

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

Bruno Cunha Moleta

GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS E
EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO BANCO DO BRASIL S.A. NA
VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS DAS AGÊNCIAS DE
SANTA MARIA - RS

Porto Alegre

2009

Bruno Cunha Moleta

GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS E
EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO BANCO DO BRASIL S.A. NA
VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS DAS AGÊNCIAS DE
SANTA MARIA - RS

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. Dr. Ivan Antonio Pinheiro

Porto Alegre

2009

Bruno Cunha Moleta

GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS E EDUCAÇÃO CORPORATIVA
NO BANCO DO BRASIL S.A. NA VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS DAS AGÊNCIAS DE
SANTA MARIA – RS

Este trabalho tem como objetivo verificar a forma como está sendo desenvolvida a Gestão de Desempenho por Competências e a relação com a Educação Corporativa no Banco do Brasil S.A. na visão dos funcionários das cinco agências localizadas dentro do município de Santa Maria – RS.

Submetido a Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Conceito final:

Aprovado em _____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA

Prof.

– Instituição: UFRGS

Prof.

– Instituição: UFRGS

Prof.

– Instituição: UFRGS

Orientador – Prof. Dr.

– Instituição: UFRGS

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todos os colegas do Banco do Brasil S.A. que iniciaram este curso de especialização, mas que, por um motivo ou outro, não conseguiram finalizá-lo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha família, cujo apoio me fez forte e determinado a encarar e superar esse desafio.

Aos mestres, incansáveis na arte de ensinar. Em particular ao Prof. Dr. Ivan Pinheiro, orientador dessa e de muitas, muitas, muitas outras monografias.

Nosso agradecimento também ao Banco do Brasil S.A., patrocinador do curso e inspiração na realização desse trabalho.

Aos colegas das agências de Santa Maria, que encontraram tempo mesmo sem tê-lo, agradecemos pela colaboração através do preenchimento do questionário e pelas valiosas observações.

RESUMO

A globalização dos mercados e da produção, o acirramento da concorrência, as transformações políticas, sociais, científicas e tecnológicas, além do advento da economia baseada no conhecimento, faz com que as organizações se deparem com o desafio permanente de se manterem vivas no mercado. Uma das formas de se conseguir isso, passa pelo desenvolvimento dos talentos e das competências de seus funcionários. Necessita-se, pois, de um mecanismo eficiente de avaliação de desempenho, de forma a medir o quão próximo está aquele indivíduo do que dele é esperado. A gestão do conhecimento, não só do mercado em que a empresa atua, mas também do ser humano que lhe presta serviço, é fundamental para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis. Pela importância do assunto e a relevância com que ele é tratado nos dias de hoje, o objeto de estudo deste trabalho é a Gestão de Desempenho por Competências e a íntima ligação que o tema tem com a Educação Corporativa, tudo isso na visão dos funcionários das agências do Banco do Brasil S.A. de Santa Maria – RS.

PALAVRAS-CHAVE: GESTÃO, DESEMPENHO, COMPETÊNCIAS, EDUCAÇÃO, AVALIAÇÃO, APRENDIZAGEM

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Conceito de competência	19
Figura 2 – Educação Corporativa: articulando conceitos de competências, gestão do conhecimento e aprendizagem	20
Gráfico 1 – Experiência como avaliador	30
Gráfico 2 – Importância das avaliações para a formação profissional dos avaliados ..	31
Gráfico 3 – Experiência como avaliado	32
Gráfico 4 – A visão dos avaliados sobre a influência da avaliação na formação Profissional	32
Gráfico 5 – Conhecimento sobre avaliação de Gestão de Desempenho por Competência	33
Gráfico 6 – Necessidade de treinamentos complementares	34
Gráfico 7 – A Avaliação pela Gestão de Desempenho por Competências contribui para a formação profissional	34
Gráfico 8 – Conhecimento dos objetivos do Plano de Desenvolvimento de Competência	35
Gráfico 9 - A importância do Plano de Desenvolvimento de Competências para o desenvolvimento profissional	36
Gráfico 10 - A realização de cursos de acordo com as necessidades apresentadas na Gestão de Desempenho por Competências	36
Gráfico 11 - A avaliação 360° como mecanismo de confiabilidade do sistema de avaliação	37
Gráfico 12 - Recebimento de anotações sobre o desempenho e competências	38
Gráfico 13 - Registros de anotações sobre desempenho e competências	38
Gráfico 14 - A autoavaliação como mecanismo de confiabilidade nos dados finais ..	39

Gráfico 15 - A colaboração do sistema de avaliação para a transparência e justiça na ocasião dos comissionamentos e ascensões profissionais 39

Gráfico 16 - Melhoria do sistema de avaliação em relação ao antigo 40

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

RH – Recursos Humanos

T&D – Treinamento e Desenvolvimento

LIC – Livro de Instruções Codificadas

GDP – Gestão de Desempenho Profissional

PDC – Plano de Desenvolvimento de Competências

GDC – Gestão de Desempenho por Competência

SUMÁRIO

1	I
	INTRODUÇÃO	10
2	R
	REFERENCIAL TEÓRICO	13
	2.1 GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES	13
	2.2 UNIVERSIDADES CORPORATIVAS	14
	2.3 UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL	15
	2.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	17
	2.5 GESTÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL NO BANCO DO BRASIL: O SISTEMA ANTIGO	18
	2.6 GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS	18
	2.7 GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS NO BANCO DO BRASIL: O ATUAL SISTEMA	22
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	25
	3.1 CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO	25
	3.2 UNIVERSO E AMOSTRA	26
	3.3 SUJEITOS DA PESQUISA	26
	3.4 COLETA DE DADOS	27
	3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	28
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	30
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	42
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45
	ANEXO	47

1 INTRODUÇÃO

Devido à globalização dos mercados e da produção, ao acirramento da concorrência e das disputas de mercados, às aceleradas transformações científicas, tecnológicas e sociais e ao advento da economia baseada no conhecimento, as organizações se veem perante o desafio permanente de reaprender a aprender, mantendo-se alinhadas com as necessidades e aspirações dos mercados consumidores. O sucesso das empresas apóia-se, cada vez mais, nas competências, capacidade inovadora e no desempenho dos seus funcionários. Diante deste perfil, que nada tem de novo, é necessário um planejamento para o desenvolvimento profissional dos indivíduos, de modo que as organizações tornem-se mais competitivas e alcancem resultados cada vez melhores nos negócios. A gestão do conhecimento passa a ser fundamental para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis. Dentro desse contexto, a avaliação de desempenho é uma ferramenta importante para auxiliar no planejamento de uma empresa, apontando necessidades de aprimoramento de seus funcionários.

Sintonizado com as mudanças que vem ocorrendo na área de Gestão de Pessoas, implantou-se no Banco do Brasil S.A., no segundo semestre de 2005, o sistema de avaliação de Gestão de Desempenho por Competências, por meio do qual se articula os três componentes da competência (conhecimentos, habilidades e atitudes), favorecendo o alinhamento da estratégia organizacional e promovendo a sintonia entre os subsistemas que integram a gestão de pessoas: seleção, treinamento, orientação profissional, reconhecimento e avaliação de desempenho. Com a implantação desse sistema e sua vinculação com a construção de planos de desenvolvimento de competências articulados junto à Universidade Corporativa da instituição, a empresa demonstra seu empenho em construir, através do investimento no funcionalismo, uma vantagem competitiva.

Diante dessas considerações, o tema da pesquisa fica definido como sendo a Gestão de Desempenho por Competências e a relação com a Educação Corporativa.

Tendo em vista o porte da empresa, a quantidade atual de funcionários – mais de 100 mil, e a conveniência, delimitamos a realização da investigação às agências do Banco do Brasil S.A. localizadas no município de Santa Maria – RS, sendo cinco dependências, contando com 140 funcionários no total.

A Gestão de Desempenho por Competências precisa ter aderência com a Educação Corporativa, pois, só assim, sistemas serão realmente eficazes na formação dos indivíduos. Os atores deste processo, todavia, devem estar preparados para exercerem seus papéis neste cenário que as empresas apresentam aos seus funcionários. De acordo com Gdikian e Silva (2002), torna-se necessário adequar o processo de Educação Corporativa de forma proativa, estratégica e contínua. Dessa maneira, a Educação Corporativa surge como um sistema de educação estratégica, podendo ser vista como sendo essencial para o desenvolvimento dos talentos humanos das empresas. Será que os funcionários do Banco do Brasil S.A. veem a Gestão de Desempenho por Competências e seu alinhamento com a Educação Corporativa com a importância que o tema requer? Esse é o problema de pesquisa que vamos buscar investigar.

Com isso, o objetivo geral deste trabalho é verificar a forma como está sendo desenvolvida a Gestão de Desempenho por Competências e a relação com a Educação Corporativa no Banco do Brasil S.A. na visão dos funcionários das cinco agências localizadas dentro do município de Santa Maria – RS.

A partir do objetivo geral, conseguimos definir alguns objetivos específicos, que são:

- a) Analisar como se articulam os conceitos de Gestão de Desempenho por Competências com a Educação Corporativa no Banco do Brasil S.A.;
- b) Demonstrar como está ocorrendo o processo de avaliação implantado pela empresa, no que tange ao processo de formação profissional, ascensão na carreira e confiabilidade do sistema; e
- c) Comparar o antigo sistema de avaliação com o atual.

A justificativa para a realização desse trabalho baseia-se no quão importante é para o Banco do Brasil S.A. (e para qualquer empresa que pretenda permanecer no mercado) obter vantagem competitiva através do seu funcionalismo, usando, para isso, métodos de avaliação modernos, justos e confiáveis. A questão de estudo também tem relevância pelo fato de que a partir do momento em que a gestão de desempenho passa a servir como instrumento para a construção de novos processos de capacitação e de identificação da necessidade de treinamento dos funcionários, a Universidade Corporativa Banco do Brasil passa a ter papel fundamental neste processo como articuladora da gestão do conhecimento. Dessa forma, faz-se importante analisar como está sendo desenvolvido o sistema de avaliação no Banco do Brasil e como ocorre a sintonia entre a Gestão de Desempenho por Competências e os

mecanismos de aprendizagem disponibilizados pela empresa através da Educação Corporativa. Este estudo pode ser visto também como uma oportunidade de se aprimorar conhecimentos sobre o tema e, posteriormente, colocá-lo a disposição da empresa.

O método de pesquisa utilizado foi o survey, descritivo, com amostra não probabilística por conveniência.

O presente estudo foi estruturado em cinco capítulos, sendo o primeiro uma apresentação do trabalho proposto, onde procuramos introduzir o tema a ser tratado, bem como sua delimitação para fins de pesquisa acadêmica, a questão de estudo, os objetivos, justificativa e o sumário do método utilizado. No capítulo dois, realizamos a revisão da literatura, abordando vários temas importantes relacionados ao estudo, conceitos chaves para compreensão do trabalho, além de uma visão geral sobre a gestão das pessoas nas organizações, universidades corporativas, Universidade Corporativa Banco do Brasil, avaliação de desempenho, um breve comentário sobre o antigo sistema de gestão de desempenho profissional no Banco do Brasil S.A. (GDP), também a Gestão de Desempenho por Competências de um modo geral e, por fim, a Gestão de Desempenho por Competências no Banco do Brasil S.A., o atual sistema. No terceiro capítulo, descrevemos a metodologia que foi trabalhada e a estruturação da pesquisa. No capítulo quatro, traremos os resultados da pesquisa realizada, as comparações e análises detectadas em relação aos dados coletados. Para o quinto e último capítulo, procuramos relacionar as conclusões finais sobre o assunto e nossas recomendações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para realizar este estudo considera-se importante e necessário buscar referências na literatura sobre a gestão das pessoas nas organizações, universidades corporativas, Universidade Corporativa Banco do Brasil, avaliação de desempenho, uma pequena explanação de como funcionava o antigo sistema de avaliação do Banco do Brasil S.A., a Gestão de Desempenho Profissional (GDP). Também apresentamos o que vem a ser a Gestão de Desempenho por Competências, explicando os conceitos chaves para o bom entendimento do assunto. Finalmente, fechamos o capítulo descrevendo como funciona essa Gestão de Desempenho por Competências na empresa estudada, o Banco do Brasil S.A.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

Vários estudos demonstram que a produção do conhecimento aumenta cada vez mais em menos tempo. Assim, o conhecimento adquirido tende a ficar obsoleto mais rápido e um número maior de pessoas precisa aprender mais em menos tempo. Torna-se necessária maior disponibilidade de tempo para aprender e ensinar. A aprendizagem torna-se contínua.

De acordo com Eboli (2004), a troca de paradigmas na gestão de empresas, a passagem da administração taylorista-fordista para a gestão flexível, gerou forte impacto no comportamento das organizações. Estruturas verticalizadas e altamente centralizadas cedem espaço para estruturas horizontalizadas e amplamente descentralizadas. A rígida divisão entre trabalho mental e manual tende a ser eliminada; tarefas fragmentadas e padronizadas tornam-se integrais e complexas, exigindo, em todos os níveis organizacionais, pessoas com capacidade de pensar, decidir e executar simultaneamente.

O surgimento de um novo ambiente empresarial caracterizado por profundas e frequentes mudanças, pela necessidade de respostas cada vez mais ágeis, para garantir a sobrevivência da organização, gera um impacto significativo no perfil dos gestores e colaboradores que as empresas esperam formar nestes novos tempos.

Exige-se cada vez mais das pessoas, em todos os níveis hierárquicos, uma postura voltada para o autodesenvolvimento e à aprendizagem contínua. Para criar esse novo perfil, as empresas precisarão implantar sistemas educacionais que privilegiem o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades, e não apenas a aquisição de conhecimento técnico e instrumental.

Essas tendências apontam para um novo aspecto na criação de vantagem competitiva sustentável: o comprometimento da empresa com a educação e o desenvolvimento de seus colaboradores. Emerge assim a idéia de Universidade Corporativa como veículo eficaz para o alinhamento e desenvolvimento dos talentos humanos de acordo com as estratégias empresariais.

2.2 UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

Eboli (2004) afirma que as práticas de educação corporativa devem favorecer uma atuação profissional impregnada de personalidade, criando condições para o desenvolvimento do conhecimento criador e da postura empreendedora e para o florescimento de líderes eficazes. Cada vez mais se percebe a necessidade de as empresas deixarem de encarar o desenvolvimento de pessoas como algo pontual, treinando-as em habilidades específicas. A postura voltada à aprendizagem contínua e ao autodesenvolvimento é um estado de espírito, um processo de constante crescimento e fortalecimento de indivíduos talentosos e competentes. Cabe às organizações, entretanto, criar um ambiente favorável para sua manifestação.

A Universidade Corporativa é um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de pessoas por competências. Para Eboli (2004), uma maneira de avaliar o real fôlego de um projeto de Universidade Corporativa é observar se a empresa está trabalhando com o conceito de competências em outros subsistemas de gestão de RH (Recursos Humanos), e não apenas em T&D (Treinamento e Desenvolvimento). Se o conceito de competências é incorporado e assimilado como um princípio organizacional, a empresa tende a contratar por competência, a remunerar por competência, a avaliar por competência, etc.

A missão da Universidade Corporativa, segundo a autora, consiste em formar e desenvolver os talentos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento

organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua. O objetivo principal deste sistema é o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias e negócios.

De modo geral, para Eboli (2004), os projetos de Universidade Corporativa enfatizam as seguintes metas globais:

- a) difundir a idéia de que capital intelectual será o fator de diferenciação das empresas;
- b) despertar nos talentos a vocação para o aprendizado e a responsabilidade por seu processo de autodesenvolvimento;
- c) incentivar, estruturar e oferecer atividades de autodesenvolvimento; e
- d) motivar e reter os melhores talentos, contribuindo para o aumento da realização e felicidade pessoal.

2.3 UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL

A Universidade Corporativa Banco do Brasil foi lançada em 11 de julho de 2002 e tem o papel de desenvolver a excelência humana e profissional de seus públicos, por meio da criação de valor em soluções educacionais, contribuindo para a melhoria do desempenho organizacional e o fortalecimento da imagem institucional do Banco do Brasil S.A.

É um recurso estratégico para o efetivo posicionamento do Banco do Brasil na indústria financeira e para o fortalecimento de sua imagem institucional.

A Universidade Corporativa Banco do Brasil, conforme documento do LIC (Livro de Instruções Codificadas – normativos internos do Banco do Brasil S.A.), possui papel fundamental para o sucesso do sistema de Gestão de Desempenho por Competências, pois será o instrumento para que o Plano de Desenvolvimento de Competências possa ter sucesso. Tal fato vem reforçar o alinhamento estratégico da empresa onde a mesma passa a trabalhar com o conceito de competências em outros subsistemas de gestão de RH, e não apenas em T&D.

O corpo docente é constituído por educadores que são funcionários do banco, professores contratados e professores de entidades educacionais parceiras, todos comprometidos com a filosofia educacional proposta pela Universidade.

A Universidade Corporativa Banco do Brasil busca fazer com que os funcionários da empresa sejam sujeitos do seu processo formativo, onde o funcionário participa da ação que gera o seu próprio crescimento e desenvolvimento da Organização. Estes funcionários devem se preparar para lidar com desafios, e com isso, fazerem a diferença, na medida em que detém capacidade intelectual.

As ações da Universidade Corporativa Banco do Brasil fundamentam-se na estratégia de educação contínua, algo que ocorre ao longo de toda a carreira do indivíduo, que está em constante processo de transformação e de crescimento. A educação permanente representa a contínua construção do ser humano, do seu saber e das suas aptidões, assim como da sua faculdade de julgar e de agir. As experiências profissionais, as tecnologias de aprendizagem, as atividades culturais e de lazer representam um potencial educativo que se soma à base educacional formal oferecida pela sociedade.

O portal da Universidade Corporativa Banco do Brasil é um ambiente virtual que oferece informações sistematizadas sobre educação Corporativa da empresa e sinaliza as prioridades e necessidades de desenvolvimento, contribuindo para o planejamento de carreira de cada profissional.

Também possibilita aos funcionários identificar as ações de desenvolvimento, profissionais pertinentes e realizar os treinamentos à distância oferecidos pelo banco. A disponibilização do portal caracteriza-se como um incentivo do banco à implementação de ações de autodesenvolvimento pessoal e profissional de seus funcionários.

A educação corporativa do Banco do Brasil S.A. está voltada para o aperfeiçoamento contínuo de seus funcionários, busca atender tanto à educação formal, para o desenvolvimento cultural e acadêmico das pessoas, quanto à educação empresarial, com foco no desenvolvimento do profissional bancário. Possui programas de estímulo à educação formal, representada por programa de formação e aperfeiçoamento em nível superior, compreendendo bolsas de graduação, pós-graduação Lato Sensu, pós-graduação Stricto Sensu, programas de formação e aperfeiçoamento em idiomas estrangeiros.

Assim, considerando o sistema de avaliação do Banco do Brasil S.A., torna-se importante analisar a postura das pessoas envolvidas, o grau de comprometimento com avaliação e a forma como as pessoas estão sendo preparadas para o sistema. Também é importante verificar como se articulam os conceitos de Gestão por Competências com a Educação Corporativa na organização em questão e de que forma pode-se trabalhar a Gestão por Competências para que ocorra um alinhamento adequado com a Educação Corporativa da empresa.

2.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Segundo Picareli (2002), a avaliação de desempenho no contexto da gestão de competências deve envolver dois aspectos:

- a) acompanhamento do desempenho de cada um de seus profissionais no sentido de verificar sua evolução na carreira por meio do aumento do seu nível proficiência em uma competência já adquirida ou pela conquista de uma nova competência; e
- b) acompanhamento do desempenho individual no tocante ao alcance das metas estabelecidas.

Percebemos que existem vários tipos de avaliação, porém, quando a gestão por competências está presente numa empresa, espera-se que exista sempre uma boa estrutura de relacionamentos funcionais, principalmente quando falamos de avaliação no sistema 360 graus, que considera a relação entre os profissionais em todas as direções.

Quando falamos em avaliação, podemos relacioná-la a acompanhamento, onde se espera do avaliador, um comprometimento com o processo, levando em conta que o resultado deste processo, quando valorizado nas empresas, pode determinar o futuro da pessoa que está sendo avaliada, tanto na forma de detectar necessidades de aprimoramento, bem como na valorização de qualidades bem desenvolvidas nestes indivíduos.

Nesse sentido, percebemos que as empresas vêm enfatizando a atuação do funcionalismo como vantagem competitiva, pois consideram que são as pessoas que promovem as mudanças. Cada vez mais as empresas promovem a gestão do conhecimento e

procuram adequar suas ações no sentido de promover o desenvolvimento das competências dos seus funcionários.

2.5 GESTÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL NO BANCO DO BRASIL: O SISTEMA ANTIGO

A gestão de desempenho profissional, conhecida pela sigla GDP, do Banco do Brasil S.A., segundo o LIC (Livro de Instruções Codificadas), foi um processo de avaliação de desempenho do qual participavam todos os funcionários da empresa. Tinha como base o foco no resultado, onde a avaliação era feita pelo superior imediato do funcionário. Esteve vigente no período de janeiro/1996 a junho/2005.

As referências de desempenho eram definidas quanto ao atingimento dos objetivos das agências. Quanto ao fator autodesenvolvimento, buscava a melhoria contínua do desempenho profissional. O funcionário deveria ter a necessidade e a percepção da importância em aprimorar-se constantemente, seja na postura pessoal como na profissional. Tinha como parâmetro que os funcionários percebessem as oportunidades de autodesenvolvimento dentro e fora da empresa. A busca de novos conhecimentos e experiências para melhorar o desempenho dos funcionários era imprescindível.

Os funcionários eram responsáveis por elaborar e implementar seu plano de autodesenvolvimento, de modo a conciliar aspirações profissionais e vida pessoal. A atualização acerca de temas relacionados à sua atividade profissional era contínua. Treinamentos e necessidades de aperfeiçoamento eram definidos num primeiro momento pelo superior imediato do funcionário que estava sendo avaliado, muitas vezes como forma de premiação pelo desempenho demonstrado.

2.6 GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

As empresas, de um modo geral, vêm demonstrando preocupação em criar condições que permitam a incorporação de práticas organizacionais que levem as pessoas a trabalharem

cada vez mais, melhor e mais rápido. O mapeamento das competências críticas e a gestão do conhecimento podem ser fundamentais para diferenciar uma empresa estrategicamente.

Segundo Eboli (2004), a competência, numa definição simplificada, é resultante de três fatores básicos:

- a) conhecimentos: relacionam-se à compreensão de conceitos e técnicas. É o saber fazer;
- b) habilidades: representam aptidão e capacidade de realizar e estão associadas à experiência e ao aprimoramento progressivo. É o poder fazer.
- c) atitudes: referem-se à postura e ao modo como as pessoas agem e procedem em relação a fatos, objetos e outras pessoas de seu ambiente. É o querer fazer.

Veja o esquema montado na figura 1 sobre o conceito de competência.

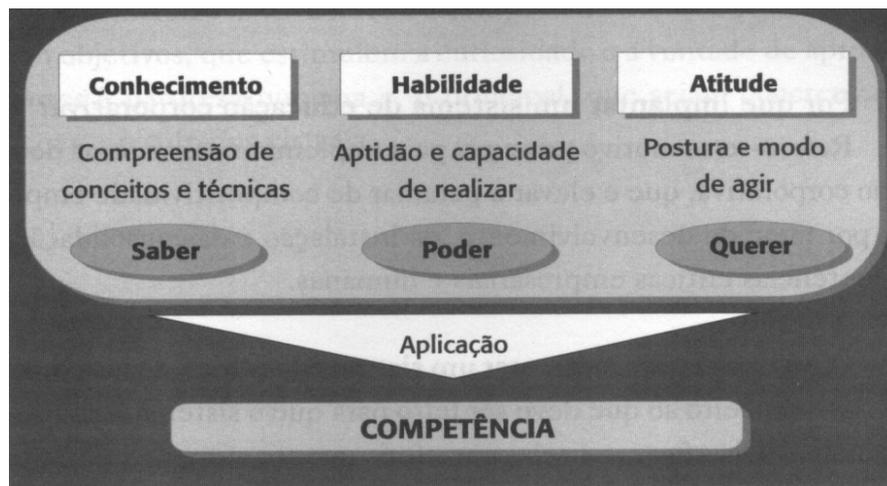


Figura 1 - conceito de competência

Fonte: Eboli (2004, p. 53).

As principais idéias sobre as relações entre competências, gestão do conhecimento, aprendizagem e um sistema de educação corporativa integrador e articulador desses conceitos, são apresentadas por Eboli (2004), como expressa a figura 2.

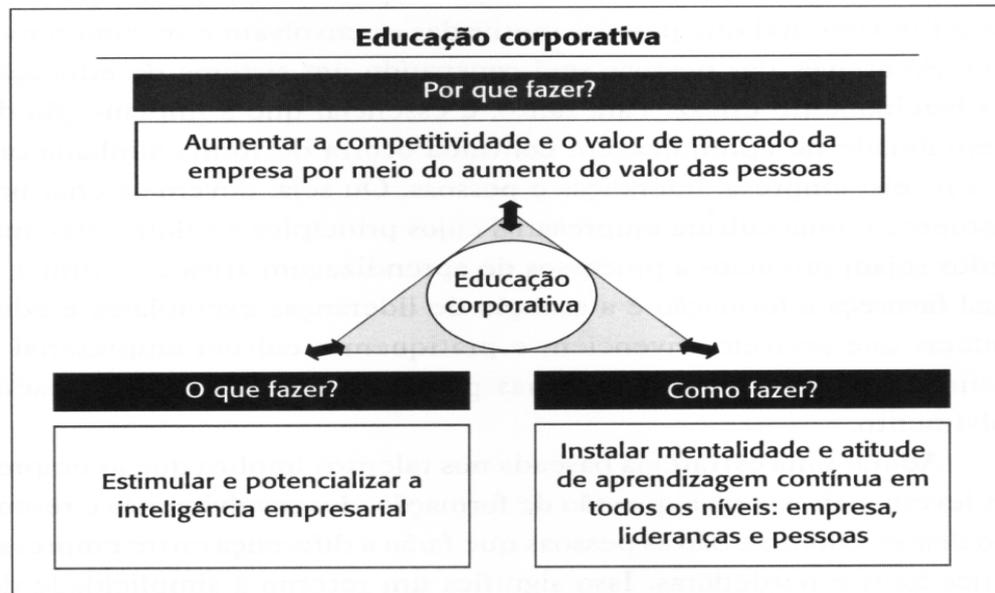


Figura 2 - Educação Corporativa: articulando conceitos de competências, gestão do conhecimento e aprendizagem

Fonte: Eboli (2004, p. 53).

Já para Dutra (2001), há uma evolução na forma de encarar o que é uma competência. Inicialmente, a caracterização das competências era uma mistura de habilidades e atitudes requeridas das pessoas. Ao longo do tempo, as habilidades deram lugar à caracterização de entregas requeridas dos indivíduos e as atitudes deram lugar aos comportamentos observáveis. Essa transição se fez de modo empírico, por tentativa, erro e ajuste. Como resultado, as empresas hoje empregam diferentes formas de caracterizar competências.

Observando esse processo evolutivo, notamos que as competências nas organizações tendem a ser caracterizadas como a contribuição das pessoas para a capacidade da empresa de interagir com seu ambiente, mantendo ou ampliando suas vantagens competitivas.

O uso do conceito de competências para Dutra (2001), também permitiu o surgimento de uma gestão de pessoas mais alinhada com as expectativas e as necessidades das organizações e dos indivíduos, configurando uma série de ganhos, tais como:

Para a organização:

- a) simplicidade, flexibilidade e transparência;
- b) otimização de recursos e da massa salarial;

- c) direcionamento e otimização dos investimentos no desenvolvimento profissional;
- d) capacidade de atração, retenção e potencialização de talentos;
- e) flexibilidade do modelo para adaptar-se às mudanças de estrutura, organização do trabalho e tecnologia; e
- f) equilíbrio entre remuneração e agregação de valor.

Para as pessoas:

- a) horizontes profissionais claros com critérios de acesso definidos;
- b) remuneração compatível com a complexidade das atribuições e das responsabilidades e com o mercado;
- c) estímulo ao autodesenvolvimento e à ampliação do espaço de atuação; e
- d) condições claras e objetivas para a mobilidade entre as carreiras abrangidas pelo modelo.

Para Dutra (2001), uma pessoa, no momento em que aprende a lidar com um determinado nível de complexidade organizacional ou profissional, transforma esse aprendizado em um patrimônio seu, que a ajuda a posicionar-se na empresa e no mercado em que atua.

O uso da complexidade da entrega na construção de um sistema de gestão do desenvolvimento conduz aos seguintes desdobramentos, ainda segundo Dutra (2001):

- a) analisar as pessoas individualmente: os indivíduos deixam de ser avaliados a partir do cargo que ocupam ou de um perfil (moldura) ao qual devam ser enquadrados. Cada pessoa é observada a partir de sua entrega. Quando alguém não entrega o que era esperado, pode-se analisar quanto isso foi motivado por problemas que a organização precisa sanar e quanto foi motivado por deficiências individuais;
- b) análise das deficiências individuais: ao analisar a capacidade de entrega de uma pessoa, podemos detectar o porquê da não entrega. A razão pode estar em um nível de informação, de conhecimento ou de habilidades deficientes. Pode haver problemas comportamentais ou de orientação do desenvolvimento. Pode haver, também, falta de formação básica, etc. É possível estabelecer com a pessoa um plano de ação para seu desenvolvimento e aferir quanto foi, ou não, efetivo;
- c) análise da efetividade das ações de desenvolvimento: estabelecendo-se com a pessoa um plano de ação de desenvolvimento, deve haver uma cumplicidade entre ela e sua

chefia em relação ao plano, cumplicidade que aumenta as chances de sucesso. Mais uma vez, a análise do grau da entrega da pessoa será o critério utilizado para avaliar o encaminhamento do processo, após as ações de desenvolvimento; e

- d) adequação das ações de desenvolvimento: devemos pensar no desenvolvimento das pessoas, respeitando sua individualidade e singularidade. Os indivíduos se desenvolvem usando seus pontos fortes de maneira cada vez mais elaborada e sofisticada. Cada pessoa tem seus pontos fortes peculiares, nos quais centramos as ações de desenvolvimento de maneira adequada. Se aplicarmos cem reais no ponto forte de alguém, teremos como resultado, mil reais de retorno, mas se aplicarmos a mesma quantia no ponto fraco, teremos como resultado dez reais de retorno.

Dentro deste contexto de mudanças nas práticas de gestão de pessoas, o sucesso das empresas apóia-se fundamentalmente nas competências, na capacidade inovadora e no desempenho dos seus funcionários. A capacidade inovadora se manifesta por meio de novos conhecimentos, de forma a assegurar que a organização se destaque no mercado. Para isso, as pessoas precisam expressar suas competências para promover as mudanças necessárias (DUTRA, 2001).

2.7 GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS NO BANCO DO BRASIL: O ATUAL SISTEMA

O sistema de avaliação do Banco do Brasil S.A., a Gestão de Desempenho por Competências, conforme o mesmo LIC, entrou em vigor em julho de 2005, substituindo método anterior. Neste novo modelo o desempenho é constituído pela associação das competências dos funcionários com os resultados gerados pela aplicação dessas competências em sua atuação profissional.

Tem como objetivo, orientar o processo de desenvolvimento profissional, contribuindo com o planejamento da carreira dos funcionários em sintonia com os objetivos organizacionais.

Quanto às competências profissionais, estas representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas no desempenho profissional. As competências são classificadas como fundamentais, gerenciais e específicas. As

fundamentais devem ser expressas por todos os funcionários do banco. As gerenciais, como o próprio nome sugere, são aquelas esperadas pelos funcionários do segmento gerencial. Quanto às específicas, são aquelas necessárias ao funcionário de acordo com sua área de atuação e seu papel ocupacional.

O novo sistema tira a responsabilidade de uma única pessoa avaliar o funcionário e passa para o grupo este papel, sendo uma avaliação 360 graus.

Todos os funcionários são responsáveis por conhecer as competências requeridas, fornecer opinião (em inglês, muito utilizado hoje em dia, “feedback”) aos avaliados de modo que estes possam refletir sobre a expressão de suas competências, elaborar seu próprio Plano de Desenvolvimento de Competências, comprometendo-se com o aprimoramento profissional.

O Plano de Desenvolvimento de Competências (PDC) tem como objetivo complementar o processo de gestão do desempenho profissional, auxiliando o funcionário em seu desenvolvimento, no planejamento de sua carreira e na orientação de sua estratégia profissional.

O PDC é elaborado semestralmente, identificando as principais necessidades de aprimoramento profissional do funcionário, a partir dos conceitos obtidos nas competências que foram objeto de avaliação. Caso haja necessidade de aprimoramento, será oferecida uma ferramenta de diagnóstico específico, com perguntas fechadas, para ajudar o funcionário a identificar as possíveis causas de seus problemas de desempenho.

O PDC visa planejar ações de capacitação para desenvolver ou aprimorar as competências exigidas na área em que o funcionário trabalha ou em outras áreas do banco para as quais ele deseja se preparar. Serve também para solicitar ações de capacitação, analisar as competências exigidas em outras áreas, levando o funcionário a repensar sua trajetória profissional, bem como informar possíveis oportunidades de ascensão profissional.

O PDC é uma opção oferecida ao funcionário, sua elaboração é um ato de vontade e não uma imposição. O funcionário é agente do próprio desenvolvimento e decide quando, quantas e de quais ações de capacitação que envolver investimentos da empresa deve ser compatibilizada com as condições e possibilidades oferecidas pela agência bancária onde trabalha.

A Universidade Corporativa do Banco do Brasil possui papel fundamental no sistema de Gestão de Desempenho por Competências, pois é o facilitador para que o PDC seja efetivo. Tal fato vem reforçar o alinhamento estratégico da empresa onde a mesma passa a trabalhar com o conceito de competências em outros subsistemas de gestão de recursos humanos e não apenas em Treinamento e Desenvolvimento (T&D).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Conforme define Gil (1999), para que um conhecimento possa ser considerado científico, é necessário determinar o método que possibilitou chegar a esse conhecimento. O método pode ser definido como um caminho para se chegar a determinado fim. Já o método científico é um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento.

Assim, baseado no tema proposto, o trabalho foi desenvolvido norteado pelo caminho metodológico a seguir explicitado, realizado com base em literatura apropriada, objetivando atender as necessidades demandadas.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO

Tendo em vista os objetivos propostos com a realização deste trabalho, o tempo para elaboração do mesmo, o orçamento disposto e a suposta facilidade logística de acesso ao público e às respostas aos questionários, optou-se por utilizar o método de pesquisa do tipo survey, descritiva, utilizando dados quantitativos, com amostra não probabilística por conveniência. Foi utilizado survey pela necessidade de se buscar informações sobre a percepção de um grupo representativo de uma população através de um questionário. Descritivo, porque tem como objetivo mapear as situações, percepções e opiniões de um público pré-definido (amostra) dentro de uma população de referência e que tem uma aplicação simples, com questões estruturadas e pré-definidas, possibilitando que tenhamos respostas limitadas às alternativas elencadas dentro de um questionário estabelecido com antecedência. Os dados utilizados são quantitativos, pois se trata de amostra que se restringe a funcionários do Banco do Brasil S.A. lotados nas agências de Santa Maria – RS. A amostra é não probabilística por conveniência tendo em vista não haver a pretensão de extrapolar os resultados para toda a população, qual seja, mais de 100 mil indivíduos, que é, atualmente, o número de funcionários da empresa na qual foi desenvolvida a pesquisa, e que se encaixam no perfil pesquisado, ou seja, que são sujeitos ativos e passivos do processo de avaliação pelo mecanismo da Gestão de Desempenho por Competências. Além disso, existe a conveniência

do estudo nas agências de Santa Maria – RS, por ser o local de trabalho e residência do pesquisador.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Realizou-se uma pesquisa com os funcionários que exercem suas atividades nas agências do Banco do Brasil S.A., localizados no município de Santa Maria – RS. Tais agências são:

- Santa Maria, contando com 51 funcionários;
- Coronel Niederauer, contando com 28 funcionários;
- Doutor Mariano da Rocha, contando com 20 funcionários;
- Presidente Vargas, contando com 23 funcionários; e
- Nossa Senhora Medianeira, contando com 18 funcionários.

O número de funcionários destas agências perfaz um total de 140 pessoas. Por se tratar de período onde uma parte do funcionalismo goza férias, 15 possíveis respondentes não puderam ser localizados. O questionário foi, então, levado até os 125 funcionários que estavam em exercício da profissão quando da disponibilização do instrumento de pesquisa. Isso representou 89,29% do total, sendo que se obteve retorno de 109 questionários, representando 87,20% em relação ao público para o qual foi enviado o instrumento de coleta de dados. Com relação ao público total, os questionários respondidos representam 77,86% de efetividade.

3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos da pesquisa foram todos os funcionários de carreira das agências do Banco do Brasil S.A., vinculados as cinco agências de Santa Maria - RS, e que estão participando do atual sistema de avaliação funcional da instituição, sem distinção de tempo de banco, comissão exercida ou não, idade, sexo, escolaridade ou hierarquia dentro da instituição.

Outro fato importante a ser destacado e que se teve o cuidado de observar, é se todos os funcionários das agências selecionadas já tinham concluído o treinamento autoinstrucional sobre Gestão de Desempenho por Competências, fato que foi confirmado através de uma pesquisa nos sistemas corporativos da instituição.

3.4 COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados, inicialmente, por meio de pesquisa bibliográfica em livros, revistas e dissertações sobre o tema.

A pesquisa documental foi realizada na organização por meio da coleta de dados no LIC, que são as instruções restritas aos funcionários da empresa, além de circulares e outros documentos internos da empresa, não publicados.

Foi desenvolvida uma pesquisa de campo em que os funcionários foram convidados a responder um questionário individual (anexo), sendo este instrumento uma adaptação de Dutra (2001). Trata-se de questionário autopreenchível, com 16 questões fechadas e com espaço para colocação de observações sobre o assunto no final. Esse instrumento teve como objetivo principal verificar a forma como está sendo desenvolvida a Gestão de Desempenho por Competências e a relação com a Educação Corporativa no Banco do Brasil S.A. na visão dos funcionários das cinco agências localizadas dentro do município de Santa Maria – RS. Os respondentes emitiram opinião sobre os sistemas de avaliação, indicando o grau de concordância ou discordância em relação a cada uma das questões. A indicação pautava-se pela seguinte escala:

1. Discordo Totalmente.
2. Discordo Muito.
3. Discordo Pouco.
4. Concordo Pouco.
5. Concordo Muito.
6. Concordo Totalmente.

As questões foram elaboradas de maneira a permitir a identificação da percepção que os funcionários têm do sistema de avaliação – Gestão de Desempenho por Competências. Também procuramos verificar o grau de conhecimento que os funcionários demonstram possuir sobre o assunto, especificamente sobre o que vem a ser o PDC (Plano de Desenvolvimento de Competências), elo fundamental do sistema de avaliação com as necessidades de aprimoramento profissional e, conseqüentemente, com a Universidade Corporativa e as estratégias de educação corporativa da empresa.

O questionário foi entregue pessoalmente pelo pesquisador nas cinco agências relacionadas. Dos 125 questionários distribuídos, 109 foram respondidos, sendo obtido aproximadamente 87,20% de retorno. Considera-se este índice de respostas muito bom, podendo, talvez, significar que a maioria dos profissionais está comprometida e percebe a importância do assunto.

Os dados coletados foram agrupados de forma quantitativa, via gráficos, no formato pizza, nos quais foram apresentados percentuais, de cada questionamento realizado junto aos funcionários. Os gráficos apresentam os dados coletados de forma detalhada no capítulo 4.

Além de analisar as respostas dos questionários, também foram consideradas as opiniões manifestadas pelos funcionários sobre o tema, o que colaborou para a interpretação dos dados.

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

O referencial teórico serviu de base para a pesquisa de campo, na qual foi feita uma análise comparativa entre as informações coletadas no estudo e o referencial teórico. A partir do conhecimento organizado por meio desse referencial teórico, de dados obtidos através de outros estudos e dos dados obtidos na pesquisa de campo, procurou-se responder os questionamentos iniciais desta pesquisa.

Os dados coletados foram agrupados de forma quantitativa, via gráficos, no formato pizza, nos quais foram apresentados percentuais de cada questionamento realizado junto aos respondentes, tendo sido considerados individualmente ou comparados entre si. Os gráficos apresentam os dados coletados de forma detalhada no capítulo 4.

Além de analisar as respostas dos questionários, também foram consideradas as opiniões manifestadas pelos funcionários sobre o tema, mediante espaço que foi disponibilizado no instrumento de coleta (questão aberta), o que colaborou para a interpretação dos dados.

Para análise dos dados, utilizou-se de distribuição de frequência associada à estatística descritiva de porcentagem. Segundo Aaker, Kumar e Day¹ (apud MARCHIORO, 2007, p. 19), “as estatísticas descritivas geralmente estão associadas à distribuição de frequência ajudando a sumarizar as informações. Para o autor, a distribuição de frequência é a maneira mais simples de tabulação de dados: mostra o número de respostas que cada questão recebeu”.

¹ AAKER, David A.; KUMAR, V; DAY, George S. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo:Atlas, 2001.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O Banco do Brasil S.A., uma empresa presente em quase todas as cidades de nosso país, com mais de 200 anos de história, empregando mais de 100.000 funcionários efetivos, além de milhares de terceirizados, estagiários e adolescentes aprendizes, está sempre buscando melhorias em seus processos, com o intuito de permanecer viva no mercado, alcançando novas marcas e consolidando sua posição no Sistema Financeiro Nacional.

A empresa adotou vários métodos de acompanhamento de desempenho dos seus funcionários, sendo que os métodos de avaliação utilizados até junho de 2005 contavam com pouca participação do avaliado, através de um sistema unilateral de avaliação. Com a intenção de acompanhar novos modelos de avaliação existentes em outras empresas, a instituição resolveu mudar, implantando um sistema com maior participação dos funcionários.

Neste capítulo apresentamos o resultado e análise da coleta de dados empíricos obtidos junto aos funcionários vinculados às agências do Banco do Brasil S.A., situadas no município de Santa Maria – RS, através de 16 gráficos, os quais serviram de importante subsídio para atingir os objetivos propostos nesta pesquisa. Estes dados foram analisados e comparados entre si por meio de comentários a fim de destacar os pontos importantes para este estudo.



Gráfico 1 - Experiência como avaliador

De acordo com os dados coletados, a grande maioria dos funcionários tem uma boa experiência como avaliador, o que é muito positivo para os avaliados e para a instituição. O objetivo de sabermos a qualificação e experiência dos respondentes como avaliadores é para justamente podermos saber qual o perfil dos entrevistados, até para a qualificação dos dados da pesquisa com relação às demais questões.

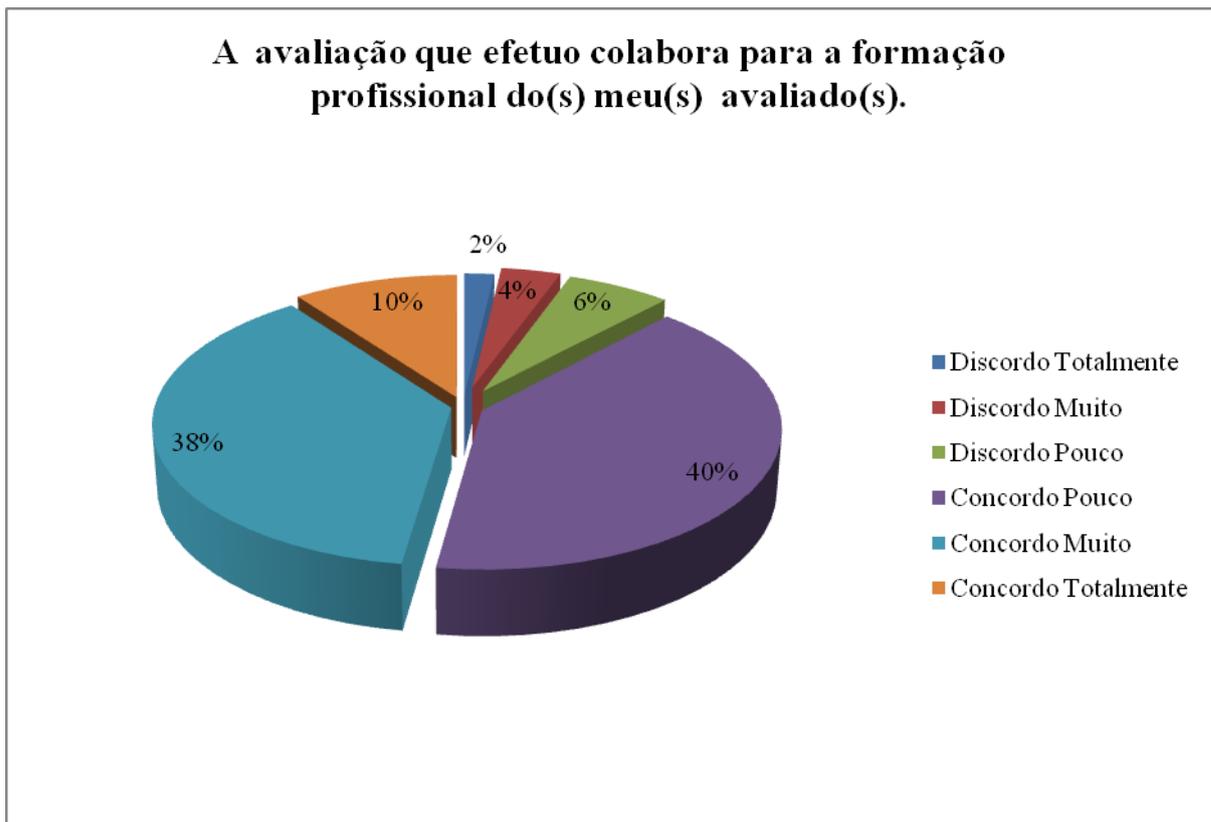


Gráfico 2 - A importância das avaliações para a formação profissional dos avaliados

Em relação à percepção que os avaliadores possuem sobre a importância da avaliação na formação da sua equipe, os dados demonstram que a grande maioria dos avaliadores percebe que a sua avaliação contribui para a formação profissional dos avaliados, embora um número não desprezível dos entrevistados discorde da afirmação feita, o que poderia, talvez, sinalizar a falta de compreensão do processo avaliativo quanto à formação para a superação das deficiências no período avaliativo, pois, segundo Picareli (2002) e de acordo com o item 2.4 do presente trabalho, no processo avaliativo, espera-se do avaliador comprometimento com o processo, de modo que a pessoa que está sendo avaliada possa ter suas necessidades de

aprimoramento detectadas, bem como suas qualidades valorizadas, o que pode ser determinante para a formação profissional desse indivíduo.



Gráfico 3 - Experiência como avaliado

Aqui, o objetivo de sabermos qual a experiência dos respondentes como avaliados tem a mesma justificativa da questão 1. De acordo com os dados coletados, a grande maioria dos funcionários tem uma boa experiência como avaliador, o que é muito positivo para os avaliados e para a instituição. O objetivo de sabermos a qualificação e experiência dos respondentes como avaliadores é para justamente podermos saber qual o perfil dos entrevistados, até para a qualificação dos dados da pesquisa com relação às demais questões.



Gráfico 4 - A visão dos avaliados sobre a influência da avaliação na formação profissional

Já em relação à percepção que os avaliados possuem sobre a importância da avaliação efetuada pelo seu superior hierárquico na sua própria formação profissional, os dados demonstram que a maioria dos entrevistados percebe a avaliação como colaboradora para sua formação profissional. O restante não concorda que a avaliação recebida do chefe pode contribuir para sua formação profissional. Esses respondentes poderiam estar querendo dizer ou, talvez, poderiam não perceber a ligação entre avaliação e formação. Um dos motivos poderia, quem sabe, ser a não absorção de uma das principais essências da Gestão de Desempenho por Competências, que é ajudar a identificar e suprir eventuais deficiências em conhecimentos, habilidades ou atitudes. Isso também poderia indicar a necessidade de treinamento adicional para esses funcionários, com o objetivo de incentivá-los e aumentar sua consciência em relação à importância que o assunto requer.

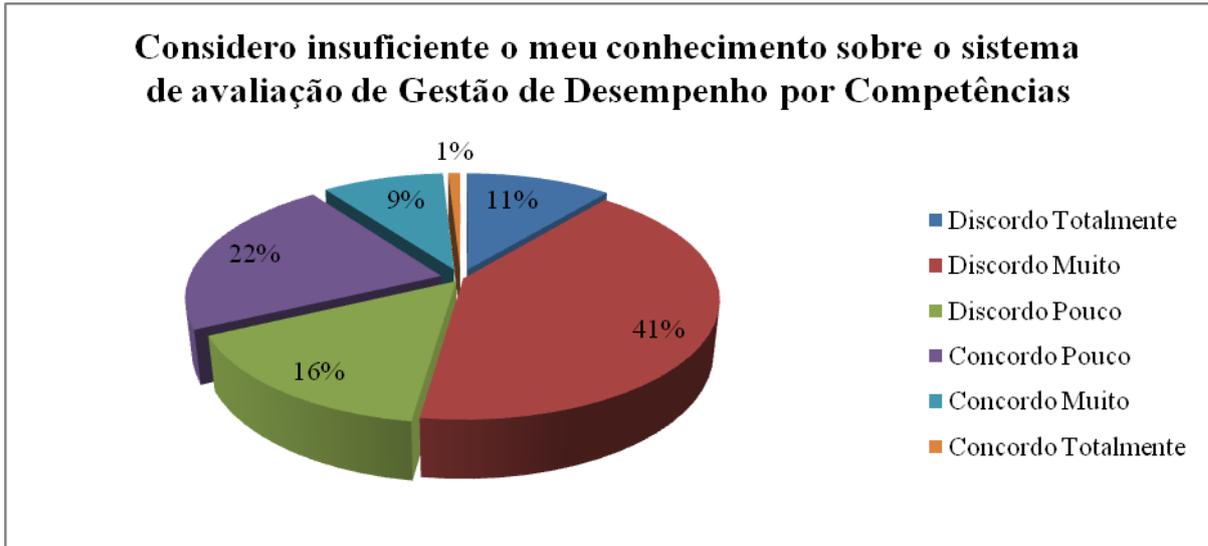


Gráfico 5 - Conhecimento sobre o sistema de avaliação de Gestão de Desempenho por Competências

No gráfico 5, procuramos analisar a percepção que os funcionários tem quanto ao seu conhecimento sobre a Gestão de Desempenho por Competências. Cabe ressaltar que a empresa disponibilizou curso autoinstrucional sobre a Gestão de Desempenho por Competências para todos os funcionários, com carga horária de 10h, realizado na própria dependência. Além disso, funcionários que possuíam subordinados em suas equipes realizaram curso presencial sobre o mesmo tema, quando da implantação do atual sistema, em sala de aula, com a presença de orientador. Também foram exibidos programas na TV Corporativa do Banco sobre o tema. Aqui, a maioria se acha conhecedora do sistema, o que vai de encontro à análise efetuada no gráfico anterior. Entretanto, se efetuarmos uma análise mais cuidadosa, verificamos que os percentuais que achavam que a avaliação realizada pelo superior imediato não colaboravam para sua formação profissional (questão nº 4) é o mesmo que considera insuficiente o conhecimento que detem sobre a GDC. Com isso, não estamos querendo dizer que são as mesmas pessoas, mas o que nos chamou a atenção foi a coincidência nas respostas.

Sinto necessidade de outros treinamentos complementares para sentir-me preparado para realizar autoavaliação e a avaliação dos meus colegas.



Gráfico 6 - Necessidade de treinamentos complementares

Nesse gráfico 6, proposadamente em relação à questão anterior, colocamos uma afirmação sobre a necessidade que os entrevistados acham sobre a realização de mais treinamentos sobre o assunto em pauta. A maioria acredita haver necessidade de mais ações de capacitação sobre o tema, embora um número significativo não concorde com a afirmativa. Uma das conclusões que poderíamos ter é que essa maioria não se acha despreparada, apenas considera que aprendizagem nunca é demais, principalmente porque na questão 5 a maioria dos entrevistados declarou conhecer o sistema. Mas isso, de forma alguma, é uma conclusão fechada, mesmo porque alguns entrevistados poderiam ter, na questão 5, respondido de forma insegura ou com dúvidas sobre seus conhecimentos acerca do tema GDC.

A avaliação realizada pela Gestão de Desempenho por Competências contribuirá para minha formação profissional



Gráfico 7 - A avaliação pela Gestão de Desempenho por Competências contribui para a formação profissional

Sobre a visão dos funcionários em relação à contribuição da avaliação realizada através da GDC para a sua formação profissional, agora com a visão geral, ou seja, não considera apenas a avaliação recebida do superior e sim, todas as avaliações (pares, autoavaliação, subordinados, se for o caso), os resultados demonstram a maioria dos funcionários pensam que a avaliação contribuirá para sua formação profissional. Alguns

discordam e não acreditam que o sistema irá ajudar. A postura desses funcionários poderia, quem sabe, ter relação com a sua percepção sobre as exigências do mercado em relação às atitudes esperadas dos profissionais, como comprometimento e autodesenvolvimento. Segundo Eboli (2004), exige-se cada vez mais das pessoas, em todos os níveis hierárquicos, uma postura voltada para o autodesenvolvimento e à aprendizagem contínua. Para criar esse novo perfil, as empresas precisarão implantar sistemas educacionais que privilegiem o desenvolvimento de atitudes, posturas adequadas e habilidades, e não apenas a aquisição de conhecimento técnico e instrumental.

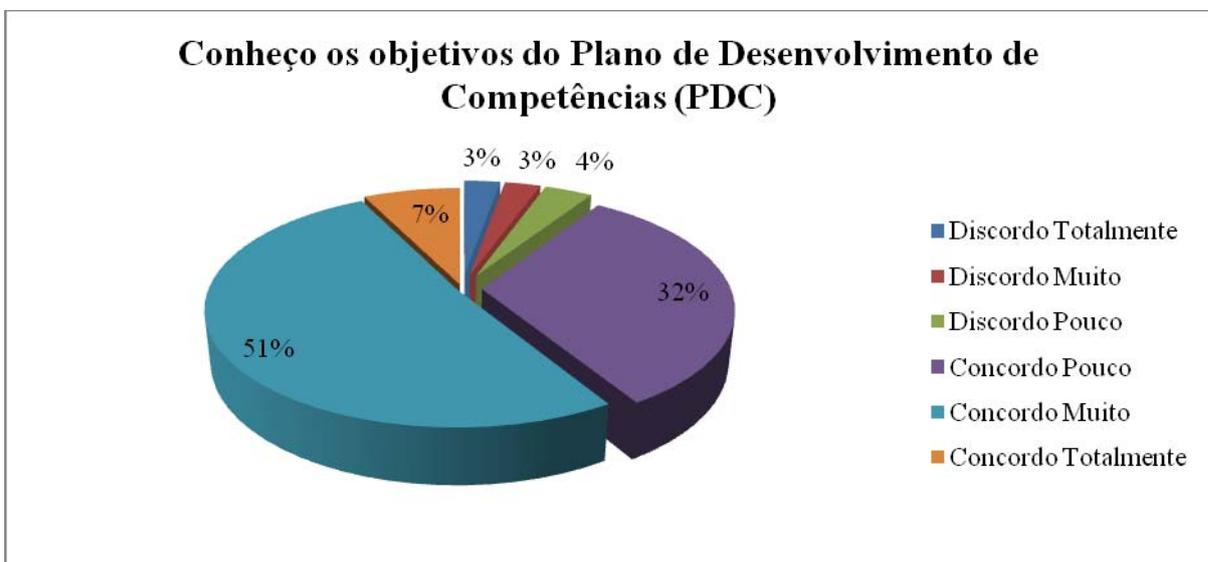


Gráfico 8 - Conhecimento dos objetivos do Plano de Desenvolvimento de Competências

Os objetivos correspondentes ao Plano de Desenvolvimento de Competências – PDC são de conhecimento da maior parte dos funcionários, cerca de 90% deles. cremos que uma parcela não desprezível de funcionários do Banco do Brasil está desinformada sobre essa parte fundamental da GDC, que é a elaboração e execução do PDC, o qual tem como propósito auxiliar no desenvolvimento das competências avaliadas como deficitárias na primeira etapa da avaliação.

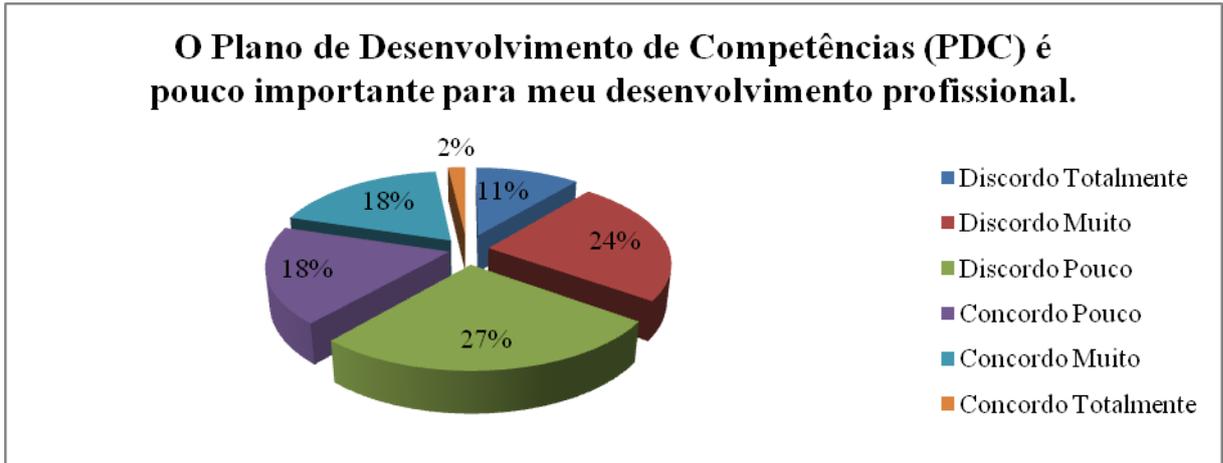


Gráfico 9 - A importância do Plano de Desenvolvimento de Competências para o desenvolvimento profissional

Após sabermos qual o nível de conhecimento dos funcionários acerca do PDC, perguntamos se ele é considerado importante. A maioria dos profissionais entende que sim, enquanto 38% não percebem a importância do PDC para o seu desenvolvimento profissional. Considera-se elevado este índice, pois sendo o PDC o balizador do aperfeiçoamento das competências necessárias para o bom desempenho do funcionário, deveria ser considerado fundamental por todos. E um agravante é que a grande maioria dos entrevistados alegou, na questão 8, que conhecia o PDC, ou seja, não poderia servir a desculpa da falta de conhecimento. Outra hipótese é a de que não considerem importante o sistema de avaliação na sua totalidade

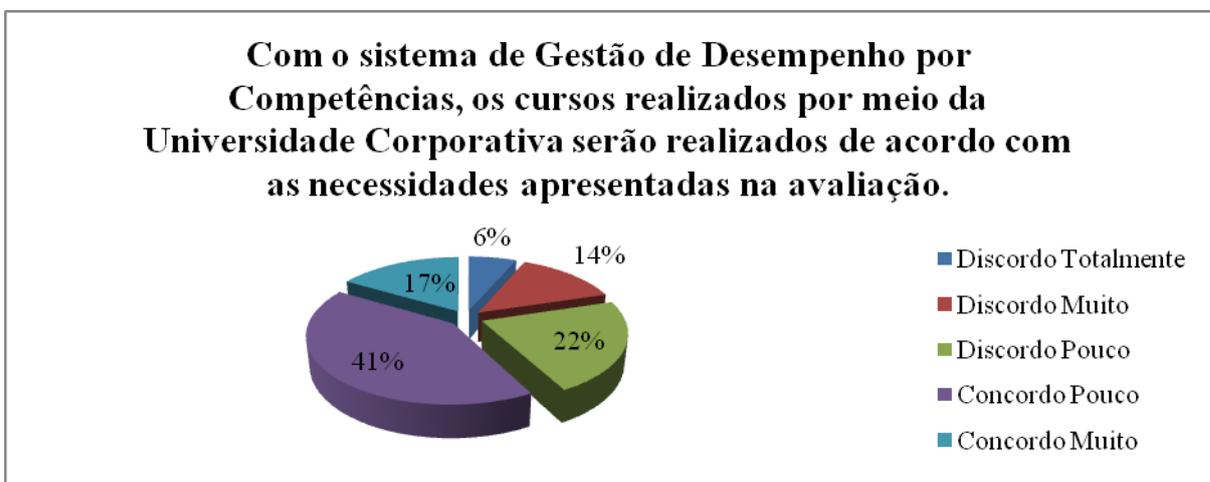


Gráfico 10 - A realização de cursos de acordo com as necessidades apresentadas na Gestão de Desempenho por Competências

A respeito da sintonia entre a avaliação e os cursos realizados através da Universidade Corporativa do Banco, podemos perceber que a maioria dos funcionários concorda que os cursos serão realizados de acordo com as necessidades apresentadas na avaliação. Isso demonstra que esta parcela dos profissionais conhece a GDC e percebe que os sistemas de avaliação e educação estão interligados neste sistema. É preocupante, contudo, o percentual de 42% dos funcionários que não percebem esta vinculação entre o sistema de avaliação e o sistema de educação corporativa. Notamos que este percentual mantém-se praticamente constante na questão referente à importância do PDC, o que poderia, talvez, ser atribuído ao desconhecimento ou desinteresse dos funcionários sobre o sistema de avaliação.

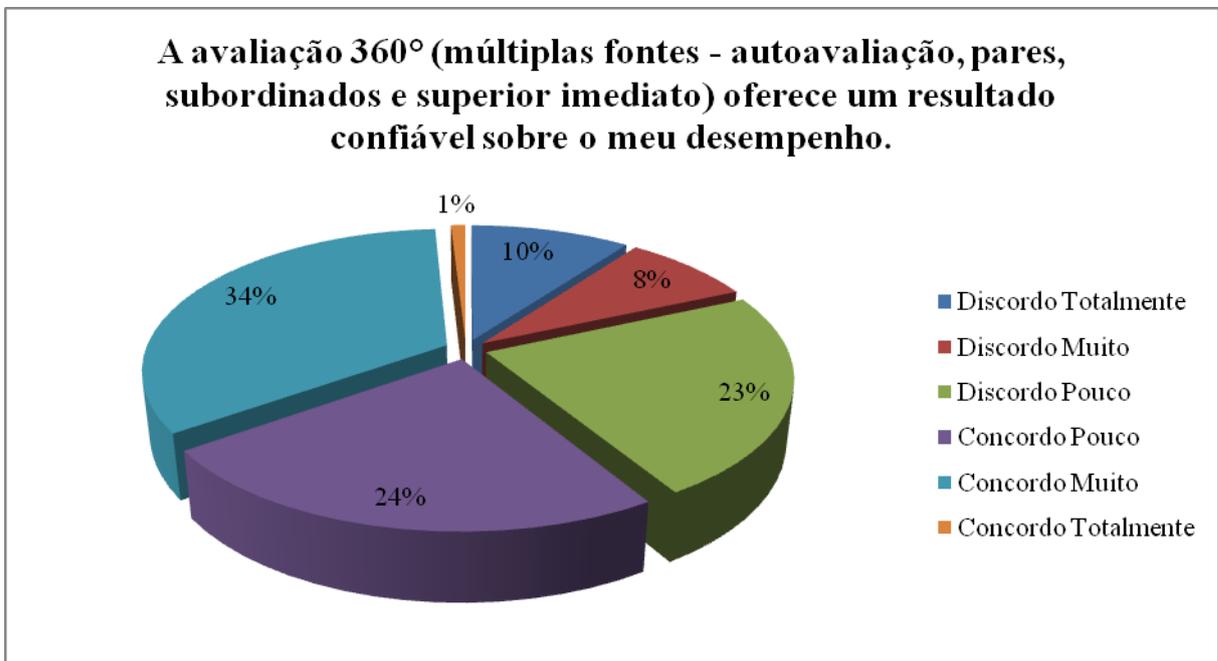


Gráfico 11 - A avaliação 360° como mecanismo de confiabilidade do sistema de avaliação

Uma das características mais importantes de um sistema de avaliação é a fidedignidade com a realidade e a justiça no resultado final. A avaliação 360° veio por meio da multiplicidade de avaliadores, tentar equalizar e equilibrar eventuais distorções que pudessem estar ocorrendo. Na opinião da maioria dos funcionários do BB de Santa Maria, essa metodologia traz confiabilidade no resultado final.

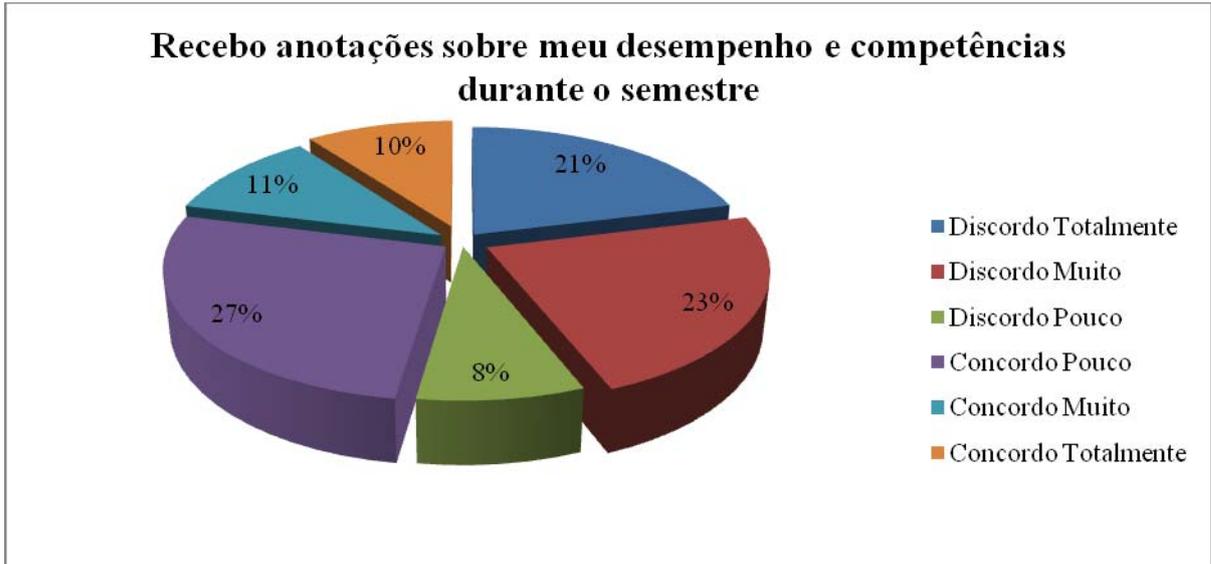


Gráfico 12 - Recebimento de anotações sobre o desempenho e competências

A utilização efetiva da ferramenta de anotações sobre o desempenho dos funcionários, na visão do sujeito avaliado, ainda é muito pouco utilizada. Basta ver que 52% dos entrevistados não recebem anotações (feedback) sobre seu desempenho ou, pelo menos, essas anotações não são registradas no sistema durante o período avaliativo, o que pode ensejar esquecimento por parte do avaliador de algum fato importante ocorrido durante o semestre e que não vai fazer parte do processo. Ainda, o registro de anotações a qualquer momento ajuda o funcionário a se aprimorar em suas competências e, quem sabe, a tempo de conseguir corrigir falhas e evitar avaliações negativas no final do semestre.

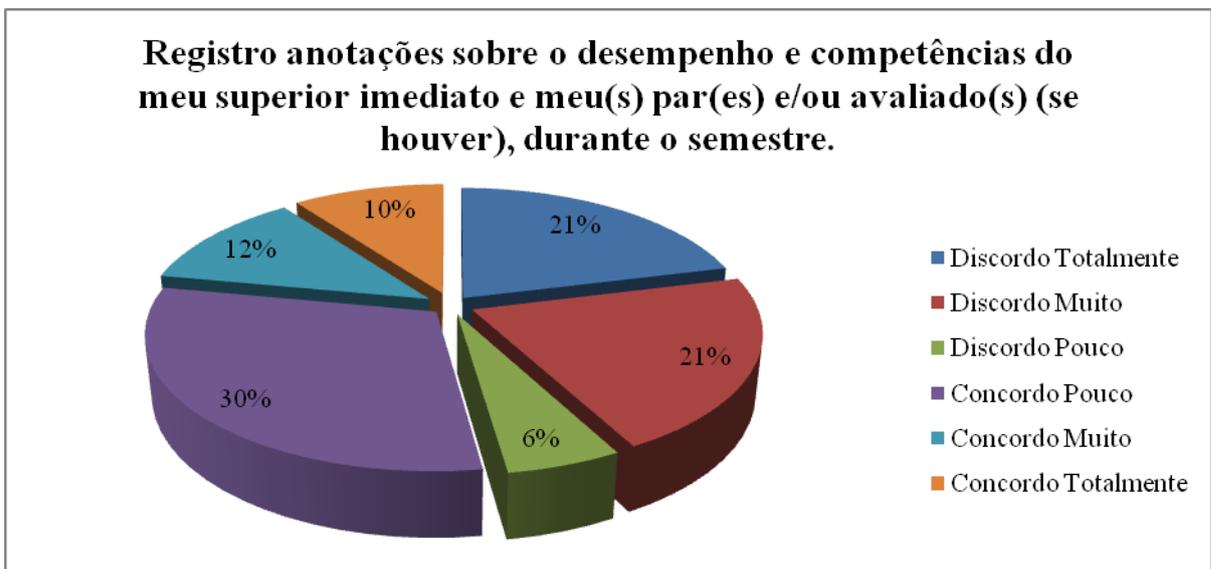


Gráfico 13 - Registros de anotações sobre desempenho e competências

Da mesma forma que na questão anterior, o registro de anotações efetuado por quem avalia é de suma importância, pois ajuda o avaliado a se aprimorar e buscar no autodesenvolvimento, e com ajuda da Universidade Corporativa, suprir suas deficiências ou aprimorar ainda mais suas qualidades. Nessa questão específica, pouco mais da metade dos entrevistados alega registrar anotações para seus avaliados. Ainda assim, muitos discordam. Isso pode ter a ver com a falta de aderência aos princípios de avaliação funcional e uma das ações poderia ser uma programação ou curso para aumentar a conscientização do público alvo de modo geral.



Gráfico 14 - A autoavaliação como mecanismo de confiabilidade nos dados finais

Muitos funcionários que responderam o questionário acham que o mecanismo da autoavaliação traz confiabilidade para a sistemática da avaliação. Porém, isso mostra que ainda existem funcionários que talvez acreditem que outros não levam a sério o sistema e acabam de algum modo, interferindo no resultado final, utilizando a autoavaliação como meio de melhorar suas performances avaliativas.

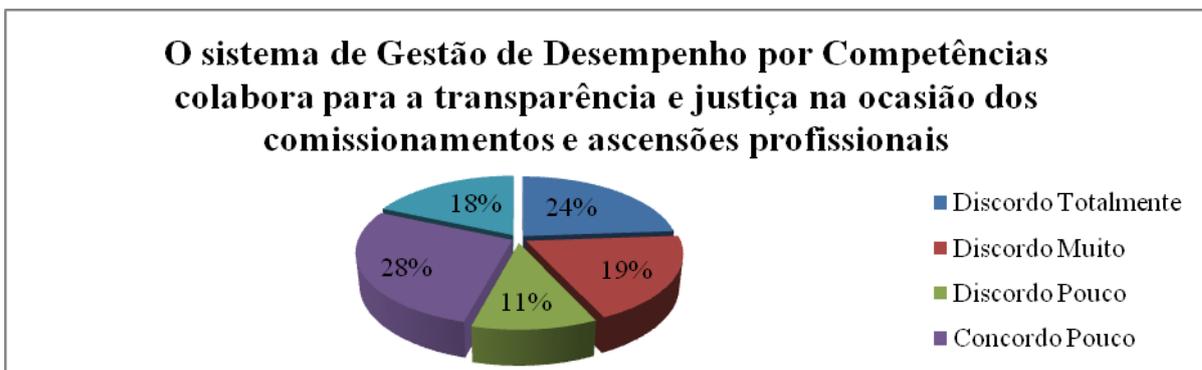


Gráfico 15 - A colaboração do sistema de avaliação para a transparência e justiça na ocasião dos comissionamentos e ascensões profissionais

Nessa questão, muitos dos entrevistados acham que a Gestão de Desempenho por Competências não colabora para a transparência e justiça na ocasião dos comissionamentos e ascensões profissionais. Quase um quarto deles discorda totalmente nesse aspecto, o que pode significar sérios problemas com relação ao futuro do sistema, haja vista que a falta de transparência e justiça pode ensejar avaliações distorcidas face à falta de interesse no sistema.



Gráfico 16 - Melhoria do sistema de avaliação em relação ao antigo

Através dos dados obtidos, observamos que a maioria dos funcionários que respondeu a pesquisa, pensa que houve melhoria no sistema de avaliação com a substituição da GDP pela GDC, embora desse percentual, 36% concordem pouco. Para alguns respondentes, não houve melhorias com a implantação e condução da atual sistemática de avaliação. Embora essa não fosse uma questão capital para o desenvolvimento desse trabalho, optou-se por realizar esse questionamento, tendo sido, inclusive, incluído como um dos objetivos específicos do trabalho, pela importância de sabermos se a empresa está no caminho certo na percepção dos seus funcionários.

Registramos os relatos dos entrevistados no espaço deixado para observações ao final do questionário:

Um dos problemas da GDC é quando a amizade supera o profissionalismo a ponto de mascarar a avaliação.

É difícil dar nota inferior a 4 porque ela muitas vezes é usada para desqualificar o avaliado em situações futuras e acaba prejudicando o avaliado.

O instrumento utilizado pelo banco para avaliação é de excelente qualidade. Contudo, a aplicação do mesmo está comprometida pela divergência de entendimento entre os colegas.

Particularmente, fazemos a GDC por obrigação e eu não gosto de colocar nota 5, mesmo que a pessoa mereça só porque não tem que justificar. Tenho minhas dúvidas sobre este tipo de avaliação (GDC).

No entanto, percebe-se, através das manifestações de vários funcionários que não basta modernizar o sistema, embora isso também seja muito importante, é necessária mudança na forma de condução do processo. A pessoa tem que ter maior consciência da importância da avaliação. Isso pode ser percebido na seguinte fala:

Outro funcionário observou, também:

O que deve mudar radicalmente é a atitude em relação ao uso da ferramenta, pois não basta o sistema sem a plena convicção de avaliado/avaliador sobre a sua importância.

Os resultados obtidos por meio da coleta de dados nos trazem uma boa visão sobre o pensamento dos funcionários de Santa Maria em relação ao sistema de avaliação de desempenho do Banco do Brasil S.A. Observamos uma expectativa positiva quanto ao sistema de avaliação, mesmo permanecendo o descrédito no sistema por parte de alguns funcionários.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Acreditamos que o objetivo principal da realização deste trabalho, que era verificar a forma como está sendo desenvolvida a Gestão de Desempenho por Competências e a relação com a Educação Corporativa no Banco do Brasil S.A. na visão dos funcionários das cinco agências localizadas dentro do município de Santa Maria – RS, foi atingido. Os objetivos específicos que eram analisar como se articulavam os conceitos de Gestão de Desempenho por Competências com a Educação Corporativa no Banco do Brasil S.A., demonstrar como está ocorrendo o processo de avaliação implantado pela empresa, no que tange ao processo de formação profissional, ascensão na carreira e confiabilidade do sistema e, por último, comparar o antigo sistema de avaliação com o atual, também foram atingidos, através da pesquisa teórica e coleta de dados.

Em relação à sintonia entre os sistemas de avaliação e os treinamentos realizados através da Universidade Corporativa, foi possível verificar que a maioria dos funcionários considera que há relação entre o resultado da avaliação e a indicação de treinamentos a serem realizados. Isso pode ser atribuído ao fato de o sistema estar programado para, a partir dos apontamentos realizados pelos avaliadores (superior, colegas e subordinados) e na autoavaliação, sugerir cursos que tem como objetivo, em seu conteúdo, desenvolver as competências consideradas deficientes.

O fato da existência da avaliação por pares, subordinados, superiores e autoavaliação, torna o processo mais dinâmico e reflete melhor o desempenho dos funcionários. Apesar da subjetividade de um processo de avaliação, a soma das fontes revela uma realidade que não seria conseguida com uma única fonte de avaliação.

Quanto ao conhecimento em relação ao sistema de avaliação, podemos perceber, mediante os resultados obtidos, que apesar de todos os investimentos realizados pelo banco, apesar da grande experiência dos pesquisados como avaliadores e avaliados, ainda existe uma carência de confiança sobre o sistema de avaliação já que a maioria dos funcionários que responderam o questionário considerou que gostariam de receber mais cursos sobre o tema, embora a maioria dos entrevistados tenha considerado como suficiente seu conhecimento.

Acreditamos que o curso autoinstrucional realizado por todos os funcionários, por ter sido formatado para ser desenvolvido individualmente, pode ter deixado muitas dúvidas que

poderiam ter sido sanadas num processo grupal, já que a troca de idéias com outras pessoas possibilita maior espaço para cada participante expor seus anseios e preocupações. Dessa forma, e pela importância do assunto, sugerimos a criação de um curso presencial para todos os funcionários e não apenas para os comissionados, tendo em vista que o sistema de avaliação é um sistema do tipo 360 graus, ou seja, todos os níveis avaliam todos os níveis, inclusive com autoavaliação, e, portanto, não faz sentido haver cursos diferentes apenas para os gestores de equipes.

Também é importante salientar que independentemente das ações de capacitação desenvolvidas pela empresa, as pessoas tem que ter consciência da importância da avaliação para a própria formação e a de seus colegas. A partir disso, cada um deve procurar conhecer mais sobre o assunto e incentivar os colegas a fazê-lo. Para isso, e para que todos tenham a consciência da importância de um sistema de avaliação e de educação corporativa, propomos a criação de uma certificação interna sobre o tema, valendo pontuação para os processos de ascensão profissional do Banco do Brasil S.A.

Da maneira como se articulam os conceitos de Gestão por Competências com a Educação Corporativa do Banco do Brasil, verificamos que no sistema de avaliação em vigor, existe uma sintonia entre ambos. Isso ocorre, pois, na medida em que forem detectadas deficiências a serem aprimoradas nas competências requeridas para cada função, o próprio sistema indicará as ações a serem implementadas através da Universidade Corporativa do Banco para propiciar este aprimoramento. Também a elaboração do PDC – Plano de Desenvolvimento de Competências, no qual são planejadas ações de capacitação para desenvolver ou aprimorar as competências exigidas na área em que o funcionário trabalha ou em outras áreas do banco para as quais ele deseja se preparar, sendo o balizador das ações desenvolvidas para a formação do funcionário no próximo semestre, faz com que a realização de treinamentos seja reflexo do resultado da avaliação.

Comparando o modelo anterior utilizado pelo Banco do Brasil: Gestão de Desempenho Profissional – GDP, com o novo modelo: Gestão de Desempenho por Competências, percebemos que houve, na avaliação dos pesquisados, melhorias, o que é muito significativo e importante, pois mostra que a empresa está no caminho certo. Entretanto, apesar das mudanças ocorridas, procurando tornar o sistema mais justo e sintonizado com as ações da Universidade Corporativa, há uma parcela de funcionários que não acredita no sistema de avaliação. Supomos que, talvez, essas pessoas considerem o

sistema sem valor para a sua formação. Pensamos que, se nossa suposição está correta, há necessidade de investimentos na formação dessas pessoas, pois na sistemática de avaliação, seu grau de conhecimento e envolvimento pode ser fundamental tanto para a própria formação quanto para a formação dos colegas dos quais são avaliadores.

Verificamos que existem boas expectativas dos funcionários em relação à condução do processo de avaliação, através do sistema de Gestão de Desempenho por Competências, apesar de alguns considerarem não tão justo e transparente quando se fala em comissionamentos e ascensão profissional, o que pode comprometer seriamente todo o processo avaliativo. Esse pode ser o objeto de estudo de um próximo trabalho sobre o tema, investigar as causas e efeitos da suposta falta de justiça e transparência do sistema quando se trata de promover algum funcionário da empresa.

Continua sendo necessária uma mudança de atitude dos funcionários em relação ao processo. É preciso uma mudança cultural em relação à importância da avaliação de desempenho para o desenvolvimento dos funcionários. É preciso encarar a avaliação como um instrumento de formação e não como mais um processo a ser cumprido.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANCO DO BRASIL S.A. Diretoria de Gestão de Pessoas. **Gestão de Desempenho por Competências**: integrando desenvolvimento profissional, desempenho e participação. Revista Profissionalização, nº. 31, ano VIII; Brasília: Universidade Corporativa do Banco do Brasil, 2005.

BANCO DO BRASIL S.A. Livro de Instruções Codificadas do Banco do Brasil S.A. **Educação Corporativa**. Brasília: Sisbb, 2008.

BANCO DO BRASIL S.A. Livro de Instruções Codificadas do Banco do Brasil. **Comportamento Organizacional**. Brasília: Sisbb, 2008.

DUTRA, J. S. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2001.

EBOLI, M. P. **Educação corporativa no Brasil**: mitos e verdades. 2. ed. São Paulo: Editora Gente, 2004.

GDIKIAN, E. A.; SILVA, M. C. **Educação estratégica nas organizações**: como as empresas de destaque gerenciam o processo de educação corporativa. Rio de Janeiro: Qualitymark; São Paulo: ABRH, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LODI, Queila. **Gestão de Desempenho por Competências como ferramenta na Gestão de Pessoas no Banco do Brasil S/A – Agência Dois Vizinhos (PR)**. Biblioteca Virtual da Escola de Administração da UFRGS. Disponível em: [HTTP://www.ea.ufrgs.br/biblioteca/biblioteca.asp](http://www.ea.ufrgs.br/biblioteca/biblioteca.asp). Acesso em: 03 fev. 2009.

MARCHIORO, Iana Mara. **Gestão de Desempenho Profissional por Competências do Banco do Brasil S.A.:** a percepção dos funcionários da agência Empresarial Curitiba Sul/PR. Biblioteca Virtual da Escola de Administração da UFRGS. Disponível em [HTTP://www.ea.ufrgs.br/biblioteca/biblioteca.asp](http://www.ea.ufrgs.br/biblioteca/biblioteca.asp). Acesso em: 03 fev. 2009.

MATTOS, Ana Maria; SOARES, Mônica Fonseca; FRAGA, Tânia. **Normas para apresentação de trabalhos acadêmicos da Escola de Administração**. Biblioteca Virtual da Escola de Administração da UFRGS. Disponível em http://www.ea.ufrgs.br/biblioteca/docs/normas%202007_2111_19h.pdf>. Acesso em: 02 fev. 2009.

MORIN, E. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. 3. ed. São Paulo: Editora Cortez; Brasília: UNESCO, 2001.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 14. ed. Rio de Janeiro: Editora José Olympio, 2004.

PICARELI, Vicente. Gestão por competência. In: **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências**. São Paulo: Editora Gente, 2002. Páginas 215-237. Volume 2.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio do curso de Administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. Escola de Administração. Curso de Especialização Gestão de Negócios Financeiros. **Trabalho de Conclusão - Monografia**. Porto Alegre: UFRGS, 2007. 1 CD-ROM.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ANEXO

UFRGS – UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
PPGA – PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
EA – ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO – MBA em GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS

Este questionário é o instrumento de coleta de dados para possibilitar a realização de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) na forma de Monografia, que estou desenvolvendo como aluno do curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros, pela Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA/EA/UFRGS), em conjunto com a Universidade Corporativa do Banco do Brasil (UNIBB), na modalidade de ensino à distância semipresencial.

A área a ser explorada é a de Gestão de Pessoas, mais especificamente sobre a Gestão de Desempenho por Competências e a Educação Corporativa do Banco do Brasil S.A., e tem como objetivo verificar a forma como está sendo desenvolvida a Gestão de Desempenho por Competências e a relação com a Educação Corporativa no Banco do Brasil S.A. na visão dos funcionários das cinco agências localizadas dentro do município de Santa Maria – RS. Dessa forma, solicito o preenchimento do formulário anexo, que subsidiará esse trabalho acadêmico. As questões são rápidas de serem respondidas e são de suma importância para a fidedignidade dos dados da pesquisa.

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

A sua contribuição é muito importante para o estudo a que me proponho e, desde já, agradeço sua boa vontade e colaboração.

Atenciosamente,

Bruno Cunha Moleta

Orientador: Prof^o. Ivan Antonio Pinheiro
(Doutor em Administração – UFRGS)

QUESTIONÁRIO

Considerando o modelo de Gestão de Desempenho por Competências adotado pelo Banco do Brasil, além das estratégias sobre Educação Corporativa da empresa, marque com X a opção que melhor representa a realidade desse modelo de avaliação, de acordo com a sua percepção.

1. Considero boa a minha experiência como avaliador.

<input type="checkbox"/> discordo totalmente	<input type="checkbox"/> discordo muito	<input type="checkbox"/> discordo pouco	<input type="checkbox"/> concordo pouco	<input type="checkbox"/> concordo muito	<input type="checkbox"/> concordo totalmente
--	---	---	---	---	--

2. A avaliação que efetuo colabora para a formação profissional do(s) meu(s) avaliado(s).

<input type="checkbox"/> discordo totalmente	<input type="checkbox"/> discordo muito	<input type="checkbox"/> discordo pouco	<input type="checkbox"/> concordo pouco	<input type="checkbox"/> concordo muito	<input type="checkbox"/> concordo totalmente
--	---	---	---	---	--

3. Considero boa a minha experiência como avaliado.

<input type="checkbox"/> discordo totalmente	<input type="checkbox"/> discordo muito	<input type="checkbox"/> discordo pouco	<input type="checkbox"/> concordo pouco	<input type="checkbox"/> concordo muito	<input type="checkbox"/> concordo totalmente
--	---	---	---	---	--

4. A avaliação realizada pelo meu superior imediato colabora para a minha formação profissional.

<input type="checkbox"/> discordo totalmente	<input type="checkbox"/> discordo muito	<input type="checkbox"/> discordo pouco	<input type="checkbox"/> concordo pouco	<input type="checkbox"/> concordo muito	<input type="checkbox"/> concordo totalmente
--	---	---	---	---	--

5. Considero insuficiente o meu conhecimento sobre o sistema de avaliação de Gestão de Desempenho por Competência.

<input type="checkbox"/> discordo totalmente	<input type="checkbox"/> discordo muito	<input type="checkbox"/> discordo pouco	<input type="checkbox"/> concordo pouco	<input type="checkbox"/> concordo muito	<input type="checkbox"/> concordo totalmente
--	---	---	---	---	--

6. Sinto necessidade de outros treinamentos complementares para sentir-me preparado para realizar auto-avaliação e a avaliação dos meus colegas (superior imediato, pares e subordinados, se for o caso).

<input type="checkbox"/> discordo totalmente	<input type="checkbox"/> discordo muito	<input type="checkbox"/> discordo pouco	<input type="checkbox"/> concordo pouco	<input type="checkbox"/> concordo muito	<input type="checkbox"/> concordo totalmente
--	---	---	---	---	--

7. A avaliação realizada pela Gestão de Desempenho por Competências contribuirá para minha formação profissional.

<input type="checkbox"/> discordo Totalmente	<input type="checkbox"/> discordo muito	<input type="checkbox"/> discordo pouco	<input type="checkbox"/> concordo pouco	<input type="checkbox"/> concordo muito	<input type="checkbox"/> concordo totalmente
--	---	---	---	---	--

8. Conheço os objetivos do Plano de Desenvolvimento de Competências (PDC).

<input type="checkbox"/> discordo totalmente	<input type="checkbox"/> discordo muito	<input type="checkbox"/> discordo pouco	<input type="checkbox"/> concordo pouco	<input type="checkbox"/> concordo muito	<input type="checkbox"/> concordo totalmente
--	---	---	---	---	--

9. O Plano de Desenvolvimento de Competências (PDC) é pouco importante para meu desenvolvimento profissional.

<input type="checkbox"/> discordo totalmente	<input type="checkbox"/> discordo muito	<input type="checkbox"/> discordo pouco	<input type="checkbox"/> concordo pouco	<input type="checkbox"/> concordo muito	<input type="checkbox"/> concordo totalmente
--	---	---	---	---	--

10. Com o sistema de Gestão de Desempenho por Competências, os cursos realizados por meio da Universidade Corporativa serão realizados de acordo com as necessidades apresentadas na avaliação.

<input type="checkbox"/> discordo totalmente	<input type="checkbox"/> discordo muito	<input type="checkbox"/> discordo pouco	<input type="checkbox"/> concordo pouco	<input type="checkbox"/> concordo muito	<input type="checkbox"/> concordo totalmente
--	---	---	---	---	--

11. A avaliação 360° (múltiplas fontes – auto-avaliação, pares, subordinados e superior imediato) oferece um resultado confiável sobre o meu desempenho.

<input type="checkbox"/> discordo totalmente	<input type="checkbox"/> discordo muito	<input type="checkbox"/> discordo pouco	<input type="checkbox"/> concordo pouco	<input type="checkbox"/> concordo muito	<input type="checkbox"/> concordo totalmente
--	---	---	---	---	--

12. Recebo anotações sobre meu desempenho e competências, durante o semestre.

<input type="checkbox"/> discordo totalmente	<input type="checkbox"/> discordo muito	<input type="checkbox"/> discordo pouco	<input type="checkbox"/> concordo pouco	<input type="checkbox"/> concordo muito	<input type="checkbox"/> concordo totalmente
--	---	---	---	---	--

13. Registro anotações sobre o desempenho e competências do meu superior imediato e meu(s) par(es) e/ou avaliado(s) (se houver), durante o semestre.

<input type="checkbox"/> discordo totalmente	<input type="checkbox"/> discordo muito	<input type="checkbox"/> discordo pouco	<input type="checkbox"/> concordo pouco	<input type="checkbox"/> concordo muito	<input type="checkbox"/> concordo totalmente
--	---	---	---	---	--

14. A Auto-Avaliação é um mecanismo que confere maior confiabilidade nos dados finais.

<input type="checkbox"/> discordo totalmente	<input type="checkbox"/> discordo muito	<input type="checkbox"/> discordo pouco	<input type="checkbox"/> concordo pouco	<input type="checkbox"/> concordo muito	<input type="checkbox"/> concordo totalmente
--	---	---	---	---	--

15. O sistema de Gestão de Desempenho por Competências colabora para a transparência e justiça na ocasião dos comissionamentos e ascensões profissionais.

<input type="checkbox"/> discordo totalmente	<input type="checkbox"/> discordo muito	<input type="checkbox"/> discordo pouco	<input type="checkbox"/> concordo pouco	<input type="checkbox"/> concordo muito	<input type="checkbox"/> concordo totalmente
--	---	---	---	---	--

16. Houve melhoria no sistema de avaliação com a substituição do antigo sistema de avaliação (Gestão de Desempenho Profissional – GDP) para o atual (Gestão de Desempenho por Competências).

<input type="checkbox"/> discordo totalmente	<input type="checkbox"/> discordo muito	<input type="checkbox"/> discordo pouco	<input type="checkbox"/> concordo pouco	<input type="checkbox"/> concordo muito	<input type="checkbox"/> concordo totalmente
--	---	---	---	---	--

Utilize este espaço para colocar observações sobre o assunto em questão.