros.

Avaliar desempenho é pensar no indivíduo e na organização, saber onde se quer chegar e verificar o que está sendo feito para que isso seja atingido. É olhar o funcionário como pessoa e como profissional, procurando elencar seus pontos fortes e melhorar os pontos fracos, Enfim, é um processo contínuo que deve ser encarado com naturalidade, deve ser claro, objetivo e transparente, lembrando sempre que a organização é formada por seres humanos, hoje considerados o bem mais valioso de uma empresa e seu grande diferencial competitivo.

### 3. A GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS NO BANCO DO BRASIL

Antes de abordar a evolução da gestão de desempenho, é interessante observar como surgiu o Banco do Brasil e quais mudanças foram mais marcantes durante esse período.

Com a vinda da Coroa Portuguesa para o Brasil, muitas mudanças ocorreram no cenário brasileiro, na época colônia portuguesa. Segundo FRANCO (1973) em 12 de outubro de 1808 é assinado o alvará (lei) que criou o Banco do Brasil com consentimento de D. João, visto que o Real Erário não tinha mais condições de manter a monarquia. Em virtude das dificuldades monárquicas, cria-se um banco público, no Rio de Janeiro, para facilitar os meios e recursos de manutenção do Estado.

Apesar de ter sido fundado em 1808, apenas em 11 de dezembro de 1809 é que os serviços bancários foram iniciados no Rio de Janeiro. Nessa época a situação financeira brasileira era complicada. A abertura dos portos ao comércio internacional aumentou a entrada de mercadorias industrializadas, principalmente às inglesas, visto o tratado de 1810 ter dado grande vantagem à Inglaterra diminuindo consideravelmente os impostos dela cobrados em relação aos demais países.

Em 1816 o Banco do Brasil obteve autorização, por lei, para implantar uma agência na Bahia e em outras cidades. Durante o período do Brasil Reino (1815-1822), o Banco do Brasil contribuiu para a transformação e progresso do Rio de Janeiro, financiando a construção do primeiro edifício da Bolsa, ainda existente até hoje e fazendo com que o Rio de Janeiro fosse reconhecido no cenário mundial.

Com a abdicação de D. Pedro I as finanças brasileiras iam de mal a pior. “O ano de 1828 começa com sombrias perspectivas financeiras”.(FRANCO, 1973, p. 157). Em 1829 é contraído um empréstimo externo que tinha como destino pagar os juros de empréstimos anteriores. É decidido, por lei, em 1829, extinguir o Banco do Brasil, fazendo com que não mais existissem estabelecimentos bancários no país. Como o Brasil começa a passar por um processo de reestruturação econômica em virtude do café, surge, no Ceará, em 1835, um pequeno banco que durou pouco tempo. Em 1838 é fundado, também no Rio de Janeiro, o primeiro banco particular, o Banco Comercial do Rio de Janeiro. Posteriormente são abertos outros bancos particulares nas cidades de Belém,

São Luiz, Recife e Salvador.

Em agosto de 1851 o futuro Visconde de Mauá fundou um estabelecimento de crédito que denominou Banco do Brasil, fazendo assim concorrência ao Comercial do Rio de Janeiro, único na capital até então no Brasil. O fato sensibilizou o governo, o qual através dos esforços do Ministro da Fazenda, Joaquim José Rodrigues Torres, fundou uma banco oficial. A 5 de julho de 1853 foi sancionada, por D. Pedro II, a lei que criava o Banco do Brasil através da fusão de dois bancos particulares que funcionavam no Rio de Janeiro. O novo estabelecimento passa a ter a função emissora, além de todas as características oficiais. Na fusão Mauá entrara com 50.000 ações e o banco Comercial com 30.000, sendo as demais subscritas rapidamente quando lançadas na praça, totalizando 150.000 ações. Ainda em 1853 foram aprovados os estatutos e o novo Banco do Brasil, sendo Mauá eleito para a nova diretoria.

Em 10 de abril de 1854 é aberto oficialmente o Banco do Brasil, tendo como presidente o Conselheiro João Duarte Lisboa Serra, substituído posteriormente por Rodrigues Torres e funcionando com o privilégio da emissão.

Em 1864 ocorreu uma séria crise bancária que teve seu início com a queda do estabelecimento pertencente a Antônio José Alves Souto. Houve uma corrida dos depositantes aos guichês, resultando na liquidação judicial de algumas casas bancárias.

Em 11 de dezembro de 1892, o presidente do Brasil Floriano Peixoto, decidido a conter a inflação e centralizar a atividade bancária, assinou um decreto autorizando a fusão do Banco do Brasil com o da República dos Estados Unidos do Brasil com a denominação de Banco da República do Brasil. No ano seguinte a fusão é aprovada pelos acionistas do Banco do Brasil. Em 1905, sob o pretexto de reformar o inviável Banco da República, o presidente Rodrigues Alves fundou o atual Banco do Brasil. O novo Instituto, que retomou o nome tradicional de Banco do Brasil, exercia as funções de um banco central, com capital abundante para redesconto de papel, adiantamento e capaz de amparar outros bancos em momentos de crise.

A partir desse momento, o Banco do Brasil cresce em todo o território nacional, evoluindo conforme a conjuntura mundial.

O Presidente da República, Epitácio Pessoa, em 1920 reorganiza novamente o Banco do Brasil para que tenha como faculdades à emissão e redesconto como solução única para diminuir os efeitos da nossa circulação. Com a criação da Carteira Agrícola,

em 1922, os estatutos do Banco do Brasil são novamente reformulados.

Inicialmente o Banco do Brasil tinha um único departamento no Rio de Janeiro que contava, em 1816, com apenas 22 funcionários. Em dezembro de 1987, o Banco do Brasil contava com 128.528 funcionários. As antigas três filiais, existentes em 1817 na Bahia, São Paulo e Recife, originaram, em 1987, uma rede com 3.641 unidades, sendo 41 no exterior, totalizando 2.284 agências e 364 dependências de menor porte.

Mais de 90 por cento das agências brasileiras estão localizadas em cidades interioranas, incentivando a economia local e amparando a rede privada do país.

O Banco do Brasil destina a maior parte de investimentos para o setor privado, sendo que no setor público as preferências vão para empreendimentos ligados a interesses sociais, principalmente na área de desenvolvimento urbano. Outra função pública exercida é o apoio financeiro e técnico ao comércio internacional brasileiro, intermediando a distribuição de numerário no território nacional.

A Assembléia Geral dos Acionistas, em 1985, aprovou a criação da Fundação Banco do Brasil, tendo como objetivo promover, apoiar, incentivar e patrocinar ações na área educacional, cultural, social, filantrópica, recreativo-esportiva, além de atividades de pesquisa científico-tecnológica e de assistência a comunidades urbanas e rurais. Depois de autorizado, em 1986, a operar com Fundo de Ações e Fundo de Renda Fixa, ampliou seu leque de ofertas aos clientes.

Em 1986 o Governo Federal decidiu extinguir a Conta Movimento que era mantido pelo Banco Central, mecanismo este que assegurava ao Banco do Brasil suprimento automático de recursos para as operações permitidas aos demais intermediários financeiros. Em contrapartida, o Banco foi autorizado a atuar em todos os segmentos de mercado franqueados às demais instituições financeiras. Em 15 de maio de 1986 é constituída a BB Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S. A, inicia-se, assim, a transformação do Banco do Brasil em conglomerado financeiro.

No ano de 1987 quatro subsidiárias passam a integrar o conjunto de empresas vinculadas ao Banco do Brasil: BB Financeira S. A, BB Leasing S. A, BB Corretora de Seguros e Administradora de Bens S. A e BB Administradora de Cartões de Crédito S. A. No quesito investimento, o destaque ficou por conta da poupança rural (poupança ouro).

É em 1988 que surge o cartão Ourocard, primeiro cartão de múltiplo uso do mercado, operações de leasing financeiro e criação do BB Banco de Investimento S. A.



Com o Plano Real, em 1994, o Banco do Brasil foi o articulador da substituição da antiga moeda pela nova, em curto espaço de tempo, em todo o território nacional.

O ano de 2000 foi marcado pela expansão do Banco do Brasil na Internet, através do site [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br), [www.bancodobrasil.com.br](http://www.bancodobrasil.com.br), [www.bancobrasil.com.br](http://www.bancobrasil.com.br), com opções de investimentos, agronegócios, negócios internacionais, notícias, cultura e esporte.

Em 15 de Novembro de 1953, foi criado o Distrito Administrativo e Judiciário de Dois Vizinhos, sendo designado Teodorico Guimarães para subprefeito e Ary Jayme Müller para escrivão. O município foi criado pela Lei nº 4254/60, de 25 de julho de 1960, através do projeto do deputado Domício Scaramella, sancionado pelo Governador Moisés Lupion. A instalação ocorreu em 28 de novembro de 1961, com a posse do primeiro prefeito eleito.

Dois Vizinhos possui área de 418 km<sup>2</sup> e está localizado no sudoeste do Paraná, com uma população de 34.001 habitantes (IBGE/2007). Possui também 03 instituições de ensino superior, 05 agências bancárias, 660 empresas comerciais, 123 industriais e 862 prestadoras de serviços. É uma região basicamente agrícola, com forte agricultura familiar e alguns grandes produtores. Na cidade também está instalada uma unidade da Sadia que emprega várias pessoas da cidade.

Em Dois Vizinhos a agência foi instalada em 1976 e atualmente funciona no mesmo prédio, localizado no centro, e conta com um quadro de dezoito funcionários.

“Mudar estruturas acomodadas e políticas viciadas é difícil. Partir para o novo exige abandonar o conhecido, ignorar a apatia e a incredulidade. Exige, antes de tudo, desejo e coragem de inovar, de questionar e de transgredir o que foi estabelecido muitas vezes por hábito e, não, por reflexão.” (SOUZA, 2006, p. 20)

O Banco do Brasil, procurando adequar-se as mudanças ocorridas no mercado, efetuou mudanças que atingiram diretamente seus funcionários, sendo as mais relevantes as relacionadas na sequência:

1965: O Banco do Brasil passa a desenvolver treinamentos internos, presenciais e a distância, com a criação do DESED (Departamento de Seleção e Desenvolvimento do Pessoal). O DESED surge com propostas ousadas para a época: parcerias com importantes instituições de ensino, escolas de inglês, e oferta de bolsas de estudo no exterior;

1977: São implantadas tecnologias avançadas de ensino profissional em sala de aula - disposição de carteiras em forma de "U", mesas modulares, jogos e dinâmicas de grupo, entre outros -, que valorizam a figura do treinando como sujeito da aprendizagem;

1986: É criado um setor de produção de vídeos para treinamento, fornecendo material didático para os cursos presenciais do Banco e um serviço de empréstimo de fitas para os usuários;

1989: Surge o Programa de Informatização no Treinamento, com a participação do BB no curso Como Planejar o Treinamento em Informática, que abordava, entre outros assuntos, fundamentos de TBC (Treinamento Baseado em Computador).

1993: É lançado o Programa BB MBA - Treinamento de Altos Executivos, destinado à formação de Conselheiros, Diretores, Executivos da Direção Geral e Órgãos Regionais, Gerentes de Agências no Exterior e de Agências Estratégicas no País. O Programa disponibiliza, em parceria com as mais renomadas instituições de ensino, cursos de pós-graduação lato sensu em diversas áreas, como finanças, marketing, controladoria, agronegócios e gestão de pessoas.

1996: É lançado o Programa Profissionalização, que procura estimular a discussão de conceitos como empregabilidade, planejamento de carreira e autodesenvolvimento profissional. Surge o primeiro treinamento baseado em computador (TBC), o curso Fundamentos da Atividade Bancária.

1998: É criada a TV Corporativa - TVBB, inaugurando a experiência do Banco do Brasil em teletreinamento.

2001: É inaugurado o Portal do Desenvolvimento Profissional, possibilitando o acesso a toda a informação sobre educação corporativa em ambiente web (intra e internet).

2002: Em 11 de julho, é lançada a Universidade Corporativa, que dá continuidade à evolução da educação corporativa no Banco do Brasil.

2003 É criado Programa de co-gestão do orçamento de treinamento com os funcionários. O Programa Extraordinário de Desenvolvimento Profissional reserva 1/3 do orçamento de treinamento para ser utilizado por escriturários, caixas e comissionados do grupamento técnico-operacional. A gestão dos recursos é feita por Comitês eleitos pelos funcionários e que contam com a participação de representantes sindicais.

2004: Lançado em abril as bases do Programa de Gestão de Desempenho por Competências no BB. O Projeto, experimental no ano de 2004, vai mapear as competências profissionais em toda a empresa e orientar o sistema de avaliação e desenvolvimento de competências no BB. Realizado em maio na sede e por iniciativa da UNIBB o Primeiro Encontro de Bancos Públicos para o desenvolvimento de competências profissionais. O Evento marca nova forma de atuação da UNIBB no sentido de formar parcerias fortes dentro da própria indústria bancária para o desenvolvimento profissional. Assinado em junho convênio entre o BB/Universidade Corporativa e Ministério da Educação - INEP para desenvolvimento do Projeto de Certificação de Competências Ocupacionais no BB. O projeto é inovador e pretende estabelecer as bases de um sistema de certificação de conhecimentos e habilidades dentro do setor bancário.

2005: Em 2005, foi instituída nova forma de avaliação dos funcionários, chamada "Gestão de Desempenho por Competências". Esse novo sistema de avaliação se baseia em perspectivas que correspondem aos focos de interesse da Empresa, conforme disposto na Estratégia Corporativa: Financeira, Clientes, Processos Internos, Sociedade e Comportamento Organizacional. A avaliação do funcionário é feita por múltiplas fontes: auto-avaliação (atribuição de conceitos pelo funcionário para o próprio desempenho); superior (atribuição de conceitos, por todos os subordinados, para o desempenho do gestor da equipe); subordinados (atribuição de conceitos, pelo gestor imediato, para todos os funcionários de sua equipe); e pares (atribuição de conceitos, por funcionários de uma mesma equipe). ([www.bb.com.br](http://www.bb.com.br))

O Banco do Brasil adotou o programa de Gestão de Desempenho por Competências (GDC), com avaliações semestrais e itens pré-definidos para cada segmento de funcionários. De acordo com o tamanho da equipe, o funcionário pode ser avaliado pelo superior imediato (que também recebe avaliação do subordinado), pelos pares (colegas) e ainda há a auto-avaliação. A questão principal que se pretende abordar é se as pessoas envolvidas realmente conhecem o processo, se têm condições de conduzi-lo e se o consideram importante para sua carreira na empresa. Não basta avaliar ou atribuir conceitos, é preciso saber como fazer isso de maneira ética, justa e confiável.

O atual modelo de Gestão de Desempenho por Competências (GDC) foi desenvolvido a partir de sugestões de funcionários no 4º Fórum Gestão de Pessoas e Responsabilidade SocioAmbiental em 2003. Após o Fórum e coordenados pela DIPES,

vários analistas do Banco se reuniram em Brasília e elaboraram um novo sistema de avaliação que fosse participativo, democrático, justo e eficaz. O primeiro ciclo avaliatório foi no segundo semestre de 2005 e já utilizou as mudanças implementadas pela nova GDC.

Dentre as principais alterações do novo modelo, encontramos:

- a) Avaliação 360 Graus: todos os funcionários se avaliam entre si, ou seja, o desempenho passa a ser avaliado de forma mais ampla e democrática;
- b) Substituição dos Fatores pelas Competências: com as competências é possível ter uma descrição objetiva e clara do que se espera do funcionário em sua área de atuação;
- c) Ênfase no Desenvolvimento Profissional: durante o processo de avaliação é possível perceber em que áreas é preciso treinamento e assim melhorar o desenvolvimento profissional;
- d) Alterações nas Perspectivas de Desempenho: procurando alinhar-se as estratégias do Banco, as perspectivas que tratavam de aspectos econômicos foram unificadas em uma única, a financeira, e criou-se a perspectiva sociedade, reafirmando o compromisso de promover a cidadania organizacional;
- e) Desvinculação da PLR: os conceitos recebidos na GDC não influenciam mais na PLR que está diretamente ligado ao Acordo de Trabalho (ATB) da dependência.

Com os novos parâmetros da GDC, percebe-se uma maior democracia, objetividade e transparência no processo de avaliação, o fato de existir a auto-avaliação contribui para que o próprio funcionário perceba o que precisa melhorar e a avaliação pelas múltiplas fontes (pares, superior e/ou subordinado) fornece um resultado mais real, ou seja, mais uma vez a democracia está em alta.

Com a nova abordagem da GDC, fica mais fácil, inclusive, participar de cursos, sejam presenciais ou auto-instrucionais. O Banco do Brasil tem investido ao longo do tempo em treinamento, para assim, capacitar o corpo funcional e desenvolver a cultura de que é essencial saber fazer, ou seja, estar capacitado para assumir tarefas e desenvolver trabalhos. Treinamento é uma constante nas empresas que se preocupam com a qualidade dos serviços prestados aos clientes, e que valorizam seus funcionários.

Nesse aspecto, o Banco do Brasil desenvolve treinamentos presenciais com duração diversa, de acordo com o conteúdo do curso, e também treinamentos auto-instrucionais, alguns disponibilizados na intranet e outros em material impresso. Isso indica que um processo de avaliação adequado ocorre quando se somam forças, e os paradigmas são quebrados.

## 4. METODOLOGIA

### 4.1 MÉTODO ESCOLHIDO

Serão utilizados dados quantitativos visto que a amostra restringe-se aos funcionários do Banco do Brasil da agência de Dois Vizinhos (PR), com amostra não-probabilística por conveniência sem extrapolação para outros grupos, sequer outras agências.

Tendo em vista os objetivos do trabalho o método de pesquisa a ser utilizado é Survey descritiva visto que tem uma aplicação simples, apresenta questões pré-definidas e estruturadas, e também possibilita que se obtenham respostas limitadas às alternativas mencionadas e preestabelecidas no instrumento de pesquisa submetido aos respondentes.

Para a análise dos resultados obtidos pela *survey*, utilizou-se a média aritmética simples e desvio padrão, analisados descritivamente.

### 4.2 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Será aplicado um questionário com vinte e duas perguntas fechadas que deverá ser respondido por todos os funcionários da ativa do Banco do Brasil de Dois Vizinhos (PR). A entregue será efetuada pessoalmente, no próprio ambiente de trabalho, pelo pesquisador e solicitado que os respondentes façam a devolução no menor prazo possível.

O questionário distribuído é composto por vinte e duas perguntas fechadas, com cinco possibilidades de resposta de acordo com o nível de concordância com a afirmação apresentada, onde 1 (um) corresponde a discordo totalmente, 2 (dois) corresponde a discordo, 3 (três) corresponde a não concordo nem discordo, 4 (quatro) corresponde a concordo e 5 (cinco) corresponde a concordo totalmente com a afirmação apresentada.

### 4.3 AMOSTRA E APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO

A coleta dos dados foi feita por meio de questionários auto-aplicáveis (Anexo I), sendo os mesmos entregues por meio impresso aos respondentes, de maneira pessoal e individual pelo pesquisador.

A amostra pesquisada é constituída de dezoito funcionários da ativa da agência de Dois Vizinhos (PR).

### 4.4 ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta dos dados realizou-se a transcrição das respostas para uma planilha eletrônica - Excell, sendo a mesma utilizada para tabular os dados e calcular as médias e desvio padrão. Para facilitar e padronizar a interpretação das respostas tabuladas criou-se a escala de convergência conforme Quadro 1.

**Quadro 1 - Escala para a convergência das opiniões manifestas pelos respondentes**

| Escore Médio | Escala | Resposta obtida           |
|--------------|--------|---------------------------|
| [1,0 – 1,5]  | 1      | Discordo Totalmente       |
| (1,5 – 2,5]  | 2      | Discordo                  |
| (2,5 – 3,5]  | 3      | Não Concordo nem Discordo |
| (3,5 – 4,5]  | 4      | Concordo                  |
| (4,5 – 5,0]  | 5      | Concordo Totalmente       |

Fonte: elaborado pelo autor

Visto que os níveis são expressos em números inteiros e que as médias obtidas para as afirmações, foram números fracionários, foi escolhido o critério matemático de arredondamento para números inteiros para facilitar a análise dos resultados obtidos.

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo estão descritos os resultados obtidos com a aplicação do instrumento de pesquisa e os mesmos são interpretados sob a ótica da escala criada na metodologia citada anteriormente.

| Questão | Afirmção  | 1 | 2 | 3        | 4         | 5 | Média | DP   |
|---------|---|---|---|----------|-----------|---|-------|------|
| Q1      | Um aspecto positivo do instrumento de Gestão de Desempenho por Competências é o fato do funcionário não precisar mais de indicações do superior para concorrer a cargos comissionados.                  | 0 | 2 | 1        | <b>11</b> | 4 | 3,94  | 0,87 |
| Q2      | O modelo de Gestão de Desempenho por Competências está mostrando ser mais participativo e democrático do que o modelo vigente anteriormente.  | 0 | 0 | 2        | <b>11</b> | 5 | 4,17  | 0,62 |
| Q3      | A avaliação por múltiplas fontes (auto-avaliação, pares, superior e subordinados) oferece um resultado mais fidedigno sobre meu desempenho.   | 1 | 3 | 0        | <b>9</b>  | 5 | 3,78  | 1,22 |
| Q4      | A auto-avaliação constitui uma forma prática de manifestar minha concordância ou discordância em relação aos conceitos atribuídos pelas outras fontes de avaliação                                      | 0 | 1 | 2        | <b>10</b> | 5 | 4,06  | 0,80 |
| Q5      | A equipe da Gestão de Pessoas do BB forneceu as informações necessárias quando da mudança no instrumento de GDP para a Gestão de Desempenho por Competências.   | 0 | 3 | 3        | <b>8</b>  | 4 | 3,72  | 1,02 |
| Q6      | Sempre que tive dúvidas quanto ao funcionamento do instrumento de Gestão de Desempenho por Competências a equipe da Gestão de Pessoas do BB esteve disponível para esclarecê-las e prestar orientações. | 0 | 2 | <b>8</b> | <b>8</b>  | 0 | 3,33  | 0,69 |
| Q7      | As competências pelas quais sou avaliado são mais adequadas que os fatores da GDP vigente anteriormente.  | 0 | 0 | 3        | <b>13</b> | 2 | 3,94  | 0,54 |



|     |   |   |   |          |           |   |      |      |
|-----|---|---|---|----------|-----------|---|------|------|
| Q8  | Tive facilidade em realizar minha auto-avaliação.   | 0 | 3 | 0        | <b>10</b> | 5 | 3,94 | 1,0  |
| Q9  | A escala da Nova GDP (5 pontos) é melhor que a da anterior (6 pontos).  | 1 | 2 | <b>9</b> | 5         | 1 | 3,17 | 0,92 |
| Q10 | As orientações dispostas nas telas do sistema da Nova GDP facilitaram a sua navegação.  | 0 | 0 | 3        | <b>15</b> | 0 | 3,83 | 0,38 |
| Q11 | Os pesos de cada fonte de avaliação (auto-avaliação, superior, pares e subordinados) devem ser equivalentes.  | 1 | 2 | 1        | <b>12</b> | 2 | 3,67 | 1,03 |
| Q12 | As telas da Nova GDP tornaram mais agradável a navegação.   | 0 | 0 | 8        | <b>9</b>  | 1 | 3,61 | 0,61 |
| Q13 | O modelo da Nova GDP tem como principal objetivo promover o desenvolvimento profissional.   | 0 | 0 | 2        | <b>12</b> | 4 | 4,11 | 0,58 |
| Q14 | As competências estavam redigidas de forma clara e objetiva.  | 0 | 1 | 2        | <b>14</b> | 1 | 3,83 | 0,62 |
| Q15 | A descrição dos itens da escala de conceitos foi adequada para avaliar as competências.   | 0 | 2 | 2        | <b>12</b> | 2 | 3,78 | 0,81 |
| Q16 | As telas do sistema da Nova GDP (estrutura, seqüência, diagramação, disposição visual) facilitaram a navegação no sistema.  | 0 | 0 | 6        | <b>11</b> | 1 | 3,72 | 0,57 |
| Q17 | As competências nas quais fui avaliado expressam as atividades da área em que atuo.   | 1 | 2 | 1        | <b>12</b> | 2 | 3,67 | 1,03 |
| Q18 | Tive facilidade em atribuir conceitos aos meus avaliados.   | 0 | 6 | 2        | <b>7</b>  | 3 | 3,39 | 1,14 |
| Q19 | Tive facilidade para avaliar o desempenho dos colegas de equipe.  | 2 | 4 | 3        | <b>9</b>  | 0 | 3,06 | 1,11 |
| Q20 | Tive facilidade para registrar anotações para meus avaliados, vinculando-as às competências apresentadas.   | 0 | 6 | 3        | <b>8</b>  | 1 | 3,22 | 1,00 |
| Q21 | O instrumento de Gestão de Desempenho por Competências colabora para que haja mais transparência na concorrência para cargos comissionados e ascensão profissional. | 1 | 3 | 4        | <b>8</b>  | 2 | 3,39 | 1,09 |

|     |  |   |   |   |          |   |      |      |
|-----|--|---|---|---|----------|---|------|------|
| Q22 | O modelo de Gestão de Desempenho por Competência possibilita que seja percebidos o entusiasmo, colaboração e dedicação que você dedica a seu trabalho. | 1 | 3 | 4 | <b>8</b> | 2 | 3,39 | 1,09 |
|-----|--|---|---|---|----------|---|------|------|

Não foi verificada nenhuma média extrema de discordância ou concordância total. Observou-se que as médias das repostas estiveram concentradas em dois parâmetros, um de dúvida e outro de certeza, o primeiro chamado “não concordo nem discordo” e o segundo “concordo”.

Tendo em vista os resultados obtidos no quadro anterior, observa-se que há uma concordância no quesito de que a nova GDC é mais participativa e democrática; a auto-avaliação é prática e o principal objetivo do modelo atual é o desenvolvimento profissional. Tal fato se verifica nas questões 2 (média 4,17; dp 0,62) ,4 ( média 4,06; dp 0,80); 11 (média 3,67; dp 1,03) e 13 (média 4,11; dp 0,58), as quais abordam tal aspecto da nova GDC. Os resultados aqui obtidos indicam que os funcionários têm percebido que as mudanças ocorridas contribuem para a melhoria do processo de avaliação, afinal, existe participação de toda a equipe e a oportunidade de auto-avaliar-se, avaliar pares e superiores e/ou subordinados, considerando-se que cada fonte de avaliação deveria ter peso equivalente, ou seja, auto-avaliação, superior e pares deveriam ter o mesmo peso para a composição final do conceito obtido na avaliação. Isso demonstra igualdade entre os funcionários.

Outro aspecto interessante está relacionado as questões 6 (média 3,33; dp 0,69); 9 (média 3,17; dp 0,92); 18 (média 3,39; dp 1,14); 20 (média 3,22; dp 1,00); 21 (média 3,39; dp 1,09) e 22 (média 3,39; dp 1,09). De acordo com o resultado dessas questões, os funcionários ainda não têm conceito formado sobre a disponibilidade da Gepes para esclarecer dúvidas da nova GDC; a nova escala adotada; facilidade para atribuir conceitos aos avaliados e colegas e equipe; facilidade para registrar anotações; transparência na concorrência para cargos comissionados e ascensão profissional; dedicação e entusiasmo em relação ao trabalho e a nova GDC.

Foi avaliado, através da questão 1 (média 3,94; dp 0,87), que realmente um dos aspectos positivos da nova GDC é o fato de que não é mais necessária indicação do superior para concorrer em cargos comissionados, fato esses que no modelo anterior

existia. Se antes o funcionário tinha que ser indicado oficialmente através da avaliação de desempenho para concorrer em cargos comissionados hoje essa realidade mudou e não é mais necessário.

A questão 3 (média 3,78; dp 1,22) indicou que a avaliação por múltiplas fontes oferece um resultado fidedigno sobre o desempenho do funcionário e na questão 17 (média 3,67; dp 1,03) foi observado que os funcionários estão sendo avaliados de acordo com as competências exigidas à área em que atuam, demonstrando que a avaliação tem sido feita de maneira objetiva e transparente.

As questões 10 (média 3,83; dp 0,38); 12 (média 3,61; dp 0,61); 14 (média 3,83; dp 0,62); 15 (média 3,78; dp 0,81) e 16 (média 3,72; dp 0,57), procuram avaliar o sistema utilizado, sua distribuição, navegação e objetividade. Observou-se que as novas telas facilitam e tornam mais agradável a navegação no sistema, a redação das competências é clara e objetiva, a escala está distribuída de forma adequada, ou seja, a maneira como o sistema foi elaborada está agradando e facilitando a avaliação dos funcionários.

A questão 5 (média 3,72; dp 10,2) abordou se as informações fornecidas foram suficientes quando houve a mudança para o novo modelo de GDC, sendo que os funcionários concordaram com tal afirmação, demonstrando assim que receberam as devidas orientações sobre as alterações que seriam efetuadas e como a GDC passaria a ser formada, analisada ou constituída.

Nas questões 7 (média 3,94) e 8 (média 3,94; dp 1,00), percebeu-se que as competências atuais são mais adequadas que os fatores existentes no modelo antigo de avaliação utilizado pelo Banco do Brasil. Houve facilidade para elaborar a auto-avaliação indicando que os funcionários estavam preparados para a mudança na GDC.

Pelos resultados obtidos, percebe-se que os funcionários ainda estão num processo de adequação à nova GDC, já perceberam as melhorias implementadas e concordam com grande parte delas. Concordam também que o novo atual é mais democrático, transparente e de fácil navegação. Tal aspecto confirma a teoria de Souza quando afirma que avaliar desempenho é quebrar paradigmas, transformar assim o julgamento num processo contínuo de diálogo e aprendizado.

## 6. CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi verificar como os funcionários do Banco do Brasil, agência de Dois Vizinhos (PR), percebem a nova GDP adotada pela organização. Abordaram-se questões simples como os conceitos de competência e desempenho e a forma pela qual o assunto tem sido conduzido na empresa.

O objetivo principal, que era avaliar a percepção dos funcionários da Agência de Dois Vizinhos (PR) acerca do modelo de gestão de desempenho por competências adotado pelo Banco do Brasil foi atingido através da aplicação e análise dos do questionário aplicado aos funcionários da agência em questão.

Os objetivos específicos que eram definir os termos desempenho e competência; analisar a importância da Gestão de Desempenho por Competências no Banco do Brasil; verificar como os funcionários têm assimilado na nova Gestão de Desempenho por Competências adotada pelo Banco do Brasil S.A também foram atingidos tanto pela pesquisa bibliográfica quanto pela pesquisa de campo.

Dos resultados obtidos, destaca-se que os funcionários concordam que a nova GDC é mais democrática, objetiva e transparente e ainda favorece o desenvolvimento profissional. O sistema utilizado também foi considerado adequado, de fácil navegação e com linguagem acessível a todos.

O fato da existência de avaliação por pares, subordinados, superiores e auto-avaliação torna o processo mais dinâmico e reflete melhor o desempenho dos funcionários. Embora cada pessoa tenha percepção distinta na forma de avaliar, a soma das fontes acaba revelando uma realidade que não seria conseguida com uma única fonte de avaliação.

Já que avaliação de desempenho é um processo contínuo, dinâmico, que envolve a organização como um todo, deve ser vista como uma ferramenta que contribui para o desenvolvimento profissional da pessoa e mantém a empresa em patamares almejados pelo mercado.

A avaliação de desempenho deve ser encarada como um meio para melhorar os resultados das pessoas nas empresas, permitir o desenvolvimento de potenciais

escondidos e tornar o funcionário cada vez mais preparado para atingir os objetivos que a empresa exige.

Sugere-se um estudo mais aprofundado sobre a Avaliação de Desempenho por Competência para que os funcionários, em sua totalidade, realmente tenham noção do que estão avaliando e o motivo pelo qual estão fazendo.

Embora tenham considerado o sistema de fácil navegação, houve certa dificuldade em avaliar os pares o que pode indicar que existe uma lacuna nesse aspecto, talvez um treinamento direcionado seja adequado.

Não basta simplesmente avaliar, é essencial saber avaliar, e isso só se consegue com treinamento e estudo sobre o assunto. Como afirma Souza (2006, p.16) “quebrar paradigmas – converter o julgamento em diálogo – é tarefa árdua que requer pôr de lado a arrogância do saber tudo e reconhecer que, na verdade, não se sabe nada”. Isso é gestão de desempenho baseada nas competências: buscar o conhecimento, o saber fazer e, acima de tudo, agir.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos – Avaliação de desempenho humano na empresa. Editora Atlas S. A, São Paulo, 1988.

DUTRA, Joel Souza - Gestão por competências - um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. Editora Gente, São Paulo, 2001.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru - Introdução a administração. Ed. Atlas, São Paulo, 1989.

PRAHALAD. C. K. & Hamel, G. The core competence of the corporation. Harvard Business Review, pp. 79-91, May-June, 1990.

ROBBINS, Stephen P. - Comportamento Organizacional. Editora Prentice Hall, São Paulo, 2002.

SOUZA, Vera Lúcia de - Gestão de desempenho: julgamento ou diálogo? Editora FGV, Rio de Janeiro, 2006.

SOUZA, Vera Lúcia de et al – Gestão de desempenho. Editora FGV, Rio de Janeiro, 2005.

ZARIFIAN, P. A gestão da e pela competência. Seminário Educação profissional, trabalho e competências. Rio de Janeiro, Centro Internacional para a Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, Mimeo, 1996.

<http://anpad.org.br> – acesso em 21/ 08/2007

[www.bb.com.br](http://www.bb.com.br) - acesso em 10/04/2007

<http://novaescola.abril.com.br> - acesso em 10/04/2007

<http://pt.wikipedia.org> - acesso em 10/04/2007

<http://www.ibge.gov.br> – acesso em 12/11/2007

<http://www.portaldoisvizinhos.com.br> – acesso em 12/11/2007

<http://www.guiarh.com.br> - acesso em 10/04/2007

**ANEXOS**

## QUESTIONÁRIO

Este questionário é o instrumento de coleta de dados para Monografia de Especialização que estou desenvolvendo como aluno do curso MBA (Master Business Administration) - Executivo em Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS em convênio com o Banco do Brasil S.A.

Solicito o preenchimento do questionário anexo, pois ele é um instrumento de coleta de dados, que visa analisar o modelo de Gestão de Desempenho por Competências adotado pelo Banco do Brasil, e sua participação é de suma importância para obtenção da fidedignidade dos dados da pesquisa.

Atendendo aos requisitos do Código de Ética, asseguramos que suas respostas não serão identificadas por ocasião da divulgação da pesquisa, uma vez que os dados serão analisados em conjunto.

A sua contribuição é muito importante para o estudo a que nos propomos e, desde já, agradecemos sua boa vontade e colaboração.

Atenciosamente

Queila Lodi

Orientadora : Prof<sup>ª</sup>. Ms. Tatiana Ghedine

(Doutoranda em Administração – UFRGS)



Pensando no modelo de Gestão de Desempenho por Competências adotado pelo Banco do Brasil marque com X a opção que melhor representa a realidade deste modelo em sua empresa de acordo com sua percepção:

1. Um aspecto positivo do instrumento de Gestão de Desempenho por Competências é o fato do funcionário não precisar mais de indicações do superior para concorrer a cargos comissionados.

|  |                                   |  |                                   |  |
|--|-----------------------------------|--|-----------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente | <input type="checkbox"/> Discordo | <input type="checkbox"/> Não Concordo Nem Discordo | <input type="checkbox"/> Concordo | <input type="checkbox"/> Concordo Totalmente |
|--|-----------------------------------|--|-----------------------------------|--|

2. O modelo de Gestão de Desempenho por Competências está mostrando ser mais participativo e democrático do que o modelo vigente anteriormente.

|  |                                   |  |                                   |  |
|--|-----------------------------------|--|-----------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente | <input type="checkbox"/> Discordo | <input type="checkbox"/> Não Concordo Nem Discordo | <input type="checkbox"/> Concordo | <input type="checkbox"/> Concordo Totalmente |
|--|-----------------------------------|--|-----------------------------------|--|

3. A avaliação por múltiplas fontes (auto-avaliação, pares, superior e subordinados) oferece um resultado mais fidedigno sobre meu desempenho.

|  |                                   |  |                                   |  |
|--|-----------------------------------|--|-----------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente | <input type="checkbox"/> Discordo | <input type="checkbox"/> Não Concordo Nem Discordo | <input type="checkbox"/> Concordo | <input type="checkbox"/> Concordo Totalmente |
|--|-----------------------------------|--|-----------------------------------|--|

4. A auto-avaliação constitui uma forma prática de manifestar minha concordância ou discordância em relação aos conceitos atribuídos pelas outras fontes de avaliação

|  |                                   |  |                                   |  |
|--|-----------------------------------|--|-----------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente | <input type="checkbox"/> Discordo | <input type="checkbox"/> Não Concordo Nem Discordo | <input type="checkbox"/> Concordo | <input type="checkbox"/> Concordo Totalmente |
|--|-----------------------------------|--|-----------------------------------|--|

5. A equipe da Gestão de Pessoas do BB forneceu as informações necessárias quando da mudança no instrumento de GDP para a Gestão de Desempenho por Competências.

|  |                                   |  |                                   |  |
|--|-----------------------------------|--|-----------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente | <input type="checkbox"/> Discordo | <input type="checkbox"/> Não Concordo Nem Discordo | <input type="checkbox"/> Concordo | <input type="checkbox"/> Concordo Totalmente |
|--|-----------------------------------|--|-----------------------------------|--|

6. Sempre que tive dúvidas quanto ao funcionamento do instrumento de Gestão de Desempenho por Competências a equipe da Gestão de Pessoas do BB esteve disponível para esclarecê-las e prestar orientações.

|  |                                   |  |                                   |  |
|--|-----------------------------------|--|-----------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente | <input type="checkbox"/> Discordo | <input type="checkbox"/> Não Concordo Nem Discordo | <input type="checkbox"/> Concordo | <input type="checkbox"/> Concordo Totalmente |
|--|-----------------------------------|--|-----------------------------------|--|

7. As competências pelas quais sou avaliado são mais adequadas que os fatores da GDP vigente anteriormente.

|  |                                   |  |                                   |  |
|--|-----------------------------------|--|-----------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente | <input type="checkbox"/> Discordo | <input type="checkbox"/> Não Concordo Nem Discordo | <input type="checkbox"/> Concordo | <input type="checkbox"/> Concordo Totalmente |
|--|-----------------------------------|--|-----------------------------------|--|

8. Tive facilidade em realizar minha auto-avaliação.

|  |                                   |  |                                   |  |
|--|-----------------------------------|--|-----------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente | <input type="checkbox"/> Discordo | <input type="checkbox"/> Não Concordo Nem Discordo | <input type="checkbox"/> Concordo | <input type="checkbox"/> Concordo Totalmente |
|--|-----------------------------------|--|-----------------------------------|--|

9. A escala da Nova GDP (5 pontos) é melhor que a da anterior (6 pontos).

|  |                                   |  |                                   |  |
|--|-----------------------------------|--|-----------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente | <input type="checkbox"/> Discordo | <input type="checkbox"/> Não Concordo Nem Discordo | <input type="checkbox"/> Concordo | <input type="checkbox"/> Concordo Totalmente |
|--|-----------------------------------|--|-----------------------------------|--|

10. As orientações dispostas nas telas do sistema da Nova GDP facilitaram a sua navegação.

|  |                                   |  |                                   |  |
|--|-----------------------------------|--|-----------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente | <input type="checkbox"/> Discordo | <input type="checkbox"/> Não Concordo Nem Discordo | <input type="checkbox"/> Concordo | <input type="checkbox"/> Concordo Totalmente |
|--|-----------------------------------|--|-----------------------------------|--|

11. Os pesos de cada fonte de avaliação (auto-avaliação, superior, pares e subordinados) devem ser equivalentes.

|  |                                   |  |                                   |  |
|--|-----------------------------------|--|-----------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente | <input type="checkbox"/> Discordo | <input type="checkbox"/> Não Concordo Nem Discordo | <input type="checkbox"/> Concordo | <input type="checkbox"/> Concordo Totalmente |
|--|-----------------------------------|--|-----------------------------------|--|

12. As telas da Nova GDP tornaram mais agradável a navegação.

|  |                                   |  |                                   |  |
|--|-----------------------------------|--|-----------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente | <input type="checkbox"/> Discordo | <input type="checkbox"/> Não Concordo Nem Discordo | <input type="checkbox"/> Concordo | <input type="checkbox"/> Concordo Totalmente |
|--|-----------------------------------|--|-----------------------------------|--|

13. O modelo da Nova GDP tem como principal objetivo promover o desenvolvimento profissional.

|  |                                   |  |                                   |  |
|--|-----------------------------------|--|-----------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente | <input type="checkbox"/> Discordo | <input type="checkbox"/> Não Concordo Nem Discordo | <input type="checkbox"/> Concordo | <input type="checkbox"/> Concordo Totalmente |
|--|-----------------------------------|--|-----------------------------------|--|

14. As competências estavam redigidas de forma clara e objetiva.

|  |                                   |  |                                   |  |
|--|-----------------------------------|--|-----------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente | <input type="checkbox"/> Discordo | <input type="checkbox"/> Não Concordo Nem Discordo | <input type="checkbox"/> Concordo | <input type="checkbox"/> Concordo Totalmente |
|--|-----------------------------------|--|-----------------------------------|--|

15. A descrição dos itens da escala de conceitos foi adequada para avaliar as competências.

|  |                                   |  |                                   |  |
|--|-----------------------------------|--|-----------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente | <input type="checkbox"/> Discordo | <input type="checkbox"/> Não Concordo Nem Discordo | <input type="checkbox"/> Concordo | <input type="checkbox"/> Concordo Totalmente |
|--|-----------------------------------|--|-----------------------------------|--|

16. As telas do sistema da Nova GDP (estrutura, seqüência, diagramação, disposição visual) facilitaram a navegação no sistema.

|  |                                   |  |                                   |  |
|--|-----------------------------------|--|-----------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente | <input type="checkbox"/> Discordo | <input type="checkbox"/> Não Concordo Nem Discordo | <input type="checkbox"/> Concordo | <input type="checkbox"/> Concordo Totalmente |
|--|-----------------------------------|--|-----------------------------------|--|

17. As competências nas quais fui avaliado expressam as atividades da área em que atuo.

|  |                                   |  |                                   |  |
|--|-----------------------------------|--|-----------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente | <input type="checkbox"/> Discordo | <input type="checkbox"/> Não Concordo Nem Discordo | <input type="checkbox"/> Concordo | <input type="checkbox"/> Concordo Totalmente |
|--|-----------------------------------|--|-----------------------------------|--|

18. Tive facilidade em atribuir conceitos aos meus avaliados.

|  |                                   |  |                                   |  |
|--|-----------------------------------|--|-----------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente | <input type="checkbox"/> Discordo | <input type="checkbox"/> Não Concordo Nem Discordo | <input type="checkbox"/> Concordo | <input type="checkbox"/> Concordo Totalmente |
|--|-----------------------------------|--|-----------------------------------|--|

19. Tive facilidade para avaliar o desempenho dos colegas de equipe.

|  |                                   |  |                                   |  |
|--|-----------------------------------|--|-----------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente | <input type="checkbox"/> Discordo | <input type="checkbox"/> Não Concordo Nem Discordo | <input type="checkbox"/> Concordo | <input type="checkbox"/> Concordo Totalmente |
|--|-----------------------------------|--|-----------------------------------|--|

20. Tive facilidade para registrar anotações para meus avaliados, vinculando-as às competências apresentadas.

|  |                                   |  |                                   |  |
|--|-----------------------------------|--|-----------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente | <input type="checkbox"/> Discordo | <input type="checkbox"/> Não Concordo Nem Discordo | <input type="checkbox"/> Concordo | <input type="checkbox"/> Concordo Totalmente |
|--|-----------------------------------|--|-----------------------------------|--|

21. O instrumento de Gestão de Desempenho por Competências colabora para que haja mais transparência na concorrência para cargos comissionados e ascensão profissional.

|  |                                   |  |                                   |  |
|--|-----------------------------------|--|-----------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente | <input type="checkbox"/> Discordo | <input type="checkbox"/> Não Concordo Nem Discordo | <input type="checkbox"/> Concordo | <input type="checkbox"/> Concordo Totalmente |
|--|-----------------------------------|--|-----------------------------------|--|

22. O modelo de Gestão de Desempenho por Competência possibilita que seja percebido o entusiasmo, colaboração e dedicação que você dedica a seu trabalho.

|  |                                   |  |                                   |  |
|--|-----------------------------------|--|-----------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente | <input type="checkbox"/> Discordo | <input type="checkbox"/> Não Concordo Nem Discordo | <input type="checkbox"/> Concordo | <input type="checkbox"/> Concordo Totalmente |
|--|-----------------------------------|--|-----------------------------------|--|