

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

**Everton Luis Kapfenberger**

**GESTÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL OU**  
**GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS?**  
**Uma visão funcional**

**Porto Alegre**  
**2007**

**Everton Luis Kapfenberger**

**GESTÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL OU  
GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS?**

**Uma visão funcional**

**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 Negócios  
Financeiros**

**Orientador: Professor Roberto Lima Ruas**

**Porto Alegre**

**2007**

**Everton Luis Kapfenberger**

**GESTÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL OU  
GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS?**

**Uma visão funcional**

**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 Negócios  
Financeiros**

Conceito Final:

Aprovado em 26 de outubro de 2007

BANCA EXAMINADORA

---

Professora Dra. Marina Nakayama

- \_\_\_\_\_

---

Professor Dr. Clésio Saldanha

- \_\_\_\_\_

---

Orientador – Prof. Roberto Lima Ruas

## AGRADECIMENTOS

*Ao tutor temático Daniel Haro, que iluminou o caminho quando eu já acreditava que tudo era escuridão.*

*Ao professor Roberto Ruas, cujos ensinamentos transmitidos em sua obra, serviram de trilha na presente caminhada.*

*Às queridas Jack e Júlia que compreenderam a ausência nos últimos dois anos e me ajudaram a tabular as respostas do questionário durante as madrugadas, únicos momentos em que temos ficado juntos.*

**“A história humana embora velha de milênios, quando comparadas às enormes tarefas que estão diante de nós, talvez esteja apenas começando”.**

***Norberto Bobbio***

## RESUMO

Os sistemas de avaliação de desempenho, ao par da evolução de toda a teoria sobre Gestão de Pessoas, vem sofrendo marcantes mudanças nas últimas décadas, partindo da concepção onde esta era compreendida como uma técnica para verificar a adaptação do homem ao trabalho (numa lógica mecanicista), evoluindo para o entendimento de que o homem passou a ser visto como integrante do processo produtivo (década de 70), e seguindo com a evolução de toda a lógica das relações capital/trabalho qual todos também já conhecemos. Essas mudanças certamente influenciaram os modelos de avaliação utilizados pelo Banco do Brasil, sendo o tema abordado no presente estudo traçar um comparativo entre os modelos implementados pela empresa.

O objetivo principal é comparar os dois últimos sistemas avaliativos do Banco do Brasil, buscando identificar as mudanças ocorridas com a implementação do modelo de Gestão de Desempenho por Competências, bem como a percepção dos funcionários sobre as mudanças estabelecidas.

O trabalho é apresentado de forma descritiva, apresentando o contexto dogmático e científico sobre o assunto e um paralelo entre a ciência e os modelos implementados no Banco do Brasil desde a década de 60; tudo isso balizado em referenciais bibliográficos, além dos resultados de pesquisa dirigida à funcionários da empresa

Conclui-se com a pesquisa, que os modelos teóricos em tudo se aplicam aos sistemas de avaliação de desempenho e gestão de pessoas utilizado pelo Banco do Brasil, que seus funcionários tem perfeito conhecimento sobre os conceitos destes e identificam as diferenças entre os sistemas. Verificou-se ainda certa evolução na percepção dos funcionários quanto ao sistema de avaliação, preferindo o sistema de gesto de competências ao antigo, porém ainda existem pontos negativos quanto à sistemática de avaliação utilizada pela empresa.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>07</b>
<b>2</b>	<b>AVALICAÇÃO DE DESEMPENHO</b>	<b>09</b>
<b>3</b>	<b>GESTÃO DE DESEMPENHO</b>	<b>11</b>
3.1	GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS	13
3.2	GESTÃO DE DESEMPENHO NO BANCO DO BRASIL S.A.	18
<b>4</b>	<b>AS TENDÊNCIAS DOS AVALIADORES</b>	<b>20</b>
<b>5</b>	<b>MODELOS DE AVALIAÇÃO FUNCIONAL E O BANCO DO BRASIL</b>	<b>21</b>
<b>6</b>	<b>GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NO BANCO DO BRASIL</b>	<b>22</b>
<b>7</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>25</b>
7.1	OBJETO DE ESTUDO	25
7.2	PROCESSO METODOLÓGICO	25
7.3	DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO E DA AMOSTRA	26
7.4	ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	27
7.5	VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	27
7.6	COLETA DE DADOS	27
7.7	TRATAMENTO DOS DADOS	28
<b>8</b>	<b>ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS</b>	<b>29</b>
8.1	DA PERCEPÇÃO DOS RESPONDENTES	30
<b>9</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>38</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>42</b>
	<b>ANEXO A</b>	<b>44</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Para este estudo, o objetivo da revisão da literatura é estabelecer um referencial teórico suficientemente amplo, porém panorâmico, de forma a proporcionar os balizadores necessários para o entendimento científico sobre o objeto da pesquisa. O aprofundamento se dá, especificamente num dos subsistemas da temática gestão de desempenho, da ciência de Recursos Humanos, qual seja: a gestão de desempenho por competências.

Nessa esteira, os assuntos abordados na revisão da literatura culminam em uma tentativa de síntese, onde são apresentados os principais conceitos e preceitos da literatura, sobre a Gestão de Desempenho por Competências – GDC. Com esse objetivo, nos valem tanto de obras bastante genéricas sobre a ciência da gestão de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas, quanto de obras mais específicas, de diversos autores. Fundamentamos ainda nosso entendimento dogmático sobre o assunto, em fontes mais restritas, direcionadas apenas aos funcionários do Banco do Brasil, porém com grande conteúdo científico, pois que elaborados pela Universidade Corporativa da Empresa, com auxílio de entidades de reconhecida competência, como exemplo a UNB – Universidade de Brasília e o INEPAD – Instituto de Ensino e Pesquisa em Administração.

Como eixo central do presente estudo é estabelecer um comparativo entre os sistemas de avaliação de competências implementados pelo Banco do Brasil nos últimos anos, objetivando identificar as mudanças ocorridas, bem como a percepção dos funcionários acerca de tais mudanças.

Apresentamos como objetivos específicos:

- a) Verificar qual a percepção dos funcionários sobre o atual sistema de avaliação funcional;
- b) Confrontar os modelos/conceitos acadêmicos com a realidade experimentada pelos funcionários do Banco do Brasil
- c) Comparar os dados obtidos da pesquisa mencionada acima, com as conclusões da pesquisa monográfica de Paixão (2000), identificando mudanças ocorridas.



A pesquisa empreendida seguirá o método survey, de caráter quantitativo, viabilizado através de instrumento de coleta de dados com 19 questões fechadas, duas questões abertas e uma mista. Na ferramenta de pesquisa preferiu-se utilizar a escala nominal, e a amostra escolhida por conveniência e facilidade de acesso.

O instrumento de coleta de dados (anexo 1) foi aplicado entre os dias 15 de agosto e 10 de setembro, oportunidade em que foram distribuídos duzentos exemplares, sendo cem deles para oito agências do Noroeste do Paraná, e outros cem via e-mail para o grupamento de alunos que participam do MBA Executivo em Negócios Financeiros da UFRGS.

Obtivemos retorno de cinquenta questionários, sendo sete deles descartados por estarem incompletos.

Os aspectos a serem abordados no estudo são: a) O que mudou, e o que se pretendia mudar nos sistemas de avaliação funcional no BB ? b) Como os funcionários percebem essas mudanças no sistema avaliativo funcional? c) Os conhecidos "erros de avaliação e seus efeitos" foram mitigados/anulados na nova sistemática de avaliação implementada no Banco do Brasil? d) Na visão dos funcionários/avaliados: Existem melhorias que ainda podem ser desenvolvidas no sistema de avaliação de competências no BB?

## 2 AVALIACAO DO DESEMPENHO

No mundo em que vivemos, avaliamos continuamente o desempenho de coisas, objetos e de pessoas que nos cercam. Queremos ver até onde vai o volume do conjunto de som que compramos, a quantas corre o nosso carro em uma boa estrada, como reagem nossos amigos a determinadas situações difíceis em que nos metemos, (...), como está indo nossa empresa, como se comporta nossa namorada em momentos de dificuldades, e coisas assim.

A exemplificação de Chiavenato (2006, p. 258) resume toda a construção teórica que podemos inferir sobre avaliação, demonstrando de forma objetiva que a avaliação do desempenho é fato corriqueiro tanto em nossas vidas quanto nas organizações.

Porém, saindo da generalização e voltando nossa atenção ao ambiente corporativo, salientamos que nos interessa especificamente a avaliação do desempenho no cargo, ou seja, no comportamento de papel do ocupante do cargo, com suas variáveis contingenciais, pois que tratamos de pessoas, com a dependência dos inúmeros fatores condicionantes do comportamento destas.

Socorremo-nos novamente de Chiavenato (2006, p. 259) para quem a avaliação de desempenho “é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e de seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa”.

Pressupomos ser desnecessário o aprofundamento na discussão sobre a necessidade e objetivos da avaliação de desempenho, pois esta se trata de técnica de direção indispensável para a gestão corporativa, consubstanciando-se em ferramenta que possibilita a identificação de problemas de desempenho, desaproveitamento de funcionários com potencial mais elevado, motivação, recompensa, alocação de recursos, etc.

Na esteira desse entendimento, valemo-nos do competente posicionamento de Lucena (1995, p. 129) para quem:

(...) independentemente da empresa ter um programa de avaliação de desempenho sistematizado e regulamentado na sua aplicação e utilização

dos resultados, constitui uma atividade natural exercida por cada chefia e que sempre é utilizada para justificar as decisões sobre os empregados.

De forma simplista, ressaltamos nosso entendimento inicial, que a evolução do entendimento da importância das pessoas no ambiente produtivo, que a partir de seu trabalho viabilizam a implementação das estratégias e objetivos organizacionais, pressupõe necessariamente, serem estas (ou seu comportamento) objeto de avaliações em processos sistemáticos, de forma a identificar os fatores que potencializam ou impedem o desempenho de excelência

A evolução referida e tão propagada como decorrente de resposta ao mundo globalizado e envolvido em mudanças constantes, fez às empresas e aos estudiosos perceber que não basta apenas “avaliar”, mas sim “gerenciar” o desempenho dos indivíduos, partindo para o entendimento de “gestão de desempenho” como processo, do qual a “avaliação de desempenho” é apenas uma parte.

### 3 GESTÃO DE DESEMPENHO

A denominação “gestão de desempenho”, no ambiente corporativo, evidencia por si só a ampliação do foco de avaliação de desempenho, para remeter ao entendimento de um processo que fornece informações fundamentais à gestão das organizações. Autores consagrados consideram a gestão de desempenho como um conceito alternativo às técnicas tradicionais de avaliação de desempenho, a qual inclui diferentes níveis de análise: corporativo, divisional, grupal e individual. Desse modo, segundo Brandão e Guimarães (2001, p.10):

(...) faz parte de um processo maior de gestão organizacional, à medida que, por intermédio de técnicas de planejamento, acompanhamento e avaliação sistemáticos, aplicados nos diversos níveis da organização, permite a ela rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e política de recursos humanos, entre outros, visando à correção de desvios e dando sentido de continuidade e sustentabilidade à organização.

O foco de nosso estudo, entretanto, recai sobre o nível individual de análise, isto é, na avaliação de desempenho individual, porém agora com o entendimento de que a avaliação é parte de processo maior e não fim em si mesmo. A partir da avaliação dos indivíduos, as organizações obtêm informações relevantes para a gestão organizacional, pois nem sempre o desempenho apresentado no posto de trabalho é compatível com o que a organização espera, tornando-se por conta disso, indispensável avaliar os fatores geradores dessas discrepâncias, de forma a adotar as medidas corretivas e de melhoria necessárias.

Assim, como tantos ramos da ciência, o processo de gestão de desempenho nas empresas foi evoluindo. Concebido preliminarmente, e aplicado por diversas empresas durante a década de 90, o modelo teórico dominante originado do modelo *taylorista*, passou a ter como referencial o *Balanced Scorecard* (BSC), que por definição, é um instrumento de gestão desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton (1998), que visa estabelecer, demonstrar e balizar, por meio de indicadores financeiros e não-financeiros, a orientação estratégica da organização.

O objetivo desse sistema era aprimorar o desempenho dos funcionários para o cumprimento de metas e atingimento de resultados das organizações, a partir de

uma estratégia corporativa quantitativa pré-definida. Em suma, a avaliação funcional, e as respectivas ações de gestão de pessoas fundamentadas nessa avaliação, consideravam tão somente o atingimento, ou não, das metas estabelecidas pela empresa. O funcionário era avaliado pela exata medida de sua contribuição para o alcance dos resultados de sua unidade de trabalho, em um sistema avaliativo tradicional, isto é, realizado normalmente de cima para baixo, num sentido de avaliação descendente, e em alguns casos também ascendente (porém esta última com pouca aplicabilidade prática).

Porém a realidade continuou (e continua) mudando. A já comentada revolução nas relações de trabalho obrigou a uma reavaliação dos paradigmas da gestão das organizações. Os conceitos organizacionais começaram a ser questionados, em resposta às profundas mudanças que afetaram tanto o ambiente externo (cenário social, econômico e político), quanto ao ambiente interno das empresas.

O foco que antes era representado através de métodos, tarefas, técnicas e estrutura física mudaram para as pessoas, onde os seus conhecimentos, habilidades e experiências passaram a ser cada vez mais valorizados e utilizados estrategicamente com o intuito de ganhar ou manter uma vantagem competitiva, surgindo assim, o conceito de “competência” para atender a estas necessidades.

Valemo-nos aqui da explicação de Joel Souza Dutra, professor doutor da Faculdade de Economia e Administração da USP, que em palestra disponibilizada para os funcionários do Banco do Brasil, no teletreinamento Rede Aberta, produzido pela Universidade Corporativa Banco do Brasil, que utilizou com *benchmark* para sua explanação, os modelos de avaliação de desempenho das empresas: Banco do Nordeste (BNB), Furnas Centrais Elétricas, Datasul Finanças e Empresa Brasileira de Compressores (EMBRACO).

O professor Dutra e seus entrevistados esclarecem no teletreinamento mencionado, que um dos vieses das mudanças nas relações de trabalho é a mudança no perfil das pessoas/colaboradores. Até meados da década de 80, tínhamos como referencial, o colaborador com perfil “obediente/disciplinado”, sendo o método ajustado e utilizado para sua avaliação de desempenho, um sistema com foco no **controle**, o que era consubstanciado no sistema de gestão de desempenho tradicional que comentamos acima.

Ainda nos referindo ao teletreinamento coordenado por Dutra, aprendemos entretanto que a necessidade de colaboradores que atuassem em níveis diferentes e crescentes de complexidade, bem como, tendo os colaboradores consciência que essa capacidade de desenvolvimento individual demonstrava-se cada vez mais como diferencial competitivo e valorizado pelas empresas no mercado, exigiu por parte das empresas uma mudança significativa na forma de avaliar as pessoas, bem como de balizar suas políticas de recursos humanos como um todo.

Ainda nos referindo à Dutra, temos que os colaboradores apresentam nessa mudança de cenário, um perfil “autônomo/empreendedor”, não se ajustando, portanto, àquele sistema com foco no controle, mas sim, um sistema de gestão de pessoas com foco no **desenvolvimento**. O “mercado” passou a exigir uma postura ativa não somente por parte da empresa, como também do colaborador que agora é entendido como agente de desenvolvimento (seu e da empresa).

Essa “postura ativa” pode ser entendida como: “colocar em ação” o conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes do colaborador, para atingimento dos fins organizacionais (entregas), o que em última análise nos remete ao conceito de competência mencionado acima.

### 3.1 GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

Diante da mudança de cenário mencionado, as organizações e a academia, passaram a utilizar um modelo teórico denominado gestão/avaliação por competência, que tem auxiliado as mais modernas empresas a destacar e desenvolver os diferenciais de capacitação, desempenho, resultado e competitividade das pessoas, funções e áreas destas organizações.

As organizações passaram a formular suas competências essenciais levando em consideração sua missão, valores e objetivos, e não apenas os desafios quantitativos estabelecidos nas estratégias corporativas. O indivíduo ao ter claro quais são as competências essenciais da organização em que está atuando, se

sente motivado a buscar o autodesenvolvimento, que por conseqüência lhe traz satisfação no trabalho.

Paralelamente a isso, verificou-se como necessária a mudança no enfoque da atuação da área de Recursos Humanos, que se viu obrigada pela conjuntura a buscar maior sinergia aos negócios da empresa, atuando como RH Estratégico. Essa mudança veio a reboque do entendimento de avaliação e desenvolvimento de competências empresariais e pessoais. Nesse sentido, Ruano (2003, p.31) afirma que o “o uso do modelo de competências permite o surgimento de uma gestão de pessoas mais alinhada com as expectativas e necessidades das organizações e das pessoas, trazendo ganhos para ambas”.

Através da gestão de competências é possível apresentar a uma pessoa o seu perfil de competências, quando se demonstra a qualidade requerida para o desempenho de determinada função/missão. O reconhecimento de que cada tipo de organização necessita de pessoas com perfis e competências específicas, e que cada posto de trabalho tem características próprias e deve ser ocupado por profissionais que apresentem um determinado perfil de competência, demonstrou claramente que a aplicação de forma isolada do modelo BSC não se ajustava mais a realidade dominante nas relações de trabalho.

Mas o qual a mudança em substancial do modelo de avaliação de desempenho profissional, para o modelo de avaliação por competência?

Para o correto encaminhamento da solução à questão apresentada, cumpre desde logo salientar que ambos os sistemas buscam mensurar desempenho, e é justamente aqui que Dutra (2001) nos esclarece a diferença de enfoque na percepção do que seja desempenho para os dois sistemas. Para Dutra (2001, pg. 35) o desempenho “divide-se em três dimensões, e cada uma delas deve ser tratada de forma diferente, tanto no que se refere à maneira de avaliar, quanto no que diz respeito às ações decorrentes da avaliação”. As dimensões referidas pelo autor são o esforço, o comportamento e o desenvolvimento.

Nos sistemas anteriores à gestão de desempenho por competência, as dimensões do desempenho avaliadas, eram normalmente o **comportamento** e em alguns casos o **esforço**. Para o sistema de gestão por competências, o foco é o **desenvolvimento**, que está diretamente correlacionado com o nível de

complexidade de suas atribuições e responsabilidades, sem entretanto, desconsiderar as demais (esforço e comportamento)

Cumprе salientar ainda neste momento, que o conceito de competência numa primeira definição foi estabelecido por Fleury (*apud* Dutra, 2001, p. 27) como: “Saber agir de maneira responsável (...) implicando mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Mas verificou-se também uma evolução na forma de encarar o que é uma competência. Conforme visto acima, competência era tida como uma mistura de habilidades e de atitudes requeridas das pessoas. Ao longo do tempo, para Dutra (2001, p. 42), as “habilidades deram lugar à caracterização de entregas requeridas dos indivíduos e as atitudes deram lugar aos comportamentos observáveis”. Essa mudança se fez de modo empírico, o que levou às organizações a empregarem diferentes formas de caracterizar competências.

Para o Banco do Brasil, por exemplo, competências profissionais “são combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressadas no desempenho profissional, dentro de determinado contexto”. (PROFI – GDP por competências).

Para o professor Roberto Ruas (2005, p. 36), não resta dúvida que a crescente instabilidade da atividade econômica, pela baixa previsibilidade da relação das corporações com seus mercados e stakeholders e pela intensificação de estratégias de customização, consubstanciam-se no eixo central da construção da noção de competência.

Esses elementos, que são mais visíveis no plano estratégico, resultam por configurar, nos níveis tático e operacional, novas formas de conceber o organizar o trabalho: de uma disposição do trabalho mais estável e previsível para outra bastante diferenciada e fluída, na qual os processos de previsão tendem a ser mais focados naquilo que deve ser obtido com o trabalho (seu resultado) do que na forma como deve ser feito (processo).  
Ruas (2005, p. 36)

Ruas (2005) arremata o entendimento, enfatizando que nesse novo contexto, o protagonista do trabalho, além de saber fazer, deve apresentar, em muitos casos, a capacidade de identificar e selecionar *como fazer* a fim de se adaptar à situação específica (customizada) que enfrenta.



Trilhando ainda sobre as linhas mestras do professor Ruas (2005, p.37) sobre o entendimento de competência, verificamos pela sua perspectiva, que a noção de competência “aproxima-se mais da capacidade de combinar e mobilizar adequadamente os recursos já desenvolvidos do que de um stock de conhecimentos e habilidades (perspectiva mais próxima da noção de qualificação)”. A idéia representada na expressão adequadamente está vinculada ao entendimento de uma combinação de recursos adequada a uma situação específica a ser enfrentada, retomando assim a perspectiva de customização.

Importante neste momento, traçar a diferenciação proposta pelo referido autor (RUAS, 2005) sobre **qualificação** e **competência**, pois é sobre o correto encaminhamento desta mudança paradigmática que se assenta a evolução dos sistemas de avaliação funcional que nos referimos. A idéia de competência, transcende o entendimento de qualificação, porém segundo o autor existe ainda muita confusão sobre tais conceitos no ambiente corporativo, havendo empresas com foco em qualificação, pregando utilizar-se de “gestão por competências”.

São características do contexto da **qualificação**: relativa estabilidade da atividade econômica, concorrência localizada, lógica predominante em padrões, emprego formal e forte base sindical, organização do trabalho com base em cargos definidos e tarefas prescritas e programadas, foco no processo, baixa aprendizagem. Como contraponto, temos como características contextuais do processo vinculado à necessidade de identificação e gestão de **competências**: baixa previsibilidade de negócios e atividades, intensificação e ampliação da concorrência, lógica predominante na customização, relações de trabalho informais e crise dos sindicatos, organização do trabalho com base em metas, responsabilidades e multifuncionalidade, foco nos resultados, alta aprendizagem. Ruas (2005, p. 37)

Verifique-se neste instante, que em princípio, ambas tem como fundamento, a preexistência de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), elementos que genericamente podemos conceituar como capacidades. (DUTRA, 2000). Note-se que um grande acervo de capacidades torna o indivíduo qualificado, mas não necessariamente competente, pois temos que as capacidades assumem a condição de competência apenas no momento em que são mobilizadas para a realização de

uma ação específica, ou seja, competência pode ser definida como o exercício efetivo das capacidades.

Importante ainda destacar que a simples mobilização das capacidades não é suficiente, se não houver um direcionamento específico e necessário (meta/resultado desejado), sendo por este influenciada e deste dependente para sua avaliação. Neste sentido arremata o professor Ruas (2005, p.40), após aprofundar sobre o entendimento acima:

Enfim, as referências apresentadas nos permitem articular adequadamente a relação entre as noções de competência e capacidade, observar que a mobilização das capacidades no exercício da competência pode associar-se a outros tipos de recursos tangíveis (instrumentos, sistemas, equipamentos, etc) e que a efetividade da competência está sujeita aos resultados desejados, bem como aos critérios de reconhecimento e legitimação.

Indispensável, entretanto, fazer referência às conclusões de Brandão e Guimarães (2001, p.12), para quem “embora a gestão de competências e a gestão de desempenho estejam inseridas nesse contexto de fragmentação teórica, é possível perceber a relação de interdependência existente entre elas”. Para os autores, tais instrumentos fazem parte de um “mesmo construto”, onde se faz necessária a aplicação concomitante dos pressupostos e processos subjacentes a ambos os instrumentos, de forma integrativa. Ressaltam ainda que “mais do que tecnologias independentes e distintas, a gestão de competências e a gestão de desempenho parecem complementar-se em um contexto mais amplo de gestão organizacional” (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p.12).

Outrossim, nossas considerações não se afastam ao entendimento dos autores mencionados acima. Porém, temos como inegável que o processo de gestão de recursos humanos, seja no campo teórico ou prático, mudou; e mudou no mesmo “passo” das mudanças ocorridas nas relações de trabalho e como consequência da dinâmica do mundo corporativo. Consideramos a gestão por competências, evolução de um sistema, e não rompimento com as construções teóricas anteriores, residindo neste ponto a necessária identificação de diferença entre os processos.

### 3.2 GESTÃO DE DESEMPENHO NO BANCO DO BRASIL S.A.

Segundo o contido no caderno 1 do material do treinamento auto-instrucional interno do Banco do Brasil denominado Curso Gestão de Desempenho por Competências, elaborado pela Universidade Corporativa Banco do Brasil: o Banco do Brasil avalia formalmente o desempenho dos funcionários desde a década de 60. São, portanto, quase 50 anos de utilização dessa ferramenta de gestão de pessoas, acompanhando a evolução desse sistema e implementando atualizações e novos modelos de forma a acompanhar as mudanças setoriais e de mercado.

Em 1960, o Banco utilizava-se de ferramenta de avaliação funcional em si, traduzida no denominado “Boletim de Informações – 42 pontos”, com ciclo de utilização anual, de sentido descendente apenas, com foco exclusivo no comportamento dos colaboradores. Em 1972, passou a utilizar nova ferramenta de avaliação, ainda desvinculada de um processo de gestão de desempenho mais complexo, denominada FIA – Ficha Individual de Avaliação, com as mesmas características do modelo anterior.

Foi em 1982, que o Banco adotou a chamada ADF – Avaliação de Desempenho Funcional, que já retratava um esboço de gestão de desempenho, porém ainda com foco apenas na avaliação em si, mantendo o sentido de avaliação descendente. Com ciclo anual, porém agora com acompanhamentos trimestrais, a ADF ainda focava comportamento, e vigorou até 1997, quando evoluiu para um sistema de Gestão de Desempenho Profissional, conhecido internamente como GDP.

Em 1998, acompanhando a evolução dos sistemas de gestão de pessoas utilizado pelas empresas de vanguarda, bem como pela inovações acadêmicas, o Banco do Brasil passou a implementar um sistema de gestão de pessoas, cuja ferramenta de avaliação foi “batizada” com o mesmo nome do processo, isto é, GDP representava a ferramenta de avaliação e o processo como um todo.

Esse modelo (GDP), utilizava como balizador do desempenho funcional, o *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton (1998), da mesma forma que a empresa avaliava sua performance no ambiente competitivo. Note-se que nesta “fase”, em

tudo se aplicava o referencial teórico mencionado mais acima, onde o foco da avaliação e respectivas ações de gestão de pessoas eram direcionados para o **desempenho**, e não apenas o **comportamento**, como nos sistemas anteriores. Na GDP do Banco do Brasil (que vigorou até 2004), o desempenho era concebido como o alcance de resultados por meio do cumprimento e superação de metas quantitativas, além dos fatores comportamentais. Incluiu-se também nessa reformulação a pesquisa de clima como meio de avaliação ascendente, porém a avaliação *topdown* (descendente) continuava representando o eixo nefrágico do sistema, por abranger a imensa maioria dos avaliados. O ciclo do processo passou a ser semestral, coincidindo com o ciclo de negócios do Banco.

A única forma de expressão do avaliado no sistema mencionado, era a discordância, que somente era possível de forma reativa, normalmente pouco utilizada por medo de represália e conflitos.

Antes de avançarmos para o último estágio do processo de gestão de desempenho no Banco do Brasil, implementado a partir de 2005, que coincide com o modelo de gestão de competências apresentado previamente, aprofundaremos sobre alguns tópicos do modelo de Gestão de Desempenho Profissional (GDP), pois o escopo do presente estudo é justamente a comparação entre os dois sistemas, na percepção e viés funcional, especificamente no tocante à percepção sobre as mudanças estabelecidas, e ainda, sobre a correção/mitigação (ou agravamento) dos erros de avaliação e seus efeitos. Do confronto, espera-se também, embora como objetivo marginal, identificar pontos de melhoria no processo.

## 4 AS TENDÊNCIAS DOS AVALIADORES

No processo de gestão de desempenho, enquanto fundamentado por avaliação funcional realizada por uma única fonte, ou no máximo duas, temos potencializada a ocorrência dos conhecidos “erros de avaliação”, pois os avaliadores são pessoas com diferentes visões de mundo, e se os critérios de avaliação não forem claros e bem definidos e ainda, se não houver um preparo desses avaliadores, esses erros tendem a ocorrer com mais frequência, descredibilizando todo o sistema avaliativo, e por conseqüência, o planejamento e ações de gestão de pessoas, fundamentado neste.

Entre tais erros/desvios, Chivanenato (2006. p. 269) destaca:

**CRITÉRIOS NEBULOSOS:** como os fatores permitem diferentes interpretações, torna-se necessário usar frases descritivas que definam precisamente cada fator de avaliação;

**EFEITO HALO:** é a influência da impressão geral de um avaliado. Tal efeito faz com que o avaliador leve em conta sua impressão geral ao avalia cada fator;

**TENDENCIA CENTRAL:** é a tendência de avaliar todos os fatores da mesma maneira, fazendo com que todos tenham a mesma gradação;

**LENIÊNCIA OU RIGOR EXAGERADO:** alguns avaliadores são lenientes, enquanto outros são rigorosos. Isso implica em subjetividade na avaliação.

Paixão (2000, p.13), acrescenta ainda os seguintes erros em sua pesquisa acadêmica sobre a implementação do sistema de Gestão de Desempenho Profissional do Banco do Brasil em 2000:

**ERRO DE PRECONCEITO:** alguns avaliadores demonstram inclinações contra membros do sexo oposto ou de uma outra raça, religião ou nacionalidade;

**ERRO DA INFLUÊNCIA DAS INFORMAÇÕES MAIS RECENTES:** quando se utiliza medidas de desempenho subjetivas, a avaliação muitas vezes é fortemente influenciada pelas ações mais recentes do funcionário. Boas ou más, essas ações provavelmente estarão mais presentes na mente do avaliador e terão um peso maior na avaliação.

## 5 MODELOS DE AVALIAÇÃO FUNCIONAL E O BANCO DO BRASIL

Verifique-se até o fim da vigência do método de avaliação GDP, em 2004, no Banco do Brasil, o sistema de avaliação era descendente, realizada pelo superior hierárquico apenas, de forma que restava potencializada a ocorrência dos “erros” referidos acima. Conceitualmente, o que vigorava, era o modelo de “avaliação tradicional”, contrapondo-se ao “modelo de avaliação de redes”, também conhecido como “sistema de avaliação de múltiplas fontes” ou “360 graus”.

GRAMIGNA (2006, p. 89), ao referir-se ao modelo de avaliação tradicional ressalta:

Houve um tempo em que a tarefa de avaliar era responsabilidade exclusiva das chefias e realizada sigilosamente. Lembro-me bem da ansiedade e do clima de insegurança que reinava na empresa em que trabalhei durante muitos anos, quando ia se aproximando o final do ano e chegavam os formulários de avaliação de desempenho, todos em envelope carimbado com a palavra “confidencial”. (...) A estratégia era completamente unilateral e o empregado não tinha acesso nem mesmo aos indicadores de desempenho constantes do formulário.

Em contraponto, a doutrina nos oferece a “avaliação 360 graus” que objetiva reduzir o impacto dos erros e efeitos de avaliação mencionados anteriormente, pois acompanhando a filosofia da administração participativa, tal sistemática prevê o recebimento de diversos *feedback* daqueles que fazem parte da cadeia produtiva (ambiente funcional/organizacional), tendo como princípios básicos, ainda conforme GRAMIGNA (2006, p.91): “informação, confidencialidade, clareza, validade, rapidez de resposta, confiabilidade de dados, democracia e credibilidade”.

Paralelamente à implementação do processo de gestão de desempenho por competências, e como condição indispensável para validação deste sistema, foi implementado como modelo de avaliação no Banco do Brasil, o sistema de avaliação 360 graus para todos os avaliados, público que significa algo em torno de oitenta e cinco mil funcionários.

## 6 GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NO BANCO DO BRASIL

Se como afirmamos anteriormente, os avanços experimentados pelos sistemas de gestão de pessoas são frutos das mudanças ocorridas no ambiente organizacional, e mais ainda em razão das pressões dos *stakeholders* que da experimentação de métodos acadêmicos pré-concebidos; no Banco do Brasil não foi diferente.

Entre julho e agosto de 2003, com o objetivo de estimular a geração de críticas e sugestões para aprimorar a gestão de pessoas e responsabilidade socioambiental do Banco, foi realizado o 4. Fórum Gestão de Pessoas, que mobilizou toda a base de funcionários da empresa, e culminou na produção de documento constituído por 18 mil críticas e sugestões. (PROFI - ECOS).

Com base nessas críticas e sugestões o sistema de avaliação e gestão de desempenho foi modificado, passando para a já conceituada gestão de desempenho por competências, utilizando-se ainda do método de avaliação 360 graus em substituição à avaliação descendente.

Agora, além da avaliação do superior hierárquico, o funcionário é avaliado pelos pares, pelos subordinados (quando for o caso) e por si mesmo (auto-avaliação), permitindo que ele conheça diversas percepções acerca de seu desempenho, e buscando mitigar os efeitos/erros comuns à subjetividade da avaliação tradicional ou por fonte única.

A substituição da manifestação “discordância” pela auto-avaliação, tem por objetivo o estímulo ao autodesenvolvimento, inibição de confrontos e possibilidade de análises mais fidedignas.

Além disso, na ferramenta de avaliação implementada, é obrigatória a inclusão de justificativas (texto livre) caso o avaliador utilize-se de conceitos extremos. Assim, não há como um avaliado receber “o melhor conceito” ou o “pior” com referência a expressão de determinada competência, sem uma justificativa correspondente. O objetivo aqui, certamente, é mitigar os efeitos do rigor excessivo ou leniência.

Foram estabelecidos “rolos” de competências objeto de avaliação, que se reportam as atividades efetivamente desempenhadas pelo funcionário, estando vinculadas ao papel ocupacional e à área de atuação do avaliado.

Como é patente o entendimento que o foco do processo é o desenvolvimento do avaliado, pois é isto que agrega valor, incentiva-se o processo de *feedback*, durante todo o processo de acompanhamento. Este *feedback* entretanto ocorre de maneira estruturada e sempre vinculado à competências específicas do funcionário/colaborador.

Compõe ainda o processo de avaliação e gestão de desempenho por competência: o PDC – Plano de Desenvolvimento de Competências, formulado pelo próprio funcionário ao final de cada ciclo avaliatório, tendo por base os conceitos e anotações recebidas durante o processo, possibilitando oportunidade de desenvolvimento e melhor planejamento da carreira. (PROFI – ECOS). Verificamos aqui perfeita consonância com o modelo conceitual de DUTRA (2001), que conforme já mencionado, afirma que o foco da dimensão desempenho é o desenvolvimento.

Antes da GDC entrar em vigor, todos os funcionários receberam um fascículo PROFI (comunicação interna) e realizaram um treinamento auto-instrucional sobre as mudanças pretendidas e o novo sistema. Além disso, todos os gerentes passaram por um curso presencial (a Oficina Gerenciando o Desenvolvimento de Competências). O objetivo dessas iniciativas foi fornecer informações sobre o sistema de maneira ampla e capacitar os gestores para que pudessem entender a nova sistemática e conduzir o processo de avaliação de desempenho.

De acordo com o material do treinamento auto-instrucional interno do Banco do Brasil denominado Curso Gestão de Desempenho por Competências, os objetivos da gestão de desempenho por competências implementado pelo Banco do Brasil são:

- Disponibilizar informações sistematizadas que permitam o gerenciamento do desempenho dos funcionários, vinculando esse desempenho aos objetivos da empresa;
- Direcionar as ações de capacitação para o desenvolvimento e o aprimoramento das competências necessárias para a melhoria dos resultados do Banco, e para o crescimento profissional do funcionário.



- Democratizar as relações de trabalho.

Ainda de acordo com o mesmo referencial, o novo sistema estabeleceu ainda como resultados esperados:

- Contribuir para a melhoria dos resultados organizacionais;
- Possibilitar a melhoria permanente do atendimento ao cliente;
- Contribuir para o desenvolvimento profissional;
- Estimular o desempenho excelente;
- Vincular os objetivos do funcionário aos objetivos de sua unidade e do Banco;
- Permitir o acompanhamento da evolução do desempenho individual e coletivo;
- Possibilitar a auto-análise e estimular o autodesenvolvimento.
- Auxiliar o gestor no gerenciamento do desempenho de sua equipe;
- Gerar informações que subsidiem outros sistemas e processos de gestão de pessoas.

Se no modelo anterior (GDP), a pedra angular do processo era o atingimento de metas e decorrente comportamento do funcionário, na nova perspectiva (GDC), o foco é mais amplo, qual seja: o atingimento de metas, o desenvolvimento de competências e o planejamento da carreira, numa perspectiva de agregação de valor, para o funcionário e para a empresa.

Consideramos que ao modelo de gestão por competências implementado pelo Banco do Brasil a partir de 2005, em tudo se aplica o modelo teórico desenvolvido ou percebido pela academia, conforme discorremos anteriormente.

Resta-nos assim, por meio da pesquisa, verificar a percepção dos funcionários sobre o novo sistema em confronto com o anterior, bem como se foram atingidos os resultados esperados e alcançados os objetivos propostos.

## 7 METODOLOGIA

Este capítulo é dedicado à explicitação do método utilizado no desenvolvimento do presente estudo, forma de tratamento dos dados e demais considerações sobre as influências da “forma” sobre o conteúdo.

### 7.1 OBJETO DE ESTUDO

Neste estudo percorremos à busca da percepção dos funcionários do Banco do Brasil acerca dos sistemas de avaliação funcional implementados pela empresa, mais especificamente os dois últimos modelos que claramente tendem ao acompanhamento da evolução acadêmica sobre o assunto, como se pode perceber da cronologia demonstrada na análise referencial já trilhada.

Valemo-nos de estudo anterior, de autoria do colega Luis Fernando Leindecker da Paixão, que em 2000 apresentou à Universidade Federal do Rio Grande do Sul, monografia sobre o modelo de avaliação implementado pelo Banco em 1998, onde busca conclusões sobre o sistema, balizado na percepção de amostra de funcionários da empresa.

Tendo em vista a implementação do novo sistema pela empresa em 2005, agora baseado na análise de competências, trilhamos o mesmo caminho percorrido por PAIXÃO (2000), buscando na perspectiva dos funcionários a “validação” do sistema, em comparação com o modelo anterior, bem como se os resultados esperados pelo modelo foram alcançados.

### 7.2 PROCESSO METODOLÓGICO

O trabalho desenvolvido utiliza o método de pesquisa survey, tipo descritiva, pois pretendemos obter conclusões quantitativas, de forma a que se possa comparar

tais resultados com àqueles obtidos em pesquisa anterior que se valeu dessa metodologia.

Saliente-se que o tipo descritiva, pressupõe em síntese a análise de frequência e segmentação dos dados.

Embora o método principal seja a pesquisa quantitativa, não se afasta a necessidade de utilização de métodos de pesquisa qualitativa quando das conclusões e inferências acerca dos motivos e efeitos dos modelos de avaliação funcional.

Quanto aos meios utilizados, a pesquisa desenvolvida foi:

- (1) pesquisa documental – em razão de ter utilizado informações da monografia de PAIXÃO (2000) como linha mestra para o estabelecimento do comparativo.
- (2) pesquisa quantitativa – em razão da utilização de questionário.

Saliente-se porém, que a utilização da pesquisa documental, com objetivos qualitativos, somam-se ao método survey de maneira sinérgica, sem entretanto afastar o método principal que é quantitativo.

### 7.3 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO E DA AMOSTRA

A amostra será não-probabilística, restringindo-se ao público de funcionários lotados em oito agências no Noroeste do Paraná (Cidade Verde-Maringá, Iguaraçu, Lobato, Mandaguari, Maringá Velho-Maringá, Pioneiros-Maringá, Santa Fé e Terra Rica) para os quais foram distribuídos cem questionários, além de participantes do MBA Executivo em Negócios Financeiros, localizados nos Estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, através da internet.

Considerando que o público de funcionários que cursam o MBA Executivo em Negócios Financeiros ultrapassa a quantidade de seiscentos alunos, direcionamos aleatoriamente outros cem questionários via e-mail, transitados na plataforma disponibilizada pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Para esta parte da amostra, embora de definição aleatória, não se utilizou técnicas de amostragem probabilística como pode se pensar (não-intencional), sendo utilizada tão somente pela facilidade na busca dos respondentes e meio utilizado.

A amostra foi definida por conveniência e facilidade de acesso, buscando entretanto certa heterogeneidade capaz de resultar conclusões abrangentes, logo, passíveis de comparativo com o estudo anterior realizado por Paixão (2000), sem entretanto ter a pretensão de inferências conclusivas extensíveis à toda a população de funcionários do Banco, que ultrapassa oitenta e cinco mil pessoas.

O tamanho da amostra seguirá o parâmetro operacional, buscando uma amostra grande, pois foram distribuídos duzentos questionários, obtendo-se o retorno de cinquenta deles, porém foram utilizados apenas quarenta e três, pois sete estavam incompletos.

#### 7.4 ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento utilizado (Anexo 1) para o levantamento de dados da pesquisa foi um questionário misto, porém com poucas perguntas abertas, pois utilizamos eminentemente perguntas fechadas dado o conhecimento dos tópicos estudados e as variáveis que permitem mensurar sua operacionalização. Pela mesma razão, julgamos adequada a utilização da escala nominal.

Incluímos ainda perguntas sócio-demográficas para melhor caracterização dos respondentes.

#### 7.5 VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O questionário foi validado e aprovado sem modificações após aplicação no grupamento de funcionários da agência Iguaraçu-PR. O objetivo do pré-teste foi verificar se o instrumento estava compreensível e com profundidade adequada.

#### 7.6 COLETA DE DADOS

Após a validação do instrumento de pesquisa passou-se à coleta dos dados junto aos funcionários da população selecionada, envolvendo os diferentes níveis de segmentação funcional, ou seja, execução, gerencial média e administradores.

No grupamento denominado execução, incluímos os funcionários do nível operacional básico da empresa, ou seja, escriturários, caixas e assistentes de negócios. No grupamento Gerência Média, incluímos todo o segmento Gerencial Operacional de agência, e ainda demais comissionados lotados em órgãos internos da empresa. No grupamento Administradores, somente os funcionários do segmento Diretivo Gerencial, consubstanciado na figura do Gerente Geral de agência.

Distribuímos cem questionários via correio para as oito agências indicadas no tópico população da amostra e outros cem questionários para os colegas participantes do MBA Executivo da UFGRS, seguindo o entendimento de pesquisa auto-administrada.

As respostas aos questionários ocorreram entre 15 de agosto e 10 de setembro, sendo que obtivemos o retorno de cinquenta questionários respondidos, sendo sete descartados por estarem incompletos.

## 7.7 TRATAMENTO DOS DADOS

Na consolidação e estruturação das respostas obtidas, utilizamos o tipo de análise por frequência, aplicável à proposta descritiva empregada na pesquisa. Utilizamos o software Excel, para tabulação das respostas de forma a obter os dados estatísticos/frequência, pois obtivemos uma amostra do tipo grande, isto é, com mais de trinta respondentes.

Com base na frequência obtida das respostas ao questionário, e com fundamento no referencial bibliográfico pesquisado, obtivemos os elementos suficientes para o alcance dos objetivos propostos no estudo em questão.

## 8. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Preliminarmente definimos a segmentação dos respondentes em três perspectivas: Idade, tempo de Banco e Cargo. Não traçaremos nenhum comparativo com a pesquisa de Paixão (2000) quanto aos dados demográficos, por considerar que tal comparativo nada agregaria ao objetivo do presente estudo.

Quanto à perspectiva “idade” subdividimos para fins estatísticos em quatro níveis, a saber: respondentes até 30 anos, de 31 a 35 anos, de 36 a 40 anos e acima de 40 anos.

Obtivemos a seguinte divisão percentual nas respostas obtidas: 23% dos respondentes com idade até 30 anos, 9% entre 31 e 35 anos, 30% entre 36 e 40 anos e 37% acima de 41 anos.

A estatística acima demonstra que parcela significativa dos entrevistados (67%), tem idade superior a 35 anos, porém verificamos considerável número de respondentes com menos de 30 anos (23%).

Quanto à perspectiva “tempo de Banco”, subdividimos em seis níveis, que apresentaram os seguintes percentuais: até 01 ano de Banco tivemos apenas 01 respondente representando 2% da amostra. Entre 01 e 05 anos de Banco 33%, entre 06 e 10 anos de empresa 21%, entre 11 e 15 anos 2%, entre 16 e 20 anos 12% e acima de 30 anos 30% dos respondentes.

Verificamos aqui duas “lacunas” na perspectiva tempo de Banco, pois temos 56% dos entrevistados com até 10 anos de Banco, apenas um respondente entre 11 e 15 anos de empresa, e os outros 42% com mais de 16 anos de Banco. Isso certamente é devido ao período que a empresa praticamente não contratou funcionários (1989 a 1999), sendo o primeiro grupamento mencionado (até 10 anos), os funcionários contratados a partir do que internamente se chamou “novo concurso” de 1999.

Quanto à perspectiva “cargo”, subdividimos em três níveis. O primeiro nível denominamos “execução”, abrangendo os funcionários de nível operacional básico de agências e unidades internas (escriturários, caixas e assistentes). O segundo

nível “gerencia média”, abrangendo o nível gerencial operacional das agências e demais cargos comissionados de responsabilidade funcional equivalente. E por fim, os administradores de agências num terceiro nível.

Na perspectiva cargo, os respondentes ficaram assim segmentados: 44% dos respondentes em cargos de execução, 42% gerência média e 14% em cargos de administração.

## 8.1 DA PERCEPÇÃO DOS RESPONDENTES

A primeira afirmação sobre a qual houve manifestação dos respondentes foi: Você conhece o objetivo do sistema de avaliação funcional do Banco do Brasil – Gestão de Desempenho por Competências. O percentual de concordância foi de 98%, sendo apenas 01 respondente informou não saber, não existindo assinalamentos de discordância.

Pelo percentual apresentado, ponderamos que o trabalho de divulgação do novo sistema foi realizado com sucesso, seja através do treinamento compulsório, ou através dos informativos e outros materiais disponibilizados conforme tratamos no referencial teórico.

Traçando um paralelo com a pesquisa de Paixão (2000), verificamos que quanto ao sistema de avaliação anterior, quase todos os respondentes conheciam os objetivos do sistema, denotando engajamento e preocupação dos funcionários acerca do assunto.

Seguiu-se a afirmativa sobre se: As fases do processo (cronograma cíclico) são cumpridas (planejamento/plano/acompanhamento/etc). Ao contrário da pesquisa de Paixão (2000) onde verificou-se unanimidade de discordância sobre o tópico, percebemos evolução positiva na percepção dos funcionários sobre o sistema, sendo que 58% dos respondentes concordam com a afirmação, sendo que apenas 35% discordam.

Deduzimos do exposto, que a implementação do modelo, além de sugerir mudança no sistema, buscou programar ações de comunicação e acompanhamento mais eficazes, de forma que os respondentes demonstram com isso maior

credibilidade ao processo de acompanhamento do sistema de avaliação vigente, se comparado com o anterior.

Quanto à participação do funcionário no processo de avaliação da empresa, sugerimos a seguinte afirmação: Você se acha responsável pela avaliação funcional. Da mesma forma que na pesquisa de Paixão (2000), pequena parcela dos respondentes discorda, demonstrando mais uma vez que significativa parcela dos funcionários respondentes compreende e assume responsabilidade nos resultados das avaliações de desempenho, pois obtivemos 86% de concordância.

Colocando o respondente sobre a ótica de avaliado, afirmamos: Você se sente bem avaliado. Ao contrário do que imaginávamos, o percentual de concordância neste item, reduziu em comparação com a pesquisa anterior realizada por Paixão (2000), pois obtivemos 51% de concordância, e 37% de discordância, sendo que na pesquisa sobre o sistema anterior o percentual de concordância era de aproximadamente 70%.

Ponderamos expectativa contrária ao resultado, pois o novo modelo sugere a ampliação das fontes de avaliação, incluindo o próprio avaliado de maneira participativa e co-responsável, ao contrário do sistema anterior onde o sistema era unilateral e descendente.

Verificamos, entretanto, que a afirmação sugere não apenas elementos técnicos do sistema avaliativo como também pode sofrer aspectos circunstanciais, como reestruturações, discussões sobre plano de cargos e salários, etc., bem como a ampliação da discussão sobre o assunto (democratização), e maior solicitação à participação dos funcionários, podem revelar dois caminhos, sendo o primeiro um sentimento de piora no sentimento de avaliação sugerido da análise descontextualizada dos comparativos percentuais entre as pesquisas, e um segundo trilha demonstrando que como o processo anterior sugeria passividade do avaliado, poderia existir sensação de comodismo e conforto dada a inexistência de co-participação no instrumento de avaliação.

Quanto a afirmação sobre se “a periodicidade do processo de avaliação é ideal”, verificamos que na mesma esteira do pesquisado por Paixão (2000), os respondentes concordam em percentual de 67%, contrapondo 26% de discordância.



O ciclo semestral de avaliação funcional do Banco, que teve início de “vigência” em 1998, quando o objetivo era seguir o ciclo de negócios da empresa fundamentada na teoria do *Balanced Scorecard*, demonstrou-se aprovado pela maioria dos respondentes.

A sexta afirmativa proposta no questionário tratou sobre “ser o modelo de avaliação atual (por competências) formativo”. Incluímos a afirmativa, pois todo processo de avaliação de desempenho pressupõe a melhoria constante na qualidade dos processos e no desenvolvimento das pessoas. Verificamos aqui a persistência de elevado percentual de respondentes que informaram “não sei”. Enquanto 51% concordam e 26% discordam, verificamos que da mesma forma que a pesquisa anterior, não existe consenso ou maioria de posicionamento do quadro funcional acerca de serem os processos avaliativos, ferramentas verdadeiras de desenvolvimento.

Quanto à pesquisa sobre a “participação do funcionário na etapa de Planejamento, opinando quanto aos itens que serão avaliados no período”, verificamos expressiva discordância, com 63% das respostas. Os resultados obtidos são muito semelhantes aos da pesquisa sobre o sistema anterior, o que demonstra com clareza que ao menos neste aspecto, nada mudou entre os sistemas avaliativos.

Pondere-se, porém, que não efetuamos aprofundamento qualitativo neste item de forma a aferir se a não participação dos funcionários na elaboração do objetivo é percebido de forma positiva ou negativa pelos avaliados. Os resultados quantitativos demonstram claramente a ausência de participação neste momento do ciclo, apenas isto.

Derivando da trilha de Paixão (2000), incluímos a seguinte afirmativa: “Existe acompanhamento efetivo no atual modelo de avaliação.” Apenas 26% dos respondentes concordam, restando clara pela discordância de 67% dos respondentes que o processo embora cíclico/semestral, tem reduzido acompanhamento no período de desenvolvimento, havendo concentração de ações em momentos específicos, tornando uma figura imaginária elíptica ao revés de cíclica conforme concebida teoricamente.

Ainda caminhando sobre a etapa de acompanhamento do processo de avaliação funcional, propusemos a seguinte afirmativa: “Você recebe apontamento de suas carências durante o ciclo avaliatório (feedback de aprimoramento)”. Da mesma forma do ocorrido na pesquisa de Paixão (2000), é significativa a parcela de respondentes que discordam, pois obtivemos 33% de concordância, e 63% de discordância.

Os percentuais das pesquisas indicam claramente a necessidade de avanços na capacitação e mobilização dos avaliadores quanto à competência de “propor/dar *feedback*”.

Migrando o foco para as possibilidades de desenvolvimento oferecidas pela empresa, como meio de superação de carências através de treinamentos oferecidos, propusemos a décima afirmativa: “Você sente que há oportunidade de treinamento para superar seus pontos fracos”.

Percebemos um considerável percentual de concordância (65%), sendo entretanto que um terço dos respondentes discorda da afirmativa. A amostra supera em 10% os resultados de concordância obtidos por Paixão (2000) em 2000, denotando maior visibilidade por parte dos funcionários acerca das oportunidades de treinamento.

Objetivando mensurar a percepção dos respondentes acerca da incidência daquilo que a teoria considera erros de avaliação, seguimos três afirmativas sobre o assunto. A primeira: “Você acha que o relacionamento pessoal (amizade/inimizade) entre avaliador/avaliado influencia o processo”. A segunda: “Os avaliadores salientam apenas os pontos fracos”. E a terceira afirmativa sobre os erros de avaliação: “Os avaliadores tendem a avaliar pela média”.

Obtivemos os seguintes resultados.

Quanto ao relacionamento pessoal entre avaliador e avaliado, 70% dos respondentes concordam e 23% discordam, repetindo os resultados obtidos na pesquisa anterior.

Quanto à afirmação de que os avaliadores salientam apenas os pontos fracos as respostas formam espelhadas no sentido oposto. 70% dos respondentes

discordam e 23% concordam. Repetiu-se também aqui o resultado da pesquisa anterior.

Divergiram as pesquisas, entretanto, no tocando a tendência de avaliação pela média. Pois enquanto na pesquisa de Paixão (2000), havia “empate” nas opiniões, em nossa pesquisa 72% dos respondentes afirmaram que se percebem avaliados pela média.

Embora nossa amostra tenha obtido 43 respondentes, e portanto não possamos considerá-la como aplicável como resposta conclusiva dos oitenta e cinco mil funcionários da empresa, é importante destacar que o novo sistema avaliativo é percebido como falho em alguns pontos pelos funcionários respondentes.

Propusemos ainda uma décima quarta afirmação quanto ao ciclo de avaliação: “No final do ciclo você se sente valorizado”. Ainda repetindo os resultados da pesquisa anterior, percebemos na consolidação das respostas que a valorização no final do período avaliativo não é um sentimento significativo, pois apenas 37% concordam, 19% expressaram não saber e 44% discordam.

Embora particularmente nos pareça razoável o entendimento que a valorização deve estar presente em todos os sistemas de gestão de pessoas, percebemos na revisão literária, pouco direcionamento para este sentimento de “valorização” quando tratamos de avaliação de desempenho. Recorrentemente verificamos expressões de objetivos como “autodesenvolvimento, busca da excelência, melhoria dos processos”, porém quase nada encontramos sobre valorização. O objetivo da inclusão deste item na pesquisa foi realmente validar a não percepção dos funcionários sobre a valorização como resultado do processo.

Seguiu-se à verificação quanto à seguinte afirmação: “O atual sistema de avaliação modifica seu desempenho no trabalho”. Enquanto na pesquisa anterior 66% dos respondentes informaram não saber, obtivemos: 44% de discordância, 37% de concordância e apenas 19% de respondentes que não sabem. Como resultado mais recente, verificamos que a maioria dos entrevistados não percebe influência do sistema de avaliação no desempenho de suas funções, denotando o caráter exclusivo de mensuração, sem a contrapartida formativa. Acreditamos que as respostas à afirmativa em questão podem ser complementadas com os resultados da sexta afirmativa conforme acima.

Considerando o objetivo central de estabelecer comparativo entre os sistemas de avaliação utilizados pelo Banco, especificamente o modelo atual e o anterior, propusemos as afirmativas na forma como seguem, de forma mais específica:

“Você reconhece as principais diferenças entre o atual modelo de avaliação funcional (por competências) e o modelo anterior (pode desempenho). Obtivemos 60% de concordância e apenas 26% de discordância demonstrando mais uma vez que os respondentes percebem quais os objetivos traçados pela empresa na mudança do sistema.

“Você acha que o sistema atual é falho”. Enquanto na pesquisa sobre o sistema anterior tínhamos um significativo percentual de respostas “não sei” (60%), tivemos grande divergência nas respostas da pesquisa atual. 40% dos respondentes concordam com a afirmativa e outros 40% discordam que o sistema seja falho. A falta de consenso apenas evoluiu de uma postura de indecisão, para uma divisão entre os respondentes. Ponderamos que o resultado pode assinalar um esboço de desenvolvimento no tocante ao assunto, que tem suscitado maior reflexão por parte dos funcionários.

“Qual sistema de avaliação funcional você prefere: anterior (GDP), atual (GDC)? 58% dos respondentes afirmaram preferir o sistema atual, 30% manifestaram “não saber” e apenas 12% preferem o sistema anterior.

Propositalmente incluímos o questionamento acima entre os últimos da pesquisa, para que a “decisão” sobre o assinalamento ocorresse após uma reflexão sobre os diversos vieses do sistema.

As respostas corroboram o entendimento doutrinário apresentado sobre ser o sistema de avaliação por competências uma evolução dos modelos anteriores, logo preferível.

Objetivando verificar ainda possíveis melhorias nas ferramentas disponibilizadas para avaliação funcional por competências utilizado pelo Banco do Brasil, propusemos duas afirmativas e uma pergunta aberta.

Importante aqui ressaltar que valemo-nos dos ensinamentos de Carbone *et al* (2005), quando comentam que identificar as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais constitui uma das etapas mais importantes do processo de implementação de gestão por competências.

Como décimo novo item do instrumento de coleta de dados, seguiu-se a seguinte afirmativa: “As competências funcionais exigidas no atual sistema de avaliação da empresa, estão de acordo com a realidade das agências/postos de trabalho”. O objetivo específico aqui foi verificar se a ferramenta utilizada não põe em descrédito o sistema, pois uma vez que o foco da avaliação passa a ser competências, e mais especificamente competências essenciais que demonstrem vantagens competitivas para a empresa, indispensável que sejam avaliadas competências compatíveis com a realidade do posto de trabalho. A afirmação teve 56% de concordância e 14% de assinalamentos não sei.

Como forma de complementar o entendimento acima, incluímos a afirmativa: “Existem competências indispensáveis ao trabalhador bancário que não estão no modelo atual”. A pergunta é mista (parte aberta e parte fechada), pois caso assinalado “sim”, seguia-se a indicação “qual?”.

Obtivemos 88% de respondentes que percebem que as competências indispensáveis estão todas compreendidas na ferramenta disponibilizada para avaliação. Houve um assinalamento de “não sei” e 9% entendem que a ferramenta não é completa.

Na parte aberta da pergunta, obtivemos apenas duas contribuições, ambas afirmando “faltar” ao modelo, competência específica sobre “vendas”.

A pergunta aberta sobre se existe alguma melhoria possível no sistema de avaliação funcional do Banco, recebeu seis contribuições, todas corroborando o posicionamento do funcionário sobre algum dos itens assinalados anteriormente, seja positiva ou negativamente.

O último item do instrumento de coleta de dados foi uma pergunta aberta (espaço aberto para comentários) e genérica: Demais observações sobre o sistema avaliativo do Banco do Brasil. Recebemos oito respostas, sendo quatro delas sobre a percepção de “falta de tempo” pelos funcionários (avaliados e avaliadores) para o

melhor desenvolvimento do sistema. As demais são informações quanto à individualidades dos respondentes (tempo de banco, avaliador específico, etc).

## 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O reconhecimento moderno de que as pessoas assumiram papel importante no contexto das organizações, tem obrigado avanços recorrentes nos sistemas de gestão de pessoas, e mais especificamente nos sistemas de gestão do desempenho. Considera-se modernamente, que o trabalho do indivíduo viabiliza a implementação das estratégias organizacionais, isto é, passa o homem ser considerado integrante do processo produtivo e não atende apenas a uma lógica de conformação do deste aos meios de produção.

Esse novo contexto, então, passa a exigir do trabalhador uma nova postura em relação ao seu cargo/função, de forma que o colaborador passe a atuar em níveis diferentes e crescentes de complexidade. Havendo consciência por parte do trabalhador que a capacidade de desenvolvimento individual demonstra-se cada vez mais como diferencial competitivo e valorizado pelas empresas, passou a exigir-se por parte destas, mudanças significativas na forma de avaliar seus funcionários e colaboradores, isto é, mudanças na forma de avaliar suas pessoas, que não apenas pelo desempenho.

O foco das organizações que antes era representado através de métodos, tarefas e estrutura física mudou para as pessoas, onde o exercício de seus conhecimentos, habilidades e atitudes são valorizados e utilizados com o objetivo estratégico de ganhar ou manter vantagens competitivas.

Em resposta à demanda de elaboração de um sistema de avaliação que mensurasse “algo mais” que o mero alcance de metas/objetivos pré-estabelecidos, concebeu-se o sistema de avaliação funcional por competência, que tem auxiliado as mais modernas empresas a destacar e desenvolver os diferenciais de capacitação, desempenho, resultado e competitividade das pessoas, funções e áreas das organizações.

Atento aos movimentos do mercado e das melhores práticas organizacionais, o Banco do Brasil, adotou a partir de 2005 em sua política de gestão de pessoas, a gestão de desempenho por competências, criando ferramentas e um sistema próprio de avaliação funcional por competências.

O presente trabalho propôs estabelecer o comparativo entre o modelo teórico acadêmico de avaliação funcional por competências e o sistema implementado no Banco do Brasil, e mais especificamente, verificar numa perspectiva do quadro

funcional, se o sistema vigente (por competências) apresentou melhorias em relação ao sistema de avaliação anteriormente utilizado (por desempenho), que era fundamentado basicamente na mensuração de alcance de objetivos pré-estabelecidos e sistematicamente parametrizados.

De forma mais sintética, procuramos verificar qual sistema melhor se aplica na visão dos funcionários: a antiga GDP (gestão de desempenho profissional) ou a atual GDC (gestão de desempenho por competências)?

Através do confronto do modelo proposto na doutrina de gestão e avaliação por competências, com o modelo implementado pelo Banco do Brasil em 2005, verificamos a existência de perfeita sintonia dogmática entre ambos, isto é, aquilo que se pretendeu estabelecer no Banco, como sistema de gestão por competências, está alinhado ao entendimento de renomados especialistas em Gestão de Pessoas.

Verifique-se que a publicação de obras dos renomados autores sobre o assunto é contemporânea à implementação dos sistemas de avaliação pelo Banco do Brasil, bem como a empresa utiliza-se do conhecimento científico para reprodução na empresa, o que é evidenciado pelo material bibliográfico que utilizamos, pois mesmo nas publicações internas, o referencial é balizado em grandes nomes da literatura.

A revisão bibliográfica estabelecida no presente estudo, evidencia as mudanças conceituais e pragmáticas entre os dois sistemas, que em tudo se conformam com os modelos implementados pelo Banco do Brasil.

Quanto às informações obtidas através do levantamento de dados, concluímos preliminarmente que os funcionários conhecem os objetivos do sistema de avaliação funcional da empresa, bem como se percebem responsáveis pela avaliação funcional e reconhecem as principais diferenças entre os modelos de avaliação funcional (por competência e desempenho), além de julgar a periodicidade do sistema adequada.

A conclusão mais esperada da pesquisa revela-se no comparativo da percepção geral do funcionário quanto aos sistemas avaliativos, sendo que neste



tocante, concluímos que a maioria dos funcionários prefere o **sistema de gestão e avaliação por competências**.

Pormenorizando o comparativo entre os dois últimos sistemas implementados pelo Banco, verificamos avanço na percepção dos funcionários quanto a oportunidades de treinamento, que se coaduna perfeitamente ao entendimento da nova realidade do trabalhador que busca o autodesenvolvimento.

Vislumbramos, entretanto, que ao menos na visão dos funcionários, alguns avanços pretendidos não ocorreram. O processo ainda não é percebido como formativo, bem como existe consenso que de as etapas de planejamento e definições estratégicas ainda não são participativas. Mantém-se ainda a percepção de que não existe um efetivo acompanhamento do avaliado durante o ciclo semestral, da mesma forma como ocorria no modelo anterior, bem como não existe ainda freqüência ou mesmo existência de feedback de acompanhamento e desenvolvimento.

Quanto aos erros de avaliação, percebemos modesta melhora na percepção dos funcionários. Embora ainda reconheçam a existência de influências pessoais no relacionamento avaliador e avaliado em prejuízo da análise, e uma tendência dos avaliadores em avaliar pela média, da mesma forma como ocorria no sistema anterior, discordam em sua maioria de que os avaliadores salientam apenas os pontos fracos dos avaliados.

Observamos importante indicativo do alto percentual de funcionários respondentes que informou não se sentirem bem avaliados no novo modelo de avaliação por competências, bem como não se sentem valorizados ao final do processo. Em pesquisa anterior, era menor o percentual de funcionários que não se sentiam bem avaliados. Outrossim, verifique-se que o retrocesso neste item não descredibiliza o novo modelo que é preferido pela imensa maioria dos respondentes, quando comparado ao anterior.

Entretanto, o paradoxo estabelecido entre a verificação de que os funcionários preferem o sistema de avaliação/gestão por competências, porém

sentem-se menos valorizados que no sistema anterior, bem como não se sentem bem avaliados pelo atual sistema, nos leva a inferir que salvo erro possível nos resultados obtidos da pesquisa (pequena escala), existem pontos que devem necessariamente ser revisitados pela empresa para a necessária melhoria contínua dos processos.

Quanto à ferramenta disponibilizada no sistema de avaliação por competências, concluímos acerca adequação das competências exigidas pela empresa à realidade dos postos de trabalho, bem como consideraram os respondentes que todas as competências essenciais ao trabalhadores bancários estão incluídas no rol de competências avaliáveis.

Por derradeiro, considerando atingidos os objetivos da presente pesquisa, reconhecemos os avanços estabelecidos com a implementação do novo modelo de avaliação de desempenho e gestão de pessoas no Banco do Brasil, que se ainda não é ideal, cumpre com sua finalidade de ser processo em constante evolução, valendo-nos do antigo, porém sempre moderno autor italiano Norberto Bobbio, para quem:

**“A história humana embora velha de milênios, quando comparadas às enormes tarefas que estão diante de nós, talvez esteja apenas começando”.**

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. São Paulo: Atlas. 2005.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresa**. São Paulo: Atlas, 2006.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, p.8-15, 2001. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/enanpad/1999/dwn/enanpad1999-rh-04.pdf>. Acesso em: 07 mar. 2007.

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento** – coleção gestão de pessoas. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2006.

CURSO **Gestão de Desempenho por Competências** – cadernos do curso auto-instrucional do Banco do Brasil. Brasília: Universidade Corporativa Banco do Brasil, 2005.

DUTRA, Joel Souza (Org.). **Gestão por competências**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

FARIA, Maria de Fátima Bruno. **Gestão de pessoas**. Brasília: Universidade de Brasília, 2005.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2002.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação - Balanced Scorecard**. São Paulo: Campus, 1998.

LUCENA, Maria Diva de Salete. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.

OFICINA **Gerenciando o Desenvolvimento de Competências** – caderno do participante. Brasília: Universidade Corporativa Banco do Brasil, 2005.

PAIXÃO, Luís Fernando Leindecker da. **Gestão do desempenho profissional** – gdp. Monografia do Curso em Gestão Empresarial com ênfase em agronegócios – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

PROFI – **Caminhos** - gdp por competências: novas perspectivas para funcionários do Banco do Brasil. Brasília: Universidade Corporativa Banco do Brasil, 2005.

PROFI – **Ecos** – resultados do 4. fórum: novas perspectivas em gestão de pessoas e responsabilidade socioambiental no Banco do Brasil. Brasília: Universidade Corporativa Banco do Brasil, 2005.

PROFI – **Gestão de desempenho por competências**: integrando desenvolvimento profissional, desempenho e participação. Fascículo n. 31 Ano VII. Brasília: Universidade Corporativa Banco do Brasil, 2005.

REDE ABERTA. **Nova GDP**. Vídeo de treinamento do acervo da Biblioteca Banco do Brasil. Brasília: Universidade Corporativa Banco do Brasil, 2005.

RUANO, Alessandra Martinewski. **Gestão por competências** – Uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos. São Paulo: Qualitymark, 2003.

RUAS, Roberto; ANTONELLO, Cláudia Simone; BOFF, Luiz Henrique et al. **Aprendizagem Organizacional e Competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## ANEXO A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

**Colega,**

Diante da conclusão do curso MBA Negócios Financeiros BB/UFRGS, solicito-lhe a colaboração no sentido de responder o questionário abaixo.

O objetivo da pesquisa é traçar um comparativo entre os modelos de avaliação funcional aplicados no BB (anterior voltado para o desempenho/atual em competências). A perspectiva deve ser "visão funcional", isto é, como realmente você percebe o sistema.

Desde logo agradeço  
**Everton Luis Kapfenberger**

<b>Idade:</b>
<b>Tempo de Banco:</b>
<b>Cargo (Execução/Assistente/Gerencia Média/Administração/Outros):</b>

- 1 Você conhece o objetivo do sistema de avaliação funcional do BB (Gestão Desempenho por Competências)  
 Concordo     Não sei     Discordo
- 2 As fases do processo (cronograma cíclico) são cumpridas. (Planejamento/Plano/Acompanhamento/etc)  
 Concordo     Não sei     Discordo
- 3 Você se acha responsável pela avaliação funcional (desempenho/competências)  
 Concordo     Não sei     Discordo
- 4 Você se sente bem avaliado  
 Concordo     Não sei     Discordo
- 5 Você acha que a periodicidade do processo de avaliação é a ideal  
 Concordo     Não sei     Discordo
- 6 Você entende que o modelo de avaliação atual é formativo  
 Concordo     Não sei     Discordo
- 7 Você participa da etapa de Planejamento (Plano de equipe), opinando quanto aos itens que serão avaliados no período.  
 Concordo     Não sei     Discordo
- 8 Existe acompanhamento efetivo no atual modelo de avaliação  
 Concordo     Não sei     Discordo
- 9 Você recebe apontamento de suas carências durante o ciclo avaliatório? (feedback de aprimoramento)

Concordo     Não sei     Discordo

10    Você sente que há oportunidade de treinamento para superar seus pontos fracos?

Concordo     Não sei     Discordo

11    Você acha que o relacionamento pessoal (amizade/inimizade) entre avaliador/avaliado influencia o processo

Concordo     Não sei     Discordo

12    Os avaliadores salientam apenas os pontos fracos

Concordo     Não sei     Discordo

13    Os avaliadores tendem a avaliar pela média

Concordo     Não sei     Discordo

14    No final do ciclo você se sente valorizado

Concordo     Não sei     Discordo

15    O atual sistema de avaliação modifica seu desempenho no trabalho

Concordo     Não sei     Discordo

16    Você reconhece as principais diferenças entre o atual modelo de avaliação funcional (por competências) e o modelo anterior (pode desempenho).

Concordo     Não sei     Discordo

17    Você acha que o sistema atual é falho

Concordo     Não sei     Discordo

18    Qual sistema de avaliação funcional você prefere

Anterior (GDP)     Atual (GDC)     Não sei

19    As "competências funcionais" exigidas no atual sistema de avaliação da empresa, estão de acordo com a realidade das agências/postos de trabalho.

Concordo     Não sei     Discordo

20    Existem competências indispensáveis ao trabalhador bancário que não estão contempladas no modelo atual.

Não     Sim   

21    Existe alguma melhoria possível no sistema de avaliação funcional do Banco?


22 Demais observações sobre o sistema avaliativo do Banco do Brasil


