

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

**Daison Vandeir Fava Teixeira**

**O SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO  
DO BANCO DO BRASIL S/A:  
A GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS**

**Porto Alegre  
2008**

**Daison Vandeir Fava Teixeira**

**O SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO  
DO BANCO DO BRASIL S/A:  
A GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

**Orientador: Prof. Dr. Roberto Lima Ruas**

**Porto Alegre  
2008**

**Daison Vandeir Fava Teixeira**

**O SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO  
DO BANCO DO BRASIL S/A:  
A GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final:  
Aprovado em ..... de ..... de.....

BANCA EXAMINADORA

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. .... – Instituição

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. .... – Instituição

\_\_\_\_\_  
Orientador – Prof. Dr. Roberto Lima Ruas – UFRGS

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu orientador Prof. Roberto Lima Ruas pela presteza nas orientações para elaboração deste trabalho;

Ao colega Igor Medeiros pela paciência e apoio durante a realização deste trabalho;

A minha família pela compreensão e constante incentivo;

Muito Obrigado!

## RESUMO

O objetivo principal deste estudo foi analisar o sistema de avaliação de desempenho do Banco do Brasil S/A, a Gestão de Desempenho por Competências, segundo a percepção dos funcionários de dez agências da regional Porto Alegre. Primeiramente foi apresentado processo de avaliação de desempenho e seus objetivos. O método utilizado para realização deste estudo foi a pesquisa descritiva através de aplicação de um questionário à população pesquisada. Partindo dos resultados da pesquisa realizou-se a análise do processo atual comparando a percepção dos funcionários com os objetivos do modelo. Vale destacar que os resultados da pesquisa são representativos para a região de Porto Alegre e seria inadequado usá-los levando em conta toda a organização. Na análise identificou-se a necessidade de melhorias no processo atual com vistas a aproximar o resultado prático dos objetivos propostos pela Gestão de Desempenho por Competências. Também a partir da análise foi possível sugerir algumas melhorias no processo de avaliação de desempenho a fim de minimizar problemas enfrentados pelo modelo, podendo essas melhorias ser aplicadas e beneficiar não somente esse, como outros modelos de avaliação que venham a ser implementados na organização.

**Palavras-chave:** gestão de pessoas, avaliação de desempenho por competências, gestão por competências.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1 - Exemplo de competência em ação no caso da educação.....</b>	<b>21</b>
<b>Tabela 1 – Gênero.....</b>	<b>42</b>
<b>Tabela 2 – Escolaridade.....</b>	<b>43</b>
<b>Tabela 3 – Idade (anos).....</b>	<b>43</b>
<b>Tabela 4 – Tempo de Banco (em anos).....</b>	<b>44</b>
<b>Tabela 5 – Cargos.....</b>	<b>45</b>
<b>Tabela 6 – Aplicabilidade.....</b>	<b>46</b>
<b>Tabela 7 – Valorização.....</b>	<b>47</b>
<b>Tabela 8 – Acordo de equipe.....</b>	<b>48</b>
<b>Tabela 9 – Acordo Modelo.....</b>	<b>49</b>
<b>Tabela 10 – Acompanhamento.....</b>	<b>50</b>
<b>Tabela 11 – Avaliação acompanhada .....</b>	<b>51</b>
<b>Tabela 12 – Feedback diário.....</b>	<b>52</b>
<b>Tabela 13 – Desenvolvimento profissional.....</b>	<b>53</b>
<b>Tabela 14 – Conhecimentos.....</b>	<b>54</b>
<b>Tabela 15 – Habilidades.....</b>	<b>55</b>
<b>Tabela 16 – Atitudes.....</b>	<b>56</b>
<b>Tabela 17 – Avaliação geral.....</b>	<b>57</b>
<b>Tabela 18 – Comprometimento.....</b>	<b>59</b>
<b>Tabela 19 – Carreira .....</b>	<b>60</b>
<b>Tabela 20 – Identificação.....</b>	<b>61</b>
<b>Tabela 21 – Nomeação.....</b>	<b>62</b>
<b>Tabela 22 – Prática.....</b>	<b>63</b>
<b>Tabela 23 – Sistema Ideal.....</b>	<b>64</b>
<b>Tabela 24 – Satisfação.....</b>	<b>65</b>
<b>Gráfico 1 – Gênero.....</b>	<b>42</b>
<b>Gráfico 2 – Escolaridade.....</b>	<b>43</b>
<b>Gráfico 3 – Idade (anos).....</b>	<b>44</b>
<b>Gráfico 4 – Tempo de Banco (em anos).....</b>	<b>44</b>
<b>Gráfico 5 – Cargos.....</b>	<b>45</b>
<b>Gráfico 6 – Aplicabilidade do sistema de avaliação.....</b>	<b>47</b>
<b>Gráfico 7 – Valorização do sistema de avaliação.....</b>	<b>48</b>

<b>Gráfico 8 – Acordo de equipe.....</b>	<b>49</b>
<b>Gráfico 9 – Acordo Modelo.....</b>	<b>50</b>
<b>Gráfico 10 – Acompanhamento.....</b>	<b>51</b>
<b>Gráfico 11 – Avaliação acompanhada.....</b>	<b>52</b>
<b>Gráfico 12 – Feedback diário.....</b>	<b>53</b>
<b>Gráfico 13 – Desenvolvimento profissional.....</b>	<b>54</b>
<b>Gráfico 14 – Conhecimentos.....</b>	<b>55</b>
<b>Gráfico 15 – Habilidades.....</b>	<b>56</b>
<b>Gráfico 16 – Atitudes.....</b>	<b>57</b>
<b>Gráfico 17 – Avaliação geral.....</b>	<b>58</b>
<b>Gráfico 18 – Comprometimento.....</b>	<b>59</b>
<b>Gráfico 19 – Carreira.....</b>	<b>60</b>
<b>Gráfico 20 – Identificação.....</b>	<b>61</b>
<b>Gráfico 21 – Nomeação.....</b>	<b>62</b>
<b>Gráfico 22 – Prática.....</b>	<b>63</b>
<b>Gráfico 23 – Sistema Ideal.....</b>	<b>65</b>
<b>Gráfico 24 – Satisfação.....</b>	<b>66</b>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
1.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	10
1.2	OBJETIVOS.....	11
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo geral.....</b>	<b>11</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>11</b>
1.3	JUSTIFICATIVA.....	12
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>13</b>
2.1	A EMERGÊNCIA DA NOÇÃO DE COMPETÊNCIAS NO AMBIENTE EMPRESARIAL.....	13
2.2	AS DIMENSÕES E CONCEITOS DE COMPETÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES.....	16
<b>2.2.1</b>	<b>Competências individuais: a dimensão humana e gerencial.....</b>	<b>18</b>
2.3	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	23
2.4	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS.....	26
<b>3</b>	<b>MÉTODO DE PESQUISA.....</b>	<b>29</b>
<b>4</b>	<b>A EMPRESA.....</b>	<b>32</b>
4.1	A HISTÓRIA DO BANCO DO BRASIL.....	32
4.2	O ORGANOGRAMA DE UMA AGÊNCIA DE VAREJO.....	36
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>37</b>
<b>5.1</b>	<b>A GESTÃO DE DESEMPENHO NO BANCO DO BRASIL.....</b>	<b>37</b>
5.1.1	Histórico dos sistemas de avaliação do BB.....	37
5.1.2	As Principais Mudanças na GDP por Competências.....	38
5.1.2.1	Substituição da matriz de fatores pela matriz de competências.....	38
5.1.2.2	Avaliação por múltiplas fontes.....	39
5.1.2.3	Foco no desenvolvimento profissional.....	39
5.1.2.4	Alterações nas perspectivas de desempenho.....	40
5.1.2.5	Objetivos e Resultados Esperados com a GDP por Competências.....	40
5.1.2.6	O processo de avaliação de desempenho por competências.....	41
<b>5.2</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....</b>	<b>42</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>67</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>71</b>
	<b>APÊNDICE I – Questionário.....</b>	<b>73</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Destacam-se, entre os vários processos de mudança que afetam a sociedade, as transformações relativas ao trabalho humano. A sociedade contemporânea passa por momentos de transformações contínuas proporcionadas por novas tecnologias e novos modelos de gestão. Essas mudanças são impulsionadas pela necessidade de superação da concorrência, agilidade e inovação constante (ZARIFIAN, 2001).

Também a forma como as organizações efetuam a gestão de pessoas passa por grandes transformações, que são motivadas pela inadequação dos modelos tradicionais de gestão de pessoas no atendimento às necessidades e às expectativas das empresas e das pessoas (DUTRA, 2008).

Neste contexto, as pessoas tornaram-se vantagem competitiva para as organizações. A gestão estratégica dos recursos humanos tornou-se fator determinante de sucesso. Vivemos a chamada Era do Conhecimento, na qual o diferencial das organizações está baseado na gestão do capital intelectual dos recursos humanos.

Diversas organizações têm tentado, nos últimos anos, encontrar modelos de gestão de pessoas capazes de integrar a estratégia organizacional ao desenvolvimento de conhecimentos e competências dos seus funcionários. Surge como alternativa a essa demanda a gestão por competências. Trata-se de uma metodologia de gestão moderna, focada nos negócios, no mercado e no desenvolvimento profissional permanente, tendo como pressuposto que o maior patrimônio das organizações são as competências dos seus funcionários (CARBONE; RUFFATO, 2006).

A gestão de competências tem como principal objetivo estimular e orientar os profissionais a eliminar as discrepâncias entre o que eles são capazes de fazer (competências atuais) e o que a organização espera que eles façam (competências necessárias) (CARBONE; RUFFATO, 2006).

A Gestão de Desempenho por Competências é o sistema de avaliação de desempenho do Banco do Brasil S/A. O desempenho profissional é mensurado pelas competências expressas pelo funcionário no trabalho e pelos resultados, consecução de metas, decorrentes da expressão de competências profissionais.

O presente trabalho tem como objetivo analisar o sistema de avaliação de desempenho do Banco do Brasil S/A, a Gestão de Desempenho por Competências, segundo a percepção dos funcionários de dez agências da regional Porto Alegre.

Para tanto, foi aplicado um questionário à população escolhida e a partir dos resultados obtidos foi feita a análise, com objetivo de comparar a percepção dos funcionários aos objetivos do modelo de avaliação de desempenho do Banco do Brasil S/A, a Gestão de Desempenho por Competências.

Vale destacar que os resultados da pesquisa são representativos para a região de Porto Alegre e julga-se inadequado usá-los levando em conta toda a organização, além disso, não há pretensão de taxar o sistema de avaliação de desempenho utilizado pelo Banco do Brasil, como eficiente ou não, pois este trabalho apenas apresenta os resultados referentes à pesquisa realizada.

O trabalho está estruturado da seguinte maneira: no capítulo 1 temos a definição do problema, a definição dos objetivos do trabalho e a justificativa do tema. No capítulo 2, temos a revisão da literatura com referenciais teóricos sobre a emergência da noção de competências no ambiente empresarial, sobre as dimensões das competências, competências individuais, avaliação de desempenho e avaliação de desempenho por competências. No Capítulo 3 temos a definição da metodologia de pesquisa e no capítulo 4 temos a apresentação do histórico da empresa e do organograma de uma agência de varejo, foco da pesquisa. Já no capítulo 5 temos a apresentação do histórico dos sistemas de avaliação de desempenho do Banco do Brasil S/A até chegar ao modelo atual. Temos a apresentação do modelo, seu processo e objetivos e também nesse capítulo estão a análise dos resultados da pesquisa.

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Atualmente o sucesso de uma organização apóia-se fundamentalmente nas competências, na capacidade inovadora e no desempenho dos seus funcionários. Desta forma, a avaliação de desempenho de funcionários, além de apontar necessidades de aperfeiçoamento profissional, deve servir também para que a empresa possa buscar, de maneira harmoniosa, a satisfação pessoal e apontar o caminho a ser percorrido pela equipe para atingir os resultados e metas, estabelecidos pela organização.

Hipólito e Reis (2002) destacam que o modelo de avaliação por competências vem se mostrando o mais adequado às organizações, uma vez que os indicadores e metas desse modelo de avaliação estão mais alinhados com as estratégias da organização, assim como conseguem se integrar melhor com as diferentes funções de gestão de pessoas, orientando as ações tanto de gestão de desempenho, como de seleção, desenvolvimento, promoção, etc.

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

Então, a **Gestão de Desempenho por Competências** é o sistema de avaliação de desempenho do Banco do Brasil S/A. O desempenho profissional é mensurado pelas competências expressas pelo funcionário no trabalho e pelos resultados, consecução de metas, decorrentes da expressão de competências profissionais.

Os objetivos desse sistema de avaliação de desempenho são: orientar o processo de desenvolvimento profissional, contribuir com o planejamento de carreira e facilitar a consecução dos objetivos organizacionais. O ciclo avaliatório é contínuo e composto por três etapas: *planejamento*, *acompanhamento* e *encerramento*, que se sucede, interagem-se e se complementam.

A participação e o envolvimento dos funcionários neste processo são determinantes para que os objetivos do modelo sejam alcançados, tornando-se assim fundamental que se analise a partir da percepção dos funcionários a eficácia do sistema de avaliação de desempenho do Banco do Brasil S/A.

Portanto a questão central desse estudo é:

**Qual a percepção dos funcionários em relação ao sistema de avaliação de desempenho do Banco do Brasil S/A, a Gestão de Desempenho por Competências?**

Atualmente, o banco conta com 82,5 mil funcionários e por se tratar de uma organização dessa dimensão, por limitações de tempo e recursos, optou-se por definir como população da pesquisa, dez agências da região de Porto Alegre, a saber, agências Avenida Borges, Jerônimo Coelho, Salgado Filho, UFRGS, Grupo Hospitalar Conceição, Uruguai, Navegantes, Voluntários da Pátria, Petrópolis e Caminho do Meio, de um total de trinta e seis agências da capital.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar o sistema de avaliação de desempenho por competências no Banco do Brasil S/A, segundo a percepção dos funcionários de dez agências da regional Porto Alegre.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Apresentar os objetivos do modelo de avaliação de desempenho do Banco do Brasil S/A
- b) Verificar a percepção dos funcionários quanto à importância e a eficácia do modelo de avaliação empregado.
- c) Comparar a percepção dos funcionários em relação ao modelo de avaliação com os objetivos do modelo.
- d) Propor mudanças quanto ao processo de avaliação visando aproximar a realidade prática à política de avaliação de desempenho do banco do Brasil S/A.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Cada vez mais a valorização do capital humano está se tornando determinante para o sucesso das organizações. Com isso, as organizações se valem de ferramentas como a avaliação de desempenho para gerar oportunidades de entendimento entre as pessoas que fazem a organização.

A avaliação de desempenho dos funcionários de uma empresa deve servir para mostrar o caminho a ser percorrido para chegar aos resultados esperados, avaliar as competências individuais e proporcionar desenvolvimento profissional, ajustando objetivos pessoais e organizacionais.

Avaliar o desempenho de um funcionário não está ligado somente ao estímulo salarial, mas ao desenvolvimento individual e organizacional possibilitando através da mensuração do desempenho tomar decisões quanto a promoções, ajustes salariais e treinamento para o alcance dos resultados.

O Banco do Brasil S/A avalia seus funcionários há 40 anos e durante esse período sempre procurou um sistema que se mostrasse adequado aos objetivos da organização e justo para o funcionário. Em 2006, o Banco implantou o sistema de avaliação de desempenho por competências buscando integrar desempenho e desenvolvimento profissional, pautando-se na participação e no envolvimento dos funcionários.

Portanto, a relevância desse estudo está em levantar a percepção dos funcionários em relação aos objetivos propostos no modelo com a realidade encontrada no dia-a-dia das agências, de modo a trazer respostas quanto à aplicabilidade e necessidades de melhoria no modelo, caso não esteja condizente com a prática dos funcionários da organização.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para que se possa desenvolver a proposta deste estudo, que trata de um modelo de avaliação de desempenho por competências, faz-se necessário, inicialmente, o esclarecimento de alguns conceitos importantes sobre o tema. Este capítulo abordará a emergência da noção de competência no ambiente empresarial e referenciais a respeito de competências, em especial as competências individuais, avaliação de desempenho e finalmente avaliação de desempenho por competências.

### 2.1 A EMERGÊNCIA DA NOÇÃO DE COMPETÊNCIAS NO AMBIENTE EMPRESARIAL

A sociedade contemporânea passa por momentos de transformações contínuas proporcionadas por novas tecnologias e novos modelos de gestão. Essas mudanças são impulsionadas pela necessidade de superação da concorrência, agilidade e inovação constante (ZARIFIAN, 2001).

Dutra (2008, p.13) destaca que a forma como as organizações efetuam a gestão de pessoas passa por grandes transformações em todo o mundo. Essas transformações vêm sendo motivadas pela inadequação dos modelos tradicionais de gestão de pessoas no atendimento as necessidades e às expectativas das empresas e das pessoas.

Neste novo contexto organizacional, Dutra (2008, p.17) apresenta as principais transformações observadas na forma de gerir pessoas:

- alteração no perfil das pessoas exigido pelas empresas: deixa de ser o perfil de alguém obediente e disciplinado para outro autônomo e empreendedor. Isso gerou a necessidade de uma cultura organizacional que estimulasse e apoiasse a iniciativa das pessoas na busca de resultados para a empresa;

- deslocamento do foco da gestão de pessoas do controle para o desenvolvimento: ao invés de ser controlada, a pessoa deve ser estimulada a buscar o seu desenvolvimento profissional, gerindo a sua relação com a empresa e a sua carreira;

- maior relevância das pessoas no sucesso do negócio ou da empresa: o comprometimento das pessoas com a empresa como vantagem competitiva única, através da mobilização de todo o seu potencial criativo e capacidade de interpretar o contexto e agir sobre ele;

Dutra (2008, p.18) também salienta que: “as empresas que estão obtendo bons resultados na gestão de pessoas têm aplicado os conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional, de forma a permitir que o gestor avalie os riscos e acompanhe os resultados de suas decisões.” Para tanto, o conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas deve possuir as seguintes propriedades:

- Integração mútua, ou seja, o gestor deve avaliar os desdobramentos de uma decisão relativa à remuneração com relação aos demais aspectos de gestão de pessoas na organização.
- Integração com a estratégia organizacional, ou seja, as práticas de RH devem estar alinhadas aos objetivos da organização.
- Integração com as expectativas das pessoas, isto é, as políticas e práticas de RH devem estar alinhadas com as expectativas das pessoas.

Zarifian (2001, p. 40-49) apresenta três mutações atuais no conteúdo do trabalho que explicam a emergência do modelo de competência para as organizações:

- **Noção de Evento:** é aquilo que ocorre de maneira parcialmente imprevista, inesperada, vindo a perturbar o desenrolar normal do sistema de produção, superando a capacidade normal de auto-regulação das máquinas. O evento define que as competências profissionais não podem mais ser mensuradas a partir de tarefas pré-definidas em um posto de trabalho. A competência profissional consiste em enfrentar os eventos de maneira responsável, confrontando o evento e resolvendo os problemas dele gerados.

- **Noção de Comunicação:** trabalhar, é em parte pelo menos, comunicar-se, e a qualidade das interações, de agora em diante é fundamental para melhorar o desempenho das organizações. Comunicar-se no sentido de compreender aos outros e a si mesmo, avaliando a ação em função desse entendimento; chegar a um acordo em relação aos objetivos da ação assumidos em conjunto e compartilhar normas mínimas de justiça, que permitam acesso igualitário à informação.

A questão da comunicação se junta à do evento: muitas vezes é quando nos mobilizamos em torno de um evento que a necessidade de comunicação e entendimento é mais acentuada.

- **Noção de Serviço:** noção que trabalhar é gerar um serviço seja para um cliente externo ou interno, e é o que justifica a sobrevivência de uma organização. Essa diretriz deve servir como norte para toda a organização e em todas as suas atividades, para tanto, a comunicação é fundamental.

Com esses conceitos apresentados por Zarifian (2001) nota-se que o trabalho não pode ser mais definido como o conjunto de tarefas associadas e descritas de um cargo, mas o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa.

Fleury & Fleury (2006, p. 29), introduzem outras duas dimensões ligadas às mutações no mundo trabalho:

- **Âmbito da atuação** da organização: local, regional, nacional ou global: a globalização tem implicações significativas para o processo de formação de competências, não só em termos da organização, mas também do indivíduo.

- **visão estratégica:** no passado, a visão estratégica era privilégio da minoria pensante, situada na cúpula da organização. Hoje, essa visão tem que estar presente em todos os níveis (com diferentes ponderações e significações), fazendo parte das competências do indivíduo.

Ruas (2005, p. 36) afirma que o que há de mais relevante na construção da noção de competência passa pela crescente instabilidade da atividade econômica, pela baixa previsibilidade da relação das empresas com seus mercados e clientes e pela intensificação de estratégias de customização.

Em face dessa nova realidade surgem novas formas de conceber o trabalho, de uma disposição mais estável e previsível para outra diferenciada e fluída, “na qual os processos de previsão tendem a ser mais focados naquilo que deve ser obtido com o trabalho (seu resultado) do que na forma como deve ser feito (processo)” (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005, p. 36).



Dutra (2008, p.14), ressalta que o atual grande desafio da gestão de pessoas é gerar e sustentar, o comprometimento delas, o que só é possível se as pessoas perceberem que sua relação com as organizações lhes agrega valor.

Com isso as organizações modernas estão cada vez mais preocupadas em direcionar os investimentos no desenvolvimento humano, de modo que eles agreguem valor para as pessoas e para a empresa. A gestão de pessoas com foco em competências surge neste contexto como um modelo capaz de atender a essa demanda.

Apesar de ser um tema recente nas organizações, a gestão por competências já aparece como uma das principais referências nas atuais práticas empresariais (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005).

## 2.2 AS DIMENSÕES E CONCEITOS DE COMPETÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES

A palavra competência, no fim da Idade Média, era associada à linguagem jurídica e dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Por extensão, o termo passou a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de determinado assunto, e mais tarde, passou a ser utilizado para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho (BRANDÃO; GUIMARÃES, 1999).

Fleury & Fleury (2006, p. 26) comentam que competência:

É uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa. O oposto, ou seu antônimo, não implica apenas a negação dessa capacidade como guarda um sentimento pejorativo, depreciativo. Chega mesmo a indicar que a pessoa se encontra, ou brevemente se encontrará, marginalizada dos circuitos de trabalho e do reconhecimento social.

Mesmo na época em que se utilizava o princípio taylorista, já se tinha a preocupação em selecionar indivíduos capacitados e preparados para atividades específicas. Nos anos 30, surgem novas teorias, denominadas Teorias das Relações Humanas, que abordavam aspectos sociais e comportamentais do trabalho, visto a complexidade que se apresentavam as relações de trabalho. Já na década de 60, surge a abordagem sócio-técnica na Europa que superava as preocupações de

caráter humanista, buscando uma visão do sistema integrado. Após esta abordagem, temos o modelo japonês, nos anos 80, e a visão estratégica da empresa (FLEURY; FLEURY, 2006).

Fleury & Fleury (2006), afirmam que os anos 90, com seus novos desafios, levaram ao alinhamento definitivo das políticas de gestão de recursos humanos às estratégias empresariais, incorporando à política organizacional o conceito de competência, como base do modelo para se gerenciarem pessoas.

A partir disso, dentro do contexto organizacional, assim como acadêmico, a noção de competência assume dimensões e significados mais complexos, do que a simples relação com qualificação, a qual de acordo com Ruas (2005, p. 36) vem de um debate “contextualizado num ambiente de emprego formal, trabalho predominantemente industrial, sustentado por atividades em geral previsíveis e de forte base sindical”. O que faz com que a noção de qualificação esteja focada na preparação de capacidades voltadas para processos em sua maioria previsíveis.

Quando falamos em **competências organizacionais**, cabe a analogia efetuada por Prahalad e Hamel (2000), que comparam as competências às raízes de uma árvore, as quais oferecem à organização alimento, sustentação e estabilidade. Essas competências impulsionam as organizações e seu uso constante estimula seu fortalecimento à medida que aprendemos novas formas para seu uso ou uso mais adequado (FLEURY; FLEURY, 1995).

A respeito das competências organizacionais, Ruas (2005, p. 43), baseado nas idéias de Prahalad e Hamel sobre *core competence*, destaca que:

Também faz parte de suas características principais o pressuposto de que as competências organizacionais devem ser apropriadas por todas as áreas e todas as pessoas da empresa. Entretanto, na prática, embora essas competências possam estar efetivamente presentes em todos os espaços da empresa, essa apropriação ocorre de forma desigual, na medida em que certos tipos de competências têm mais afinidade e relevância com determinadas funções da organização do que outras.

Cabe salientar que o conceito de *core competence* tal como idealizado por Prahalad e Hamel, dificilmente é identificado nas organizações. Conforme estudo realizado por Ruas (2005), entre as empresas pesquisadas, nenhuma apresentou uma *core competence*. Assim, o autor sugere que se adote a noção de

competências organizacionais, pois esta é uma perspectiva mais próxima à realidade das organizações.

Desta forma, Ruas (2005, p. 44) identifica nas empresas pesquisadas, competências que podem ser classificadas como organizacionais, uma vez que “além de transitarem em todas as áreas da organização, contribuem significativamente para a sobrevivência e/ou para a diferenciação dessas empresas.”

Como desdobramento das competências organizacionais, e numa categoria intermediária entre estas e as competências individuais, surgem as competências funcionais ou de grupo, as quais são associadas ao exercício das principais funções coletivas da empresa, como por exemplo: conceber e produzir produtos adequados ao mercado (RUAS, 2005).

Com relação às **competências individuais**, Ruas (2005, p. 48) aponta que estas incluem também as *gerenciais*, isto é, “aquelas que se pretende que coloquem as propostas e projetos organizacionais e funcionais (áreas) em ação.”

Dutra (2002), afirma que a competência pode ser atribuída a diferentes atores; de um lado, temos a organização que possui um conjunto de competências que lhe são próprias, advindas de sua gênese e formação ao longo do tempo. Do outro lado, temos as pessoas que possuem um conjunto de competências, que podem ou não estar sendo aproveitadas pela organização.

Ao colocarmos organização e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as, e as pessoas ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios (DUTRA, 2002).

### **2.2.1 Competências individuais: a dimensão humana e gerencial**

O conceito de competência no contexto organizacional começou a ser desenvolvido sob a perspectiva do indivíduo. McClelland (1973) publicou o artigo: *Testing for competence rather than Intelligence* que acabou iniciando o debate sobre competência entre os psicólogos e administradores nos Estados Unidos.

Para McClelland (1973 *apud* FLEURY; FLEURY, 2006), a competência é uma característica subjacente a uma pessoa que pode ser relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Ele diferenciava assim, competência de aptidões, que seria um talento natural da pessoa, que pode vir a ser aprimorado de habilidades, que seriam a demonstração de um talento particular na prática, e de conhecimentos, o que a pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa. Nessa perspectiva, competência é considerada como um estoque de recursos que as pessoas apresentam e que se relaciona às tarefas de um cargo ou função exercida, relacionando-se, quando assim entendida, com conceito de qualificação.

Segundo Dutra (2008, p. 29) além de McClelland, outros autores de origem norte-americana, como Boyatzis (1982) e Spencer Jr. e Spencer (1993), que desenvolveram seus trabalhos nos anos 70,80 e 90, definiam competência como um conjunto de qualificações que permite à pessoa uma *performance* superior em um trabalho ou situação.

Durante os anos 80 e 90, muitos autores contestaram a definição de competência associada ao estoque de conhecimentos e habilidades das pessoas e procuraram associar o conceito às suas realizações e àquilo que elas provêem, produzem e/ou entregam. Segundo eles, o fato de a pessoa deter as qualificações necessárias para um trabalho não assegura que ela irá entregar o que lhe é demandado. Essa linha de pensamento é defendida por autores como Le Boterf e Zarifian (DUTRA, 2008, p.29)

Hoje, a maioria dos autores concorda que competência não pode ser definida como um estoque de conhecimentos teóricos detidos pelo indivíduo, pois depende do resultado obtido da tarefa proposta.

Dutra (2008, p. 28-29) afirma que para melhor compreender o conceito de competência individual é importante discutir o conceito de entrega e exemplifica:

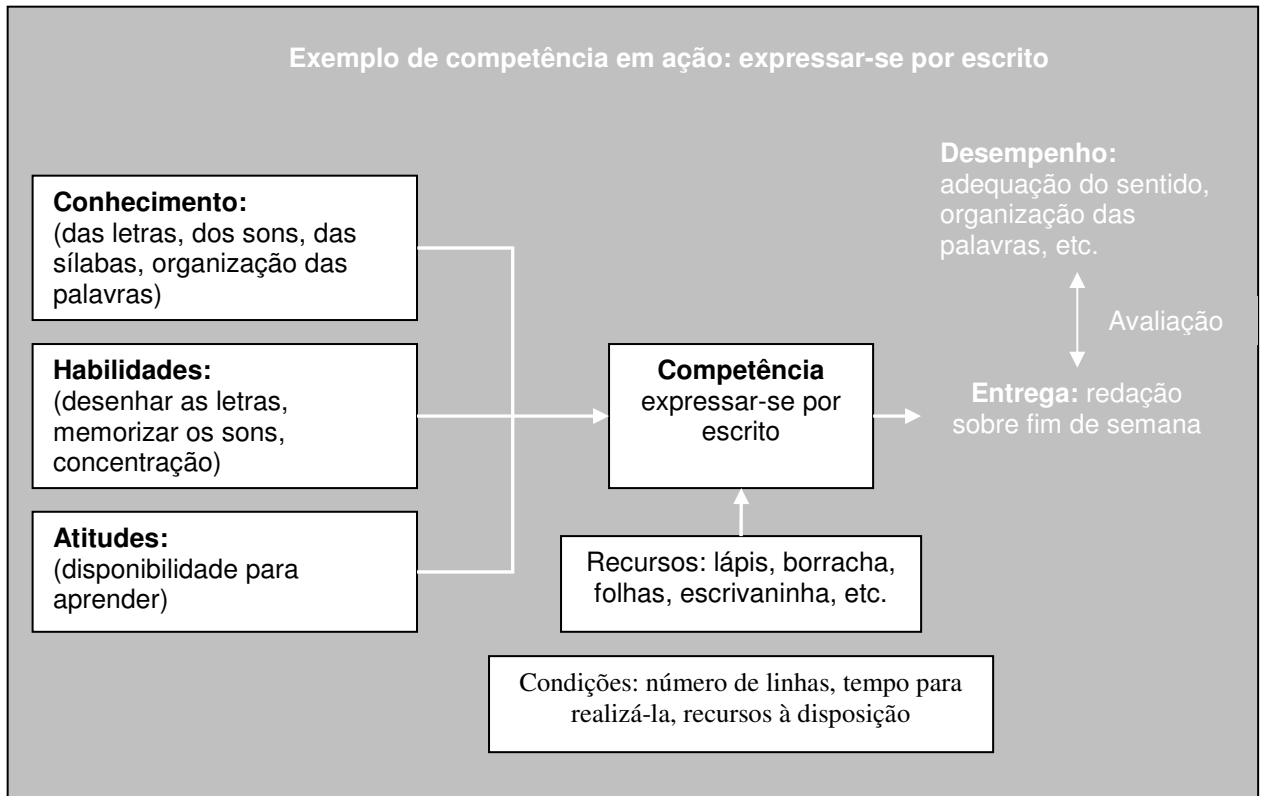
Para efeitos de admissão, demissão, promoção, aumento salarial etc., a pessoa é avaliada e analisada em função de sua capacidade de entrega para a empresa. Por exemplo, ao escolhermos uma pessoa para trabalhar conosco, além de verificar sua formação e experiência, avaliamos como ela atua, sua forma de entregar o trabalho, suas realizações: enfim cada um de nós usa diferentes formas de assegurar que a pessoa que estamos escolhendo terá condições de obter os resultados de que necessitamos. Embora, na prática organizacional, as decisões sobre as pessoas sejam tomadas em função do que elas entregam, o sistema formal, concebido em geral a partir do conceito de cargos, as vê pelo que fazem. Esse é um dos principais descompassos entre a realidade e o sistema formal de gestão. Ao

avaliarmos as pessoas pelo que elas fazem e não pelo que entregam, criamos uma lente que distorce a realidade.

Ruas (2005, p. 40) afirma que toda a competência é fundamentada em um conjunto de capacidades que só assumem a condição de competência no momento em que são mobilizadas para a realização de uma ação específica. Atenta ainda para o fato de que “a capacidade desenvolvida na experiência anterior não é necessariamente suficiente para responder a uma situação cuja resolução exige competência similar, mas em situação de maior complexidade.” Em relação à aplicação da noção de competências, especialmente em situações organizacionais, este autor faz as seguintes referências a serem observadas:

1. As capacidades são potenciais de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes passíveis de desenvolvimento) que *podem* ser utilizadas em situações específicas, e que teriam sido desenvolvidas em situações anteriores como processos de treinamentos ou situações de trabalho. Às capacidades (intangíveis) podem estar associadas outros tipos de recursos (tangíveis) como equipamentos, sistemas de informações, instalações, etc.
2. As competências são entendidas como a ação de combinar e mobilizar as capacidades e os recursos.
3. A escolha das capacidades que serão mobilizadas sob forma de competências é diretamente dependente dos resultados que se deseja alcançar.

Para demonstrar as relações entre os elementos anteriormente mencionados, Ruas (2005) utiliza o modelo da Figura 1 como exemplo no caso da competência em ação “expressar-se por escrito”, sendo que a entrega esperada é “uma redação sobre o final de semana”.



**Figura 1 - Exemplo de competência em ação no caso da educação**  
 Fonte: Ruas (2005).

Nessa mesma linha, Carbone e Rufatto (2006) definem competência como a capacidade de realizar algo. Para isso é necessário possuir recursos e utilizá-los em determinada situação. Esses recursos são os conhecimentos, as habilidades e as atitudes, adquiridos via formação e experiências de vida. O conhecimento está relacionado com aquilo que se sabe. As habilidades àquilo que se sabe fazer. E as atitudes àquilo que se quer fazer.

Le Boterf (1994 *apud* Fleury; Fleury, 2006) define competência como resultado do cruzamento de três eixos, a formação da pessoa (sua biografia e socialização), sua formação educacional e sua experiência profissional. Segundo Le Boterf, a competência é um saber agir responsável, como tal reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar recursos e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado.

Zarifian (2001) afirma que competência é “o tomar iniciativa” e o “assumir responsabilidade” do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara.

Fleury & Fleury (2006) definem competência, então, como: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimento,

recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Ruas (2003) afirma que é a partir da dimensão das competências individuais, as quais incluem as competências gerenciais, que se atinge as dimensões organizacionais e funcionais.

Por sua vez, Dutra (2002) acrescenta que a agregação de valor do profissional à organização reflete um saber agir responsável e reconhecido à medida que é possível identificar a entrega, ou seja, verificar os resultados produzidos de fato.

Ainda, Dutra (2008) ressalta que há grande diversidade de conceitos sobre competências que podem ser complementares. As pessoas atuam como agentes de transformação de conhecimentos, habilidades e atitudes em competência entregue para a organização. A competência entregue pode ser caracterizada como agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da organização, melhorando processos ou introduzindo tecnologias.

Ruas (2005, p. 49) aponta alguns elementos principais a serem considerados sobre a noção de competência individual:

- A noção de competência deve ser pensada como uma ação através da qual se mobilizam conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais e profissionais a fim de cumprir com uma certa tarefa ou responsabilidade, numa determinada situação. A noção de competência, portanto, se torna efetiva através de ações que mobilizam capacidades.
- A efetividade e a legitimação de uma competência só ocorrem através de uma ou mais ações em situação real de trabalho, ou seja, em condições específicas do ambiente de trabalho. Em outras palavras, ninguém pode ser competente *a priori*, ou seja, com base em capacidades desenvolvidas numa situação ocorrida no passado.
- A noção de competência não deve ser confundida com a de desempenho, que é a quantificação da performance. A competência pode ser caracterizada como uma maneira de atingir o desempenho esperado, mas não se confunde com ele.

Dutra (2008, p. 29) afirma que considerar as pessoas por sua capacidade de entrega dá-nos uma perspectiva mais adequada para avaliá-las, orientar seu desenvolvimento e estabelecer recompensas.

## 2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Embora mecanismos de avaliação de desempenho tenham sido utilizados para o controle dos trabalhadores desde a Antiguidade, foi com o surgimento do capitalismo e das grandes indústrias que a avaliação do desempenho humano ganhou maior significado (BRANDÃO & GUIMARÃES, 1999).

No início do século passado, com o advento do taylorismo e seus métodos para racionalização do trabalho vieram as primeiras escalas de “avaliação de mérito”. Ao longo do século XX, a avaliação de desempenho passou das metodologias de controle dos tempos e movimentos para processos que consideram o empregado e seu trabalho como parte de um contexto organizacional e social mais amplo. A partir da necessidade das organizações de contar com instrumentos para estimular o trabalhador a adotar ou reforçar determinadas atitudes, as técnicas de avaliação de desempenho foram sendo aperfeiçoadas, valendo-se, principalmente, de contribuições das Ciências Sociais (BRANDÃO & GUIMARÃES, 1999).

Chiavenato (1981) afirma que através da avaliação podem ser observadas e avaliadas competências como: visão estratégica, planejamento, organização, responsabilidade, acompanhamento, liderança, delegação, tomada de decisão, solução de problemas, iniciativa, proatividade, criatividade e inovação, orientação a resultados, autodesenvolvimento, administração de conflitos, capacidade de negociação, flexibilidade e adaptação a mudanças, competências interpessoais e trabalho em equipe.

Segundo Marras (2000, p. 173), “desempenho humano é o ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada.” Além disso, este autor salienta que o desempenho é diretamente proporcional a duas condições básicas do ser humano, a motivação, ou seja, o desejo de querer realizar, e o saber, isto é, a condição cognitiva e experiência que dá condições a pessoa de fazer com eficiência e eficácia determinada tarefa.

Já Dutra (2002, p. 161) define desempenho como “o conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para a empresa ou negócio”, salientando que o aspecto da *entrega* deve ser considerado na avaliação.

Atualmente existem várias técnicas utilizadas para o desenvolvimento de sistemas de avaliação de desempenho que visam levantar as informações



referentes ao comportamento do funcionário nas tarefas desenvolvidas, comparando o desempenho atual do funcionário com o desempenho esperado.

O objetivo da avaliação de desempenho é analisar o resultado alcançado com o resultado esperado, através de manutenção e acompanhamento periódico.

Para Chiavenato (1981), a avaliação de desempenho, muitas vezes, pode servir de base às políticas de promoção das organizações. O processo é efetuado periodicamente, normalmente com caráter anual, e consiste na análise objetiva do comportamento do avaliado no seu trabalho, e posterior na comunicação dos resultados. Tradicionalmente compete aos superiores avaliarem os seus subordinados, estando à avaliação sujeita a correções posteriores para que os resultados finais sejam compatíveis com a política de promoções.

Hipólito e Reis (2002) ao chamar a atenção para determinados cuidados a serem observados na realização da avaliação de desempenho, destacam principalmente as diferenças de percepção dos envolvidos, o que pode comprometer a precisão das avaliações e para isso, sugerem alguns procedimentos para minimizar esse aspecto, tais como:

- Utilização de critérios de avaliação claros, negociados e legitimados, os quais se originem das necessidades da organização e reflitam sua cultura, crenças, valores e objetivos.
- Ampla e irrestrita comunicação dos objetivos da avaliação, suas etapas e impactos, de forma a deixar claro seu significado e os resultados positivos de sua aplicação tanto para a organização quanto para as pessoas.
- Procurar minimizar o aspecto subjetivo da avaliação, caracterizando com precisão os fatores que serão avaliados, estimulando troca de experiência entre avaliadores e estabelecendo meios de controle que venham a apontar possíveis desvios em relação ao resultado médio esperado.
- Capacitar avaliadores e avaliados com relação a importância e utilidades dos instrumentos utilizados, assim como o funcionamento do processos e o entendimento das ações decorrentes dos resultados.
- Demonstrar a avaliação às pessoas como ferramenta de desenvolvimento organizacional, desmistificando a relação, normalmente difundida, entre avaliação e punição.
- Adotar um sistema de avaliação que possa ir além da dimensão unilateral, e que estimule a auto-avaliação e a avaliação de múltiplas fontes.

De acordo com Hipólito e Reis (2002) a adoção desses cuidados tende a diminuir a ansiedade excessiva geralmente associada ao processo de avaliação, pois a transparência do processo deixa claro para as pessoas que esta é uma atividade conjunta entre avaliados e organização, com objetivos definidos sobre o uso efetivo de seus resultados e as ações decorrentes destes.

No que tange às tendências dos processos de avaliação de desempenho, Hipólito e Reis (2002), destacam que o modelo de avaliação por competências vem se mostrando o mais adequado às organizações, uma vez que os indicadores e metas desse modelo de avaliação estão mais alinhados com as estratégias da organização, assim como conseguem se integrar melhor com as diferentes funções de gestão de pessoas, orientando as ações tanto de gestão de desempenho, como de seleção, desenvolvimento, promoção, etc.

Além disso, no campo das tendências, Hipólito e Reis (2000) destacam ainda: a avaliação sendo cada vez mais entendida como espaço de negociação e equilíbrio entre expectativas da empresa e das pessoas, balizando decisões que contribuam para ambos; o fortalecimento do papel de *coach* dos gerentes, apoiando o desenvolvimento e a melhoria do desempenho das pessoas; a avaliação entendida como um processo de auto-conhecimento; definição prévia das ações decorrentes dos processos de avaliação; e, utilização de avaliações com múltiplas fontes.

Recentemente, encontra-se a denominação gestão de desempenho, no lugar de avaliação de desempenho, a fim de ressaltar que não basta avaliar, mas sim gerenciar o desempenho, isto é, identificar os seus problemas e traçar ações no sentido de saná-los.

Tendo em vista o exposto até o momento, a gestão por competências tem se revelado mais adequada à gestão de pessoas e à própria gestão do desempenho quando implementada adequadamente. Desta forma, a seção a seguir aborda a avaliação de desempenho por competências.

## 2.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

A gestão por competências é um sistema gerencial que busca impulsionar os funcionários em busca de competências profissionais, acrescentando capacidades e maximizando as já existentes.

A premissa básica por trás da crença na avaliação de desempenho por competências é a de que o funcionário sabe ou pode aprender – a identificar suas próprias competências, necessidades, pontos fortes, pontos fracos e metas. Assim, ele é a pessoa mais capaz de determinar o que é melhor para si. Os gestores têm a responsabilidade de ajudar o funcionário a relacionar seu desempenho às necessidades e à realidade da organização.

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

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

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

O gerenciamento baseado em competências ou Gestão por Competências é uma ferramenta que identifica as competências essenciais, as habilidades e conhecimentos determinantes da eficácia profissional e também as lacunas de qualificação do funcionário para tarefas específicas e fornece recursos para aperfeiçoar suas capacidades. O resultado é um quadro de funcionários mais talentosos e mais produtivos.

Carbone e Rufatto (2006) afirmam que a Gestão por Competências direciona suas ações para o gerenciamento do *gap* ou lacuna de competências eventualmente existente na equipe, orientando e estimulando os profissionais a eliminar as

discrepâncias entre o que eles são capazes de fazer (competências atuais) e o que a organização espera que eles façam (competências necessárias).

O gestor tem papel fundamental em um processo de avaliação de desempenho por competências, não apenas identificando as necessidades de melhoria no perfil dos funcionários, como também alocando estes em setores de atuação onde suas características pessoais, habilidades e conhecimentos sejam de maior utilidade e retorno para a organização.

Prahalad (1997) afirma que na maior parte das vezes, é a percepção do gerente sobre o funcionário que define a competência do mesmo. Se for uma percepção correta é ponto a favor do funcionário. Na maior parte das vezes, contudo, a percepção do gerente é incompleta. Ou, então, não compreendida pelos funcionários. Ou, ainda, as percepções dos outros podem ser diferentes. Isso pode tornar confuso e traiçoeiro o progresso de um funcionário pelo labirinto do desenvolvimento profissional, que é por si mesmo repleto de obstáculos. Também existem outras dificuldades, por exemplo, como os funcionários aprendem o que é necessário para ser eficaz? Muitos através de tentativa e erro, outros de suposições e até por boatos e lendas. O resultado é que cada funcionário possui uma visão diferente e só parcialmente correta sobre o que é preciso para ser eficaz no trabalho.

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

- tanto a gestão por competências como a gestão de desempenho sugerem a necessidade de associar a performance e as competências da organização com as de seus membros, baseando-se no pressuposto de que há uma influência mútua entre a competência e o desempenho do indivíduo e da organização;
- a necessidade de associar o desempenho e as competências individuais com as da organização insere esses dois modelos em um contexto de gestão estratégica de recursos humanos, visto que se propõem a orientar e promover a integração dos diversos subsistemas de recursos humanos em torno dos objetivos organizacionais;

- tanto a gestão de competências como a gestão de desempenho pressupõem um processo que considera a interdependência entre os atos de planejar, acompanhar e avaliar, sendo necessária nesse processo a aplicação de pressupostos e processos subjacentes a ambos os modelos e;
- esses dois modelos de gestão podem empregar fatores ou indicadores relacionados tanto ao resultado do trabalho como ao comportamento ou processo utilizado para alcançá-lo. No nível individual, por exemplo, o trabalhador pode ser avaliado tomando-se como parâmetro não só os resultados decorrentes do trabalho executado, mas também a expressão por parte dele de conhecimentos, habilidades e atitudes que, se pressupõem, sejam relevantes à consecução dos objetivos organizacionais.

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

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

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

A definição do método dessa pesquisa se faz necessária para que se possam estabelecer quais serão as abordagens, técnicas e análises utilizados para a realização do estudo, com vistas a responder aos objetivos do trabalho.

O objetivo geral deste trabalho é analisar a avaliação de desempenho por competências do Banco do Brasil S/A, segundo a percepção dos funcionários, fazendo uma relação com os objetivos do modelo.

O método escolhido foi o *Survey*, de pesquisa descritiva. Conforme definição de Roesch (1999), em pesquisas descritivas, o objetivo é obter informação sobre uma população ou um levantamento de atitudes dentro de uma organização. Portanto, essa pesquisa tem caráter quantitativo, utilizando o **método *Survey*** do tipo *descritivo*.

Segundo Hair (2005) as pesquisas descritivas são geralmente estruturadas para medir as características descritas em uma questão de pesquisa, por exemplo, quanto à satisfação ou não de um grupo pesquisado em relação a um tema proposto.

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

Para Malhotra (2001), o método *Survey* apresenta diversas vantagens. Em primeiro lugar, sua aplicação é simples. Em segundo, os dados obtidos são confiáveis porque as respostas são limitadas às alternativas mencionadas. A codificação, a análise e a interpretação dos dados são relativamente simples. Entre as desvantagens, o autor afirma que os entrevistados podem ser incapazes ou relutantes em dar a informação desejada.

A técnica de *coleta de dados* escolhida foi o **questionário**, vide apêndice A. Segundo Roesch (1999), o questionário é o instrumento mais utilizado em pesquisa quantitativa, como as que propõem levantar a opinião de uma população.

Segundo Hair (2005), o questionário é um instrumento cientificamente desenvolvido para medir características importantes de indivíduos, empresas, eventos e outros fenômenos.

Para Marconi e Lakatos (2003), o questionário possui as vantagens de economia de tempo para a aplicação, atinge um maior número de pessoas simultaneamente e dá maior liberdade nas respostas em razão do anonimato.

Malhotra (2001) destaca que qualquer questionário tem três objetivos específicos:

- a) Em primeiro lugar, deve traduzir a informação desejada em conjunto de questões específicas que os entrevistados tenham condições de responder;
- b) Em segundo lugar, um questionário precisa motivar e incentivar o entrevistado a se deixar envolver pelo assunto, cooperando e completando a entrevista;
- c) Em terceiro lugar, o questionário deve sempre minimizar o erro na resposta. Erro na resposta como aquele que surge quando entrevistados dão respostas imprecisas ou quando elas são registradas ou analisadas incorretamente;

Os questionários foram aplicados a uma população de funcionários de dez agências da Regional Porto Alegre, a saber, agências Avenida Borges, Jerônimo Coelho, Salgado Filho, UFRGS, Grupo Hospitalar Conceição, Uruguai, Navegantes, Voluntários da Pátria, Petrópolis e Caminho do Meio.

Os questionários foram entregues pessoalmente entre os dias 12/05/2008 e 16/05/2008 e recolhidos entre os dias 19/05/2008 e 27/05/2008.

A população limitou-se aos cargos de gerência média, assistentes de negócios, postos efetivos e caixas executivos. Não foram aplicados aos administradores das agências.

O questionário foi elaborado utilizando como referência os principais objetivos propostos pela Gestão de Desempenho Profissional (GDP) por Competências e no intuito de verificar a percepção do público pesquisado sobre o método de avaliação. Contém 19 questões fechadas com respostas dentro da escala Likert e uma questão aberta deixando os entrevistados livres para sugestões e críticas sobre a GDP por Competências.

Malhotra (2001) afirma que a escala Likert é uma escala de classificação amplamente utilizada, que exige que os entrevistados indiquem um grau de concordância ou discordância com cada uma de uma série de afirmações sobre

objetos de estímulo. Tipicamente, cada item da escala tem cinco categorias de respostas, que vão de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”.

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

Nessa mesma linha Malhotra (2001) explica que a distribuição de freqüência é uma distribuição matemática cujo objetivo é obter uma contagem do número de respostas associadas a diferentes valores de uma variável, e expressar essas contagens em termos percentuais.

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

Foram entregues 206 questionários sendo que 142 foram devidamente respondidos e retornados. Isto significa que 31% da amostra não opinou ou não devolveu o questionário preenchido.



## 4 A EMPRESA

### 4.1 A HISTÓRIA DO BANCO DO BRASIL

Com 24,6 milhões de clientes correntistas, 15,1 mil pontos de atendimentos em 3,1 mil cidades e 22 países, o Banco do Brasil é hoje a maior instituição financeira do País, atendendo a todos os segmentos do mercado financeiro.

Em 198 anos de existência, o primeiro banco a operar no País coleciona histórias de pioneirismo e liderança. Foi o primeiro a entrar para a bolsa de valores; a lançar cartão de múltiplas funções; a lançar o serviço de *mobile banking*, a se comprometer com uma Agenda 21 Empresarial e a aderir aos Princípios do Equador. Hoje é líder em ativos, depósitos totais, câmbio exportação, carteira de crédito, base de correntistas, rede própria de atendimento no país, entre outros.

Esses números 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. Tudo isso, aliado à tradição da Empresa, fez do Banco do Brasil uma organização ágil, moderna e competitiva, com capacidade de atender as mais diversas demandas de negócios do País.

Em 12 de outubro de 1808, através de um alvará do príncipe regente D. João, foi criado o Banco do Brasil. Em 1817, nove anos após a fundação, encerrou-se a oferta pública de ações do Banco do Brasil, completando-se o capital de 1.200 contos de réis. O lançamento das ações do Banco do Brasil foi a primeira e mais longa das operações desse tipo no mercado.

Em 25 de abril de 1821, D. João VI e a Corte retornaram a Portugal, levando os recursos depositados no Banco, já em crise devido à sua profunda vinculação com os interesses da Coroa. Em 7 de setembro de 1822, D. Pedro I declara a independência do Brasil. O apoio do Banco foi decisivo para que as autoridades da época custeassem escolas e hospitais e equipassem os navios que minaram as últimas resistências lusitanas e asseguraram a Independência.

Em 1833 o Banco do Brasil foi exaurido por saques da Corte Portuguesa em seu retorno a Lisboa, por descalabro administrativo e desmandos financeiros

durante o 1º Reinado. Findo o prazo de duração, estabelecido em 20 anos, e sob intensa oposição política, foi finalmente liquidado em 1833. Em 10 de dezembro de 1838 é fundado o Banco Comercial do Rio de Janeiro por François Ignace Rattou. Em 21 de agosto de 1851 no Rio de Janeiro, Irineu Evangelista de Souza, que viria a ser Barão e Visconde de Mauá, criou uma nova instituição denominada Banco do Brasil. Como antes, também nascida de um lançamento público, dessa vez com um capital de 10.000 contos de réis.

Em 1854 o novo BB iniciou suas operações sem intervenção do governo na condução das operações comerciais, restabelecendo os principais conceitos e objetivos de caráter nacional do Banco do Brasil de 1808. Em 19 de abril de 1854, a Diretoria do Banco resolveu que, para nomeação de novos empregados, "se abrissem concursos para se escolherem os mais idôneos e preencherem-se assim as vagas dos lugares de escriturários".

Em 1866 com a Lei nº 1.349, cessava a faculdade de emissão do Banco que se transformou num instituto de depósitos, descontos e de empréstimos sobre hipotecas. O mais poderoso determinante da Lei foi a requisição insaciável de recursos, em espécies metálicas, para custeio da Guerra do Paraguai, de que resultou a alienação do Estado de toda a sua reserva metálica.

A partir do final dos anos 80, o BB passou a destacar-se como instituição de fomento econômico. Para a agricultura, destinou as primeiras linhas de crédito em 1888, utilizadas no recrutamento de imigrantes europeus para assentamento em lavouras de café, então sob o impacto da libertação da mão-de-obra escrava. Em 17 de dezembro de 1892, o Presidente da República baixou o decreto nº 1.167, em que autorizou a fusão do Banco do Brasil com o Banco da República dos Estados Unidos do Brasil, desde que a decidissem, por maioria de votos, as respectivas assembléias de acionistas.

Em 1893, as assembléias de acionistas aprovaram a união do Banco do Brasil com o Banco da República dos Estados Unidos do Brasil criando o Banco da República do Brasil, que ficou sendo a única entidade emissora de moeda na área da Capital Federal. Em 1905, o Decreto nº 1.455 de 30 de setembro aprovou os estatutos do Banco do Brasil, que entre outras características, consideravam liquidado o Banco da República do Brasil e incorporavam e sub-rogavam seus bens, direitos e ações ao novo banco. Inicia-se assim a terceira e atual fase jurídica do Banco do Brasil. Apesar de possuir uma nova personalidade jurídica, as operações

(clientes e ativos) e os principais conceitos e objetivos nacionais são os mesmos de 1853 (início da segunda fase operacional).

Desde 1906, as ações ordinárias da Empresa são transacionadas publicamente nas bolsas de valores.

Em novembro de 1936 era criada uma das mais importantes ferramentas de atuação econômica do Banco do Brasil: a Carteira de Crédito Agrícola e Industrial.

Em 1938 e 1939 a Carteira de Crédito Agrícola e Industrial voltou a se utilizar do mercado de capitais, lançando um novo papel próprio, suas Letras Hipotecárias. O objetivo desses títulos era desafogar o grave endividamento da agricultura brasileira, reduzindo as taxas de juros em empréstimos com garantia de propriedades rurais. As dívidas dos produtores eram renegociadas e o pagamento feito com as Letras, transferindo-se as hipotecas para o Banco do Brasil.

Na década de 40, o BB esteve presente na Marcha para o Oeste, deflagrada pelo presidente Getúlio Vargas, ajudando a incorporar milhares de hectares de terras ao processo produtivo. Em 10 de novembro de 1941, o BB inaugura, em Assunção, Paraguai, sua primeira agência no exterior.

A seriedade e a dedicação que imprime a suas ações atingem, às vezes, dimensões singulares. Foi o caso da presença na Segunda Guerra Mundial, quando acompanhou os pracinhas da Força Expedicionária Brasileira.

Em 29 de dezembro de 1953, através da Lei nº 2.145, foi criada a Carteira de Comércio Exterior (Cacex), em substituição à antiga Carteira de Exportação e Importação do Banco do Brasil, instalada em 21 de maio de 1941. 1955

No período pós-1945, o Banco atuou decisivamente também no desenvolvimento industrial, com destaque na implantação da Companhia Siderúrgica Nacional, um dos marcos mais significativo da industrialização brasileira. A sede do BB foi transferida para Brasília no dia da inauguração da nova capital, 21 de abril de 1960. Em 1973 as ações preferenciais do Banco do Brasil começam a ser negociadas na Bolsa de Valores.

Uma das principais transformações na história recente do Banco deu-se em 1986, quando o Governo decidiu extinguir a Conta Movimento mantida pelo Banco Central, mecanismo que assegurava ao BB 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, o Banco constitui a BB

Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S.A. Inicia-se, assim, a transformação do Banco em conglomerado financeiro.

Ao comemorar 181 anos de fundação, em 12 de outubro de 1989, o Banco inaugurou, no Rio de Janeiro, o primeiro Centro Cultural Banco do Brasil, instalado na Rua Primeiro de Março.

Em 1994, para a implantação do Plano Real pelo Governo Federal, o BB assumiu papel estratégico. Foi responsável pela substituição da antiga moeda pela nova, em curto espaço de tempo e em todo o Brasil. A operação foi considerada a maior do gênero já realizada no mundo. Quando o Real entrou em vigor, em primeiro de julho, o BB havia distribuído R\$ 3,8 bilhões às 31 mil agências bancárias existentes no País.

Em 1995, a Empresa é reestruturada para se adaptar à nova conjuntura advinda do Plano Real e a conseqüente queda da inflação que afetou todo o sistema bancário.

Para adequar o quadro de pessoal, foi lançado o Programa de Desligamento Voluntário - PDV. Dentro do PDV, 13.388 funcionários foram desligados no ano.

No primeiro semestre de 1996, o Banco enfrentou o desafio de expor a todos a grave situação em que se encontrava. Com a adoção de medidas saneadoras e de regularização de antigas pendências de crédito, fechou 1996 com prejuízo de R\$ 7,6 bilhões. No mesmo ano, o Banco realizou chamada de capital no valor de R\$ 8 bilhões. Implementou, ainda, maciço programa de investimentos em tecnologia.

Em 1998, o Banco do Brasil é o primeiro a ganhar o certificado ISO 9002 em análise de crédito. O Banco recebe o *rating* nacional máximo da *Atlantic Rating*, "AAA", e é classificado como instituição da melhor qualidade. O Banco inaugura seu Centro Tecnológico, um dos mais modernos e bem-equipados do mundo.

Em 2001, o Banco do Brasil adotou a configuração de Banco Múltiplo, trazendo vantagens como redução dos custos, racionalização de processos e otimização da gestão financeira e fisco-tributária.

Em 2006, no ano em que completou 100 de listagem em Bolsa, o BB atingiu o mais alto padrão de Governança Corporativa ao aderir ao Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), com o comprometimento de atingir um *free float* mínimo de 25% das suas ações nos próximos três anos.

Para atingir esse objetivo, o Banco, juntamente com o BNDES e com a PREVI, realizaram a operação de Oferta Pública Secundária de suas ações. Foram distribuídas 45,4 milhões de ações ordinárias acrescidas de 6,8 milhões de ações objeto de lote suplementar, totalizando 52,3 milhões de ações. O preço de venda foi R\$ 43,50, perfazendo um total de R\$2,3bilhões.

#### 4.2 O ORGANOGRAMA DE UMA AGÊNCIA DE VAREJO

Como o trabalho terá como público-alvo as agências de varejo do Banco do Brasil faz-se necessário apresentar o seu organograma. Para tanto será utilizado a estrutura padrão de uma agência de grande porte.



## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Um dos objetivos do trabalho é apresentar o sistema de avaliação de desempenho por competências do Banco do Brasil S/A. Para tanto, mostraremos um pequeno histórico da evolução dos sistemas de avaliação de desempenho do Banco do Brasil, até chegar ao modelo atual. A seguir será apresentada a análise dos dados do questionário aplicado.

### 5.1 A GESTÃO DE DESEMPENHO NO BANCO DO BRASIL

#### 5.1.1 Histórico dos sistemas de avaliação do BB

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

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

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

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

A partir de críticas e sugestões do funcionalismo demandando um sistema mais democrático e que pudesse promover melhor o desenvolvimento profissional, o

BB implantou no segundo semestre de 2005 a GDP por Competências, mantendo a utilização do *Balanced Scorecard* e revendo vários aspectos no intuito de propiciar uma ferramenta que integra desenvolvimento profissional, desempenho e participação.

#### 5.1.2 As Principais Mudanças na GDP por Competências

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

##### 5.1.2.1 Substituição da matriz de fatores pela matriz de competências

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

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

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

O BB entende esses elementos que representam a competência da seguinte maneira: conhecimento: saber o que fazer e compreender por que fazê-lo; habilidade: saber como fazer; atitude: querer fazer algo; destacando que o conhecimento aprimora a habilidade e produz resultados que reforçam a atitude

positiva, que se manifesta em disposição para continuar a fazer, sempre mais e melhor, num círculo virtuoso.

#### 5.1.2.2 Avaliação por múltiplas fontes

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

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

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

#### 5.1.2.3 Foco no desenvolvimento profissional

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

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

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



falta de equipamentos e ferramentas adequadas, de uma prática de gestão adequada, entre outros.

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

#### 5.1.2.4 Alterações nas perspectivas de desempenho

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

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

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

#### 5.1.2.5 Objetivos e Resultados Esperados com a GDP por Competências

Os principais objetivos da GDP por Competências são:

- a) orientar o processo de desenvolvimento profissional;
- b) contribuir com o planejamento de carreira;
- c) facilitar a consecução dos objetivos organizacionais;
- d) subsidiar outros subsistemas e programas de gestão de pessoas tais como o TAO ( programa Ascensão Profissional, processos seletivos recrutamento e comissionamento) e SACR ( remoção de escriturário e CAIEX)

Os resultados esperados com a implantação deste novo método são:

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

#### 5.1.2.6 O processo de avaliação de desempenho por competências do Banco do Brasil S/A

O sistema de avaliação de desempenho do Banco do Brasil tem como modelo a gestão de desempenho por competências. O ciclo avaliatório é contínuo e composto por três etapas: planejamento, acompanhamento e encerramento, que se sucedem, interagem-se e se complementam.

O **planejamento** inicia o processo e irá coincidir com o encerramento do período avaliatório anterior. Nesta etapa são feitas a seleção de avaliados e o acordo de equipe. No acordo de equipe devem ser discutidas as competências que deverão ser expressas para atingir os resultados esperados pela agência. Por isso, deve ser o momento para discutir, orientar e acordar o desempenho esperado de cada funcionário da equipe, bem como definir o calendário de cursos.

O **acompanhamento** deve ocorrer ao longo de todo o ciclo avaliatório. Sua qualidade é determinante para o sucesso do processo de avaliação e para o atingimento dos objetivos. Nesta etapa deve ocorrer o registro de anotações (*feedback*), com base na observação da expressão das competências do trabalho.

Na etapa de **encerramento** do ciclo avaliatório são atribuídos, definitivamente, os conceitos a respeito das competências expressadas pelo avaliado e devem manter coerência com as anotações realizadas ao longo do ciclo.

## 5.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

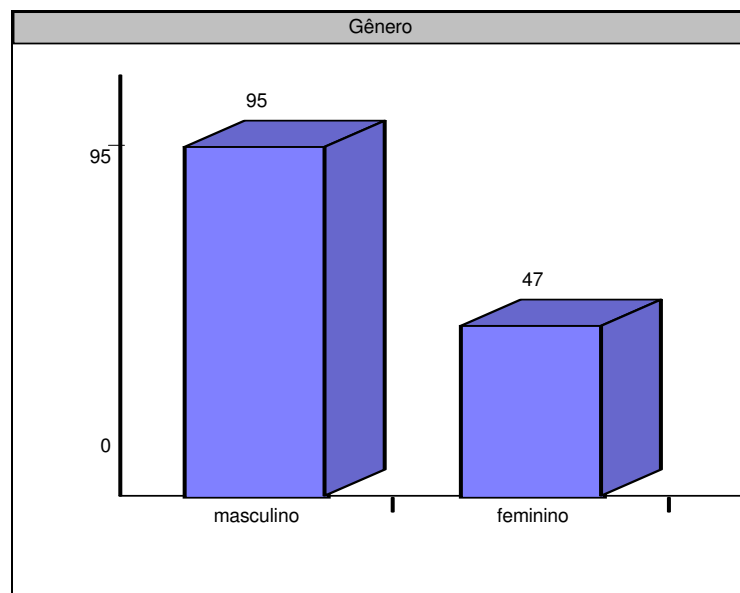
Nesta seção serão apresentados os resultados obtidos para cada pergunta feita através do questionário aplicado. Após os comentários de cada questão, está inserido um gráfico para melhor visualização dos resultados obtidos.

Primeiramente vamos discorrer sobre as informações sócio-demográficas da amostra pesquisada, além de demais informações importantes para a pesquisa, como tempo de empresa e cargo que o funcionário exerce na empresa.

Em relação ao gênero, 95 funcionários (66,9%) são do sexo masculino, enquanto que 47 funcionários (33,1%) são do sexo feminino.

**Tabela 1 – Gênero**

Gênero	Freq.	%
Masculino	95	66,9%
Feminino	47	33,1%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>142</b>	<b>100%</b>

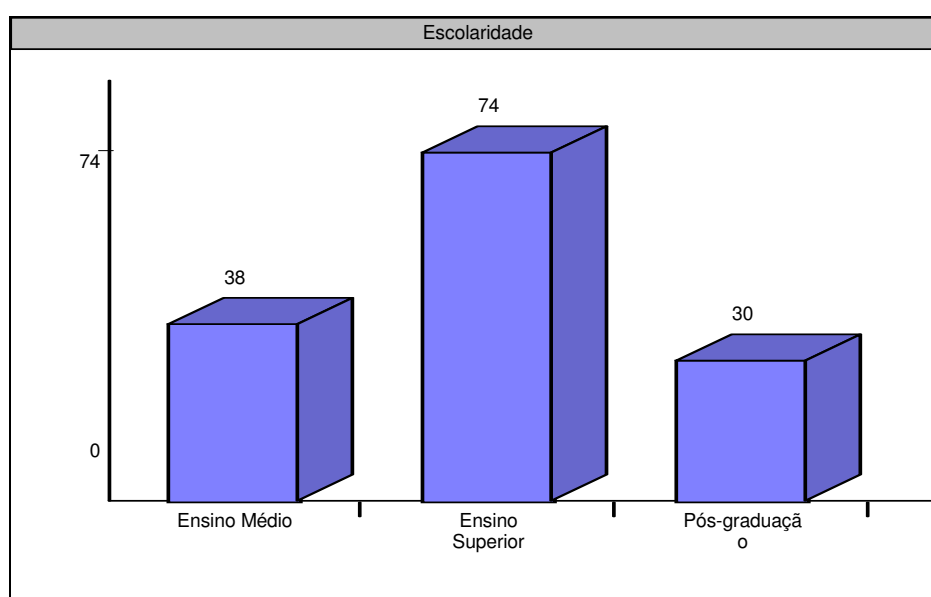


**Gráfico 1 - Gênero**

Quanto ao nível de escolaridade, 38 funcionários (26,8%) possuem ensino médio, 74 funcionários (52,1%) possuem ensino superior e 30 funcionários (21,1%) possuem pós-graduação.

**Tabela 2 – Escolaridade**

<b>Escolaridade</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
Ensino Médio	38	26,8%
Ensino Superior	74	52,1%
Pós-graduação	30	21,1%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>142</b>	<b>100%</b>

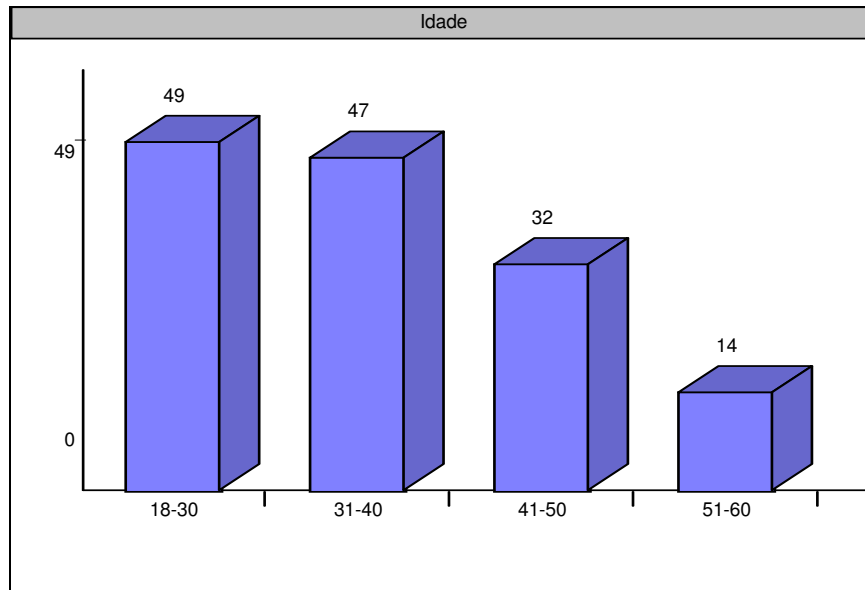


**Gráfico 2 – Escolaridade**

Quanto à idade, 49 funcionários (34,5%) estão entre a faixa etária de 18 a 30 anos, 47 funcionários (33,1%) estão na faixa etária de 31 a 40 anos, 32 funcionários (22,5%) estão na faixa etária de 41 a 50 anos e 14 funcionários (9,9%) estão na faixa etária de 51 a 60 anos.

**Tabela 3 – Idade (anos)**

<b>Idade</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
18-30	49	34,5%
31-40	47	33,1%
41-50	32	22,5%
51-60	14	9,9%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>142</b>	<b>100%</b>

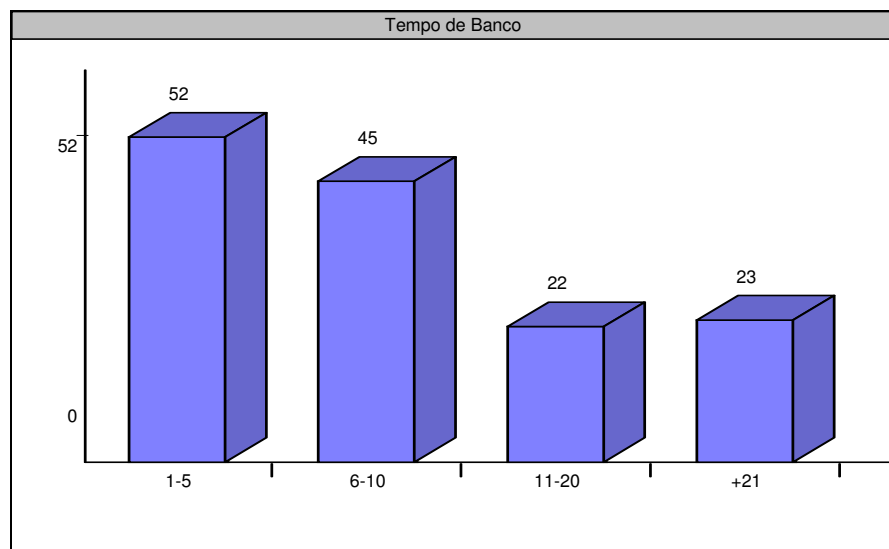


**Gráfico 3 – Idade (anos)**

Quanto ao tempo de banco, 52 funcionários (36,6%) são efetivos entre 1 a 5 anos, 45 funcionários (31,7%) são efetivos entre 6 e 10 anos, 22 funcionários (15,5%) são efetivos entre 11 e 20 anos e 23 funcionários (16,2%) são efetivos há mais de 21 anos.

**Tabela 4 – Tempo de Banco (em anos)**

Tempo de Banco	Freq.	%
1-5	52	36,6%
6-10	45	31,7%
11-20	22	15,5%
+21	23	16,2%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>142</b>	<b>100%</b>

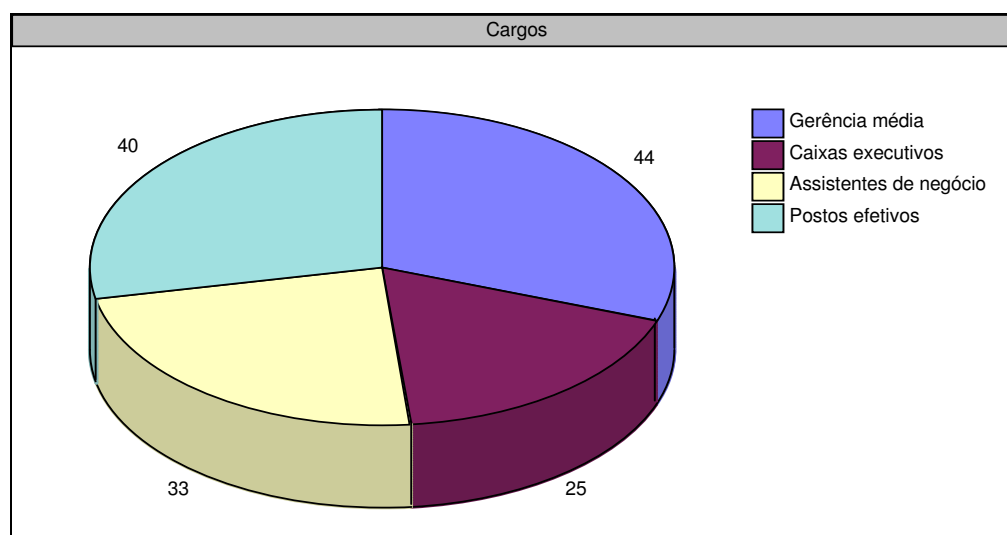


**Gráfico 4 – Tempo de Banco (em anos)**

Em relação aos cargos exercidos, 44 funcionários (31%) exercem cargos de gerência média, 25 funcionários (17,6%) são caixas executivos, 33 funcionários (23,2%) são assistentes de negócios e 40 funcionários (28,2) são postos efetivos.

**Tabela 5 – Cargos**

<b>Cargos</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
Gerência média	44	31,0%
Caixas executivos	25	17,6%
Assistentes de negócio	33	23,2%
Postos efetivos	40	28,2%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>142</b>	<b>100%</b>



**Gráfico 5 – Cargos**

Passamos à análise das variáveis presentes no instrumento de pesquisa. Em relação às afirmações propostas, definimos como intervalo de concordância o total de respostas entre as opções concordo totalmente e concordo, e o intervalo de discordância o total de respostas entre as opções discordo e discordo totalmente.

Na questão aberta para críticas e sugestões, 37 funcionários (26,5%) opinaram. Transcreveremos em conjunto com as demais respostas, de forma literal, algumas das manifestações, com intuito de agregar informações à análise.

A primeira variável buscava identificar se é discutida a aplicabilidade do sistema de avaliação de desempenho por competências na agência do funcionário. Como resultado, 4,9 % dos funcionários pesquisados responderam que concordam

totalmente, 18,3% concordam, 33,1% concordam parcialmente, 27,5 % discordam e 16,2 % discordam totalmente.

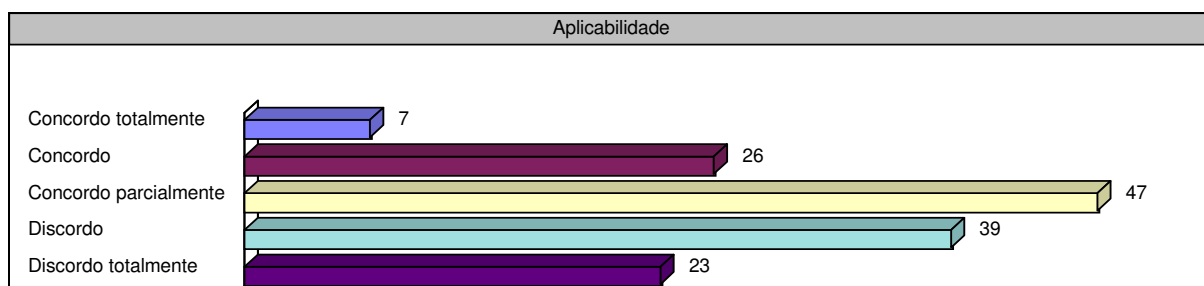
**Tabela 6 – Aplicabilidade**

<b>Aplicabilidade</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
Concordo totalmente	7	4,9%
Concordo	26	18,3%
Concordo parcialmente	47	33,1%
Discordo	39	27,5%
Discordo totalmente	23	16,2%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>142</b>	<b>100%</b>

**Média = 3,32 Desvio-padrão = 1,10**

A questão é de resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Concordo totalmente) a 5 (Discordo totalmente).

Conforme demonstra o Gráfico 6, a maioria dos entrevistados concorda parcialmente com a afirmação, 47, porém o maior número de respostas esteve entre os intervalos de discordância em relação aos intervalos de concordância. 33 funcionários responderam que concordam totalmente ou concordam, enquanto que 62 responderam que discordam ou discordam totalmente. Portanto, conclui-se que a maioria dos entrevistados não concorda com a afirmação de que é discutida a aplicabilidade do sistema de avaliação de desempenho nas suas agências. Lembremos que a GDP por competências é um processo e todo processo para ser entendido, bem executado e para que os seus objetivos sejam alcançados, tem de ser discutido e analisado por aqueles que dele participam. Conforme ressaltado por Hipólito e Reis (2002) na fundamentação teórica, existem alguns cuidados que devem ser observados em uma avaliação de desempenho, entre eles está a necessidade de uma ampla e irrestrita comunicação dos objetivos da avaliação, suas etapas e impactos, de forma a deixar claro seu significado e os resultados positivos de sua aplicação tanto para a organização quanto para as pessoas. Para corroborar com essa análise, descrevemos algumas das manifestações encontradas nas respostas da pergunta aberta do questionário como: “O sistema em si é bom, os erros ocorrem na aplicação e principalmente na falta de conscientização da importância do assunto”, “A ferramenta é boa, no entanto, é mal empregada na nossa agência”, “A ferramenta é boa, porém não está sendo utilizada de forma correta pelos funcionários da empresa”



**Gráfico 6 – Aplicabilidade do sistema de avaliação.**

A próxima variável analisa se o sistema é valorizado dentro da agência. Nesse sentido, 7% dos funcionários pesquisados responderam que concordam totalmente, 22,5% concordam, 34,5% concordam parcialmente, 26,1% discordam e 9,9% discordam totalmente.

**Tabela 7 – Valorização**

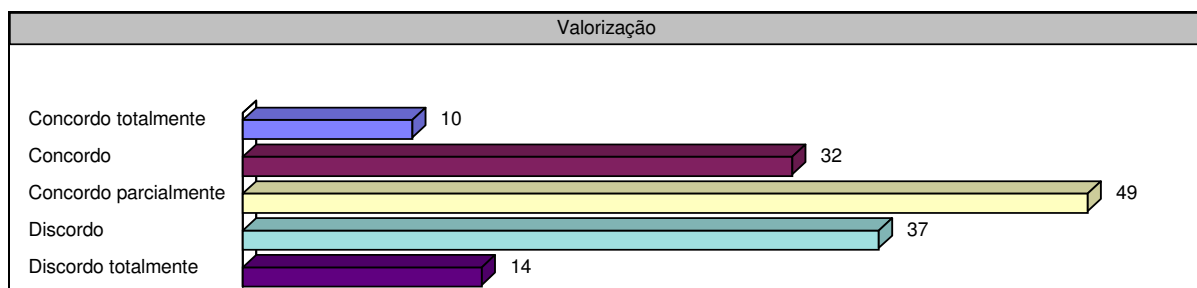
Valorização	Freq.	%
Concordo totalmente	10	7,0%
Concordo	32	22,5%
Concordo parcialmente	49	34,5%
Discordo	37	26,1%
Discordo totalmente	14	9,9%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>142</b>	<b>100%</b>

**Média = 3,09 Desvio-padrão = 1,08**

A questão é de resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Concordo totalmente) a 5 (Discordo totalmente).

Conforme demonstra o gráfico 7, novamente a maioria dos entrevistados concordam parcialmente, 49 respostas, no entanto há um equilíbrio maior entre as respostas de concordância e discordância. 42 funcionários responderam que concordam totalmente ou concordam, enquanto que 51 responderam que discordam ou discordam totalmente. Portanto, nota-se que apesar de identificarmos certa tendência a discordância, esta questão, comparada com a questão anterior, já obteve um número mais expressivo de funcionários que concordam que o sistema é valorizado dentro das agências.





**Gráfico 7 – Valorização do sistema de avaliação**

As próximas cinco variáveis analisam o processo do sistema de avaliação de desempenho por competências. Conforme vimos na apresentação do modelo, o processo se divide em **planejamento**, onde é feito o acordo de equipe, **acompanhamento**, onde são feitas as anotações (*feedbacks*) e o **encerramento** onde é feita a avaliação de desempenho baseada no acompanhamento ao longo do semestre do acordo de equipe. Brandão e Guimarães (1999) ressaltam que tanto a gestão de competências como a gestão de desempenho pressupõem um processo que considera a interdependência entre os atos de planejar, acompanhar e avaliar, sendo necessária nesse processo a aplicação de pressupostos e processos subjacentes a ambos os modelos.

Quando questionados se na sua equipe existe acordo de equipe para o semestre, 12% dos funcionários pesquisados responderam que concordam totalmente, 19,7% concordam, 35,2% concordam parcialmente, 22,5% discordam e 10,6% discordam totalmente.

**Tabela 8 – Acordo de Equipe**

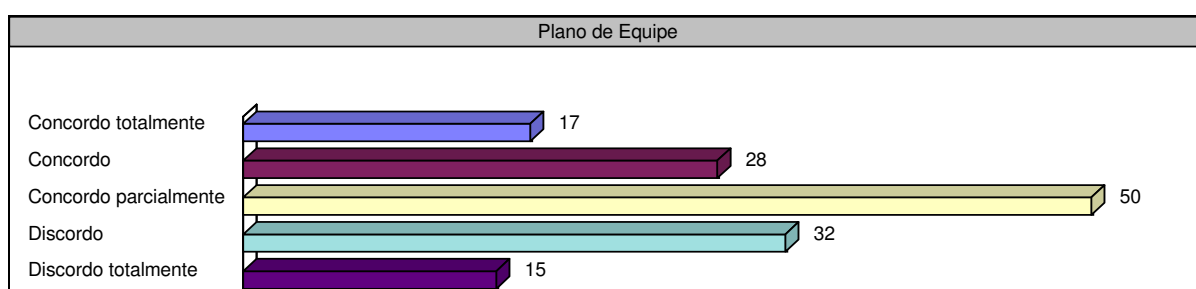
Plano de Equipe	Freq.	%
Concordo totalmente	17	12,0%
Concordo	28	19,7%
Concordo parcialmente	50	35,2%
Discordo	32	22,5%
Discordo totalmente	15	10,6%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>142</b>	<b>100%</b>

**Média = 3,00 Desvio-padrão = 1,15**

A questão é de resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Concordo totalmente) a 5 (Discordo totalmente).

Nesta questão, conforme demonstra o gráfico 8, mantém-se a tendência de a maioria dos entrevistados concordarem parcialmente, 50 respostas, além de uma

pequena diferença favorável as respostas de discordância. 45 funcionários responderam que concordam totalmente ou concordam, enquanto que 47 responderam que discordam ou discordam totalmente. Mesmo existindo certo equilíbrio entre as respostas de concordância e discordância é preocupante o fato de que a maioria não concorda que exista acordo de equipe em sua equipe de trabalho. O plano de equipe é a base para a avaliação, através dele é feito o acompanhamento ao longo do semestre, e dele que se legitima o resultado da avaliação.



**Gráfico 8 – Acordo de equipe**

Nos seus normativos o banco determina que no acordo de equipe devam ser discutidas as competências que deverão ser expressas para atingir os resultados esperados pela agência, por isso deve ser o momento para discutir, orientar e acordar o desempenho esperado de cada funcionário da equipe, bem como definir o calendário de cursos. Quando questionados se o acordo de equipe segue o modelo proposto pelo banco, 9,9% dos funcionários pesquisados responderam que concordam totalmente, 23,9% concordam, 36,6% concordam parcialmente, 18,3% discordam e 11,3% discordam totalmente.

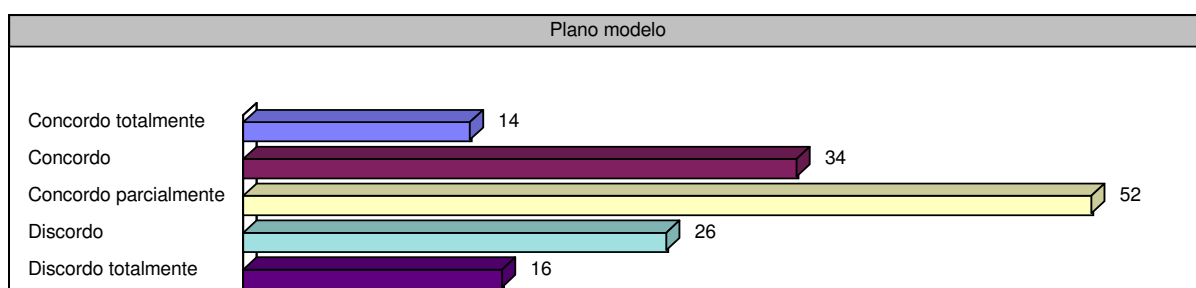
**Tabela 9 - Acordo modelo**

Plano modelo	Freq.	%
Concordo totalmente	14	9,9%
Concordo	34	23,9%
Concordo parcialmente	52	36,6%
Discordo	26	18,3%
Discordo totalmente	16	11,3%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>142</b>	<b>100%</b>

**Média = 2,97 Desvio-padrão = 1,13**

A questão é de resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Concordo totalmente) a 5 (Discordo totalmente).

Novamente nesta questão, conforme demonstra o gráfico 9, a maioria concorda parcialmente, 52 respostas, porém se tem um maior número de respostas nos intervalos de concordância, 48 respostas em relação aos intervalos de discordância, 42 respostas. Nota-se uma pequena incoerência em relação à questão anterior, pois nela a maioria dos entrevistados respondeu que não existia acordo de equipe em sua equipe e agora a maioria afirma concordar que o acordo de equipe segue o modelo proposto pelo banco.



**Gráfico 9 – Acordo Modelo**

Também nos seus normativos, o Banco afirma que a etapa de Acompanhamento é determinante para o sucesso do processo de avaliação e para o atingimento dos objetivos. Essa variável analisa se é realizado acompanhamento do acordo de equipe ao longo do semestre. Como resultado, 7% dos funcionários pesquisados responderam que concordam totalmente, 10,6% concordam, 37,3% concordam parcialmente, 31,7% discordam e 13,4% discordam totalmente.

**Tabela 10 - Acompanhamento**

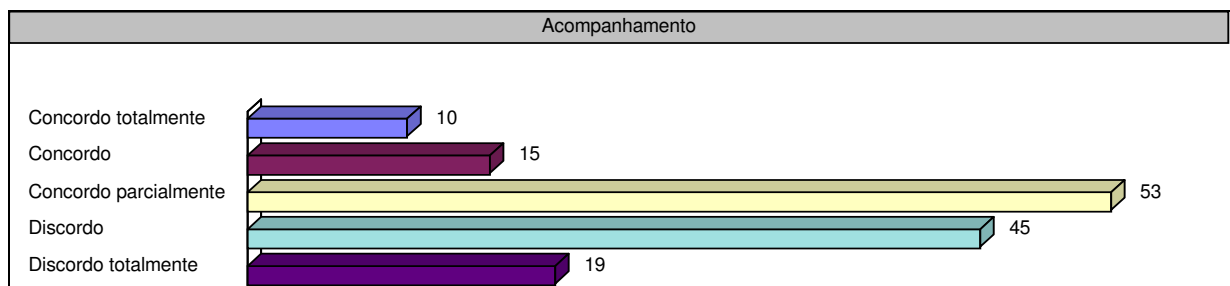
Acompanhamento	Freq.	%
Concordo totalmente	10	7,0%
Concordo	15	10,6%
Concordo parcialmente	53	37,3%
Discordo	45	31,7%
Discordo totalmente	19	13,4%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>142</b>	<b>100%</b>

**Média = 3,34 Desvio-padrão = 1,06**

A questão é de resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Concordo totalmente) a 5 (Discordo totalmente).

Conforme demonstra o gráfico 10, apesar de a maioria concordar parcialmente, 53 respostas, o que chama a atenção é o número de funcionários que

discordam, 45 respostas. Além disso, se formos relacionar o número total de respostas no intervalo de discordância, 64 respostas, com o número de respostas no intervalo de concordância, 25 respostas, têm-se uma grande negativa à afirmação proposta. Portanto, conclui-se que a grande maioria dos funcionários pesquisados não reconhece que é feito o acompanhamento do acordo de equipe ao longo do semestre. Algumas manifestações que apareceram na pergunta aberta corroboram com a análise, por exemplo: “Não há acompanhamento diário. Não recebo feedback há muito tempo e raramente são feitas anotações. É uma formalidade a ser cumprida” e “Não há acompanhamento durante o processo”.



**Gráfico 10 – Acompanhamento**

Já esta variável analisa se a avaliação de desempenho é feita baseada no acompanhamento do dia-a-dia ao longo do semestre. 9,2% dos funcionários pesquisados responderam que concordam totalmente, 19% concordam, 30,3% concordam parcialmente, 28,2% discordam e 13,4% discordam totalmente.

**Tabela 11 - Avaliação acompanhada**

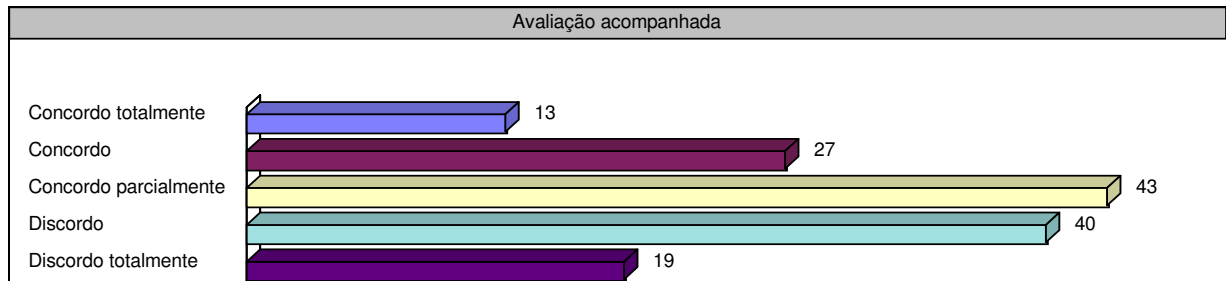
Avaliação acompanhada	Freq.	%
Concordo totalmente	13	9,2%
Concordo	27	19,0%
Concordo parcialmente	43	30,3%
Discordo	40	28,2%
Discordo totalmente	19	13,4%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>142</b>	<b>100%</b>

**Média = 3,18 Desvio-padrão = 1,16**

A questão é de resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Concordo totalmente) a 5 (Discordo totalmente).

Com base nos resultados, temos o gráfico 11, abaixo que indica que o maior número de respostas ficou entre as opções concordo parcialmente, 43 respostas, e

discordo, 40 respostas. Mantém-se a tendência da discordância em relação à afirmativa proposta, totalizando um total de 59 respostas no intervalo de discordância e 40 respostas no intervalo de concordância.



**Gráfico 11 – Avaliação acompanhada**

Essa variável analisa se o *feedback* diário, dentro da equipe, é utilizado para a avaliação de desempenho. Nesse sentido, 9,2% dos funcionários pesquisados responderam que concordam totalmente, 17,6% concordam, 30,3% concordam parcialmente, 24,6% discordam e 18,3% discordam totalmente.

**Tabela 12 - Feedback diário**

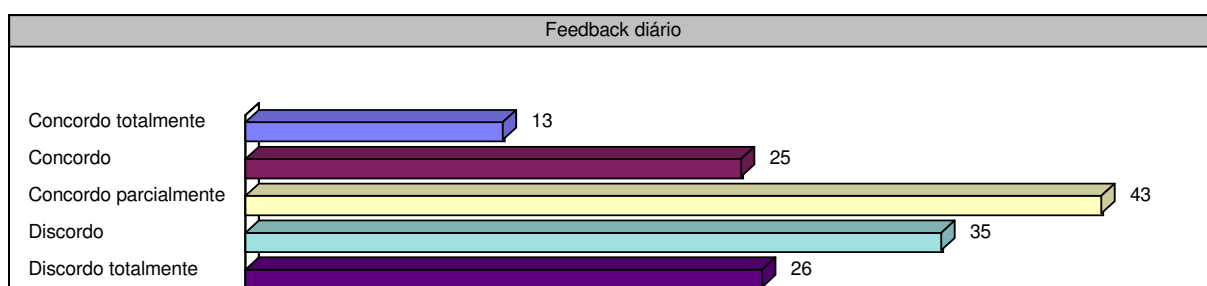
Feedback diário	Freq.	%
Concordo totalmente	13	9,2%
Concordo	25	17,6%
Concordo parcialmente	43	30,3%
Discordo	35	24,6%
Discordo totalmente	26	18,3%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>142</b>	<b>100%</b>

**Média = 3,25 Desvio-padrão = 1,21**

A questão é de resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Concordo totalmente) a 5 (Discordo totalmente).

Conforme o gráfico 12, novamente tem um maior número de respostas na alternativa concordo parcialmente, 43 respostas, além disso, repete-se a escolha pelos intervalos de discordância, 61 respostas em relação aos intervalos de concordância com a afirmativa proposta, 38 respostas. Portanto, fazendo uma análise conjunta das últimas cinco questões que se referiam ao processo da avaliação de desempenho, nota-se que a população pesquisada não identifica na prática do dia-a-dia os preceitos que o banco dita em seus normativos para o modelo. Dutra (2008) lembra que é comum observar empresas sabotando constantemente seu sistema formal de gestão, e essa sabotagem visa a criar

brechas no sistema formal para adequá-lo à realidade, já que esta se impõe. Repetidas sabotagens descaracterizam o sistema formal, retirando-lhe legitimidade e credibilidade.



**Gráfico 12 – Feedback diário**

Um dos principais objetivos da GDP por competências é auxiliar e orientar o funcionário no seu desenvolvimento profissional. Essa variável busca analisar se na prática isso acontece. Nesse sentido, 8,5% concordaram totalmente, 19,7% concordaram, 33,8% concordaram parcialmente, 21,8% discordaram e 16,2% discordaram totalmente.

**Tabela 13 - Desenvolvimento profissional**

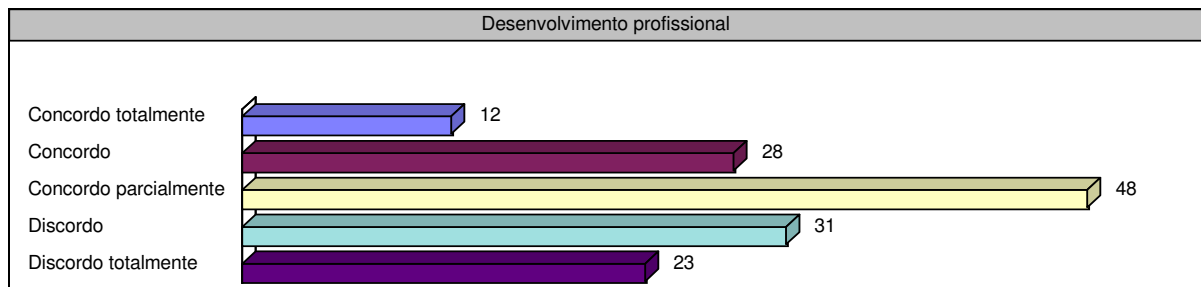
Desenvolvimento profissional	Freq.	%
Concordo totalmente	12	8,5%
Concordo	28	19,7%
Concordo parcialmente	48	33,8%
Discordo	31	21,8%
Discordo totalmente	23	16,2%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>142</b>	<b>100%</b>

**Média = 3,18 Desvio-padrão = 1,17**

A questão é de resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Concordo totalmente) a 5 (Discordo totalmente).

Conforme o gráfico 13, vemos que a maioria dos funcionários concorda parcialmente com a afirmação, 48 respostas, e que 54 respostas ficaram no intervalo de discordância enquanto que 40 respostas ficaram no intervalo de concordância. Conclui-se com isso, portanto, que a maioria dos funcionários discorda da afirmação proposta. Sabemos que o sucesso de uma organização depende do desenvolvimento de seus funcionários. É necessário associar a performance e as

competências da organização com as de seus membros, baseando-se no pressuposto de que há uma influência mútua entre a competência do indivíduo e da organização, Brandão & Guimarães (1999). Também lembremos Gramignia (2002), que diz que a gestão por competências deve estimular os funcionários a assumir a responsabilidade pela excelência dos resultados pessoais e empresariais, enfatizando a responsabilidade do indivíduo no seu desenvolvimento profissional.



**Gráfico 13 – Desenvolvimento profissional**

As próximas quatro questões se referem à avaliação das competências dos funcionários em relação aos conhecimentos, habilidades e atitudes. Lembremos a definição de Carbone e Rufatto (2006) que diz que o conhecimento está relacionado com aquilo que se sabe. As habilidades àquilo que se sabe fazer e as atitudes àquilo que se quer fazer.

Essa variável analisa se o sistema avalia adequadamente os conhecimentos. Usando como exemplo, as questões abordadas no sistema de avaliação, 8,5% concordaram totalmente, 16,9% concordaram, 33,8% concordaram parcialmente, 27,5% discordaram e 13,4% discordaram totalmente.

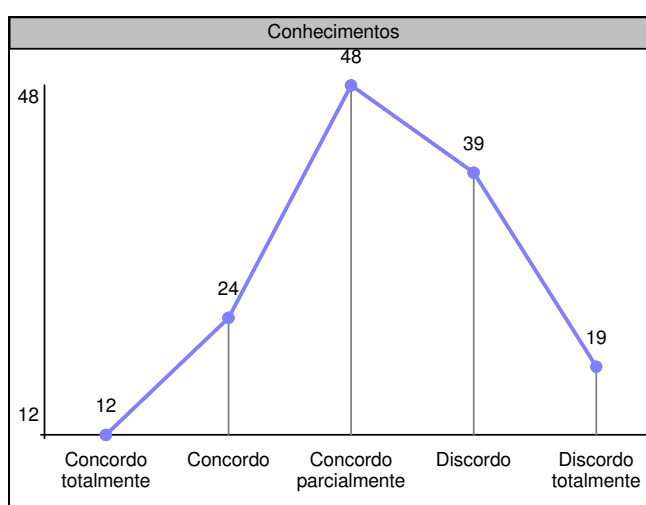
**Tabela 14 - Conhecimentos**

Conhecimentos	Freq.	%
Concordo totalmente	12	8,5%
Concordo	24	16,9%
Concordo parcialmente	48	33,8%
Discordo	39	27,5%
Discordo totalmente	19	13,4%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>142</b>	<b>100%</b>

**Média = 3,20 Desvio-padrão = 1,13**

A questão é de resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Concordo totalmente) a 5 (Discordo totalmente).

O gráfico 14, representa o resultado numérico das respostas. A maioria dos pesquisados concordou parcialmente com a afirmação, 48 respostas, porém temos que destacar a grande diferença entre os que responderam dentro do intervalo de discordância, 58 respostas em relação aos que responderam dentro do intervalo de concordância, 36 respostas. Notamos com isso que a maioria dos funcionários pesquisados discorda da afirmação de que o sistema avalia adequadamente os conhecimentos sobre produtos, serviços e sistemas dos funcionários do banco.



**Gráfico 14 – Conhecimentos**

A variável seguinte analisa se o sistema avalia adequadamente as habilidades dos funcionários. Nesse sentido, 9,2% dos funcionários pesquisados responderam que concordam totalmente, 18,3% concordam, 35,9% concordam parcialmente, 25,4% discordam e 11,3% discordam totalmente.

**Tabela 15 - Habilidades**

Habilidades	Freq.	%
Concordo totalmente	13	9,2%
Concordo	26	18,3%
Concordo parcialmente	51	35,9%
Discordo	36	25,4%
Discordo totalmente	16	11,3%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>142</b>	<b>100%</b>

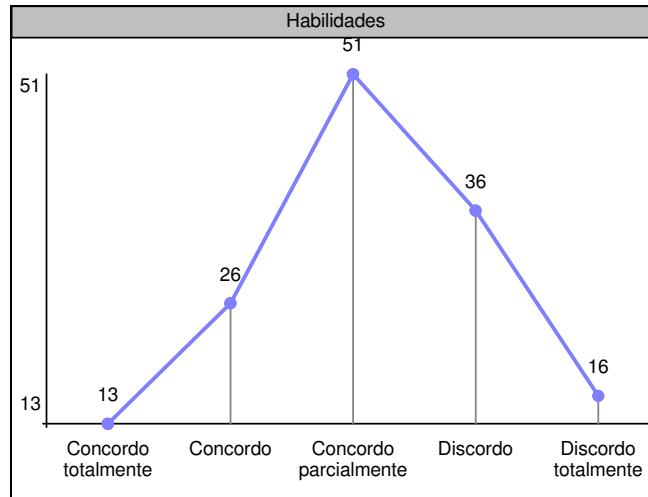
**Média = 3,11 Desvio-padrão = 1,12**

A questão é de resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Concordo totalmente) a 5 (Discordo totalmente).

No gráfico 15, nota-se que as respostas a esse questionamento se parecem muito com os resultados da questão anterior. 51 respostas na alternativa concordam



parcialmente, 52 respostas no intervalo de discordância e 39 respostas no intervalo de concordância.



**Gráfico 15 – Habilidades**

A outra variável analisa se o sistema avalia adequadamente as atitudes dos funcionários. Da população total, 7% dos funcionários pesquisados responderam que concordam totalmente, 18,3% concordam, 38% concordam parcialmente, 26,8% discordam e 9,9% discordam totalmente.

**Tabela 16 – Atitudes**

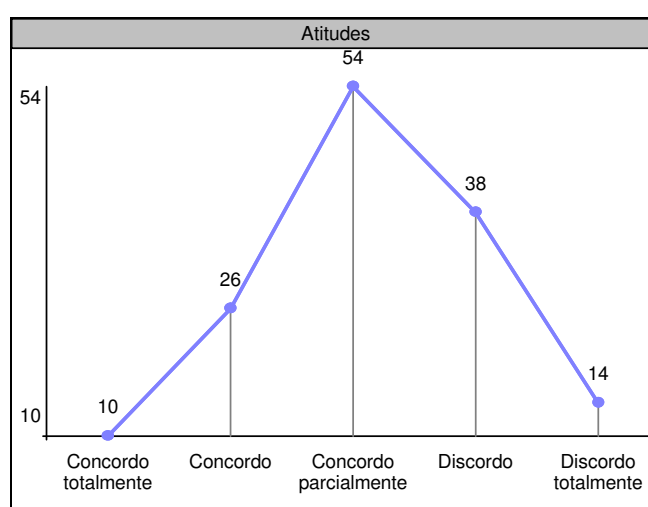
Atitudes	Freq.	%
Concordo totalmente	10	7,0%
Concordo	26	18,3%
Concordo parcialmente	54	38,0%
Discordo	38	26,8%
Discordo totalmente	14	9,9%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>142</b>	<b>100%</b>

**Média = 3,14 Desvio-padrão = 1,06**

A questão é de resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Concordo totalmente) a 5 (Discordo totalmente).

Conforme demonstra o gráfico 16, novamente temos um maior número de respostas na alternativa concordo parcialmente, 54 respostas, e 52 respostas no intervalo de discordância, superior em comparação as respostas no intervalo de concordância, 36 respostas. Novamente o gráfico se assemelha as duas questões anteriores, identificando assim coerência nas respostas em relação à avaliação dos

conhecimentos, habilidades e atitudes dos funcionários. Carbone e Ruffato (2006) ressaltam que a gestão por competências direciona sua ação prioritariamente para o gerenciamento da lacuna de competências, estimulando os profissionais a eliminar as discrepâncias entre o que eles são capazes de fazer (competências atuais) e o que a organização espera que eles façam (competências necessárias). Portanto, é de fundamental importância que o sistema de avaliação e as pessoas que participam do processo de avaliação saibam avaliar o nível de competência que o funcionário expressa no seu trabalho, a fim de eliminar essas discrepâncias.



**Gráfico 16 – Atitudes**

Finalizando esse bloco de questões sobre a identificação e avaliação das competências, essa última variável analisa se em geral, o sistema possibilita a avaliação das competências dos funcionários. Nesse sentido, 8,5% dos funcionários pesquisados responderam que concordam totalmente, 19,7% concordam, 37,3% concordam parcialmente, 26,1% discordam e 8,5% discordam totalmente.

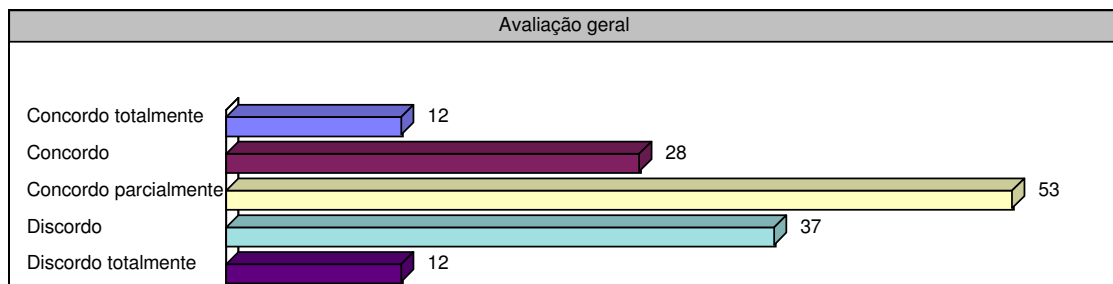
**Tabela 17 - Avaliação geral**

<b>Avaliação geral</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
Concordo totalmente	12	8,5%
Concordo	28	19,7%
Concordo parcialmente	53	37,3%
Discordo	37	26,1%
Discordo totalmente	12	8,5%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>142</b>	<b>100%</b>

**Média = 3,06 Desvio-padrão = 1,07**

A questão é de resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Concordo totalmente) a 5 (Discordo totalmente).

O gráfico 17 demonstra numericamente os resultados obtidos. 53 dos funcionários pesquisados responderam que concordam parcialmente, enquanto que 40 responderam dentro intervalo de concordância e 49 dentro do intervalo de discordância. Deve-se buscar a avaliação de competências da maneira mais correta possível, pois como enfatizado por diversos autores, o funcionário é hoje um dos principais fatores de sucesso para as organizações. Para Dutra (2005), a noção de competência deve ser pensada como uma ação através da qual se mobilizam conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais e profissionais a fim de cumprir com certa tarefa ou responsabilidade, numa determinada situação. A importância na correta avaliação das competências e experiências dos funcionários também é enfatizada por Ansoff (1983) que diz que a relação entre as estratégias da empresa e a competência de seus funcionários potencializa recursos, capacidades e qualificações resultando na competência coletiva. Destacamos duas respostas a pergunta aberta que tem ligação com a questão colocada. “A GDP não reflete a realidade. Notas boas são atribuídas para melhorar o placar no TAO” e “Avaliação sujeita a grandes variações, sem critérios”.



**Gráfico 17 – Avaliação geral**

Enquanto isso, a próxima variável analisa se o sistema de avaliação auxilia no aumento do comprometimento com o banco. Nesse sentido, 10,6% dos funcionários pesquisados responderam que concordam totalmente, 21,1% concordam, 27,5% concordam parcialmente, 26,8% discordam e 14,1% discordam totalmente.

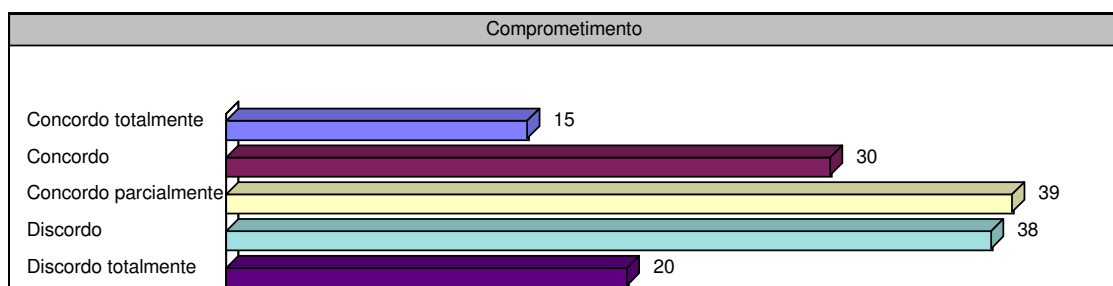
**Tabela 18 - Comprometimento**

<b>Comprometimento</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
Concordo totalmente	15	10,6%
Concordo	30	21,1%
Concordo parcialmente	39	27,5%
Discordo	38	26,8%
Discordo totalmente	20	14,1%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>142</b>	<b>100%</b>

**Média = 3,13 Desvio-padrão = 1,21**

A questão é de resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Concordo totalmente) a 5 (Discordo totalmente).

Conforme mostra o gráfico 18, novamente o maior número de respostas ficou na alternativa concordo parcialmente, 39 respostas, assim como se repete nesta questão um maior numero de respostas no intervalo de discordância, 58 respostas, em relação ao intervalo de concordância, 45 respostas. É importante a atenção quanto ao comprometimento com a organização, pois quanto mais comprometido o funcionário, melhor este irá desempenhar suas funções para atingir os objetivos e resultados pré-determinados. Conforme enfatizado por Dutra (2008) na fundamentação teórica, o atual grande desafio da gestão de pessoas é gerar e sustentar, o comprometimento delas, o que só é possível se as pessoas perceberem que sua relação com as organizações lhes agrega valor.

**Gráfico 18 – Comprometimento**

Continuando a análise, a próxima variável questiona se o sistema de avaliação facilita no planejamento de carreira. Como resultado, 9,2% dos funcionários pesquisados responderam que concordam totalmente, 16,9% concordam, 35,2% concordam parcialmente, 25,4% discordam e 13,4% discordam totalmente.

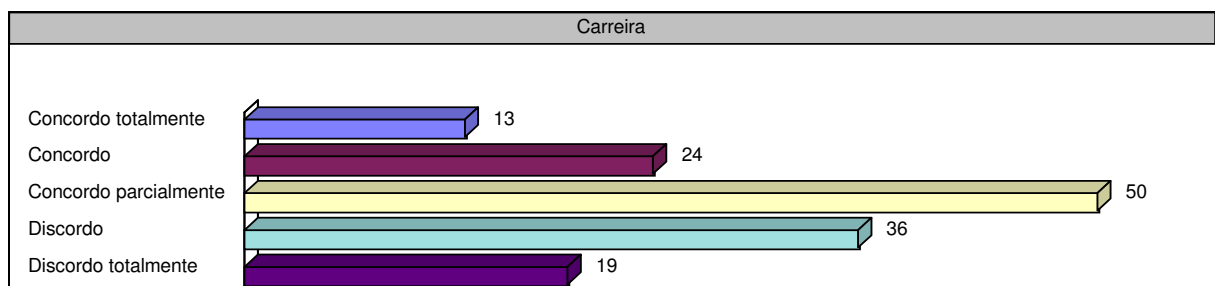
**Tabela 19 - Carreira**

<b>Carreira</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
Concordo totalmente	13	9,2%
Concordo	24	16,9%
Concordo parcialmente	50	35,2%
Discordo	36	25,4%
Discordo totalmente	19	13,4%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>142</b>	<b>100%</b>

**Média = 3,17 Desvio-padrão = 1,14**

A questão é de resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Concordo totalmente) a 5 (Discordo totalmente).

Conforme demonstra o gráfico 19, nesta questão o panorama se mantém, revelando um maior número de funcionários que discordam com a afirmação, 55 respostas no intervalo de discordância contra 37 respostas no intervalo de concordância. Lembramos que um dos principais objetivos do modelo de avaliação é justamente contribuir com o planejamento de carreira. Portanto, levando em conta a população pesquisada nota-se certa discrepância entre esse objetivo do sistema de avaliação e a percepção dos funcionários. Dutra (2008) destaca que o funcionário deve ser estimulado pelos gestores a buscar o seu desenvolvimento profissional, gerindo a sua relação com a empresa e a sua carreira

**Gráfico 19 – Carreira**

A próxima variável analisa se o sistema identifica os funcionários com competências necessárias para atender as demandas/necessidades do banco. Nesse sentido, 7,7% dos funcionários pesquisados responderam que concordam totalmente, 15,5% concordam, 35,9% concordam parcialmente, 28,2% discordam e 12,7% discordam totalmente.

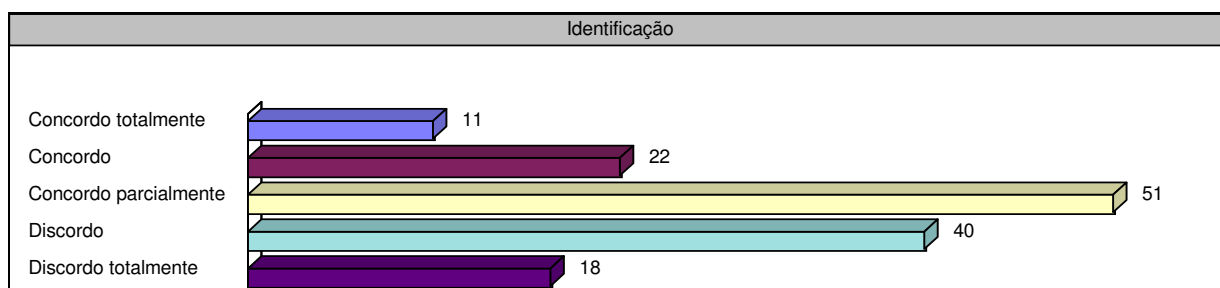
**Tabela 20 - Identificação**

<b>Identificação</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
Concordo totalmente	11	7,7%
Concordo	22	15,5%
Concordo parcialmente	51	35,9%
Discordo	40	28,2%
Discordo totalmente	18	12,7%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>142</b>	<b>100%</b>

**Média = 3,23 Desvio-padrão = 1,10**

A questão é de resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Concordo totalmente) a 5 (Discordo totalmente).

Conforme demonstra o gráfico 20, novamente nesta questão, a maioria concorda parcialmente, 51 respostas, como também se mantém a tendência a discordância, 58 respostas, em relação ao intervalo de concordância, 33 respostas. Conclui-se assim que o sistema é subutilizado, pois como ressalta Leme (2007), a maior vantagem da avaliação de desempenho com foco em competências é conseguir visualizar o que efetivamente o colaborador é para a empresa. É a possibilidade ímpar de a empresa identificar o efetivo valor do colaborador.

**Gráfico 20 – Identificação**

A variável seguinte analisa se o sistema de avaliação influencia decisivamente na nomeação de cargos do banco. Do total da amostra, 8,5% dos funcionários pesquisados responderam que concordam totalmente, 18,3% concordam, 32,4% concordam parcialmente, 26,1% discordam e 14,8% discordam totalmente.

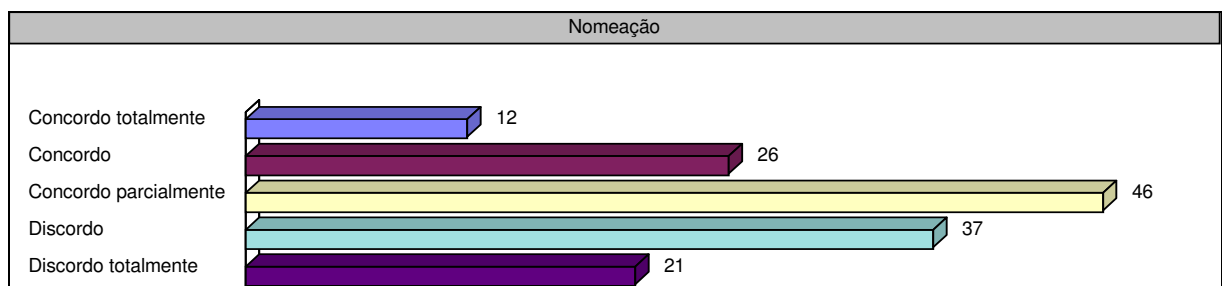
**Tabela 21 - Nomeação**

Nomeação	Freq.	%
Concordo totalmente	12	8,5%
Concordo	26	18,3%
Concordo parcialmente	46	32,4%
Discordo	37	26,1%
Discordo totalmente	21	14,8%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>142</b>	<b>100%</b>

**Média = 3,20 Desvio-padrão = 1,16**

A questão é de resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Concordo totalmente) a 5 (Discordo totalmente).

Conforme o gráfico 21, mais uma vez repete-se um maior número de pesquisados que concordam parcialmente, 46 respostas, bem como se mantêm a vantagem daqueles que responderam dentro do intervalo de discordância, 58 respostas, em relação aos que responderam dentro do intervalo de concordância, 38 respostas. Cabe aqui ressaltar Chiavenato (1981), que afirma que a avaliação de desempenho, muitas vezes, pode servir de base às políticas de promoção das organizações. Mais do que isso, muitas vezes a avaliação de desempenho serve como instrumento de reconhecimento de mérito, sendo importantíssimo no que tange a motivação, aumento da satisfação pessoal e do comprometimento do funcionário com a organização. Destacamos aqui algumas manifestações em relação a pergunta aberta que corroboram com a análise: “A GDP serve de propaganda de marketing, pois nas nomeações ainda o que pesa é o ‘QI’ e “É um sistema desacreditado e sem credibilidade alguma, não serve e nem é utilizado para nomeações. É um mito.”

**Gráfico 21 – Nomeação**

A próxima variável analisa se o sistema de avaliação é condizente com a prática do banco. Nesse sentido, 8,5% dos funcionários pesquisados responderam

que concordam totalmente, 19% concordam, 35,9% concordam parcialmente, 23,9% discordam e 12,7% discordam totalmente.

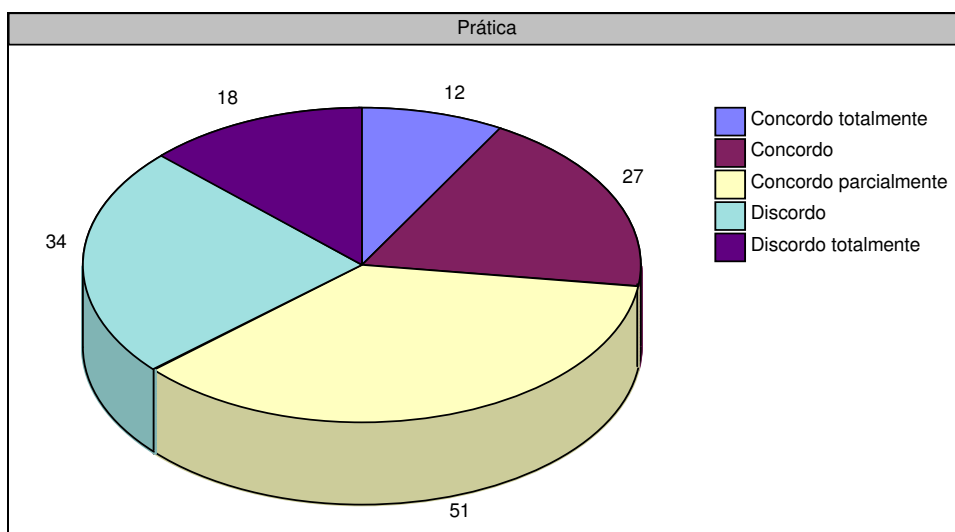
**Tabela 22 - Prática**

<b>Prática</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
Concordo totalmente	12	8,5%
Concordo	27	19,0%
Concordo parcialmente	51	35,9%
Discordo	34	23,9%
Discordo totalmente	18	12,7%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>142</b>	<b>100%</b>

**Média = 3,13 Desvio-padrão = 1,13**

A questão é de resposta única sobre uma escala.

Conforme demonstra o gráfico 22, mantêm-se as mesmas freqüências das respostas anteriores, com 51 pesquisados concordando parcialmente, 52 respondendo dentro do intervalo de discordância e 39 dentro do intervalo de concordância. Portanto, conclui-se que para a maioria dos pesquisados, o sistema de avaliação não condiz com a prática do banco. Aqui lembramos Dutra (2008) que ressalta é fundamental que as políticas e práticas de gestão de pessoas estejam alinhadas com as expectativas das pessoas para a sua legítima efetividade. Destacamos algumas respostas a pergunta aberta que vai ao encontro dessa análise: “A teoria deveria ser mais coerente com a prática” e “Ela não existe na prática”.



**Gráfico 22 – Prática**



Passamos à penúltima variável, que analisa se o sistema de avaliação é o ideal para avaliar o desempenho dos funcionários em suas situações de trabalho. Do total da amostra, 7,7% dos funcionários pesquisados responderam que concordam totalmente, 16,9% concordam, 35,9% concordam parcialmente, 28,2% discordam e 11,3% discordam totalmente.

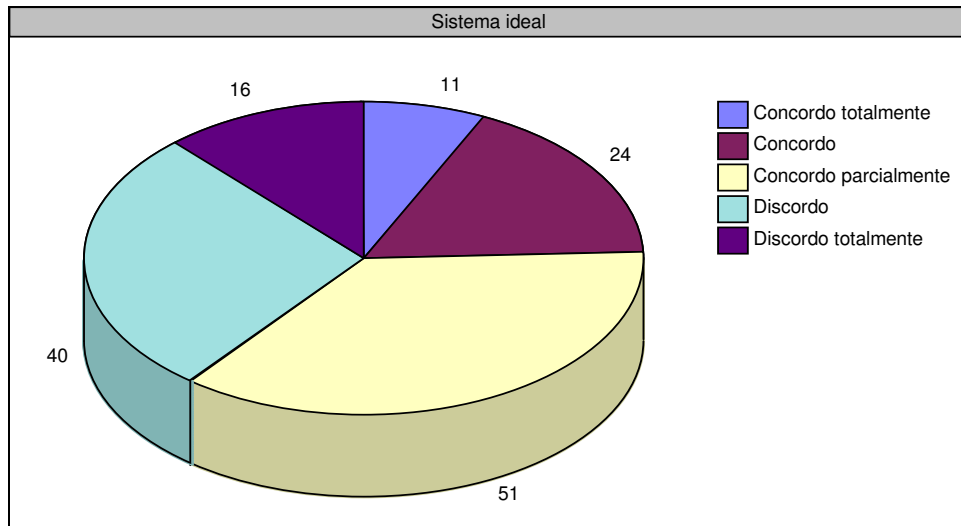
**Tabela 23 - Sistema ideal**

<b>Sistema ideal</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
Concordo totalmente	11	7,7%
Concordo	24	16,9%
Concordo parcialmente	51	35,9%
Discordo	40	28,2%
Discordo totalmente	16	11,3%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>142</b>	<b>100%</b>

**Média = 3,18 Desvio-padrão = 1,09**

A questão é de resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Concordo totalmente) a 5 (Discordo totalmente).

Conforme demonstra o gráfico 23, mais uma vez temos um maior número de pesquisados que concordam parcialmente com a afirmação, 51 respostas, bem como se mantém a tendência a discordância, 56 respostas em relação ao intervalo de concordância, 35 respostas. Cabe aqui ressaltar que para muitos autores como Hipólito e Reis (2002), o modelo de avaliação por competências vem se mostrando o mais adequado às organizações, uma vez que os indicadores e metas desse modelo de avaliação estão mais alinhados com as estratégias da organização, assim como conseguem se integrar melhor com as diferentes funções de gestão de pessoas, orientando as ações tanto de gestão de desempenho, como de seleção, desenvolvimento, promoção, etc.



**Gráfico 23 – Sistema ideal**

E, por fim, a última variável analisa se os funcionários estão satisfeitos com a GDP por competências como sistema de avaliação do banco. Nesse sentido, 7% dos funcionários pesquisados responderam que concordam totalmente, 15,5% concordam, 35,9% concordam parcialmente, 26,8% discordam e 14,8% discordam totalmente.

**Tabela 24 - Satisfação**

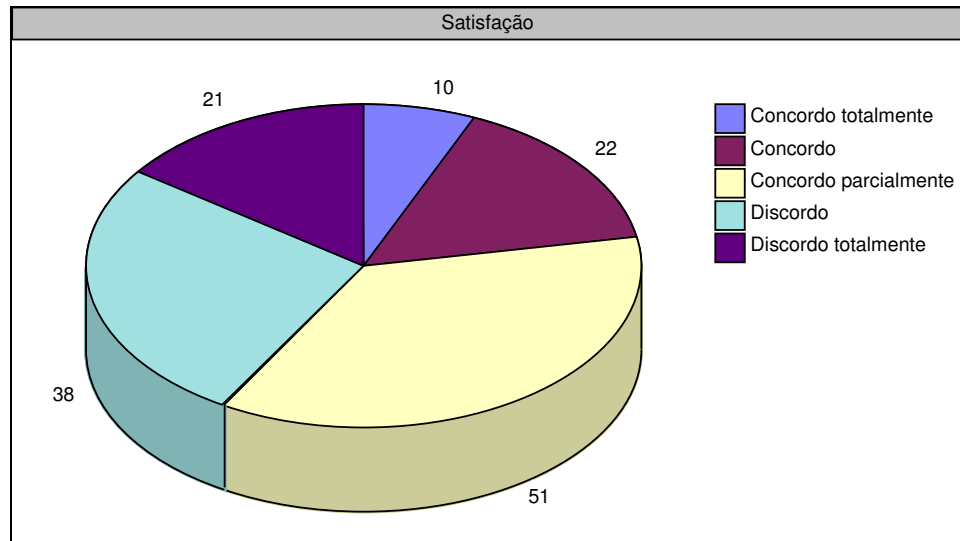
Satisfação	Freq.	%
Concordo totalmente	10	7,0%
Concordo	22	15,5%
Concordo parcialmente	51	35,9%
Discordo	38	26,8%
Discordo totalmente	21	14,8%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>142</b>	<b>100%</b>

**Média = 3,27 Desvio-padrão = 1,11**

A questão é de resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Concordo totalmente) a 5 (Discordo totalmente).

Conforme demonstra o gráfico 24, 51 funcionários responderam que concordam parcialmente com a afirmação, 59 dos pesquisados responderam dentro do intervalo de discordância enquanto que 32 responderam dentro do intervalo de concordância. Portanto, conclui-se que mesmo que a maioria dos entrevistados tenha optado pela concordância parcial em relação à afirmação, ainda assim a diferença entre os intervalos de concordância e discordância revela um alto grau de

insatisfação com o sistema de avaliação de desempenho do banco. Nessa linha, corroborando com a análise, temos algumas respostas a pergunta aberta: “Burocrático, mais uma demanda do banco sem retorno efetivo” e “As práticas do banco mostram que a GDP é um instrumento utilizado para justificar decisões que a ultrapassam. “Não é um instrumento que possa ter o crédito que teoricamente ele deveria ter, desta forma como é usado”.



**Gráfico 24 – Satisfação**

Destacamos também algumas críticas em relação à disponibilidade de tempo nas agências para dedicação a GDP: “Não há tempo no dia-a-dia para tratar da GDP”, “Não existe disponibilidade de tempo para que o sistema funcione. Atualmente a GDP é mais uma intenção do que uma realidade” e “A GDP por competências é um bom sistema, porém devido a sobrecarga de serviço e total falta de tempo dos funcionários (avaliados e avaliadores) passa a ser um sistema sem efetividade”.

Também surgiram na pergunta aberta algumas sugestões como estas: “Um ponto que é necessário a revisão: os critérios de avaliação entre os gestores, pois é muito irregular – alguns são benevolentes e outros exigentes demais”, “Mais feedback em relação aos critérios de avaliação por parte do avaliador”, “Maior divulgação nas equipes”, “Feedback efetivo”, “A relação avaliador/avaliado deve ser transposta para uma idéia de *coaching* (formador) com o avaliado (procurando desenvolver-se)” e “Melhorar o processo de qualificação e capacitação dos profissionais avaliadores para que possam efetivamente contribuir com a formação de seus avaliados”.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta deste estudo foi tentar analisar o sistema de avaliação de desempenho do Banco do Brasil S/A, a Gestão de Desempenho por Competências, relacionando os objetivos do modelo, comparando com a percepção dos funcionários, tomando como amostra a população de funcionários de dez agências de Porto Alegre.

Para tanto, estabeleceu-se como objetivo geral de pesquisa analisar o sistema de avaliação de desempenho segundo a percepção dos funcionários. Primeiramente foi feita a descrição do processo de avaliação e os objetivos do modelo. Para que pudéssemos levantar a percepção dos funcionários foi aplicado um questionário procurando identificar se o processo e os objetivos do sistema de avaliação eram percebidos pelos funcionários na prática no dia-a-dia das agências.

Na análise dos resultados obtidos com a aplicação do questionário, pode-se concluir que a maioria da população entrevistada encontra-se dentro de um meio termo de avaliação, ou seja, concorda parcialmente com as afirmações propostas. Porém, o que mais chamou atenção foi a grande diferença entre aqueles que discordam, a maioria, e aqueles que concordam, a minoria, com as afirmações de que o processo seja executado conforme estabelece os normativos do banco e de que os objetivos do modelo sejam alcançados na prática.

O sistema de Avaliação de desempenho do Banco do Brasil tem como modelo a gestão de desempenho por competências. O ciclo avaliatório é contínuo e composto por três etapas: planejamento, acompanhamento e encerramento, que se sucedem, se interagem e se complementam.

Os objetivos desse sistema de avaliação de desempenho são: orientar o processo de desenvolvimento profissional, contribuir com o planejamento de carreira e facilitar a consecução dos objetivos organizacionais.

Aqui cabe lembrar Dutra (2008), que diz que é comum observar empresas sabotando constantemente seu sistema formal de gestão, e essa sabotagem visa a criar brechas no sistema formal para adequá-lo à realidade, já que esta se impõe. Repetidas sabotagens descaracterizam o sistema formal, retirando-lhe legitimidade e credibilidade.

Essa afirmação do autor é reconhecida quando observamos algumas respostas à questão aberta do questionário. Por exemplo:

“Não há acompanhamento diário. Não recebo feedback há muito tempo e raramente são feitas anotações. É uma formalidade a ser cumprida”.

“Não há acompanhamento durante o processo”.

“A teoria deveria ser mais coerente com a prática”

“Não há tempo no dia-a-dia para tratar da GDP”

“Não existe disponibilidade de tempo para que o sistema funcione. Atualmente a GDP é mais uma intenção do que uma realidade”

“A GDP por competências é um bom sistema, porém devido a sobrecarga de serviço e total falta de tempo dos funcionários (avaliados e avaliadores) passa a ser um sistema sem efetividade”.

“Ela não existe na prática”

Teoricamente o modelo é de bastante utilidade e vai ao encontro das mais modernas ferramentas de gestão de recursos humanos, porém na prática, não se tem os resultados esperados devido a alguns fatores que vamos relatar a seguir, baseados nos resultados da pesquisa:

O planejamento inicia o processo e irá coincidir com o encerramento do período avaliatório anterior. Nesta etapa são feitas a seleção de avaliados e o acordo de equipe. No acordo de equipe deveriam ser discutidas as competências que deverão ser expressas para atingir os resultados esperados pela agência. Por isso, deveria ser o momento para discutir, orientar e acordar o desempenho esperado de cada funcionário da equipe, bem como definir o calendário de cursos. O que parece acontecer na prática, segundo a análise, é que não existe planejamento em relação ao desenvolvimento de competências dos funcionários.

A etapa de acompanhamento com isso já inicia prejudicada. Se não se tem um acordo, se não temos os objetivos e as diretrizes de um processo definidos, como acompanhar os seus resultados ao longo do período? Nos seus normativos o banco dita que o acompanhamento deve ocorrer ao longo de todo o ciclo avaliatório e que sua qualidade é determinante para o sucesso de avaliação e para o atingimento dos objetivos. Nesta etapa também deveriam ser feitas anotações, com base na observação das competências no trabalho.

Na última etapa, o encerramento, é atribuído os conceitos a respeito das competências expressas pelo avaliado. Na prática, segundo a pesquisa, é a única etapa considerada pelos funcionários e seus gestores, por que é obrigatória e tem reflexo tanto financeiramente, na participação nos lucros da empresa, bem como em termos de ascensão profissional.

Como vimos então, temos teoricamente dentro do Banco do Brasil um dos melhores sistemas de avaliação de desempenho, mas que na prática, dentro das agências é subutilizado, e de certa forma ignorado. Na verdade todo o processo está descolado dos objetivos traçados.

Por último, para que se possa atingir o último objetivo específico que era propor mudanças quanto ao processo de avaliação visando aproximar a realidade pratica à política de avaliação de desempenho do banco do Brasil S/A, sugerimos:

- Que seja feita uma ampla divulgação aos funcionários dos objetivos do sistema de avaliação, suas etapas e impactos, de forma a destacar seu significado e os resultados positivos de sua aplicação tanto para a organização quanto para os funcionários;
- Que seja feito um processo de capacitação de todos os funcionários, gestores, avaliadores e avaliados, seja através de cursos presenciais, seja através de encontros para discussão do assunto, para que os funcionários possam conhecer a importância e utilidade do instrumento utilizado, assim como o funcionamento do processo;
- Que seja feita uma pesquisa com todos os funcionários do banco, com intuito de medir a percepção dos funcionários, além de motivá-los a participar da construção do modelo através de críticas e sugestões.

Pode-se concluir, portanto, que os objetivos a que este trabalho se propôs foram atingidos. Foi apresentado o sistema de avaliação de desempenho do Banco do Brasil S/A, a Gestão de Desempenho por Competências, seu processo e objetivos. Foi medida a percepção dos funcionários através da amostra pesquisada e a comparação foi estabelecida através da análise dos resultados. Por último sugerimos mudanças com intuito de aproximar os objetivos do modelo à realidade

das agências. Lembramos que os resultados da pesquisa são representativos para a região de Porto Alegre e seria inadequado usá-los levando em conta toda a organização.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um mesmo Construto? **Anais** do 23 ENANPAD, Foz do Iguaçu, 1999.

CARBONE, P; RUFATTO JR., E. **O Sistema de Desenvolvimento Profissional e de Gestão por Competências do Banco do Brasil**. In: José Rincon Ferreira; Gilberto Benetti [et al.]. (Org.). O Futuro da Indústria: Educação Corporativa - Reflexões e Práticas. Brasília DF: MDIC/STI/IEL, 2006, v. , p. -.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Segunda Edição: Atlas, 1981.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. – 1.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. **Aprendizagem e inovação organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeças caleidoscópico da indústria brasileira**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competência e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Education, 2002.

HAIR, Jr., Joseph; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Philip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HIPÓLITO, José A. M.; REIS, Germano G. A avaliação como instrumento de gestão. In.: LIMONGI-FRANÇA, *et al.* **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEME, Rogério. **Avaliação de Desempenho com Foco em Competência**. Entrevista. Disponível em: <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4511> Acesso em: 25 de maio/2008.



MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARRAS, Jean P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Editora Futura, 2000.

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

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. A competência essencial da corporação. In: ULRICH, D. (org.) **Recursos humanos estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo para o futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUAS, Roberto L.; ANTONELLO, Cláudia. S.; BOFF, Luiz H. **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUAS, Roberto L. Gestão por Competências: Uma contribuição à perspectiva estratégica da gestão de pessoas. **Anais...** do 27 ENANPAD, Atibaia, 2003.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

## APÊNDICE I – Questionário

### QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Nº \_\_\_\_\_

Este questionário faz parte do meu trabalho de conclusão do curso de Administração de Empresas na UFRGS. Ele tem como objetivo, verificar a percepção dos funcionários quanto à importância e eficácia do sistema de avaliação de desempenho por competências do BB, comparando com os objetivos propostos pelo modelo.

Saliento que a pesquisa é anônima e os dados serão utilizados apenas para fins acadêmicos.

Responda as questões conforme abaixo:

1	2	3	4	5
Concordo totalmente	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Discordo totalmente

**A partir da sua opinião, assinale com X o número correspondente quanto ao sistema de avaliação de desempenho do Banco do Brasil S/A, a Gestão de Desempenho por Competências:**

Questões	1	2	3	4	5
É discutida a sua aplicabilidade na minha agência.					
O sistema é valorizado dentro da agência.					
Em minha equipe, existe acordo de equipe para o semestre.					
O acordo de equipe segue o modelo proposto pelo Banco.					
É realizado acompanhamento deste acordo de equipe ao longo do semestre.					
A avaliação de desempenho é feita com base no acompanhamento do dia-a-dia ao longo do semestre.					
O feedback diário, dentro de minha equipe, é utilizado para minha avaliação de desempenho.					
O sistema auxilia em meu desenvolvimento profissional.					
O sistema avalia adequadamente os conhecimentos (ex: conhecimentos sobre produtos, serviços e sistemas) dos funcionários.					
O sistema avalia adequadamente as habilidades (ex: cortesia, agilidade, poder de comunicação e organização) dos funcionários.					
O sistema avalia adequadamente as atitudes (ex: iniciativa, responsabilidade sócio-ambiental e espírito de equipe) dos funcionários.					
Em geral, o sistema possibilita a avaliação das competências do funcionário.					
Esse sistema de avaliação auxilia no aumento do meu					

<b>comprometimento com o BB.</b>					
<b>O sistema facilita no meu planejamento de carreira.</b>					
<b>Acredito que o sistema identifica os funcionários com competências necessárias para atender às demandas/necessidades do Banco.</b>					
<b>Influencia decisivamente na nomeação de cargos do Banco.</b>					
<b>Este sistema de avaliação é condizente com a prática do Banco.</b>					
<b>Este sistema de avaliação é o ideal para avaliar o desempenho dos funcionários em suas situações de trabalho.</b>					
<b>Estou satisfeito com a GDP por Competências como sistema de avaliação do Banco.</b>					

**Críticas e sugestões sobre a GDP (Gestão de Desempenho Profissional) por Competências:**

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

Gênero: ( ) Feminino ( ) Masculino

Escolaridade: ( ) Ensino Médio

( ) Ensino Superior

( ) Pós-graduação

Idade (anos): \_\_\_\_\_

Tempo no Banco (anos): \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_