

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

Durvina Maria Guimarães de Pontes

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS
NO BANCO DO BRASIL
UM ESTUDO DE CASO NA AGÊNCIA CARAMBEI

Porto Alegre

2009

Durvina Maria Guimarães de Pontes

DESENVOLVIMENTO DE COMPETENCIAS
NO BANCO DO BRASIL
UM ESTUDO DE CASO NA AGÊNCIA CARAMBEI

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

Orientador: Prof. Ivan Antonio Pinheiro

Porto Alegre

2009

Durvina Maria Guimarães de Pontes

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NO BANCO DO
BRASIL
UM ESTUDO DE CASO NA AGÊNCIA CARAMBEI

Conceito final:

Aprovado em _____ de _____ de _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. _____ - Instituição

AGRADECIMENTOS

A DEUS, pela força para perseverar sempre

Ao Banco do Brasil pela oportunidade deste curso

A todos os professores da UFRGS que dedicaram sua atenção e sua paciência para a construção do meu conhecimento

Aos colegas da Agência Carambei, pelos subsídios oferecidos para a construção deste trabalho

EPÍGRAFE

O que vale na vida não é o ponto de partida e sim a caminhada.

Caminhando e plantando, no fim terás o que colher.

CORA CORALINA

RESUMO

As inúmeras transformações ocorridas no mundo a partir da segunda metade do século XX ocasionaram uma significativa mudança nas relações de trabalho, levando a necessidade de um novo perfil profissional. Surgiram as noções de competência profissional e a Gestão de Pessoas por Competências com a responsabilidade de promover a captação e o desenvolvimento do profissional desejado na atualidade. O Banco do Brasil possui um sistema de Gestão de Pessoas por Competências e disponibiliza várias ferramentas para auxiliar o desenvolvimento funcional. O interesse em identificar a compreensão dos funcionários quanto ao processo de Gestão por Competências em vigor no Banco do Brasil e a sua percepção enquanto gestores do próprio desenvolvimento motivaram a consecução deste trabalho. Para realizá-lo efetuou-se uma revisão da literatura referente ao processo de Gestão de Competências e as ferramentas a ele pertinentes. Procurou-se também pesquisar as ferramentas de Gestão de Pessoas que o Banco do Brasil disponibiliza aos funcionários comparando-as com as recomendadas pelos principais autores da área. Após o embasamento teórico foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os funcionários da Agência Carambei (PR) de onde foram retiradas importantes observações e algumas sugestões para a melhoria do processo. Através da pesquisa ficou constatado que os sistemas de gerenciamento de competência e autodesenvolvimento existentes na empresa, apesar de modernos e em consonância com os indicados pela literatura, ainda não são utilizados pela maioria dos funcionários pelo desconhecimento de sua importância e de sua operacionalidade.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	08
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	12
2.1 COMPETÊNCIA: UM CONCEITO ATUAL.....	13
2.1.1 Competências individuais.....	15
2.1.2 Competências organizacionais.....	16
2.2 GESTÃO DE PESSOAS BASEADA EM COMPETÊNCIAS.....	18
2.2.1 Mapeamento de Competências.....	20
2.2.2 Avaliação de múltiplas fontes.....	21
2.2.3 Desenvolvimento de competências.....	22
3 GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NO BANCO DO BRASIL.....	25
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	29
4.1 UNIDADE DE PESQUISA.....	30
4.2 SUJEITOS.....	30
4.3 FONTES	31
4.4 COLETA DE DADOS.....	31
4.4.1 Perguntas balizadoras da entrevista.....	31
5 ANÁLISE DE RESULTADOS.....	32
5.1 O TRABALHO BANCÁRIO NA ATUALIDADE.....	32
5.2 COMPETÊNCIAS.....	32
5.3 COMPETÊNCIAS FUNDAMENTAIS.....	33
5.4 DEFICIÊNCIAS NO DESEMPENHO DOS COLEGAS.....	33
5.5 A AVALIAÇÃO GDP POR COMPETÊNCIAS.....	34
5.6 O PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS.....	35
5.7 ASCENSÃO PROFISSIONAL.....	35
5.8 FUTURO DA GESTÃO DE PESSOAS NO BB.....	36
6. CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES.....	37
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	40

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BB	–	BANCO DO BRASIL
GDP	–	GESTÃO DO DESEMPENHO PROFISSIONAL
PDC	–	PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS
TAO	–	TALENTOS E OPORTUNIDADES
TVBB	–	TELEVISÃO CORPORATIVA BANCO DO BRASIL
UNIBB	–	UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL

1 INTRODUÇÃO

As transformações sociais e econômicas surgidas a partir da segunda metade do século XX fizeram com que fossem repensadas as relações profissionais até então vigentes.

A escassez de recursos e a conseqüente diminuição do quadro funcional, a busca por novos mercados e a necessidade de diversificação de produtos para atendê-los, levaram as empresas a precisar de outro perfil profissional.

Para os trabalhadores, por sua vez, a crise ensejou inúmeras demissões, as quais foram agravadas com a automação industrial e com a globalização dos mercados. A formação técnica e acadêmica já não era capaz de garantir a permanência no emprego e o profissional diante de tanta instabilidade, teve que rever a sua postura, descobrir em si razões para novos aprendizados, desenvolver visão sistêmica, maior comprometimento com a organização e com os resultados e ainda estar preparado para encarar desafios e antever necessidades.

O taylorismo/fordismo, que valorizava o especialista limitado pela hierarquia, com funções pré-definidas e quase inalteradas ao longo de toda a carreira profissional passou a dar sinais de esgotamento diante das dificuldades do pós-guerra, intensificadas pela crise do petróleo.

Decorrente de todas essas mudanças, o mundo atual vive sob constante revisão de paradigmas. Conceitos são modificados a uma velocidade impressionante, exigindo uma nova mentalidade, acessível a mudanças e sempre disposta a assimilar novos conhecimentos.

A realidade das empresas não é diferente. Segundo Ruas; Antonello; Boff (2005, p. 25) “o atual mundo empresarial é caracterizado, evidentemente, por uma dinâmica hiperativa, por incerteza e caos. As organizações têm que enfrentar um desafio constante: a intensificação da competição, aumento do poder do cliente, redução do ciclo de vida do produto.”

Com o surgimento constante de necessidades cada vez mais complexas, de clientes cada vez mais exigentes e de mercados cada vez mais competitivos, onde as diferenças entre concorrentes são cada vez menos perceptíveis, a formação de profissionais capazes de enfrentar novos desafios e obter sucesso é fator importantíssimo para a sobrevivência das organizações.

Devido à grande variedade de atribuições e responsabilidades que são exigidas dos funcionários, a experiência profissional e o conhecimento adquirido nos bancos escolares ou através de treinamentos, não são mais suficientes. O trabalhador exclusivamente tecnicista, com atribuições bem definidas, treinado para executar tarefas e com visão departamentalista

está sendo substituído pelo generalista, com disposição e atitude para assumir múltiplas funções e capaz de mobilizar e trabalhar em equipe, com alta criatividade e adaptabilidade.

Esse novo profissional precisa estar preparado para resolver um grande e variado número de problemas, ter visão sistêmica, assumir diversas responsabilidades e enfrentar situações imprevistas, combinando e mobilizando vários atributos de caráter técnico, cognitivo, comportamental e até mesmo características psicológicas que são essenciais para o bom desempenho.

Silva (2001, p. 68) fornece um panorama representativo da complexidade exigida ao trabalhador do novo modelo:

Ênfase na qualidade – não na quantidade – da produção, multifuncionalidade, disposição para o trabalho em grupo, utilização permanente da criatividade e iniciativa para a solução de problemas, desempenho avaliado em função de metas, maior envolvimento com a política empresarial e com a corporação.

Nesse novo contexto a capacitação profissional cede lugar à competência profissional no debate acadêmico e empresarial.

Conforme Dutra, Hipólito e Silva (2000) nas décadas de 70 e 80, autores da escola americana associavam o seu conceito ao de qualificação para desempenhar eficazmente um trabalho. Na década de 90, vários autores, principalmente os europeus da chamada escola francesa, concluíram que, por mais que o indivíduo possua as qualificações necessárias para o trabalho, o exercício da competência só se verifica mediante a sua realização, ou seja, a entrega desse trabalho. Entenderam que todo o estoque de conhecimentos e habilidades armazenados por uma pessoa ao longo do tempo não garantem um bom desempenho profissional. Esse desempenho se dará apenas quando houver a combinação de conhecimentos e habilidades e sua mobilização em uma situação real.

Manfredi, (1998, p. 27) reflete em seu texto a complementariedade que a escola francesa veio dar ao conceito de competências apresentados pela escola americana referindo-se à competência como “[...] estoque de conhecimento/habilidades, mas, sobretudo, [...] capacidade de agir, intervir, decidir em situações nem sempre previstas ou previsíveis”.

Zarifian (2008, p. 66) traz uma definição de competência que ilustra a necessidade de combinação de diversos elementos em uma situação real e evidencia a necessidade das empresas trabalharem sob a égide do novo conceito:

A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir.

Muitas organizações já perceberam a necessidade de formar competências profissionais e vem buscando através da gestão por competências desenvolver nos seus funcionários os conhecimentos, habilidades e atitudes capazes de transformá-los no grande diferencial competitivo em relação aos seus concorrentes.

Nesse contexto, observa-se o esgotamento do modelo baseado em treinamento tradicional que oferece uma formação exclusivamente técnica e que já não responde mais às necessidades de formação das pessoas, às expectativas das empresas em termos de novas habilidades e atitudes mais condizentes com a realidade organizacional e às exigências de um mercado cada vez mais competitivo (Ruas; Antonello e Boff, 2005, p. 134)

Tendo vivido oito anos de carreira profissional no Banco do Brasil, trabalhando em quatro agências distintas, a autora deste trabalho vivenciou, como sujeito ao mesmo tempo participante e expectador, uma parte significativa das transformações ocorridas na empresa.

A busca pela satisfação e fidelização dos clientes e a necessidade de obter resultados diante da situação vigente fez o Banco do Brasil rever formas de desenvolver seus profissionais, para torná-los capazes de reciclar-se e enfrentar os novos desafios diários, situações inesperadas que aparecem nas agências a todo instante.

A proatividade diante da imprevisibilidade e da complexidade, alto grau de sensibilidade, trabalho em equipe e iniciativa para resolver problemas são competências requeridas pela empresa, e consideradas importantes para posicionar-se entre os primeiros na vantagem competitiva. Por este motivo o Banco vem ao longo do tempo implantando sistemas que visam gerenciar, acompanhar e formar o profissional adequado a essas exigências.

Apesar de existirem ferramentas de desenvolvimento disponíveis a todos os funcionários, são observadas, no dia a dia das agências, muitas reclamações com relação ao atual sistema de gestão de competências e à forma como ocorre a ascensão profissional dentro da empresa.

Para que um novo processo tenha resultados positivos é fundamental a participação dos seus agentes. Para isso é necessário que todos estejam perfeitamente inteirados de seu funcionamento. Embora a empresa possua canais de comunicação capazes de atingir ao mesmo tempo todos os funcionários, e ter feito cartilhas para difundir tal processo, as reclamações levam ao questionamento se o novo processo de gestão por competências é de pleno conhecimento por parte de todos os funcionários.

Este trabalho surgiu com o objetivo principal de identificar a compreensão dos funcionários da agência Carambei, quanto ao processo de Gestão por competências em vigor no Banco do Brasil e a sua percepção enquanto gestores do próprio desenvolvimento.

Como a empresa já fez várias atualizações no processo e se demonstra preocupada com a sua melhoria, este trabalho pretende que as informações aqui coletadas possam trazer contribuições úteis para a gestão de pessoas no Banco do Brasil.

O método escolhido foi o estudo de caso, por melhor se adequar ao objetivo proposto, em se tratando de uma agência específica, sobre um assunto ainda novo e com recentes adaptações. Para a sua realização elegemos o enfoque qualitativo a partir da análise das respostas às questões abertas apresentadas na forma de um roteiro de entrevista.

O trabalho está estruturado em seis capítulos. O capítulo inicial trata da apresentação, e dos dados relevantes que levaram a sua realização. O segundo capítulo traz uma síntese do referencial teórico sobre o assunto competências, iniciando com um breve histórico sobre o seu surgimento e sua evolução, em seguida, são apresentados conceitos de competência individual e empresarial, o processo gestão de pessoas baseado em competências e as principais ferramentas utilizadas para o desenvolvimento profissional. O terceiro capítulo trata do processo de gestão de Pessoas no Banco do Brasil a partir de 1998 e suas transformações até os dias atuais. Trata também das ferramentas disponibilizadas pela empresa aos funcionários para auxiliar o desenvolvimento profissional. No quarto capítulo são feitas considerações a respeito do método de pesquisa utilizado. No quinto capítulo estão registradas as análises dos resultados e finalmente no sexto capítulo estão as contribuições e conclusões verificadas através deste trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A partir do final da segunda guerra mundial, o mundo organizacional passou por diversas transformações. A hegemonia empresarial americana cedeu lugar a uma maior diversificação dos mercados. A necessidade de sobrevivência e soerguimento vivenciada pelo Japão após sua quase total destruição pelas bombas nucleares fez com que a indústria japonesa procurasse novas maneiras para desenvolver e vender os seus produtos.

Impulsionada pela falta de recursos a indústria japonesa encontrou através do Toyotismo, modo de produção idealizado por Taiichi Ohno, o caminho para o seu desenvolvimento. Esse sistema procurou alternativas totalmente diferentes do modo taylorista/fordista em vigor nos Estados Unidos.

Dessa forma a produção em grande escala, com produção em série, sistemas hierárquicos rígidos e postos de trabalhos com funções definidas e praticamente imutáveis deu lugar à flexibilização produtiva, com segmentação de mercado, à produção de pequenas quantidades, à personalização de produtos e ao início do trabalho multifuncional com grande rotatividade de funções.

Essa nova doutrina, juntamente com outras semelhantes que surgiram no mundo, foi largamente difundida e utilizada, pois vinha ao encontro das necessidades vivenciadas por muitos países, conseqüência da escassez de recursos, do empobrecimento das nações e das dificuldades que aumentaram com a crise do petróleo ocorrida na década de setenta.

No Brasil essa nova forma de administrar também teve origem na década de setenta, porém, atingiu maior expressão nos anos oitenta com o grande número de privatizações e a flexibilização do emprego.

Houve grande desemprego no setor industrial e um bom número dos trabalhadores migrou para o setor de serviços que iniciou sua ascensão.

Filgueiras (1997, p. 17) colabora para a compreensão da situação vivenciada, ao analisar:

Desse modo, a crise do fordismo, a partir dos anos 70, não se resume apenas à crise de um padrão de acumulação de capital, nem menos à crise de um padrão de organização da produção. Ela anuncia, com todas as conseqüências daí advindas, a crise de um determinado “modo de vida”, a quebra de um pacto social, caracterizada pela busca do “pleno emprego”, por uma certa estabilidade no trabalho e por amplas garantias sociais.

O setor bancário brasileiro passou por uma grande reestruturação na década seguinte. Muitos fatos concorreram para esse acontecimento, podem ser destacadas a segmentação da clientela, a diversificação dos produtos, a informatização e automação bancária e a ênfase no

auto-atendimento. Uma das grandes resultantes desses acontecimentos foi a demissão em massa ocorrida nos anos noventa.

Sobre esse aspecto Deluiz (1995, p. 42) aponta várias ocorrências:

[...] reestruturação das atividades, segmentação dos mercados, desenvolvimento de novos produtos, enxugamento das estruturas de operação - com o fechamento ou redução do porte das agências/postos e dispensa de funcionários, concentração de esforços nas atividades bancárias e terceirização de atividades, além de mudanças na organização do trabalho. A automação foi encarada como um útil instrumento para esse fim.

Nesse novo cenário, muitas ações gerenciais do toyotismo foram incorporadas ao serviço bancário, conseqüentemente, o perfil do funcionário exigido por esse novo sistema também sofreu muitas transformações. O trabalho do modelo tecnicista, voltado para tarefas, com funções pré-estabelecidas e previsíveis deu lugar à customização do atendimento, à flexibilização e a imprevisibilidade delas decorrente. Disso resultou a necessidade de profissionais polivalentes, dispostos a assumir responsabilidades, capazes de resolver problemas inesperados.

Para Silva (2001) o trabalhador passa a ser visto como “colaborador, participativo, parte intrínseca da empresa”.

A partir dessas novas exigências, a noção de competência profissional toma novos contornos, sendo explorada como fator importante no sucesso das organizações.

2.1. COMPETÊNCIA: UM CONCEITO ATUAL

Segundo Zarifian (2008, p. 101) “um dos principais efeitos esperados da utilização de competências é que permite a polivalência e, com isso, permite conferir flexibilidade à organização do trabalho”.

O termo competência profissional já era utilizado desde o taylorismo, mas a partir dos anos setenta recebeu maior ênfase ao ser estudado por diversos autores que a defendiam em conceito mais amplo, mas ainda com o sentido de qualificação.

Conforme Dutra, Hipólito e Silva (2000), os autores americanos entendiam competência como o conjunto de qualificações necessárias para o desempenho eficiente de um cargo.

A partir da década de oitenta, outros autores, repensaram o conceito até então vigente, definindo competência como o resultado, a entrega efetiva que a pessoa é capaz de realizar, no desempenho de suas funções.

Fleury e Fleury explicam que a qualificação se refere aos requisitos da posição ou do cargo, ou ainda o conjunto de conhecimentos que o indivíduo vai acumulando ao longo dos anos, mas isso “não é condição suficiente para atender à demanda por inovação e flexibilidade que se coloca às empresas” (2008, p. 28).

Essa delimitação conceitual está muito presente na literatura: de um lado está a escola americana, ligada ao conceito de qualificação, e de outro, a escola francesa ligada ao conceito de realização, da qual verificaremos a seguir o pensamento de diversos autores.

Zarifian (2008, p.68) explica que competência tem um significado mais amplo: “A competência é ‘o tomar iniciativa’ e ‘o assumir responsabilidade’ do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”. Segundo o autor, isso abre espaço para a criatividade e autonomia, determina assumir responsabilidades, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável, envolver-se e ser reconhecido pelos outros.

No mesmo sentido Fleury e Fleury (2008, p. 30) definem competência como “um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Sparrow e Bognanno (1994) relacionam competência também à capacidade de adaptação a ambientes em constante mutação.

Ruas (1999, p. 04) traz a seguinte contribuição para o entendimento do conceito:

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

Dessas definições é possível compreender que a competência vai além da qualificação porque é verificada no momento em que o indivíduo coloca em ação habilidades, recursos e conhecimentos adquiridos sejam pelos meios formais de educação, sejam através de vivências pessoais ou experiências profissionais, numa situação de real necessidade que pode ocorrer de forma imprevisível em seu trabalho.

Na realização de competências a pessoa mobiliza seus recursos de forma racional autônoma e responsável, beneficiando a organização e a si mesma ao agregar valor econômico e valor social reconhecidos pelos outros.

Com a compreensão desses conceitos verifica-se que, diante do momento por que atravessam as organizações e particularmente o setor bancário, a emergência do estudo das

competências é fator necessário para a sobrevivência e o sucesso dos profissionais exigidos pelo mercado atual.

2.1.1. Competências individuais

A construção da competência individual depende de uma rede de conexões, criada mediante conhecimentos acadêmicos e vivenciais, habilidades, experiências profissionais, valores individuais e interações pessoais que cada pessoa acumula ao longo de sua trajetória de vida. Sobre competências individuais, a contribuição dada por Zarifian é muito elucidativa.

[...] a competência individual, ainda que ela se manifeste em relação a um indivíduo claramente identificado, e se expresse no que ele faz, é efetivamente, no que concerne a sua produção, o resultado de numerosas trocas de saberes e de numerosas conexões entre atividades diferentes. [...] Cada vez mais um indivíduo particular constrói sua competência entrando em contato, em seu percurso educativo como em seu percurso profissional, com uma multiplicidade de fontes de conhecimentos, de especialidades, de experiências (2008, p. 115)

O autor sugere ainda que competências individuais nem sempre são identificadas no “fazer”, mas em um “saber fazer”, desse modo, os melhores profissionais são os que se antecipam à imprevisibilidade, agindo pró-ativamente, que enxergam a resolução de problemas, vendo soluções mesmo antes desse problemas se manifestarem.

Seguindo a mesma linha conceitual é possível dizer que os melhores profissionais são os que sabem mobilizar a rede de conexões particular adaptando-as aos eventos novos.

Fleury e Fleury (2008, p. 36), ao tratarem das relações dos indivíduos com toda a empresa, dividiram as competências individuais em três grandes blocos:

- Competências de negócio: São as competências relacionadas a compreensão do negócio, seus objetivos na relação com o mercado, clientes e competidores, assim como com o ambiente político e social; exemplo: conhecimento do negócio, orientação para o cliente.
- Competências técnico-profissionais: competências específicas para certa operação, ocupação ou atividade, como por exemplo, desenho técnico, conhecimento do produto, finanças;
- Competências sociais: Competências necessárias para interagir com as pessoas, como, por exemplo, comunicação, negociação, mobilização para mudança, sensibilidade cultural, trabalho em times.

Os mesmos autores explicam que competências individuais são sempre contextualizadas, pois só são identificadas numa situação concreta. Lembram também que, diante da mutabilidade constante das situações e das exigências cada vez maiores, as competências podem se tornar obsoletas, isto é, atitudes anteriormente utilizadas com sucesso podem não surtirem mais efeito diante de problemas semelhantes.

Por esses motivos o individuo deve estar consciente da necessidade de reciclar-se constantemente. A revisão e a busca pelo desenvolvimento de novas competências deve ser preocupação de todos os trabalhadores que precisam assumir-se responsáveis por esse processo.

A empresa por sua vez, precisa criar condições para que haja o desenvolvimento de competências.

Segundo Rocha Pinto (2003, p. 38) “[...] torna-se necessário mudar a organização do trabalho. Dar autonomia aos funcionários e criar um ambiente favorável para o desenvolvimento da criatividade e da responsabilidade profissional.

A construção das competências implica um processo de formação continuada, de realimentação e renovação num ciclo de aprendizagem permanente dentro e fora da empresa.

2.1.2. Competências organizacionais

A noção de competências organizacionais passou a ser mais difundida a partir do conceito de *core competence*, desenvolvido por Prahalad e Hamel (1990 apud Ruas; Antonello; Boff 2005, p. 43). Tal conceito descreve as *core competences* como sendo o “conjunto de habilidades e tecnologias que resultam por aportar um diferencial fundamental para a competitividade da empresa”. Os mesmos autores também forneceram os critérios para sua validação:

- 1) Deve contribuir decisivamente para o valor agregado aos produtos e serviços que são percebidos pelos clientes da empresa, seja em termos de preço, qualidade, disponibilidade ou ainda seletividade;
- 2) deve oferecer acesso potencial a uma ampla variedade de mercados, negócios e produtos;
- 3) finalmente, deve ser de difícil imitação, o que prorrogaria a vantagem da empresa por um tempo maior.

Ao realizarem pesquisas em empresas brasileiras, Ruas; Antonello; Boff (2005, p. 44-45) não conseguiram localizar competências organizacionais que possam ser validadas nos critérios de *core competences* propostos por Prahalad e Hamel, mas verificando que existiam competências organizacionais muito importantes, propuseram a classificação de mais dois tipos de competência organizacional: as competências organizacionais seletivas, que diferenciam a empresa no mercado regional e/ou nacional, e as competências organizacionais básicas que garantem a sobrevivência da empresa no seu mercado de atuação.

Partindo dessa classificação, os autores estabeleceram um novo conceito para competências organizacionais como sendo aquelas que “[...] além de transitarem em todas as

áreas da organização, contribuem significativamente para a sobrevivência e/ou para a diferenciação dessas empresas”.

Sparrow e Bognanno (1994 apud Cardoso Filho, 2003) construíram outra classificação para as competências organizacionais, baseada na importância de que são revestidas no contexto temporal em que estão inseridas e suas perspectivas para o futuro. As competências são desta forma classificadas:

- Competências estáveis: São importantes e permanecerão importantes para a continuidade da organização;
- Competências emergentes: Não são importantes no momento, mas o serão, pois constam de um posicionamento estratégico futuro da organização.
- Transicionais ou transitórias: São essenciais em alguns momentos, porém não estão inseridas em nenhuma estratégia da organização e nem são diretamente relacionadas ao negócio.
- Competências declinantes: são competências que já foram muito importantes, mas que estão se tornando obsoletas, ou por mudanças no mercado, na estratégia organizacional, ou mesmo por mudanças tecnológicas.

O exame dos conceitos de competências organizacionais remete a profunda relação destas com as estratégias da empresa.

Segundo Fleury e Fleury (2008, p.32) o conceito de competência organizacional tem suas raízes na teoria da vantagem competitiva baseada em recursos. Os autores abordam a teoria de Mills et al, (2002) que distingue recursos de competências: “Um recurso é algo que a organização possui ou tem acesso[...]uma competência é uma habilidade para fazer alguma coisa...uma competência é construída a partir de um conjunto de ‘blocos’ denominados recursos”.

Informam ainda que segundo a teoria baseada em recursos a organização é um portfólio de recursos (físicos, financeiros, intangíveis, organizacionais e humanos) que ao serem mobilizados de forma estratégica geram competências organizacionais.

Sob esse aspecto, Ruas; Antonello; Boff (2005, p.170) trazem importante contribuição ao informar

A organização compreende, portanto, diversos processos fundamentais – gerenciais, financeiros, tecnológicos, comerciais, e assim por diante – que podem ser concebidos como diferentes arranjos de recursos e competências individuais. Embora se reconheça, em geral, que as competências individuais formam a base das competências organizacionais [...].

Dutra (2008, p. 25) apresenta outra abordagem importante sobre o papel das pessoas em relação aos recursos da organização e em relação às competências organizacionais:

A literatura recente considera como recursos os conhecimentos e as habilidades que a organização adquire ao longo do tempo [...] as pessoas estão inseridas em todos os recursos, independente da forma como são classificados, e, portanto na geração e sustentação das competências organizacionais.

De todas essas informações depreende-se que os trabalhadores são parte do portfólio de recursos da organização e ao mesmo tempo são os responsáveis pela sua mobilização. Ao fazê-la com eficiência produzem competências organizacionais capazes de diferenciar a empresa no mercado.

Investir, portanto, na formação de pessoas tornou-se fundamental para criar vantagem competitiva. Desenvolver colaboradores capacitados, autônomos, criativos e capazes de serviços diferenciados, é imprescindível a qualquer organização que queira ter competências organizacionais estrategicamente importantes.

2.2. GESTÃO DE PESSOAS BASEADA EM COMPETÊNCIAS

Diante das muitas transformações ocorridas no mundo corporativo e da mudança do perfil profissional exigido a partir do final do século XX, a gestão de pessoas que vinha sendo praticada nas empresas desde o início do taylorismo, precisou sofrer modificações para readequar-se as novas necessidades. As discussões a respeito da readequação dos conceitos e das estratégias de gestão iniciaram-se nos anos 80, mas foi somente nos anos 90 que novas formas de gestão de pessoas começaram a ser efetivadas (Dutra, 2008).

O sucesso do modelo de gestão japonês, baseado no trabalho em equipe, no envolvimento dos funcionários com todo o processo produtivo e no desenvolvimento de conhecimento alinhado aos objetivos empresariais inspirou a criação da gestão estratégica de recursos humanos. Esta, por sua vez, em pouco tempo incorporou o conceito de competências às estratégias de gerenciamento de pessoas (Fleury e Fleury, 2008). A partir de então, foram verificadas sensíveis mudanças em várias empresas.

Dutra (2008, p. 17), observou transformações significativas:

A alteração no perfil de pessoas exigido, migrando do perfil obediente e disciplinado para o empreendedor e autônomo, o deslocamento do foco da gestão de pessoas do controle para o desenvolvimento e a maior relevância das pessoas no sucesso do negócio ou da empresa, exigindo comprometimento integral do trabalhador.

O mesmo autor salienta a necessidade de uma nova cultura organizacional, para estimular a iniciativa, a criatividade e a autonomia das pessoas, para que seja possível

desenvolver os profissionais esperados pelas empresas, buscando uma relação dialética de desenvolvimento.

Ruas; Antonello; Boff (2005, p. 171) explicam que a proposta do modelo da gestão por competências prevê o “desenvolvimento contínuo” e o “constante monitoramento e renovação das competências individuais e organizacionais”.

As afirmações dos autores levam a perceber que é preciso formar nas pessoas um novo paradigma, uma consciência individual e coletiva da necessidade de reciclar-se e aprender constantemente.

Fischer (apud Fleury e Fleury, 2008 p. 79) apresenta algumas práticas bem sucedidas de gestão de competências, realizadas por empresas alvo de suas pesquisas:

- A captação de pessoas com nível educacional elevado e os programas de *trainees*;
- O desenvolvimento de competências essenciais dos indivíduos através das mais diversas práticas, visando adequá-las as necessidades organizacionais;
- Remuneração por competência, através participação nos resultados, remuneração variável e remuneração com base nas competências desenvolvidas.

Gil (2001) enfatiza que as formas de remuneração por competências além de recompensarem os funcionários pelo valor que agregam aos seus cargos, auxiliam a organização a melhor focar sua missão e conseqüentemente atingir seus objetivos.

Brandão e Guimarães (2001) asseveram que a gestão por competências propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização: individual, grupal e organizacional, as competências necessárias à consecução de seus objetivos.

Segundo Zarifian (2008) a gestão de competências deve contemplar os processos de recrutamento e seleção, de avaliação, de descobrimento de potenciais, de mapeamento de competências, de favorecimento ao desenvolvimento de competências, de disponibilidade de construção de projetos individuais e formação de carreira, somando-se a isso, a organização de todas essas ações.

Fleury e Fleury (2008, p. 77) citam um trabalho realizado por Storey, que identifica uma versão *hard* e uma versão *soft* da gestão estratégica de recursos humanos. A versão *hard* enfoca os aspectos quantitativos objetivando a estratégia do negócio. Por outro lado, a versão *soft* preocupa-se com os aspectos de comunicação, motivação e liderança, a fim de obter uma força de trabalho altamente motivada e comprometida com a organização.

Ainda conforme os autores, existe uma terceira linha de pensamento idealizada por americanos, chamada *tough love*, que agrega elementos das duas versões anteriores que prevê

a necessidade de incentivar o desenvolvimento e o comprometimento das pessoas, ao mesmo tempo em que crescem as exigências por resultado.

Fleury e Fleury (2008, p.84) indicam dois grandes desafios para as organizações no desenvolvimento de um modelo de gestão de competências:

[...] alinhar realmente as competências individuais às competências organizacionais e às estratégias de negócio das empresas; desenvolver nas pessoas competências que não apenas agreguem valor à organização, mas que também agreguem valor ao indivíduo. Em outras palavras, não ancorar simplesmente a formação, o desenvolvimento de competências na versão *hard* da gestão estratégica de recursos humanos, mas desenvolver modelos mais flexíveis com espaço para o desenvolvimento do ser humano.

As diversas visões dos autores evidenciam que a Gestão de Pessoas baseada em Competências precisa desenvolver formas de mediar, transmitir e conciliar os interesses organizacionais e pessoais, construindo o comprometimento, captando e desenvolvendo competências para o atingimento dos objetivos da organização, promovendo o desenvolvimento e o reconhecimento dos bons profissionais.

2.2.1. Mapeamento de competências

Leme (2005) descreve o mapeamento como importante estratégia de gestão de competências. Através dessa ferramenta são identificadas, dentre as competências requeridas pela organização, àquelas que os funcionários possuem e as lacunas existentes, o que propicia material para que sejam desenvolvidos treinamentos e situações de aprendizagem com foco nas competências que precisam ser desenvolvidas.

O mapeamento de competências é um importante meio para a empresa conhecer os seus colaboradores, seus pontos fortes e fracos, podendo com essas informações tomar atitudes pró-ativas para um desempenho superior. Cardoso (2002), dentre outros autores, explica que esses conhecimentos são conhecidos como indicadores. Esses indicadores podem ser usados como ferramenta gerencial para avaliação e desenvolvimento da gestão de competência fornecendo insumos para a elaboração de programas de treinamento, de recolocação horizontal e vertical de pessoal e de contratação, remuneração e demissão de pessoal.

2.2.2. Avaliação de múltiplas fontes

A partir da década de 90, as pesquisas realizadas em torno das avaliações de desempenho passaram a se intensificar em torno da avaliação de múltiplas fontes. Esse

modelo é também conhecido como avaliação 360°, *feedback* de múltiplas fontes, entre outros nomes.

A avaliação por múltiplas fontes subsidia a gestão por competências na identificação de necessidade de treinamento, na escolha para promoções e até mesmo para demissões e por este motivo deve fazer parte deste processo de gestão (Reis, 2003).

Este modelo “constitui uma técnica na qual os participantes do programa recebem simultaneamente *feedbacks* estruturados de seus superiores, pares, subordinados e outros *stakeholders*” (Reis, 2003, p.11).

Como descrito pelo autor, este modelo de avaliação prevê que o avaliado receba conceitos de vários avaliadores e não apenas do seu superior imediato, como nos outros tipos de avaliação, prevê também a auto-avaliação como participante do processo. Desta forma, ela proporciona informações importantes e diversificadas sobre o seu desempenho, que servem de subsídios para que o funcionário procure desenvolver suas competências faltantes ou insuficientes, promovendo desta forma o seu desenvolvimento profissional.

Edwards e Ewen (1996, apud Brandão et al, 2008), identificam algumas vantagens e desvantagens desse modelo de avaliação. Como vantagens eles registram a maior confiabilidade e riqueza de informações por vir de diversas fontes de avaliação e a possibilidade da geração de maior comprometimento dos envolvidos no processo pela sua co-participação. Como desvantagens, ressaltam a complexidade operacional do processo pela utilização de inúmeros avaliadores e a possibilidade de, ao se auto-avaliarem, os avaliados registrarem altos para auferir benefício próprio.

Apesar das desvantagens levantadas, a avaliação por múltiplas fontes vem sendo cada vez mais utilizada pelas empresas, por ser importante na identificação e desenvolvimento de competências, auxiliar a empresa no alcance dos seus objetivos e colaborar para a ascensão profissional dos avaliados.

Conforme Fernandes e Hipólito (in Dutra; Fleury e Ruas, 2008, p. 169) “[... os processos de avaliação não devem ser vistos como estáticos, mas sujeitos a um aprendizado constante, tanto no que diz respeito ao incremento na qualidade dos critérios utilizados quanto em relação à apropriação que a organização faz das informações por eles geradas;...]”.

Sendo a avaliação de múltiplas fontes um processo dinâmico, deve ser revista e readequada sempre que se faça necessário, para que o seu resultado cumpra o papel de forte subsídio para o desenvolvimento de novas competências e referencial para o novo ciclo avaliatório.

2.2.3. Desenvolvimento de competências

Após o ciclo avaliatório, encerrado pela avaliação de competências, os colaboradores têm em mãos, através dos conceitos que foram registrados em cada indicador da avaliação e das anotações registradas pelos avaliadores, uma panorâmica das competências que precisam ser desenvolvidas.

As organizações precisam incentivar o desenvolvimento das competências deficitárias. Sendo o capital humano um grande diferencial em termos de vantagem competitiva, quanto mais preparados estiverem os colaboradores, maiores serão as possibilidades de sucesso e resultados, além disso, as competências também sofrem pela obsolescência com a ação da concorrência e o surgimento das novas estratégias.

Como já visto anteriormente o modelo de gestão de pessoas baseado em competências prevê o desenvolvimento de competências. Uma das características fundamentais desse modelo diz respeito ao comprometimento com o autodesenvolvimento contínuo, por uma questão de sobrevivência, pois as exigências do trabalho e as mudanças das estratégias organizacionais exigem o desenvolvimento de novas competências para atender as novas situações que ocorrem constantemente.

Sobre esse aspecto Dutra (2008, p. 111) comenta: “[...] verificamos que as empresas com bons resultados na gestão de pessoas combinaram a modernização dos sistemas de gestão de pessoas com o estímulo para que as pessoas assumam o próprio desenvolvimento”.

Senge (1998, p. 44) defende a aprendizagem em equipe como fundamental para a organização ao refletir: “a disciplina ou o processo de aprendizagem em equipe é vital, pois as equipes, e não os indivíduos, são a unidade de aprendizagem fundamental nas organizações modernas. Esse é um ponto crucial: se as equipes não tiverem capacidade de apreender, a organização não o terá”.

Goodman e Darr (1998, apud Ruas et al, 2005, p. 63) destacam três aspectos essenciais que caracterizam a aprendizagem em termos organizacionais: 1) difusão de trocas envolvendo problemas e soluções, bem como de suas conseqüências em termos organizacionais, 2) a memória organizacional, na qual são registradas essas trocas e 3) os mecanismos de compartilhamento e atualização dessas soluções.

Como demonstram os autores acima citados, a disseminação e o compartilhamento dos conhecimentos criam uma movimentação dialética. Quando experiências individuais de sucesso são compartilhadas, formando um conjunto de conhecimentos específico, uma

identidade única, que, aliada as experiências e ao conhecimento organizacional acumulado constituem o ambiente para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional.

Nonaka e Takeuchi (1997) enfatizam que o conhecimento organizacional é resultante da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. O primeiro é composto pelas experiências de vida, com elementos cognitivos e práticos, associado a um contexto específico e difícil de ser formalizado e comunicado. Já o segundo, passível de transmissão sistemática através da linguagem formal é relacionado a eventos e objetos, independente do contexto. Ainda segundo os autores, a partir do compartilhamento desses saberes e dessas experiências, o conhecimento é criado e difundido na organização e até mesmo fora dela.

Sendo, portanto a interação entre indivíduos e destes com a empresa imprescindível para que ocorra o conhecimento na organização, se faz necessário criar ambiente propício para que a aprendizagem organizacional aconteça.

A educação corporativa surge com a responsabilidade de estimular a criação, organizar, compilar e a disseminar o conhecimento.

Mundim (2002) explica que a educação corporativa tem as funções de aperfeiçoar e atualizar conhecimentos e evitar sentimento de incapacidade, que pode ser gerado por uma avaliação não satisfatória.

Dentro das estratégias de aprendizagem organizacional, a universidade corporativa tem lugar de destaque.

O conceito de universidade corporativa corresponde à implementação dos seguintes pressupostos, segundo Fleury e Oliveira Jr. (2001; 91):

- Desenvolver as competências críticas em vez de habilidade;
- Privilegiar o aprendizado organizacional, fortalecendo a cultura corporativa, e não apenas o conhecimento individual;
- Concentrar-se nas necessidades dos negócios, tornando o escopo estratégico, e não focado exclusivamente nas necessidades individuais;
- Público interno e externo (clientes, fornecedores e comunidade), e não somente funcionários;
- Migrar do modelo 'sala de aula' para múltiplas formas de aprendizagem;
- Criar sistemas efetivos de avaliação dos investimentos e resultados obtidos.

Ainda conforme os mesmos autores, a universidade corporativa não pretende disputar espaço com as universidades tradicionais. Por ser focada no ambiente empresarial, visa, pelo mapeamento de trilhas de capacitação, o aprimoramento das competências essenciais, sendo a grande disseminadora da cultura organizacional.

A revisão da literatura permitiu observar a importância e contemporaneidade do assunto competências, a necessidade do desenvolvimento de competências individuais e organizacionais e sua inter-relação a medida que o desenvolvimento de competências individuais dos colaboradores de uma empresa leva a ao desenvolvimento de competências organizacionais. Mostrou também que a gestão de competências, através de suas ferramentas, de seus conceitos e de suas ações, é a principal forma de desenvolver competências profissionais que agreguem valor para o indivíduo e para empresa onde ele trabalha.

Mediante essas considerações, será descrito o processo de Gestão de Competências vigente no Banco do Brasil.

3. GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NO BANCO DO BRASIL

Única empresa brasileira a ultrapassar a marca dos 200 anos, o Banco do Brasil possui, dentre outras características, a sensibilidade, a adaptação e a inovação em relação ao ambiente e às conjunturas vigentes.

Desde a sua criação, através do alvará expedido por D. João VI, em 12 de outubro de 1808, a capacidade de utilização de inovações, adaptando-as à sua identidade colaborou para que a empresa mais antiga do país se mantenha forte e competitiva até os nossos dias (PROFI, junho de 2008).

Em relação à Gestão de Pessoas, essas características também são marcantes. Como testemunha viva e atuante das transformações sociais, políticas e econômicas por que passaram o Brasil e o mundo, mantém-se atualizada diante das mais avançadas técnicas de gestão existentes.

A revista institucional elaborada pela Universidade Corporativa Banco do Brasil, em seu fascículo comemorativo ao aniversário de 200 anos da empresa, estão descritos aspectos importantes sobre a Gestão de Pessoas do BB na atualidade:

Algumas práticas [...] Em relação à gestão de pessoas: Privilegiam a descentralização administrativa. Adotam programas de sucessão por competência, valorizando os funcionários afinados com os valores da organização de modo a assegurar a continuidade de sua ideologia central. Nomeiam gerentes tolerantes. Deixam espaço para que as pessoas tenham idéias e tomem decisões, revelando forte braço participativo no processo decisório. Permitem aos funcionários alcançar seus objetivos individuais e os ajudam nesse sentido (PROFI, junho de 2008, p. 7).

Essas informações, quando comparadas à revisão da literatura realizada anteriormente, demonstram que o processo de gestão de pessoas é uma realidade no Banco do Brasil. Mas sendo um processo, a gestão de pessoas por competência no Banco do Brasil vem se desenvolvendo ao longo dos anos.

Com a implantação da avaliação denominada Gestão de Desempenho Profissional (GDP), realizada em 1998, o Banco iniciou uma significativa mudança em seu método de avaliação. Desde a década de sessenta a empresa realiza avaliações funcionais, porém com a implantação da GDP o foco avaliativo deixou de ser a tarefa, prática taylorista típica, para lançar luzes sobre o desempenho, ou seja, o resultado obtido pelo trabalho dos funcionários. O tipo de avaliação implantado vinha ao encontro das premissas do Balanced Scorecard, ferramenta de Gestão administrativa criada pelos americanos Robert Kaplan e David Norton (1997) que já estava sendo usada pelo Banco do Brasil para atingimento dos objetivos traçados pela sua estratégia corporativa.

Para democratizar e tornar mais transparentes as possibilidades de ascensão profissional, também no ano de 1998 a empresa criou o sistema Talentos e Oportunidades (TAO), criado para possibilitar acesso aos dados sócio-funcionais relativos à qualificação profissional dos funcionários e possibilitar aos funcionários o acesso a opções de encareiramento. (PROFI, ano VIII, nº 31, p. 8-11). O TAO é composto por dois módulos: o módulo “talentos” que contém o currículo funcional, compreendendo os dados pessoais, a formação, a experiência profissional, as certificações e o resultado das três últimas avaliações funcionais e também o módulo “oportunidades”, onde estão todas as oportunidades de trabalho criadas na empresa e os pré-requisitos para concorrer aos cargos. Todos os funcionários têm acesso ao TAO e através dele podem se inscrever nas oportunidades abertas, desde que preencham os pré-requisitos de formação e experiência descritos no sistema.

Ainda em 1998, a empresa iniciou um incremento na área de formação profissional e autodesenvolvimento, ao criar a Televisão Corporativa Banco do Brasil (TVBB), canal de televisão exclusivo do Banco do Brasil, que transmite sua programação via satélite para todas as dependências BB. Apresenta cursos, treinamentos e entrevistas gravadas e ao vivo, o que permite a participação pelo telefone dos funcionários de qualquer agência, onde quer que ela esteja. A programação da TVBB é apresentada no sistema corporativo.

Continuando com a política de autodesenvolvimento profissional, a empresa implantou um programa de ascensão, que existe desde 2001 e utiliza o recrutamento pelo sistema TAO e os conceitos registrados na GDP para efeito de classificação. O processo de ascensão profissional vigente no Banco do Brasil sofreu alterações para enquadrar-se à gestão de pessoas que está em vigor. Hoje ele é composto de três etapas. Para vencer a primeira etapa, é necessário que o funcionário consiga um mínimo de três certificações dentre as disponibilizadas pelo Banco. Na segunda etapa é realizada avaliação psicográfica de acordo com o perfil necessário para o exercício das funções pretendidas, além de avaliações técnico-comportamentais e entrevistas. Caso aprovado nesta fase, o funcionário ficará escrito em uma lista como público preferencial para comissionamento, em ordem de pontuação obtida nas avaliações. Se não for aprovado, receberá *feedback* durante a entrevista, identificando as competências que precisam ser desenvolvidas e deverá esperar pelo menos um ano para participar de novas entrevistas. Na terceira etapa o funcionário é chamado para o comissionamento (PROFI, [2007])

Também no ano de 2001 foi inaugurado o Portal de Desenvolvimento Profissional, possibilitando informações sobre educação corporativa em ambiente *web* e no dia 11 de junho de 2002, foi lançada a Universidade Corporativa do Banco do Brasil (UNIBB), que dá

continuidade à evolução da educação corporativa no Banco do Brasil. A UNIBB produz cursos que são ministrados nas unidades de gestão de pessoas, através do portal da universidade pela internet e outros auto-instrucionais que podem ser solicitados pelos funcionários.

Em abril de 2004, foram lançadas as bases do programa de Gestão de Desempenho por Competências no Banco do Brasil.

Atendendo reivindicações feitas pelos funcionários durante a realização do IV Fórum Gestão de Pessoas e Responsabilidade Sócio-Ambiental realizado em 2003, o Banco promoveu alterações na avaliação, efetivadas a partir de julho de 2005, substituindo a matriz de fatores pela matriz de competências. A partir de então a avaliação passou a se chamar Gestão de Desempenho Profissional por Competências.

A GDP por competências contempla três tipos de competências a serem avaliadas: as competências fundamentais que constam na avaliação de todos os funcionários, as competências gerenciais, para profissionais do segmento gerencial e as competências específicas, ligadas ao papel de cada unidade. As competências “trabalho em equipe”, “rapidez e agilidade”, “organização”, “participação” e “cooperação” são competências fundamentais requeridas a todos os funcionários. As competências gerenciais são relacionadas ao gerenciamento da equipe e do desenvolvimento de seus membros, identificação de oportunidades de negócio, atenção a prazos e monitoramento de carteiras. As competências específicas são customizadas de acordo com o perfil da unidade para atender a grande diversidade de órgãos e agências que compreendem o Banco do Brasil.

A avaliação ficou estruturada em cinco perspectivas: financeira, clientes, processos internos, comportamento organizacional e sociedade. A atribuição dos conceitos é verificada em duas dimensões, na dimensão de metas os conceitos são definidos de acordo com o atingimento das metas definidas nas estratégias da empresa que são disponibilizadas no acordo de trabalho. A dimensão de competências é avaliada segundo os critérios da avaliação por múltiplas fontes. A medição das competências é feita através de conceitos numéricos numa escala de 1 a 5 que devem ser registrados em cada indicador. O funcionário é avaliado por seu superior, pelos colegas de mesmo nível hierárquico, que no modelo são chamados de pares, pelos subordinados e pela auto-avaliação (UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL, 2005). O mapeamento das competências avaliadas teve a participação dos funcionários que atuaram como mapeadores identificando competências relevantes (PROFI, ano VIII, nº 31, p. 6 e 7).

Outra ferramenta de autodesenvolvimento surgida em 2005 foi o Plano de Desenvolvimento de Competências (PDC), de confecção opcional disponível a todos os funcionários. O PDC importa os dados da avaliação de desempenho, identifica as competências que precisam de desenvolvimento e indica bibliografia ou cursos disponíveis no Banco do Brasil, que podem ajudar a desenvolvê-las (PROFI, ano VIII, nº 31, p. 13-14).

A partir de 2006 o Banco do Brasil passou a oferecer anualmente provas de certificação de conhecimentos, as chamadas certificações internas de conhecimento. Inicialmente oferecida apenas para funcionários do segmento gerencial, hoje é disponibilizada a todos os funcionários com mais de noventa dias de serviço no BB, bastando para isso que o interessado registre sua inscrição no sistema TAO.

Em 2008, atendendo a novas reivindicações de funcionários, o Banco promoveu novas modificações na GDP por competências, instituindo a quebra de anonimato dos pares avaliadores e a obrigatoriedade de registro de anotações por parte do avaliador, caso sejam atribuídos conceitos 1 ou 2 (Carvalho, 2008, p. 10).

Essas ferramentas estão disponíveis e podem ser efetivamente utilizadas por todos os funcionários do Banco do Brasil.

|

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização do trabalho, levando-se em consideração a busca de atingir o objetivo de identificar a compreensão dos funcionários quanto ao processo de Gestão por Competências em vigor no Banco do Brasil e a sua percepção enquanto gestores do próprio desenvolvimento, houve a necessidade de uma pesquisa que permitisse aos sujeitos a exposição de idéias diversas, por vezes divergentes, não presas a um modelo pré-determinado.

A contemporaneidade dos fatos investigados e o seu estudo em local onde é naturalmente realizado se juntaram aos demais fatores expostos levando a decisão pela pesquisa qualitativa.

Segundo Denzin e Lincoln (1994, p. 2), os pesquisadores qualitativos estudam as coisas no seu *setting* natural, tentando dar sentido ou interpretar fenômenos em termos dos significados que as pessoas lhes trazem.

Já Bogdan e Biklen, explicam que o objetivo da pesquisa qualitativa é “melhor compreender o comportamento e a experiência humanos” (1998, p.38). Os mesmos autores identificaram algumas características marcantes desse tipo de pesquisa. Conforme eles a pesquisa qualitativa é:

- Naturalística: porque usa o ambiente natural para a coleta de dados;
- Descritiva: Através da descrição os dados são tratados interpretativamente;
- Focada no processo: É importante saber “como” as coisas ocorrem. Por este motivo o processo é tão ou mais relevante que o produto;
- Interessada pelo significado: busca perceber o significado que as pessoas dão ao fenômeno estudado.

Todas essas razões e a maior possibilidade de analisar fatos sob a perspectiva de indivíduos diferentes, com apreensões e experiências de vida diversas estimulam a opção pela abordagem qualitativa que permite conhecer aspectos e detalhes que as pesquisas baseadas em dados estatísticos e numéricos não podem descortinar.

Dentre os três tipos básicos de pesquisas qualitativas existentes, o estudo de caso se enquadrou mais aos propósitos do trabalho pela sua característica de examinar detalhadamente um ambiente ou uma situação atual em particular, no contexto social e histórico em que se apresenta. Outro fator que torna o estudo de caso atraente, é o fato desse tipo de pesquisa permitir a existência de divergência e conflito. (Yin, 2001). Dentro desses parâmetros é admissível o surgimento de controvérsias, o que pode torná-lo mais rico e até mesmo levar a conclusões inesperadas extraídas da análise dos resultados.

4.1 UNIDADE DE PESQUISA

Como unidade de pesquisa foram escolhidos os funcionários de uma agência do Banco do Brasil S/A denominada Agência Carambei. Essa escolha se deve por terem sido observações verificadas no dia a dia dos funcionários dessa agência que inspiraram a execução deste trabalho. Godoy (1995) afirma que a escolha da unidade de pesquisa deve ser realizada tendo em vista o problema ou questão que preocupa o investigador.

A unidade pesquisada situa-se na cidade de Carambei, interior do Paraná, distante a aproximadamente 140 quilômetros da capital Curitiba. Trata-se de uma agência de varejo, que presta atendimento a produtores rurais, micro e pequenas empresas e ao público em geral, deste destacando-se os funcionários de uma grande empresa brasileira que possui uma de suas unidades instalada na mesma cidade e faz pagamento de salários através da agência bancária, o que provoca grande movimento todos os dias do mês. Competências como atendimento ágil e cortez, conhecimento de produtos, boa argumentação de vendas, comunicação, cooperação e trabalho em equipe são muito requeridas, pois são atendidos clientes de todas as classes sociais e de todos os níveis de escolaridade.

O quadro funcional da agência é composto de 14 funcionários efetivos, sendo, 1 gerente geral, 1 gerente de módulo, 4 gerentes de atendimento, 3 assistentes em unidade de negócios, 2 caixas executivos e 3 escriturários. Trabalham na agência também, uma estagiária e uma telefonista que prestam serviço terceirizado.

4.2 SUJEITOS

A observação de diálogos estabelecidos entre os funcionários efetivos da Agência Carambei do Banco do Brasil S/A foi a motivadora para a decisão em realizar esta pesquisa. Nada mais conveniente, portanto, que utilizar os mesmos sujeitos para a coleta dos dados primários que estão descritos a seguir. O trabalho captou impressões subjetivas dos funcionários em seu próprio ambiente de trabalho, através de respostas individuais, sem nenhuma forma de indução ou coibição, sobre o processo de Gestão de Pessoas por Competências vigente no Banco do Brasil.

4.3 FONTES DE DADOS

As fontes primárias foram obtidas através das técnicas de observação direta e principalmente da entrevista semi-estruturada. A escolha seguiu as orientações de Yin (2001) que informa ser a entrevista a melhor fonte de informação para os estudos de caso.

Foram entrevistados 13 funcionários efetivos individualmente buscando conhecer a percepção dos mesmos sobre o processo de gestão de pessoas baseado em competências adotado no Banco do Brasil. A entrevista visou identificar a percepção individual a respeito das competências mais importantes no desempenho das suas funções, o processo ascensão profissional da empresa, o conhecimento das ferramentas disponibilizadas e o processo de avaliação de desempenho profissional em vigor. Os assuntos abordados foram baseados na revisão teórica realizada anteriormente. A fase de entrevistas compreendeu o período de 01 a 17 de fevereiro de 2009.

4.4 COLETA DE DADOS

As fontes secundárias pesquisadas foram os documentos, normativos e sistemas da empresa. Os dados primários foram coletados a partir da observação direta e das entrevistas. Embora tenha sido efetuada a entrevista semi-estruturada, foi preparado um roteiro com nove perguntas norteadoras, que conduziram a linha de questionamento realizada durante a entrevista. A escolha das perguntas levou em consideração o referencial teórico sobre o tema gestão de competências e sobre a gestão de competências praticada no Banco do Brasil.

4.4.1 Perguntas balizadoras da entrevista

- Como você percebe o dia a dia na agência e o trabalho bancário em nossos dias?
- Em sua opinião, como o bancário deve agir para desempenhar suas funções com excelência?
- Ao avaliar o trabalho dos seus colegas, quais as deficiências que você consegue apontar?
- Como acontece a ascensão profissional no Banco do Brasil?
- Você sabe o que significa PDC? Poderia explicar como funciona?
- Você já confeccionou seu PDC? Costuma confeccioná-lo? Com que frequência?
- Você solicitou a realização de algum curso no ano de 2008? Qual (is)?
- Quais é (são) a(s) utilidade(s) da GDP na sua opinião?
- Qual é a sua expectativa sobre o futuro no BB em relação à gestão de pessoas?

5 ANALISE DOS RESULTADOS

A análise léxica e análise de conteúdos foram as técnicas utilizadas.

A análise léxica foi realizada para identificar a utilização e repetição dos termos relacionados à gestão de competências que foram citados pelos entrevistados. Essa técnica foi utilizada para perceber a familiaridade dos funcionários com os temas “competência” e “gestão de desempenho por competências”.

A análise de conteúdo foi realizada em três fases, a fim de verificar a visão individual sobre os temas sugeridos pelas perguntas norteadoras.

Primeiramente os dados foram compilados, organizados e gravados em arquivo único. Numa segunda fase, foram analisados tendo em vista o objetivo fundamental da pesquisa. As respostas semelhantes foram agrupadas e as divergentes foram classificadas quanto ao aspecto que as divergia das demais sob a ótica da gestão de competências.

Finalmente, as respostas foram tratadas e organizadas em tópicos correspondentes às questões norteadoras da entrevista, gerando os resultados relatados a seguir. Para ilustrar melhor as posições assumidas pelos entrevistados em relação aos temas serão transcritas na íntegra algumas respostas que possam ser úteis à compreensão das informações.

5.1 O TRABALHO BANCÁRIO NA ATUALIDADE

Houve oito respostas citando o stress e o excesso de trabalho como fatores predominantes no dia a dia, houve também um terço de funcionários que lembrou a necessidade de usar a paciência constantemente no atendimento aos clientes:

- É preciso que o bancário seja centrado para atender, ouvir reclamações, ter paciência, calma para explicar soluções para os problemas do cliente e ainda cativar, se expressar com clareza e convicção para vender produtos, ser proativo e positivo para conquistar e fidelizar clientes.

- Há pressão para atingimento de metas, pressão por excesso de clientes e falta de funcionários.

5.2 COMPETÊNCIAS

Embora intencionalmente não tenha sido utilizada a palavra competência durante os questionamentos para não influenciar de nenhuma maneira as respostas dos funcionários, a

maioria demonstrou, quando questionadas sobre o que desejavam fundamental no exercício da função, que já possui incorporado em sua prática alguns conceitos importantes visitados no assunto competência profissional. Houve cinco funcionários que citaram a flexibilidade diante das situações inusitadas, outros três lembraram o trabalho em equipe:

- O funcionário tem que se readaptar constantemente às exigências internas e externas, disposição para aceitar mudanças, readaptar-se a novas instruções, procedimentos e metas.

- Considero que o trabalho em equipe seja fundamental para o atingimento dos objetivos.

5.3 COMPETÊNCIAS FUNDAMENTAIS

Iniciativa para resolver problemas, disposição para auxiliar os colegas e trabalho em equipe foram as respostas que se repetiram, mas apareceram também: vontade de aprender, calma, equilíbrio emocional diante de clientes estressados, educação, humildade, empenho e aptidão

- Trabalho em equipe, pois só com a união de todos para que possamos atingir as metas da empresa.

- Humildade, temos que ser humildes para aceitar os erros e revertê-los.

- Simpatia, educação e agilidade.

- Disposição em atender os demais (público e colegas).

- Comprometimento com os colegas e com o banco.

- Iniciativa, o funcionário tem que estar sempre pronto e disposto a resolver problemas.

5.4 DEFICIÊNCIAS IDENTIFICADAS NO DESEMPENHO DOS COLEGAS

As principais competências faltantes lembradas pelos entrevistados ao serem questionados sobre o desempenho profissional dos colegas foram: iniciativa para auxiliar os colegas, o espírito de equipe e o comprometimento em relação aos colegas e ao Banco do Brasil, também foram citados: experiência, demonstrar prazer pelo trabalho, falta de acompanhamento por parte dos funcionários mais antigos durante os primeiros meses dos funcionários novos, falta de treinamento e falta de cursos e falta de iniciativa para ajudar no cumprimento de metas.

Segundo os dados recebidos observou-se que já existe algum conhecimento internalizado sobre competências, porém foi constatado que as competências “trabalho em equipe” e “comprometimento”, precisam ser mais desenvolvidas. Apesar de terem sido lembradas na pergunta anterior, elas não vêm sido efetivamente praticadas no convívio com os colegas.

- Iniciativa, alguns ficam esperando que lhe passem algo para fazer e espírito de equipe na grande maioria, onde cada um só quer fazer o seu trabalho e não está nem aí para os outros setores.

Mas em algumas respostas ainda aparecem idéias tayloristas:

- Treinamentos. Exige-se muito das pessoas, mas não fornecem subsídios necessários para os funcionários.

A resposta transcrita acima deixa clara a atitude passiva em relação à imprevisibilidade, para o respondente, o responsável pelo bom desempenho e pelo desenvolvimento profissional é somente a empresa, também percebemos a utilização da palavra treinamento, típica do modelo taylorista.

5.5 A AVALIAÇÃO GDP POR COMPETÊNCIAS

Quando questionados sobre a utilidade da GDP, a minoria lembrou o desenvolvimento profissional, alguns responderam que ela servia para fornecer pontuação no TAO, outros responderam que é importante para a empresa avaliar as competências dos funcionários, também apareceu o cumprimento de metas, e uma resposta dizendo não ver nenhuma utilidade para a GDP.

- Na verdade não vejo muita utilidade, pois normalmente é feita no último dia.

- Acho que uma boa conversa funciona melhor.

- Nenhuma, porque como os conceitos atribuídos são abertos, o funcionário fica inibido de ser completamente sincero e ainda corre o risco de ser questionado sobre suas notas atribuídas.

Houve também críticas à avaliação e ao modelo:

- Acredito que o modelo de GDP em vigor deva ser revisto.

- Formação e acompanhamento (sobre sua utilidade), mas para isso deve ser levada a sério, o que acho que não ocorre atualmente.

5.6 O PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

Neste aspecto percebeu-se que o maior número de pessoas não tinha conhecimento suficiente. Sequer sabia utilizá-lo. Apesar ter havido cinco respostas afirmativas diante da pergunta se sabiam o que era PDC, a grande maioria não soube explicá-lo e nunca o confeccionou. Outra resposta que consolida um conhecimento a total falta de utilização por parte da maioria dos entrevistados é o fato de terem afirmado não terem solicitado nenhum curso no ano que passou, sendo a indicação de cursos e bibliografia, facilidades oferecidas pela ferramenta.

- *Mais ou menos (se conhecia), nunca confeccionei.*

- *Plano de desenvolvimento de competências, é feito anualmente (o PDC do Banco do Brasil é semestral) não solicitei nenhum curso, os cursos que fiz foram indicados para a agência cumprir metas.*

5.7 ASCENSÃO PROFISSIONAL

A maioria entrevistada não considera que o Banco do Brasil oferece oportunidades de ascensão profissional iguais para todos. Surgiram palavras como apadrinhamento e indicação. Houve apenas três respostas considerando totalmente justa a forma de ascensão profissional praticada, estes três respondentes lembraram o sistema TAO. Houve outros que, apesar de citarem a existência do sistema TAO, consideram a indicação como o critério usado para a ascensão.

- *Não (oferece oportunidades iguais), ainda imperam as indicações.*

- *Sim (oferece oportunidades iguais), geralmente as nomeações são efetivadas por intermédio do sistema TAO, com classificação de acordo com os requisitos de cada candidato.*

- *Não (oferece oportunidades iguais), mesmo existindo uma concorrência aos cargos através do TAO, as pessoas são nomeadas por indicação.*

- *Não, porque ainda existe apadrinhamento e política envolvendo no sistema de nomeações.*

5.8 FUTURO DA GESTÃO DE PESSOAS NO BB

Houve três respostas demonstrando a expectativa de maior reconhecimento e valorização dos funcionários, outras três respostas demonstram esperar mais cobranças e uma respondeu que o banco vai incentivar demissões dos funcionários que não se encaixarem no perfil desejado. Os outros respondentes demonstraram não saber.

- *Mais reconhecimento com relação aos funcionários.*
- *Que continue sendo uma instituição séria e que os funcionários gostem de trabalhar, valorização dos funcionários.*
- *Espero que o BB volte a valorizar os funcionários como antigamente.*
- *Acho que vai exigir cada vez mais dos funcionários.*
- *Acho que vai primar pela profissionalização procurando incentivar demissões aos funcionários que não se encaixem no perfil desejado pelo banco.*
- *Aumento de metas e de cobranças.*
- *Lucros cada vez maiores e salários cada vez menores.*

6. CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES

Após a análise do material coletado à luz do referencial teórico visitado, surgiram algumas conclusões que serão apresentadas.

Sobre o dia a dia na agência, foram relatadas ocorrências típicas da reestruturação produtiva ao afirmarem viver sob permanente stress decorrente do excesso de trabalho, o pessimismo manifestado por alguns com relação ao futuro da gestão de pessoas no Banco do Brasil pode ser explicado pelo stress e a pressão vivenciados por eles atualmente.

Percebeu-se também que já existe certa incorporação da noção de competência profissional por parte de muitos funcionários, um dos exemplos é o relato da necessidade de atitude de calma, equilíbrio e agilidade diante de alguma imprevisibilidade no atendimento a clientes.

Com relação ao processo de Gestão de Pessoas implantado no Banco do Brasil, constatou-se que sua estrutura e ferramentas estão em conformidade com as modernas técnicas de gestão por competências descritas na literatura. Mas a sua apreensão não foi totalmente efetivada pelos funcionários da agência pesquisada. Algumas ferramentas são mal utilizadas, outras são quase que totalmente desconhecidas pela maioria dos funcionários, outras ainda, são vistas de forma distorcida.

Constatou-se que a maioria dos funcionários não reconhece a avaliação de desempenho realizada como parte de processo de autodesenvolvimento. Concluiu-se pelo conteúdo das respostas obtidas, que a maioria dos respondentes não tem conhecimento suficiente sobre a avaliação, apesar de fazê-las semestralmente, desconhecem os objetivos que essa ferramenta busca atingir.

Constatou-se também que o Plano de Desenvolvimento de Competências não é utilizado corretamente. A maioria demonstrou total desconhecimento da ferramenta. Os poucos que responderam tê-lo confeccionado admitiram não ter usado de forma seqüencial, buscando um crescimento profissional planejado. Fizeram sem ter utilizado a avaliação de desempenho como ponto de partida e não demonstraram perceber a sua correlação.

Com relação à ascensão profissional, os funcionários acreditam que a indicação ainda é o método mais utilizado para promoções no Banco do Brasil. O desconhecimento das ferramentas de gestão do desempenho disponíveis possa ser a causa das respostas obtidas.

Por todas essas observações é possível concluir que a Gestão de Pessoas baseada em Competências não é entendida como processo pela grande maioria dos funcionários da agência Carambei, as ferramentas são percebidas de forma fragmentada e algumas vezes, até

equivocada e os funcionários ainda não assumiram o papel de gestores do seu desenvolvimento profissional, o que pode justificar o descontentamento existente em relação à ascensão profissional praticada na empresa.

Outro ponto que merece destaque é a idéia recorrente de que falta comprometimento e cooperação por parte de alguns funcionários. Esse problema pode ser minimizado se houver maior conhecimento do processo de Gestão de Pessoas e maior entendimento do funcionário como agente integrante desse processo.

Embora o Banco possua cursos e materiais sobre o assunto disponíveis, a grande maioria dos funcionários sujeitos da pesquisa precisa obter mais conhecimentos a respeito.

Como o desenvolvimento de competências, a multifuncionalidade e a flexibilidade ainda são assuntos recentes, é preciso ser levado em consideração que os funcionários receberam uma formação escolar e profissional predominantemente tecnicista, este fato é um dificultador diante da nova postura profissional que precisa ser assumida por todos. A atitude proativa e responsável em se tratando de autodesenvolvimento torna-se inicialmente difícil, principalmente para os funcionários mais antigos. Num processo de aprendizagem não podem ser esquecidas as diferenças individuais.

Por todos esses motivos é necessária a formulação de um curso que apresente o processo de Gestão de Pessoas baseado em Competências utilizado no Banco do Brasil, todas as ferramentas disponíveis e suas formas de utilização pelos funcionários. Tal curso deve ser efetivamente ministrado a todos os funcionários da agência, independente de nível hierárquico, para que todos possam ter uma visão sistêmica do processo e utilizar as ferramentas de forma mais consciente e eficaz.

Como visto no referencial teórico, o desenvolvimento de competências é benéfico para todos. Ganhará o Banco do Brasil podendo contar com funcionários mais preparados e mais conscientes do seu papel dentro da Organização e ganharão os funcionários, que através da consciência adquirida com o aprendizado estarão mais aptos para gerirem seu crescimento profissional, o que pode ser uma grande fonte de motivação.

A reprodução de um pensamento de Dutra sintetiza a importância da compreensão do processo de Gestão de pessoas e a necessidade do seu avanço não só em sistemas, mas também em conscientização dos profissionais envolvidos em relação ao autodesenvolvimento:

“No Brasil, temos verificado que as empresas que conseguiram grandes avanços na gestão de pessoas trabalharam em duas frentes de forma simultânea: de um lado, aprimoraram seus sistemas de gestão de pessoas; de outro, estimularam as pessoas a construir seus projetos de carreira e desenvolvimento profissional. [...] Quando as pessoas não compreendem os conceitos e não os utilizam para pensar o próprio

desenvolvimento, reduzem os instrumentos e processos derivados desses conceitos a rituais burocráticos” (2008, p.35).

Embora a pesquisa tenha sido realizada em apenas uma agência, acredita-se que as contribuições desse trabalho podem ser úteis às demais agências do Banco do Brasil pelo diferencial que o desenvolvimento de competências pode significar tanto para a empresa quanto para a realização pessoal dos funcionários.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOGDAN, R. C; BIKLEN, S. K. **Qualitative research for education: an introduction for theory end methods.** 3rd. Boston: Allyn and Bacon, 1998.

BRANDÃO, Hugo Pena et al. **Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus.** Revista de Administração Pública, vol. 42, n. 5, Rio de Janeiro: set/out. 2008.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomas de Aquino. **Gestão de competências ou gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** Revista de Administração de Empresas, 2001.

CARDOSO, Vinicius Carvalho et al. **Indicadores para gestão de competências: uma abordagem baseada em processos,** 2002. Disponível em [HTTP://www.gpi.ufrj.br/artigos/cardoso](http://www.gpi.ufrj.br/artigos/cardoso), acesso em 27/09/2009.

CARDOSO FILHO, Jair Cunha. **Identificação de competências individuais em atividade de fiscalização e controle externo na Câmara Legislativa do Distrito Federal.** Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília, 2003.

CARVALHO, Hudson. **GDP por competências.** bb.com.você, ano 8, n. 48, jan/fev. 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas.** São Paulo: Ática S. A, 1994.

DELUIZ, Neise. **Formação do trabalhador: produtividade e cidadania.** Rio de Janeiro: Shape Ed. 1995.

DENZIN, N. K; LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research.** Thousand Oaks, Sage, 1994.

DUTRA, Joel Souza. **Competências – conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na Empresa Moderna.** São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, Joel Souza; HIPOLITO, José Antonio Monteiro; SILVA, Cassiano Machado da. **Gestão pessoas por competências: o caso de uma empresa no setor de telecomunicações.** RAC, Revista de Administração Contemporânea v. 4, n.1, jan/abr. 2000.

DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto. (Org.) **Competências conceitos, métodos e experiências.** São Paulo: Atlas, 2008.

EDWARDS, Mark. & EWEN, Na J. **360 ° feedback: the powerful new model for employee assessment and performance improvement.** New York: American Management Association, 1996.

FILGUEIRAS, Luis Antonio Mattos. **A desestruturação do mundo do trabalho e o mal-estar desse fim de século.** Caderno do CEAS. Salvador: set/out. 1997.

FISCHER, A. L. **A construção do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares.** 1998. Tese de doutorado, Faculdade de Economia Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências** – um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA Jr, Moacir de Miranda. (Org.) **Gestão Estratégica do Conhecimento** – integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas.** Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GODOY, Arilda Schmidt, **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n.2, p.57-63.

GOODMAN, P.S; DARR, E.D. **Computer aided swstems and communities**, mechanisms for organizational learning in distributed environment. Mis quarterly, Mineapolis, p. 44, Dec. 1998.

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

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MANFREDI, S. M. **Trabalho, qualificação e competência profissional** – das dimensões conceituais e políticas. Educação e Sociedade, Campinas, v. 64, p. 13-49, 1998.

MATTOS, Ana Maria. **Normas para apresentação de trabalhos acadêmicos da Escola de Administração.** Porto Alegre. 2007.

MILLS, J; et al. **Strategy and performance: competing through competences.** Cambridge University Press, 2002.

MUNDIM, Ana Paula Freitas. **Desenvolvimento de produtos e educação corporativa.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

NONAKA, I; TAKEUSHI, H. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ODERICH, CECÍLIA LEÃO. **Novas competências gerenciais.** Trabalho – Programa de Pós-graduação em Administração – Mestrado Acadêmico, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

- OLIVEIRA, Luiz de. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- PRAHALAD, C. K; HAMEL, G. **Competindo para o futuro** – Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- PRAHALAD, C. K; HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.
- PROFI. **Gestão de desempenho por competências**: integrando desenvolvimento profissional, desempenho e participação. Universidade Corporativa Banco do Brasil, ano VIII, n. 31
- PROFI. **Sustentabilidade e futuro**. Universidade Corporativa Banco do Brasil, junho/2008.
- PROFI. **Rumos**: novas perspectivas de gestão de carreira no Banco do Brasil. Universidade Corporativa Banco do Brasil, [2007].
- REIS, Gilberto Glufke. **Avaliação 360 graus**: um instrumento de desenvolvimento gerencial. São Paulo: Atlas, 2003.
- ROCHA PINTO, Sandra Regina. (org.) **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- RUAS, Roberto. **A problemática do desenvolvimento de competências e a contribuição da aprendizagem organizacional**. In: seminário internacional competitividade baseada no conhecimento, 1999, Anais. São Paulo: 1999.
- RUAS, Roberto; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- RUMOS- **Novas perspectivas de gestão de carreira no Banco do Brasil** – programa de ascensão profissional, Universidade Corporativa Banco do Brasil, 2005.
- SCOTT, A. G. **Administração construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Campus, 1998.
- SENGE, Peter. **A quinta disciplina**. São Paulo: Ed. Futura, Zumble, 1998.
- SILVA, Sidharta S. **Reestruturação produtiva**, crise econômica e os recursos do sindicalismo no Brasil. Fundação Milton Campos, conselho de reitores das universidades brasileiras, Brasília, 2001.
- SOUZA, V. L. **Gestão de desempenho: julgamento ou diálogo?** Rio de Janeiro: FGV, 2002.
- SPARROW, Paul R; BOGNANNO, Mario. **Assessing and developing competency**. p. 56-71, 1994.
- VROOM, V. H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

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

UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL. **Curso gestão de desempenho por competências**. 2005.

VIEIRA, Karine Moura, **Caminho para o sucesso**. bb.com.você, ano 5, n. 33, jul/ago. 2005.

YIN, R. K. **Estudo de Caso** – Planejamento e Métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência** – por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2008.