

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

Judite Lazzari

**PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA GEREL CURITIBA SOBRE A
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS**

**Porto Alegre
2007**

Judite Lazzari

**PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA GEREL CURITIBA SOBRE A
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS**

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

Orientador: Prof. Roberto Lima Ruas

Porto Alegre
2007

Judite Lazzari

**PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA GEREL CURITIBA SOBRE A
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS**

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

Conceito Final:

Aprovado em: _____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. - UFRGS

Prof. Dr. - UFRGS

Prof. Dr. - UFRGS

Orientador - Prof. Roberto Lima Ruas - UFRGS

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1	NOÇÃO DE COMPETÊNCIAS	10
2.1.1	Competência Organizacional.....	11
2.1.2	Competência Funcional	12
2.1.3	Competência Individual.....	12
2.2	GESTÃO DE DESEMPENHO	13
2.3	GESTÃO DE DESEMPENHO BASEADA NAS COMPETÊNCIAS.....	15
3	GESTÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL POR COMPETÊNCIA NO BANCO DO BRASIL	21
3.1	HISTÓRICO.....	21
3.2	SISTEMA DE AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS	22
4	METODOLOGIA	28
4.1	O BANCO DO BRASIL	28
4.2	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	29
4.3	AMOSTRA DOS RESPONDENTES DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	30
4.4	APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	30
4.5	ANÁLISE DOS DADOS	31
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS	32
5.1	REPRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	32
5.1.1	Comparação com os Dados da Pesquisa de Brandão et al (2004).....	49
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
	REFERÊNCIAS	54
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	55

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1. Competências Fundamentais	24
Quadro 2. Competências Específicas	25
Quadro 3. Competências Gerenciais	26
Figura 1. Representação Percentual da Classificação por Categorias	33
Figura 2. Categoria Modelo – Respondentes Grupo 1	34
Figura 3. Categoria Modelo – Respondentes Grupo 2	35
Figura 4. Categoria Apoio – Respondentes Grupo 1	38
Figura 5. Categoria Apoio – Respondentes Grupo 2	39
Figura 6. Categoria Instrumento – Respondentes do Grupo 1	42
Figura 7. Categoria Instrumento – Respondentes do Grupo 2	43
Figura 8. Categoria Percepção Pessoal – Respondentes do Grupo 1	46
Figura 9. Categoria Percepção Pessoal – Respondentes do Grupo 2	47

RESUMO

O trabalho enfoca a Avaliação de Desempenho por Competências no Banco do Brasil, sendo realizada uma pesquisa na Gerel-Curitiba. A pesquisa iniciou-se com um levantamento do referencial teórico sobre os modelos de avaliação de desempenho por competências, buscando-se conhecer mais profundamente o assunto sob o ponto de vista de vários autores. A pesquisa no Banco do Brasil possibilitou levantar dados sobre o seu sistema de avaliação profissional com base em documentos elaborados pela organização para incentivar seus funcionários a fazer a avaliação por múltiplas fontes, incluindo a avaliação dos pares, do superior, dos subordinados e auto-avaliação. Obteve-se assim, os principais conceitos sobre competências, métodos de avaliação e sobre a auto-avaliação. No desenvolvimento da pesquisa realizou-se um questionário distribuído a 40 pessoas, sendo 5 pessoas ocupando cargos de gerência de núcleo e setor e 35 funcionários ocupando diferentes cargos, desde engenheiros, arquitetos, analistas, auxiliares técnicos e escriturários, para se conhecer os diversos pontos de vista. Os dois grupos foram denominados, respectivamente, Respondentes do Grupo 1 e Respondentes do Grupo 2. Os dados obtidos nos questionários foram analisados quantitativamente, demonstrados em gráficos e analisados de acordo com a revisão bibliográfica. Nas contribuições e conclusões evidenciou-se os principais conhecimentos obtidos com a pesquisa e sugeriu-se algumas pequenas mudanças no sistema de avaliação.

Palavras-chave: avaliação; avaliado, avaliador, capacidades, competências, desempenho, habilidades.

ABSTRACT

This work is focused in the accomplishment evaluation by competence, in Banco do Brasil, with a direct research in Gerel-Curitiba. This research has begun with a set up of theories about accomplishment evaluations by competence, willing to acquire deeper knowledge about the subject, by understanding the point of view of several authors. The research on Banco do Brasil made it possible to arise data about its professional evaluation system, based by documents prepared by the organization with the intent to incline its employees to evaluate by multiple sources, including their pairs, superiors, subordinated employees and yet the self-evaluation. This bibliographic revision was able to provide the most important concepts about competence, evaluation methods and self evaluation. During the development of the research, a questionnaire was released to 40 people, being 5 managers and 35 employees, which were engineers, architects, annalists, technical assistants and attendants, chosen with the intent of getting different points of view. This two groups were classified as 1 and 2. The data received by the application of the questionnaire was analyzed quantitatively, illustrated by graphics and analyzed according the bibliographic revision. In contributions and conclusions, the most important knowledge acquired shows, and the author suggested some minor changes on the evaluation system.

Key Words: evaluation, evaluated, evaluator, capacities, competence, accomplishment, skills.

INTRODUÇÃO

Com as grandes transformações que estão ocorrendo nos sistemas econômicos, lideradas principalmente pela globalização, as empresas passaram a adotar modelos mais complexos de estruturas organizacionais por meio de matrizes, times de trabalho autogerenciados e estruturas virtuais, modificando profundamente os processos e provocando um forte impacto nas relações funcionais (PICARELLI, 2002).

No Banco do Brasil não foi diferente. Em 1998 foi implantado o programa de Gestão de Desempenho Profissional (GDP) visando principalmente o aprimoramento do desempenho de seus funcionários, em termos de cumprimento de metas e de alcance de resultados. Contudo, em 2002, em decorrência das mudanças do mercado – impulsionadas pela alta competitividade - e da sociedade, o Banco sentiu a necessidade de modificar seu GDP visando contemplar a melhoria do desempenho e o desenvolvimento profissional e organizacional, corrigindo distorções verificadas em instrumentos utilizados anteriormente.

Essa necessidade ficou ainda mais clara durante o “4º Fórum de Gestão de Pessoas e Responsabilidade Socioambiental”, realizado em 2003, onde foram expostas, pelos funcionários do Banco, sugestões e críticas apresentadas quanto ao GDP utilizado, entre elas a falta de um método de avaliação de desempenho que atendesse às necessidades de informação da empresa e dos funcionários.

As sugestões levantadas neste fórum e as necessidades de mudanças já constatadas anteriormente pela empresa possibilitaram o desenvolvimento do novo GDP intitulado Gestão de Desempenho por Competências que objetiva unir práticas de gestão modernas e eficazes, como a gestão por competências, a avaliação 360 graus e o *Balanced Scorecard*, em torno de um sistema dinâmico e estratégico, ou seja, este modelo tem a finalidade de estimular o desenvolvimento profissional dos funcionários, baseado em competências alinhadas à sua estratégia de negócios.

Esse novo modelo de avaliação auxilia na obtenção de informações relevantes para levantamento das necessidades de treinamento, sendo um fator de mudança na cultura organizacional, por envolver as pessoas no processo decisório. O sistema ainda facilita que os funcionários desenvolvam uma percepção de seu próprio desempenho, uma vez que há várias fontes de avaliação, o que contribui também para o desenvolvimento de inter-relações de trabalho mais democráticas e baseadas em confiança.

Dentro deste contexto este trabalho buscou analisar, após aproximadamente dois anos de implantação, a percepção dos funcionários do setor da Gerência de Logística (Gerel) Curitiba do Banco do Brasil após a implementação do modelo de Gestão de Pessoas por Competências.

A escolha do tema se justifica considerando a importância da percepção dos funcionários da Gerel sobre a metodologia de avaliação de desempenho ao qual foram submetidos, para identificar se realmente o método contribuiu para suas expectativas tanto em termos de reconhecimento de suas competências quanto na proposta de programas de treinamento e de desenvolvimento de carreiras e de realização profissional e pessoal.

Utilizou-se uma pesquisa *survey*, focado na Gerel, em Curitiba e como fonte primária foi aplicado um questionário a uma amostra de 40 funcionários, dos 244 existentes. O questionário foi aplicado também a 5 pessoas que ocupavam cargos de chefia, como gerente de setor e gerente de núcleo.

Os dados obtidos nos questionários foram analisados quantitativamente, demonstrados em gráficos e os dados foram analisados de acordo com a revisão bibliográfica.

O objetivo principal desse trabalho é avaliar a percepção dos funcionários da Gerel Curitiba, acerca do modelo de gestão de desempenho por competências adotado pelo Banco do Brasil.

Os objetivos específicos são: analisar se os funcionários estão satisfeitos com essa nova forma de avaliação de desempenho e analisar como os funcionários se sentem em relação ao processo de avaliação.

O trabalho foi dividido em 4 capítulos. No primeiro capítulo foi realizada uma revisão bibliográfica sobre gestão de pessoas e metodologias de avaliação de desempenho por competências, enfocando noções de competência, competências funcional e organizacional, bem como gestão de competências e gestão de desempenho baseada em competências.

No segundo capítulo analisa-se a gestão de desempenho por competências no Banco do Brasil, enfocando a avaliação de competências na Gerel-Curitiba.

No terceiro capítulo, Metodologia, faz-se uma descrição dos procedimentos utilizados para a realização da pesquisa, enfocando objetivos, descrição da organização e método de pesquisa, bem como os instrumentos de coleta de dados, amostra e análise de dados.

No quarto capítulo apresentamos a análise dos resultados, referentes à aplicação do questionário entre os funcionários e chefia da Gerel-Curitiba para avaliar a satisfação em relação ao novo método de avaliação.

Nas Contribuições e Conclusões enfocam-se os principais conhecimentos adquiridos na realização da pesquisa, evidenciando os resultados obtidos e sugerindo-se pontos que podem ser melhorados, como a necessidade de se dar o *feedback* durante o desenvolvimento das atividades, e também, após as avaliações de modo a contribuir para o aprimoramento pessoal e profissional dos funcionários.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo versa sobre Gestão de Competências, dando enfoque a temas tais como: noção de competências, competência organizacional, competência funcional e individual, bem como gestão de desempenho e gestão de desempenho baseada em competências.

2.1 NOÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Brandão e Guimarães (2007, p. 57) observam que competências não se referem apenas ao conjunto de qualificações de um indivíduo, mas também à sua capacidade de "colocar em prática o que se sabe, ou seja, mobilizar e aplicar tais qualidades em um contexto específico".

As empresas no atual contexto competitivo tendem a buscar competências em seus empregados e muitas vezes, programam treinamentos no sentido de desenvolver habilidades de seus empregados que são necessárias para o exercício de atividades técnicas específicas, mas também habilidades e competências relacionadas a aspectos sociais e comportamentais no trabalho.

Os funcionários são incentivados a assumir responsabilidades em diferentes situações, tornando-se capazes de buscar soluções para problemas encontrados. Mas para atingir esse objetivo é importante também que a empresa aumente o grau de autonomia, autoridade e liberdade para a execução das atividades, em consonância com a estratégia corporativa (BERGAMINI; BERALDO, 1988).

Brandão e Guimarães (2007) consideram que o conceito de competências também se aplica ao trabalho em equipe e a toda a organização. Assim é importante considerar a dimensão da equipe no processo produtivo, que influi na conduta e no desempenho dos seus componentes.

Bergamini e Beraldo (1988) consideram importante conhecer na avaliação, o grau de dificuldade de cada pessoa para a realização de determinada atividade, e verificar aquelas que as pessoas desenvolvem com maior facilidade, e quais as situações que influem emocionalmente e quais os tipos de emoções, os objetivos que serão perseguidos e qual o projeto que se tem de vida.

As pessoas diferem quanto à personalidade, competências inatas, criatividade, habilidades adquiridas, experiências de vida, tipo de inteligência mais desenvolvida, grau de escolarização, conhecimentos técnicos, etc., essas variáveis influenciam no modo de executarem suas tarefas.

Faria (2006) observa que quando se fala em gestão de pessoas com base em competência, esta está sempre associada à área ou função de gestão de pessoas com as estratégias organizacionais. Uma das preocupações desse modelo de gestão é o de elevação do nível educacional do corpo de funcionários, em termos de competências que agreguem valor ao negócio da empresa. E se associa competências individuais ou de equipes com as estratégias organizacionais.

Fleury (apud Farias, 2006, p. 15) define competências como: "um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo". Entretanto, o autor assevera que, as competências organizacionais dependem de competências individuais, que cada pessoa possui dentro da organização. E são várias as definições e classificações de competências relativas aos indivíduos e às equipes. Mas comumente se define competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de uma pessoa.

2.1.1 Competência Organizacional

Brandão e Guimarães (apud Farias, 2006, p. 16) entendem competência organizacional como atributos necessários à organização que lhe "conferem vantagem competitiva, geram valor distintivo percebido pelos clientes e são difíceis de ser imitadas pela concorrência". Conforme Farias (2006) tais competências estão relacionadas às estratégias competitivas da organização e se referem à capacidade de prestar atendimento ao cliente.

Conforme Robbins (2003) a empresa procura focalizar todos seus esforços nas atividades associadas ao que sabe fazer melhor que seus concorrentes, concentrando-se no ramo que conhece, ou ofertando a seu cliente um serviço extraordinário. O autor considera que as organizações descobriram ao final do século, que precisam se concentrar naquilo que sabem fazer melhor, ou seja, em suas competências centrais, eliminando os negócios periféricos. Assim as empresas desenvolvem o seu *core competencies* baseadas em seus

conhecimentos, produtos ou recursos existentes, ou em pesquisas e desenvolvimento de tecnologia exclusiva, eficiência industrial, ou em excelente atendimento ao consumidor.

2.1.2 Competência Funcional

As competências organizacionais de alguma forma estão associadas às competências de seu quadro de funcionários. Estes para executar suas tarefas precisam ser treinados, de modo a empregar seus conhecimentos e habilidades no desempenho de uma função ou cargo. Os indivíduos também precisam desenvolver atitudes adequadas para relacionar-se com clientes, colegas e chefias.

As empresas vêm redesenhando o trabalho e os cargos de modo a delegar mais poderes aos seus empregados, pois se descobriu que muitas vezes são os funcionários que melhor conhecem as competências e habilidades requeridas no seu trabalho, ou seja, a melhor maneira de realizar as funções do seu cargo, conforme Robbins (2003).

Diante da complexidade das atividades, exige-se nas empresas uma diversidade de competências, ou seja, conhecimentos, habilidades e atitudes dos profissionais orientadas para as atividades e objetivos organizacionais.

2.1.3 Competência Individual

As competências funcionais derivam de competências individuais, que se deslocam para a organização (RUAS, 2005). É preciso considerar que são as pessoas, na organização, que detém o conhecimento, habilidades, experiências de vida e que se inter-relacionam com outras pessoas. Assim, no processo seletivo a empresa define as competências necessárias para o bom desempenho no cargo ou função.

As competências individuais, conforme Farias (2006) derivam do saber agir, do modo como o indivíduo emprega seus conhecimentos, recursos e habilidades na execução do trabalho e que agregam valor à organização e valor ao próprio indivíduo. O autor afirma que as pessoas devem ser consideradas como recursos, tendo valorizado os seus conhecimentos e capacidades, no bom desempenho profissional, associados às metas organizacionais. São as

peças que são essenciais para a obtenção dos objetivos e metas organizacionais e são elas que merecem ter sua contribuição ao alcance desses objetivos e metas reconhecidos. O autor ainda acrescenta (p.16): "as pessoas contribuem para a organização onde atuam com aquilo que sabem, com o que aprenderam nas instituições de ensino ou em sua experiência de vida (conhecimentos)".

Portanto, as competências individuais compreendem o saber fazer do indivíduo que de alguma forma, contribui para o alcance de objetivos estratégicos da empresa. Porém não basta o saber fazer é preciso que a pessoa tenha atitudes que contribuam para o desempenho de sua atividade. Assim, a mobilização do conhecimento, das habilidades e das atitudes demonstram a competência em determinada situação de trabalho. Ruas (2005) considera que é a partir do desempenho no trabalho que o profissional expressa suas competências, sendo, portanto, importante a avaliação de desempenhos baseados em competências.

Robbins (2003) afirma que ao se identificar as competências necessárias para uma dada atividade, se evidencia a relação entre elas e as estratégias competitivas da organização. A identificação das competências individuais se faz a partir do uso de técnicas como entrevistas, pesquisa documental e outras. Assim o departamento de pessoal poderá mapear as competências individuais de seus empregados e descobrir quais delas devem ser desenvolvidas para realizar as competências organizacionais.

Cada atividade, dentro da empresa, requer determinadas competências, dependendo da especificidade de desempenho que se propõe avaliar, é importante conhecer os diferentes papéis desenvolvidos por cada trabalhador dentro da empresa. As competências específicas variam de acordo com a função, a área de trabalho e atividades exercidas pelo empregado na empresa.

2.2 GESTÃO DE DESEMPENHO

Conforme Levinson (1997, p. 190) a avaliação de desempenho é um dos fatores da administração por objetivos, e focaliza não apenas o comportamento, mas os resultados do comportamento. A avaliação de desempenho tem três funções:

1. fornecer *feedback* adequado a todas as pessoas sobre o seu desempenho;
2. servir como base para modificações ou mudanças de comportamento em direção à adoção de hábitos de trabalho mais eficazes;

3. fornecer aos gerentes dados que possam ser usados para julgar futuras atribuições e remunerações.

Na avaliação de desempenho ocorre uma troca entre os avaliadores e os avaliados. Os avaliadores são, conforme Bergamini e Beraldo (1988, p. 49) as pessoas que direta ou indiretamente estão envolvidas na atividade de detectar as diferenças individuais de comportamento em situação de trabalho.

Ao avaliar pessoas é natural que uma série de variáveis pessoais interfiram no trabalho, causando uma certa distorção na realidade do que se queira fazer. Mas deve-se evitar que os avaliadores apresentem predisposições negativas ou intenção prévia de utilizar a avaliação para perseguir ou proteger o avaliado ou ainda para extravasar simpatias e antipatias pessoais, ou defender interesses pessoais em desacordo com os objetivos organizacionais, afirmam Bergamini e Beraldo (1988). Além disso, é importante que o avaliado contribua no processo fazendo uma auto-avaliação. A participação do avaliado no processo de avaliação deve ocorrer de diferentes maneiras, em função da especificidade da avaliação, fazendo-se valer o princípio de respeito à pessoa humana.

Conforme McGregor (1997) os supervisores podem ajudar os funcionários nas dificuldades para definir metas e método de alcançá-las, empregando os seus conhecimentos sobre a organização, de modo a conciliar os planos e metas pessoais aos planos e metas organizacionais, resultando no desenvolvimento de habilidades e na validação da auto-avaliação dos seus subordinados, uma vez que, os funcionários sabem que as recompensas e as satisfações que buscam em suas carreiras dependem da contribuição efetiva para o alcance de objetivos empresariais. Essa consciência faz que os funcionários se esforcem no sentido de obter o sucesso na organização. Dessa forma o superior não precisa tornar-se juiz de valor dos seus subordinados, decidindo, criticando ou avaliando.

A vantagem da auto-avaliação, de acordo com McGregor (1997) consiste no surgimento de atitudes espontâneas em relação à avaliação efetuada pelo superior, uma vez que ambos aprendem a ajudar-se mutuamente, integrando metas pessoais às necessidades da organização. Assim ambos definem metas realistas e buscam as formas mais eficazes de as alcançar. A avaliação se torna um meio para estimular e definir metas de desempenho e avaliar de forma justa o progresso alcançado em relação às metas. Dessa forma uma promoção ou um rebaixamento deixam de ser encarados como uma decisão injusta, proferida por um juiz de valor.

A auto-avaliação é, segundo Bergamini e Beraldo (1998, p. 46):

É o método que implica uma participação mais ativa do avaliado. Ele próprio explicita o julgamento sobre seu desempenho, preenchendo, quando é o caso, o formulário de avaliação destinado ao registro oficial do parecer final sobre a atuação do avaliado.

A tendência, nas empresas é que todos se tornem avaliadores e avaliados, porém é preciso, segundo Bergamini e Beraldo (1998) que as pessoas sejam preparadas para atuarem como avaliadores e assumirem as responsabilidades pela avaliação, tornando a avaliação por desempenho um instrumento eficiente e eficaz.

McGregor (1997) enfatiza o fato de que tanto o avaliador quanto o avaliado sejam preparados para dar e receber *feedback* um ao outro sobre o seu desempenho, desenvolvendo a potencialidade individual das pessoas na organização, ao avaliar os pontos positivos e negativos no desempenho das suas funções.

2.3 GESTÃO DE DESEMPENHO BASEADA NAS COMPETÊNCIAS

Na gestão de pessoal por competências as organizações preocupam-se mais com a capacidade do indivíduo em desenvolver determinada função de modo eficiente, apesar de as competências dos indivíduos não se resumirem em qualificações para o trabalho, mas também em atitudes que possibilitam ao profissional adaptar-se ao ambiente de trabalho, capacidade de inovação e de aprendizagem contínuas (RUAS, 2005).

Os planos de avaliação de desempenho de acordo com McGregor (1997, p. 164) devem contemplar três necessidades básicas: uma da organização e duas dos indivíduos, que:

1. fornecem julgamentos sistemáticos que justificam aumentos salariais, promoções, transferências e às vezes rebaixamentos e demissões;
2. são uma forma de dizer a um subordinado como ele está se saindo e sugerir mudanças necessárias de comportamento, atitudes, habilidades ou conhecimento da função, permitem que o subordinado tome conhecimento "da posição que ocupa" na opinião do chefe;
3. também estão sendo cada vez mais usados como base para instruções e aconselhamento do indivíduo por seu superior.

Conforme Brandão e Guimarães (2007) o indivíduo precisa também saber colocar em prática o que sabe, ou seja, utilizar suas competências em um contexto específico, visando gerar resultados de acordo com os objetivos organizacionais.

McGregor (1997) observa que o indivíduo sabe ou pode aprender mais do que qualquer outra pessoa sobre quais são suas competências, necessidades, pontos fortes e fracos e metas, dessa forma, somente ele pode determinar quais os pontos que precisa desenvolver, ao contrário de outros sistemas de avaliação que pressupõem que o superior tenha conhecimento do que os seus subordinados são capazes de realizar e decida por eles o que é melhor que aprendam e desenvolvam.

Brandão e Guimarães (2007) afirmam que o indivíduo também precisa obter conhecimentos, habilidades e atitudes apropriadas, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais inerentes à organização. As competências são atributos humanos, ou seja, relativas ao indivíduo; mas os indivíduos desenvolvem competências na equipe de trabalho, o saber trabalhar em conjunto; e competências organizacionais, que dizem respeito a toda organização.

Dessa forma a empresa ao estabelecer um sistema de gestão de competências deve planejar, selecionar e desenvolver competências que se relacionem ao seu respectivo negócio, estabelecendo metas a serem alcançadas, bem como divulgar a intenção estratégica da organização, identificando as lacunas entre as competências necessárias à consecução dos seus objetivos e as competências internas disponíveis na empresa, afirmam Brandão e Guimarães (2007).

McGregor (1997) considera ser papel do supervisor ajudar os funcionários para que estes desempenhem o seu plano de trabalho, ajudando-os também a relacionar o planejamento da carreira às necessidades e realidades da organização.

Para Bergamini e Beraldo (1988) o processo de avaliação por desempenho visa contribuir para o autodesenvolvimento dos seres humanos e, nas organizações esse processo implica em criar uma atmosfera propícia para o relacionamento entre os funcionários de modo espontâneo, franco e confiante, não exigindo a criação de um instrumental técnico sofisticado. Para os autores (p. 13) "A Avaliação de Desempenho é, portanto, mais uma questão de atitude que de técnica".

Na avaliação de desempenho, conforme Brandão e Guimarães (2007), estimula-se o trabalhador a adotar e reforçar atitudes desejadas, por meio de técnicas de avaliação de desempenho aperfeiçoadas, como a avaliação bilateral, em que o chefe e o subordinado avaliam em conjunto o desempenho deste último, ou a avaliação 360° que utiliza múltiplas fontes para a avaliação do empregado, como clientes, pares, chefe e subordinados.

Entretanto é preciso considerar as inadequações dos sistemas de avaliação, cujas desvantagens são, conforme Levinson (1997, p. 191):

- os julgamentos das dimensões avaliadas de desempenho em relação às metas estabelecidas envolvem componentes subjetivos e impressionistas;
- as informações inadequadas sobre sutilezas do desempenho podem conduzir a julgamentos arbitrários;
- não pode haver comparação entre as avaliações de gerentes de unidades diferentes, visto que o trabalho excelente em uma unidade pode ser inaceitável em outra;
- a avaliação inadequada pode ser fator de desmotivação de funcionários competentes;
- a falta de mecanismo livre e adequado de *feedback* pode gerar frustração quanto ao bom desempenho não reconhecido rapidamente, ou gerar raiva se o julgamento se baseou em inadequações passadas;
- a existência de poucos mecanismos eficazes para enfrentar o sentimento de inadequação dos gerentes em relação à avaliação de subordinados ou na avaliação de superiores, pares e subordinados, pelos funcionários.

Outro problema, identificado por Levinson (1997), é o argumento de alguns gerentes de que a avaliação de desempenho seja inadequada, por envolver pessoas e dados. Os formulários geralmente solicitam que o avaliador faça uma classificação geral em uma escala de cinco pontos ou outro critério semelhante, e solicitam que se faça uma declaração sobre o potencial da pessoa para a próxima etapa ou para um nível mais elevado de gerência.

Alguns gerentes, segundo o autor, não desejam fazer avaliações por considerar que estas causam prejuízos à auto-estima de seus subordinados. O problema estaria na descrição estática dos cargos, ou na forma como são elaborados os formulários de avaliação de desempenho que descrevem o que se supõe que o indivíduo deva realizar.

Levinson (1997, p. 192) afirma "nunca, em nenhum lugar desse conjunto de perguntas ou em nenhum sistema de avaliação de desempenho, examinei uma pergunta sobre *como* a pessoa deve alcançar os fins que lhe foram atribuídos". [grifo no original].

Na avaliação de desempenho deve-se levar em consideração que cada indivíduo tem características inatas e experiências vividas diferentes o que influencia o seu modo de agir no trabalho e nas interações com outros. Para se avaliar bem um indivíduo torna-se necessário conhecer as pessoas e o modo como executam as suas tarefas. Observando-se o modo como as pessoas trabalham pode-se verificar que estas agem de diferentes modos para fazer o mesmo trabalho. Conforme Bergamini e Beraldo (1988, p. 208) o avaliador deve possuir algumas características como:

- Ser um observador arguto;
- Ter boa memória;
- Ser imparcial.

O avaliador deve ser capaz de perceber se as falhas apresentadas no trabalho decorreram de incapacidade para o emprego, falta de vontade no trabalho, falta de treinamento adequado, ou falhas nas condições de trabalho, falhas de equipamentos, conforme Bergamini e Beraldo (1998).

Na avaliação não se devem considerar os acontecimentos mais recentes, mas sim os fatos que se sucederam ao longo do tempo, para ser justo e imparcial, evitando-se deixar influenciar-se por simpatias ou antipatias pessoais, que podem causar injustiças no julgamento. Além disso, é preciso ter algum conhecimento das habilidades requeridas para o trabalho avaliado, pois sem este conhecimento torna-se difícil saber se foi bem ou mal executado.

O objetivo principal de um sistema de avaliação de desempenho é o de visar a melhoria de performances dos profissionais e organizacional, e o desenvolvimento das pessoas em sentido mais amplo, visto que as competências e o desempenho têm um valor econômico para a empresa, e um valor social para as pessoas (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2007). Dessa forma, além de avaliar competências a empresa deve ofertar oportunidades de crescimento a seus membros.

Faria (2006) considera que os erros de avaliação ocorrem por serem os avaliadores pessoas com diferentes visões de mundo. Se os critérios de avaliação não forem claros e bem definidos e, se não houver um preparo dos avaliadores, os erros tendem a ocorrer com mais frequência, podendo gerar uma série de problemas para os avaliados e para a organização.

Deve-se, conforme o autor, definir as metas para um determinado período, distribuindo diferentes atividades entre os componentes da equipe de trabalho, e estabelecer a forma como se espera que essas atividades sejam realizadas. A equipe de trabalho poderá então discutir as metas do período anterior não realizadas, e os problemas que afetaram e que determinaram o desempenho e redefinir essas metas, planejando as estratégias de ação para o período avaliativo seguinte.

Se a eficácia do desempenho é avaliada em termos do resultado obtido, de acordo com Bergamini e Beraldo (1988), é suficiente que as pessoas desempenhem bem os seus trabalhos e façam o que deve ser feito, apresentando o resultado esperado. Assim o sistema de avaliação tem enfoque no que as pessoas realmente produzem, a atenção se volta para o resultado em si, e não para a forma como as pessoas o atingem.

A avaliação refere-se aos objetivos a serem atingidos na organização, sendo importante a definição do trabalho e dos papéis desempenhados por cada pessoa, preparando-

as para encarar e praticar o ato de avaliar, que deve ser planejado e ajustado de modo a atender às diferenças entre os indivíduos, de acordo com McGregor (1997).

Uma das vantagens do processo de avaliação por objetivos é o de atenuar a ansiedade gerada pelo subjetivismo da avaliação, porém, com o inconveniente de aumentar o trânsito de papéis, no atendimento de trâmites burocráticos, segundo Bergamini e Beraldo (1998). A avaliação por desempenho, para os autores, visa corrigir essa deficiência, propiciando a adoção de atitudes construtivas dentro da organização, o crescimento do entendimento entre as pessoas, e a responsabilidade pela avaliação.

McGregor (1997) observa que uma abordagem utilizada nas empresas atuais é a de atribuir delegação aos funcionários para que definam suas metas de desempenho a curto prazo, deixando-os refletir bastante sobre suas funções e realizando uma avaliação cuidadosa de seus pontos fortes e fracos, formulando planos específicos para alcançar as suas metas. Nesse contexto, o papel do supervisor é o de ajudar aos funcionários a relacionar a auto-avaliação que fazem às suas metas e planos para o período seguinte e às metas e objetivos organizacionais.

Nesse processo é necessária uma definição clara das características do cargo a partir das quais se define a declaração de responsabilidades e as metas e objetivos pessoais para um período de tempo de pelo menos seis meses. As metas representam as atitudes específicas a serem tomadas. Estas metas serão acompanhadas por uma lista detalhada das atitudes propostas pelo funcionário para alcançá-las. O superior, segundo McGregor (1997) discutirá com o funcionário o documento e sugerirá as modificações que se fizerem necessárias.

Ao final do período, afirma McGregor (1997), o funcionário fará a avaliação das suas realizações em relação às metas que estabeleceu anteriormente. Essa avaliação será quantificada com dados factuais. E, fará um exame conjunto com o supervisor dessa auto-avaliação redefinindo as metas para os próximos seis meses.

O autor considera que essa abordagem da avaliação de desempenho difere dos modelos tradicionais, mudando a ênfase da avaliação para a análise. O superior deixa de fazer uma avaliação dos pontos fortes e fracos do desempenho do funcionário para em conjunto com este avaliar e definir novas metas, de modo que se possa trabalhar os pontos fracos e avaliar pontos fortes e potencialidades.

A mudança no enfoque da avaliação traz vantagens, principalmente em relação ao papel proativo do funcionário que passa a participar mais efetivamente do processo de avaliação e a compreender quais são os comportamentos mais adequados no exercício de sua função, adaptando-os às necessidades da organização.

McGregor (1997) afirma que o relacionamento mais freqüente entre funcionários e supervisor permite que estes passem a assumir mais responsabilidades pelo desenvolvimento de suas potencialidades e possam planejar esse desenvolvimento aprendendo a colocar em prática os seus planos. Esse tipo de avaliação propicia maior satisfação à medida que o funcionário avalia suas competências para alcançar simultaneamente os seus objetivos e metas pessoais e os da organização.

Segundo Meyer, Kay e French Jr (1997) os efeitos do nível de participação são favoráveis uma vez que aumenta o percentual de concretização de metas em virtude da compreensão mútua entre superior e subordinado, ocorrendo a melhor aceitação de metas organizacionais e atitudes favoráveis em relação ao sistema de avaliação e surge um sentimento de maior realização pessoal no cargo.

Os autores enfatizam que a participação do subordinado no processo de fixação de metas tem efeitos também na melhoria do desempenho, visto que estes fixam suas próprias metas. Os superiores indicam as áreas de desempenho que precisam ser melhoradas e com freqüência essas áreas se transformam em planos de trabalho e de metas específicas.

Quando o superior e o subordinado, juntos, definem as metas e objetivos específicos a serem alcançados, tende a ser melhor o resultado obtido no processo de avaliação, visto que as análises que efetuam, em conjunto, proporcionam oportunidades para discutir formas de melhorar o desempenho ao longo do tempo, segundo Bergamini e Beraldo (1998).

Levinson (1997) observa que ao se fazer uma análise semestral ou anual o supervisor deve proporcionar o *feedback* resumido de sua avaliação. Ao receber um *feedback* no momento em que ocorre um incidente, o funcionário pode adaptar o seu comportamento mais facilmente. Dessa forma o indivíduo recebe indicações de seu comportamento e desempenho, sendo capaz de corrigir os pequenos problemas que ocorrem antes que eles se tornem grandes problemas.

Entretanto, para o autor, se o funcionário não modificar o seu comportamento após o *feedback*, a repetição de incidentes críticos deverão ser registrados. Se o funcionário considerar-se injustiçado ou criticado, poderá apelar imediatamente e saberá qual comportamento está sendo avaliado.

3 GESTÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL POR COMPETÊNCIA NO BANCO DO BRASIL

No Banco do Brasil, a partir de 1998, desenvolveu-se um programa de gestão de desempenho profissional (GDP) com objetivo de aprimoramento do desempenho de seus funcionários, visando o cumprimento de metas e o alcance de resultados. Contudo, a partir de 2002, este programa sofreu modificações para atender as demandas externas (mercado) e internas (funcionários e mudanças estruturais da empresa) passando a ser intitulado Gestão de Desempenho por Competências, ou como muitos falam, o “Novo GDP”.

Esse programa é o objeto deste trabalho, em que se pretende analisar os resultados obtidos desde sua implantação, em 2005, tendo-se em vista que se criou um modelo de avaliação de desempenho profissional dos funcionários, com base no *Balanced Scorecard* (BSC), objetivando orientar a capacitação profissional, bem como avaliar as contribuições dos funcionários para atingir os resultados esperados para sua unidade e para a organização.

Conforme a Universidade Corporativa Banco do Brasil (2005, v.1, p. 7) esse sistema foi concebido devido às críticas e sugestões apresentadas pelos funcionários no 4º Fórum de Gestão de Pessoas e Responsabilidade Socioambiental, realizado em 2003, no qual se demandou por um método formal de gestão de desempenho que atendesse às necessidades de informação da Empresa e dos funcionários.

3.1 HISTÓRICO

O Banco do Brasil desenvolveu, em 1960, um sistema de avaliação funcional baseado em Boletim de Informações 42 Pontos, com foco de avaliação no comportamento, realizado por superiores, anualmente. Em 1972 implantou-se a FIA – Ficha Individual de Avaliação, avaliando o comportamento anual. Em 1983 criou-se o Sistema ADF – Avaliação de Desempenho Funcional, descendente e anual, mas com acompanhamento trimestral.

Em 1998 implantou-se a GDP – Gestão de Desempenho Profissional visando atingir resultados por meio do cumprimento de metas e fatores do comportamento. Esse sistema previa uma avaliação descendente e ascendente, com uma pesquisa de clima organizacional, realizado semestralmente.

Em 2005 iniciou-se a GDP por Competências, avaliando-se o desempenho em termos de atingimento de resultados por cumprimento de metas e o desenvolvimento e planejamento de carreiras. A avaliação é realizada semestralmente e por múltiplas fontes – descendente, ascendente, lateral e auto-avaliação (UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL, 2005).

Cabe destacar aqui como é entendido pelo Banco do Brasil o conceito de competência: "competências representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressadas no desempenho profissional, dentro de determinado contexto ou estratégia organizacional" (UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL, 2005).

A implantação do sistema GDP por Competências teve início no segundo semestre de 2005, após todos os funcionários serem informados dos seus fundamentos e operacionalização. O treinamento dos funcionários foi realizado pela Universidade Corporativa do banco, com cursos presenciais e via intranet.

3.2 SISTEMA DE AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS

O sistema foi desenvolvido por analistas de várias áreas do banco, sob coordenação da Diretoria de Gestão de Pessoas (DIPES), visando criar um sistema participativo, democrático, justo e eficaz. O sistema de gestão de desempenho tem por características (UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL, 2005):

- avaliação 360° com *feedback* em que os funcionários avaliam-se entre si;
- substituição de fatores por Competências, descrevendo-se claramente os comportamentos esperados do funcionário em sua área de atuação;
- ênfase no desenvolvimento profissional visando a ascensão profissional e o desenvolvimento de carreiras;
- alterações nas perspectivas de desenvolvimento – em função do alinhamento das competências às estratégias do Banco, sob a perspectiva financeira e de sociedade, reafirmando o compromisso de gerar resultados e promover a cidadania organizacional;

- desvinculação da Participação nos Lucros, que continua vinculada ao resultado da respectiva Dependência no Acordo de Trabalho.

O modelo de GDP foi testado em duas diretorias e seis agências, envolvendo 800 funcionários, por três meses, findo os quais os funcionários apresentaram uma série de sugestões de melhorias consideradas no modelo final. Antes de se implantar nas demais agências, disponibilizou-se um curso auto-instrucional aos funcionários, em cinco volumes, desenvolvidos pela Universidade Corporativa Banco do Brasil.

No sistema GDP por competências, adotado pelo Banco, estabeleceu-se que as perspectivas de desempenho são: financeiras, englobando os resultados econômicos e a estratégia de operações; clientes; processos internos; comportamento organizacional; e sociedade. As dimensões avaliadas são as competências e as metas.

Os funcionários receberam treinamento para fazer a avaliação de seus pares, incentivando-os a contribuir para o desenvolvimento profissional do colega. Nesse treinamento realizado por meio de 5 volumes sobre GDP por Competências, os funcionários receberam informações sobre os objetivos, filosofia e operacionalidade do método, e o desenvolvimento de habilidades de avaliador de desempenho, instando-os a adotar na avaliação dos seus pares uma atitude positiva, com vistas ao aprimoramento pessoal e profissional do avaliador e dos colegas.

As competências a serem avaliadas pelos funcionários são constituídas por um conjunto de competências necessárias à sua atuação no mercado. As competências fundamentais são 10 e devem ser expressas por todos os funcionários, distribuídas em 5 perspectivas: financeira, clientes, comportamento organizacional, processos internos e sociedade, conforme apresentado no Quadro 1. As competências específicas são 8 e variam de acordo com a área de atuação do funcionário na sua unidade de trabalho e com o papel ocupacional de desempenho.

Cabe destacar que as avaliações de pares, consideram apenas as 10 competências fundamentais e as específicas (no máximo 8).

Dada a multiplicidade de competências específicas, de acordo com as atividades do funcionário, área da agência onde trabalha, estas competências foram customizadas em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes do funcionário.

Na GDP por competências, conforme a Universidade Corporativa Banco do Brasil (2005) torna-se necessário reconhecer a especificidade de desempenho de cada área da

instituição, de modo que se considerem as diferenças dos diversos papéis ocupacionais desempenhados na empresa, visto que as demandas específicas de cada função impõem o desenvolvimento de competências customizadas de acordo com a área em que atua o funcionário.

Perspectivas	Competências fundamentais para todos os funcionários do Banco
Financeira	1. Demonstra conhecimento dos produtos e serviços relacionados à estratégia de sua área de atuação; 2. identifica e aproveita oportunidades para o Banco, analisando o ambiente interno e externo;
Clientes	3. presta atendimento com cortesia e agilidade, considerando as expectativas do cliente (interno ou externo) e as orientações da Empresa;
Comportamento Organizacional	4. demonstra iniciativa para solucionar problemas e para aprender continuamente; 5. colabora com os colegas de trabalho, a fim de concretizar os objetivos da Empresa em um clima de harmonia;
Processos Internos	6. identifica riscos na realização das atividades sob sua responsabilidade e implementa ações adequadas; 7. opera sistemas e aplicativos de informática para realizar com agilidade e qualidade seus serviços; 8. comunica-se (por escrito e oralmente) de forma clara, objetiva e acessível ao interlocutor; 9. organiza suas atividades para realizá-las no tempo previsto, possibilitando a continuidade do processo de trabalho;
Sociedade	10. direciona suas ações, levando em consideração os impactos sociais, ambientais e econômicos e os princípios de responsabilidade socioambiental adotados pela Empresa.

Quadro 1. Competências fundamentais

Fonte: Universidade Corporativa Banco do Brasil (Curso Gestão de Desempenho por Competências, 2005, p. 7).

As competências específicas avaliadas no Núcleo de Serviços (Nuser) da Gerel-Curitiba, foco de estudo deste trabalho, são apresentadas no Quadro 2:

Perspectivas	Competências específicas para os funcionários do Nuser
Financeira	1. Administra os contratos de cobrança, atuando como intermediador entre as agências e as empresas, visando a recuperação de dívidas;
Processos Internos	<p>2. coordena o trânsito de documentos entre as dependências do Banco, observando os prazos e controlando as correspondências registradas;</p> <p>3. administra bens móveis, processando o recolhimento, estocagem, classificação e fornecimento para dependências da jurisdição, apartando os bens destinados a adoção e à venda previamente avaliados;</p> <p>4. reproduz o material dos cursos auto-instrucionais e presenciais, efetivando sua distribuição tempestivamente e subsidiando as Gepes Regionais para o treinamento dos funcionários do Banco;</p> <p>5. executa os serviços de compensação de cheques, cobrança, DOC, TED, em nível nacional e de sua jurisdição, com qualidade e tempestividade;</p> <p>6. presta atendimento e consultoria sobre gerenciador financeiro e seus produtos, junto aos clientes e agências do Banco, com eficiência, eficácia e cortesia;</p> <p>7. acompanha os serviços prestados por terceiros na administração dos prédios de ocupação mista, por dependências do Banco, repassando através de taxa condominial as despesas aos condôminos;</p> <p>8. conduz e acompanha a manutenção de equipamentos, incluindo telefonia fixa e móvel, junto às empresas terceirizadas para atender tempestivamente as demandas da jurisdição.</p>

Quadro 2. Competências específicas

Fonte: SISBB – Sistema de Informações Banco do Brasil, 2007.

As competências gerenciais são cinco e expressas pelos gerentes na perspectiva Comportamento Organizacional, são as expressas no Quadro 3:

	Competências gerenciais
Perspectiva Comportamento organizacional	<p>1. Estimula a participação dos funcionários nas decisões da equipe, incentivando o diálogo, a troca de idéias e o compartilhamento de conhecimentos;</p> <p>2. mobiliza os esforços das pessoas para propósitos comuns, estimulando o comprometimento com as estratégias, os resultados e os princípios de responsabilidade socioambiental do Banco;</p> <p>3. orienta a atuação da equipe, fornecendo as informações necessárias para a realização do trabalho e comunicando suas expectativas sobre o desempenho das pessoas;</p> <p>4. promove o desenvolvimento profissional dos membros da equipe, valorizando suas competências e oferecendo oportunidades de capacitação e feedback freqüente;</p> <p>5. adota medidas preventivas e corretivas para melhoria contínua da saúde e qualidade de vida de sua equipe.</p>

Quadro 3. Competências gerenciais

Fonte: Universidade Corporativa Banco do Brasil (Curso Gestão de Desempenho por Competências, 2005, p. 11).

As avaliações de competências gerenciais não são feitas pelos pares, mas apenas pelo superior hierárquico, pelos seus subordinados e pelo próprio gerente (na auto-avaliação). Os gerentes são avaliados pelas 10 competências fundamentais e específicas (no máximo 8), além das 5 competências gerenciais.

Todos os funcionários terão de realizar uma auto-avaliação, além de avaliarem o superior, e até 3 pares. O sistema fará o sorteio dos pares avaliadores. Os gerentes avaliam todos os seus subordinados. Na avaliação dos pares ou do superior imediato, o avaliador deverá preservar o seu anonimato.

As avaliações englobam múltiplas fontes, desde o superior imediato, subordinados, pares e a auto-avaliação. O critério é quantitativo, variando de um a cinco pontos. O foco da avaliação é o atingimento de metas, o desenvolvimento de competências e o planejamento de carreira (UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL, 2005, p. 10).

As metas são estabelecidas em Acordo de Trabalho, e com base no dimensionamento estratégico do banco, os pontos de avaliação decorrem de informações geradas por sistemas internos do banco, e de pesquisas como índices de satisfação do cliente e outras, calculando-se uma porcentagem de atingimento da meta, numa escala que varia de 1 a 5. Os pontos atribuídos por desempenho do banco e de suas unidades, incluem ainda outros indicadores de desempenho de equipes e das pessoas.

A dimensão competências é avaliada por diferentes fontes, incluindo superiores, colegas, pares, subordinados e a auto-avaliação, a partir da atuação e do comportamento do

avaliado no seu trabalho cotidiano. As avaliações de competências são objetivas, definidas por resultados alcançados pela unidade ou pelo banco, apesar de certo grau de subjetividade dos avaliadores. Nesse aspecto, as relações interpessoais são importantes por permitir formar uma imagem das pessoas e uma imagem de si mesmo.

O desempenho é avaliado pela comparação entre o resultado esperado e o resultado efetivamente obtido, emitindo-se conceitos pela aproximação ou afastamento entre esse padrão e o comportamento observado. Assim, o avaliador precisa conhecer o rol de competências exigidas pela sua área, e a sua descrição, bem como a observação do tipo de comportamento que o banco definiu como adequado para determinado desempenho. A observação dos comportamentos dos avaliados é comparada com o comportamento esperado, definindo-se o grau de afastamento ou aproximação entre eles, emitindo-se então o conceito, que será registrado em sua avaliação, variando de 1 a 5 pontos.

No sistema de avaliação incentiva-se o *feedback* como forma de se promover o desenvolvimento pessoal e profissional. Há duas formas de *feedback* possíveis: o *feedback* de reconhecimento que consiste em valorizar os feitos da pessoa, considerando-se comportamentos e incentivo ao aprendizado, bem como reconhecendo-se esforço e dedicação ao trabalho; e o *feedback* de aprimoramento informando às pessoas os comportamentos incorretos, ou inadequados, de modo que esta possa aprender com seus erros. Porém é importante não só apontar o erro, mas também mostrar como se faz corretamente o trabalho e indicar outras oportunidades de aprendizagem.

Dessa forma o sistema GDP por competências permite concluir quais as competências que são importantes para tornar a organização competitiva em relação à concorrência e ao seu público interno e externo.

4 METODOLOGIA

O capítulo enfoca a metodologia utilizada para o desenvolvimento deste estudo, contendo breve descrição da instituição e dos instrumentos de coleta, amostra e análise de dados.

4.1 O BANCO DO BRASIL

O Banco do Brasil possui mais de 12.000 pontos de atendimento ao público em todo o país. Esses pontos de atendimento são interligados por sistemas *online*, com o objetivo de oferecer conforto aos usuários. As agências e pontos de atendimento ao público são supridos por serviços desenvolvidos pela Gerel, que faz o apoio logístico necessário para o bom desenvolvimento do trabalho.

A pesquisa foi desenvolvida na Gerência de Logística (Gerel) de Curitiba que administra o Núcleo de Administração de Compras (NuCap), o Núcleo de Serviços (Nuser), o Núcleo de Engenharia e Arquitetura (Nucen), o Núcleo de Contato (Nucon) e o Núcleo de Valores (Nuval), sendo que está pesquisa focou principalmente o Nuser.

A escolha desse setor se deu por conveniência devido à facilidade de observação dos resultados do sistema de avaliação e de obtenção dos dados pela maior proximidade com os funcionários da área.

O Nuser é formado por um setor de logística, um setor de processamento, setor de compensação e setor de reclamatória trabalhista. O setor de Logística desenvolve atividades tais como: guarda de documentos, reprodução de cópias e envio de volumes do arquivo, serviço de malotes, distribuição de materiais de expediente e talonários de cheques, preparação para a microfilmagem.

O Setor de Processamento faz o gerenciamento de equipes de administração predial, arrecadação, convênio Gerenciador Financeiro e Suporte, Convênio Gerenciador Financeiro e Visitas, manutenção e equipamentos, microinformática e telefonia. Já o setor de Compensação desenvolve atividades tais como processamento de cheques e outros papéis remetidos e recebidos da Compe; impressão de relatórios, executante responsável pela Câmara de Compensação de Curitiba.

O Setor de Reclamatória Trabalhista desenvolve atividades como Serviços de documentação trabalhista, cálculos, depósitos recursais e judiciais – atualização, conciliação, e levantamentos; serviços de depósitos recursais e judiciais civis e administrativos – atualização, conciliação e levantamentos de toda a região sul.

Optou-se por desenvolver um Survey, focado na Gerel (com foco no Nuser) do Banco do Brasil, em Curitiba, utilizando como fontes de referências os dados de relatórios e documentos obtidos na Biblioteca do Banco, tais como os manuais de avaliação desenvolvidos pela Universidade Corporativa do Banco do Brasil, relativos aos processos de avaliações de desempenho, e como fonte primária foi aplicado um questionário (Apêndice 1) a uma amostra dos funcionários, contendo perguntas sobre o sistema de avaliação GDP por Competências. Os questionários foram distribuídos entre os funcionários da Gerel, principalmente, no setor Nuser. Neste setor trabalham 106 funcionários, dos quais 25 participaram da pesquisa.

4.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento utilizado para coleta de dados foi um questionário com 20 perguntas fechadas, com cinco alternativas possíveis em cada questão: discordo totalmente, discordo, não concordo nem discordo, concordo, concordo totalmente (Apêndice 1).

O formulário foi entregue aos 40 funcionários participantes da amostra e recolhidos pela pesquisadora. Os respondentes foram escolhidos aleatoriamente por sorteio, entre os funcionários da Gerel do Banco do Brasil.

As questões do questionário foram elaboradas de modo a obter dados referentes ao modo como os funcionários percebem o novo sistema de avaliação, sobre a auto-avaliação e avaliação pelos pares, bem como sobre os conceitos de competência, desenvolvimento profissional e *feedback*.

Após elaboração do questionário este foi validado por um professor da área de Recursos Humanos e um profissional da área, além do funcionário responsável pela área de gestão de pessoas do Banco, funcionário este que também autorizou a aplicação do questionário para os funcionários do Banco.

4.3 AMOSTRA DOS RESPONDENTES DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

A Gerel-Curitiba é composta por 244 funcionários, escolhendo-se como critério de seleção da amostra o sorteio aleatório entre funcionários dessa dependência, devido a conveniência e facilidade em se obter colaboração. A maioria dos respondentes (25) trabalham no Nuser. Os outros dez respondentes trabalham no Nucap (2), Nucon (4) e Nucen (4).

Foram distribuídos 40 formulários entre os funcionários sorteados, a maioria no Nuser, e estes se dispuseram a participar da pesquisa, devolvendo-os preenchidos à pesquisadora.

Os cargos de chefia na Gerel são 50, optando-se por uma amostra de 5 pessoas para se observar a diversidade de visão quanto à avaliação de pessoal.

Respondente tipo 1 – 5 pessoas – 3 gerentes de núcleo e 2 gerentes de setor. Na Gerel são 7 cargos de gerentes de núcleo e 8 de gerentes de setor.

Respondente tipo 2 – 35 funcionários exercendo funções de engenheiros, arquitetos, analistas, auxiliares técnicos e escriturários. Participaram da amostra no Nuser: 10 analistas, 10 escriturários e 05 auxiliares técnicos. No Nucon: 02 analistas e 02 escriturários. No Nucen: 02 engenheiros e 01 arquiteto. No Nucap: 01 analista e 02 escriturários.

4.4 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

O questionário foi aplicado à amostra selecionada, pessoalmente, pela pesquisadora que os distribuiu e recolheu, por ser menos custoso, mais rápido e requerer menos tempo dos entrevistados para responder e entregar o formulário. O questionário foi acompanhado por carta explicativa motivando o entrevistado a responder as questões. Uma das desvantagens dessa forma de contato é a perda de anonimato do respondente, mas foi assegurado ao respondente completo sigilo sobre suas opiniões, não se fazendo qualquer identificação no formulário.

Para maximizar o retorno das respostas buscou-se estabelecer um vínculo de confiança e demonstração de consideração pela contribuição dada à pesquisa, agradecendo-se a participação.

4.5 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados foram analisados quantitativamente, através de uma análise descritiva, demonstrados em gráficos. Foi utilizado na tabulação dos dados o método de regra de três simples, obtendo-se os resultados em percentuais.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo fez-se uma análise quantitativa, através do emprego de recursos gráficos, e os dados foram analisados de acordo com a revisão bibliográfica.

5.1 REPRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Os gráficos foram elaborados a partir dos resultados obtidos no questionário aplicado na pesquisa de campo, abordando pontos importantes do sistema de avaliação adotado no Banco do Brasil - Gestão de Desempenho por Competências, analisando-se separadamente a opinião de gerentes – Respondentes Grupo 1; e a dos funcionários – Respondentes Grupo 2.

As vinte questões do questionário (Apêndice 1) foram classificadas em 4 categorias: Modelo (M), Apoio (A), Instrumento (I) e Percepção Pessoal (P), para facilitar a análise. A classificação em categorias possibilita organizar o conteúdo do questionário de modo a privilegiar na análise os conceitos mais interessantes.

Na categoria Modelo analisa-se os conteúdos referentes ao sistema de avaliação GDP por competências, enfocando suas principais características (questões 1, 2, 3, 4 e 20). A categoria Apoio refere-se ao programa de orientação disponível para que os funcionários possam apresentar dúvidas e receber as informações relevantes sobre o sistema de avaliação (questões 5 e 6).

Na categoria Instrumento analisa-se as questões referentes ao instrumento utilizado pelo Banco do Brasil para a operacionalização do sistema de avaliação de seus funcionários (questões 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 19). Na categoria Percepção Pessoal analisa-se a forma como os funcionários percebem o sistema de avaliação (questões 8, 15, 16, 17 e 18).

Pode-se observar na figura 1 a divisão, em termos de percentuais destas categorias.

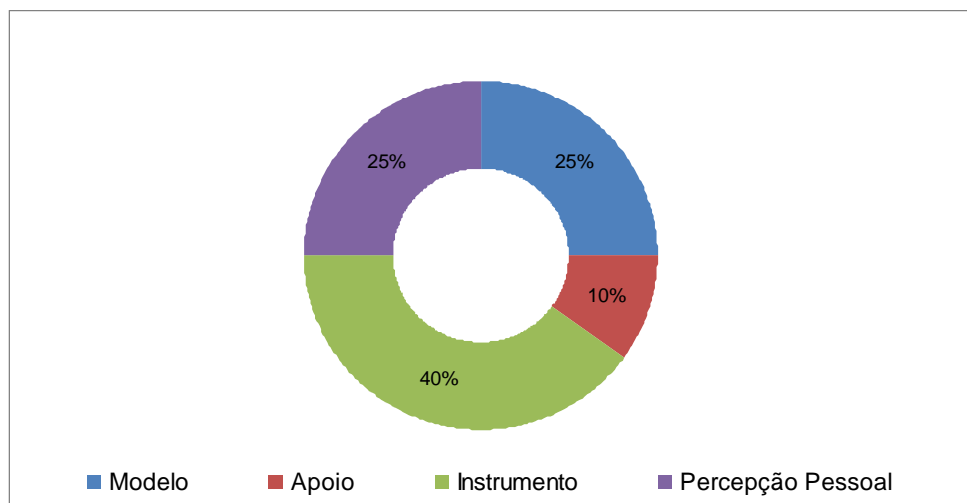


Figura 1. Representação percentual da classificação por categorias

Fonte: Elaborado com base em dados da pesquisa.

O maior percentual 40% refere-se às questões envolvendo o Instrumento de avaliação por competências devido à sua relevância na pesquisa. Modelo e Percepção Pessoal tiveram percentual igual a 25% e Apoio 10%.

Pode-se observar na figura 2 as respostas da categoria modelo dos respondentes do Grupo 1. Quatro respondentes escolheram a alternativa concordo na questão 1, referente ao aspecto positivo do instrumento de Gestão de Desempenho por Competências de que o funcionário não precisa de indicação do superior para concorrer a cargos comissionados.

Na questão 2, "O modelo de Gestão de Desempenho por Competências está mostrando ser mais participativo e democrático do que o modelo vigente anteriormente", dois respondentes optaram pela alternativa concordo. Na questão 3 apenas 1 respondente concorda que "a Avaliação por múltiplas fontes (auto-avaliação, pares, superior e subordinados) oferece um resultado mais fidedigno sobre meu desempenho".

A alternativa não concordo nem discordo foi escolhida por 2 dos respondentes na questão 2 e por 4 pessoas na questão 20, sobre o modelo de gestão de desempenho por competências despertar entusiasmo no trabalhador.

A alternativa discordo foi escolhida por 2 dos respondentes na questão 4.

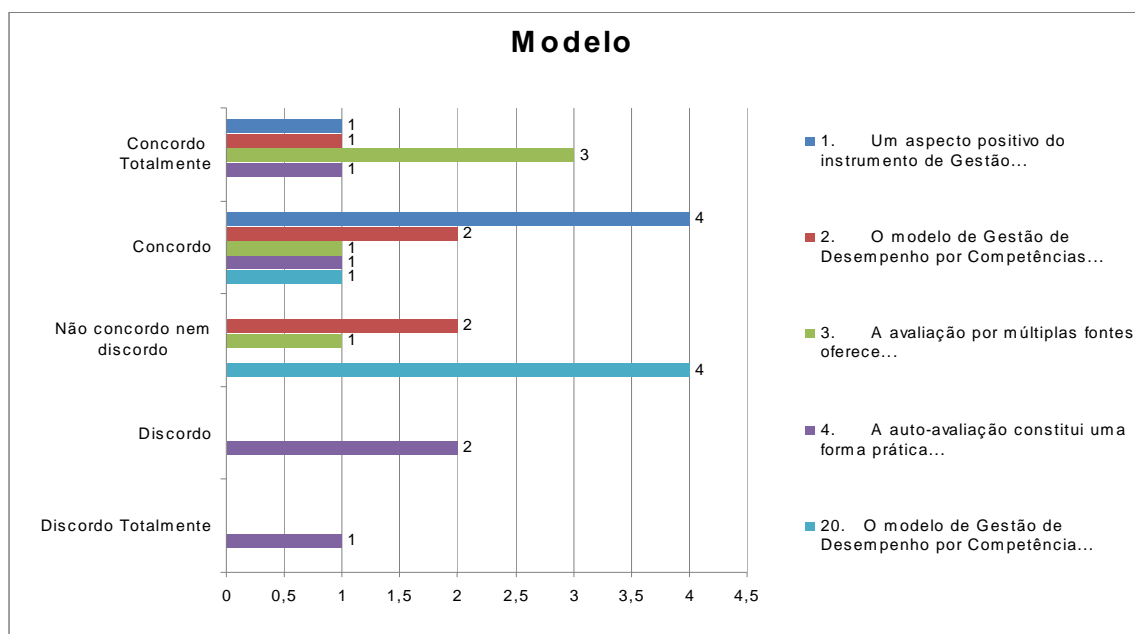


Figura 2. Categoria Modelo – respondentes grupo 1.
Fonte: Elaborado com base em dados da pesquisa

Na categoria Modelo, entre os respondentes do Grupo 2, verificou-se que a alternativa concordo apresentou os maiores percentuais entre os respondentes do Grupo 2 em todas as questões. Na questão 2, por exemplo, que avalia se o modelo de Gestão de Desempenho por Competências mostra-se mais participativo e democrático que o anterior, essa alternativa foi a escolhida por 21 (60%) dos entrevistados. A alternativa foi também escolhida por 15 (43%) dos respondentes na questão 1, que evidencia como aspecto positivo da GDP o fato de não precisar de indicações do superior para concorrer a cargos comissionados. Na questão 4, que se refere a auto-avaliação como forma de concordância ou de discordância em relação aos conceitos obtidos nas outras fontes de avaliação, a alternativa concordo totalmente apresentou o maior percentual entre os respondentes do grupo 2, 7 pessoas (20%), seguidas por 6 (17%) respondentes nas questões 1 e 3, respectivamente.

Na questão 3, a alternativa discordo apresentou o maior escore, sendo esta escolhida por 12 (34%) dos respondentes do grupo 2. Esta alternativa também foi escolhida por 10 (29%), 9 (26%) e 8 (23%) respondentes, respectivamente, nas questões 4, 20 e 2.

A alternativa discordo totalmente teve o maior escore 14% (5) na questão 20, sobre o modelo de Gestão de Desempenho por Competências possibilitar maior entusiasmo percebido, colaboração e dedicação no trabalho. Essa alternativa também foi a escolhida por 9% (3) dos respondentes na alternativa 1.

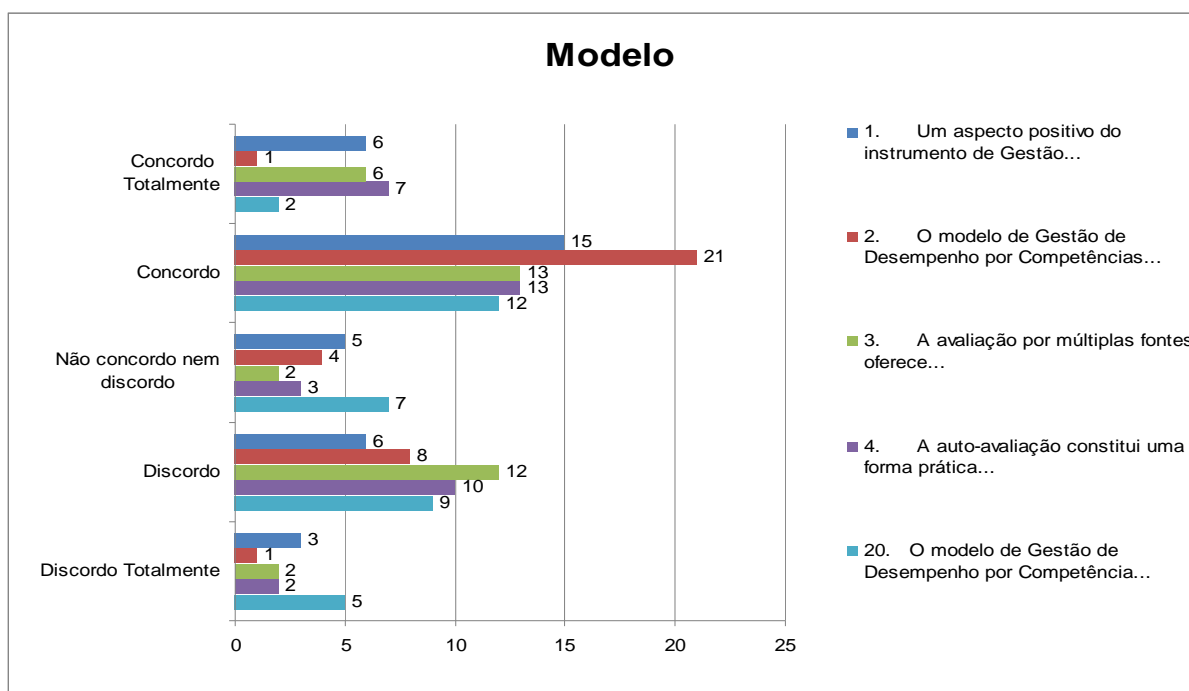


Figura 3. Categoria Modelo – respondentes grupo 2.

Fonte: Elaborado com base em dados da pesquisa

Observa-se que no grupo 1, os respondentes optaram, na maioria das questões pelas alternativas concordo e concordo totalmente. No grupo 2 as respostas foram mais distribuídas, mas, ainda assim, evidencia-se que o grau de concordância é maior que o de discordâncias. É elevado também, nos dois grupos, o número de pessoas que não se posicionaram concordando ou discordando. Na questão 20, por exemplo, a maioria (4) chefes optou pela alternativa não concordo nem discordo, que mostra uma posição ambígua nesse quesito. Também no grupo 2 essa questão foi a preferida por 7 (20%) respondentes.

Quanto ao modelo de avaliação de desempenho, a maioria dos respondentes em ambos os grupos manifestou concordância quanto a este ser mais participativo e democrático que o modelo anterior.

Conforme a Universidade Corporativa Banco do Brasil (2005) é preciso adotar-se uma atitude positiva com vistas ao aprimoramento pessoal e profissional do avaliador e de seus colegas, incentivando os profissionais do Banco a se comprometerem com o processo de avaliação.

É comum na maioria das organizações que as avaliações de desempenho sejam efetuadas pelo chefe; poucas organizações possibilitam que o subordinado possa avaliar o desempenho do seu superior. Geralmente a avaliação dos chefes é feita apenas por seu

superior imediato. No Banco do Brasil, o atual sistema de avaliação incentiva que os subordinados avaliem seu superior, bem como avaliem os seus pares e façam a auto-avaliação. O sistema privilegia a avaliação por múltiplas fontes, tornando os resultados mais democráticos e transparentes.

Bergamini e Beraldo (1998) consideram que um sistema de avaliação de desempenho que possibilita que todos sejam simultaneamente avaliadores e avaliados dentro da empresa, cria oportunidades de crescimento e de entendimento entre as pessoas, uma vez que todos assumem responsabilidade pela avaliação. Dessa forma, definem-se os papéis a serem desempenhados pelas pessoas, preparando-as para encarar e praticar a avaliação como um processo natural, embora bem planejado.

McGregor (1997) observa que a avaliação de desempenho tem como fundamento a ênfase na análise, mudando significativamente a abordagem da avaliação de pessoas, tornando o avaliado agente ativo do processo, considerando-se que é o indivíduo que sabe o que precisa aprender, mais que qualquer outra pessoa, sobre suas próprias capacidades, necessidades, pontos fortes e fracos e metas. Dessa forma o próprio indivíduo pode determinar o que é melhor para o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Conforme Bergamini e Beraldo (1998) o sistema de avaliação de desempenho deve propiciar transparência nos resultados, de modo que se avalie a eficiência da pessoa na execução da atividade do cargo, evitando possíveis desvios na consecução de objetivos empresariais e pessoais. No trabalho as pessoas se dedicam e se tornam mais produtivas empregando recursos e energia pessoais quando percebe que estão sendo reconhecidas.

Levinson (1997) considera que na avaliação de outras pessoas devem-se observar as características destas pessoas, bem como a estrutura organizacional e o modelo hierárquico existente na organização.

Para McGregor (1997) é preciso que na avaliação de desempenho se transmita o julgamento em relação ao valor pessoal dos subordinados, examinando cuidadosamente o plano convencional de avaliação de desempenho, em relação à definição de metas de desempenho e avaliação do progresso no alcance dessas metas.

A maioria dos respondentes do grupo 1 manifestou discordância na questão 4, "A auto-avaliação constitui uma forma prática de manifestar minha concordância ou discordância em relação aos conceitos atribuídos pelas outras fontes de avaliação", a alternativa discordo totalmente foi escolhida por 20% e a alternativa discordo por 40%.

Brandão et al (2004) observaram nesse quesito média de 5,06 pontos quanto ao grau de concordância. Os autores informam que entre os executivos é maior o grau de

concordância que entre os funcionários, indicando que estes reconhecem no modelo de gestão de desempenho uma ferramenta gerencial eficaz, valorizando suas características.

A auto-avaliação é oportunidade de autocrítica sobre as próprias competências.

Segundo Bergamini e Beraldo (1998) no processo de auto-avaliação o funcionário formula muitas questões em sua mente a respeito de suas tarefas, de como se comporta em relação aos padrões de desempenhos esperados para o cargo que ocupa, a respeito de seus projetos futuros, e de sua carreira, da importância de suas habilidades e dos prejuízos decorrentes de suas deficiências. Normalmente o avaliador preocupa-se com a própria produtividade e com a importância dos seus pontos fortes e fracos. É importante também o papel do supervisor, oferecendo apoio e segurança na execução dos trabalhos e orientando quanto ao desenvolvimento de suas potencialidades.

A auto-avaliação é incentivada, tanto por Bergamini e Beraldo (1998), quanto por McGregor (1997), que consideram importante que o funcionário faça a própria avaliação detectando os pontos fortes e fracos de seu desempenho atual, em relação às metas estabelecidas no seu projeto pessoal e em relação aos objetivos organizacionais. Os autores sugerem também que se façam exames em conjunto entre supervisor e funcionário dessa auto-avaliação de desempenho, e da avaliação feita pelo supervisor, antes de se definir metas para os próximos períodos.

Quanto à avaliação por múltiplas fontes, no processo de avaliação de desempenho por competências, no Banco do Brasil, enfatiza-se a importância do gestor de desempenho, instando-o a conhecer o sistema GDP e a dedicar tempo ao acompanhamento do desempenho dos funcionários em sua equipe, demonstrando que valoriza e acredita no sistema. É importante que o gestor envolva o avaliado em todas as etapas do processo, comprometendo-se com o acompanhamento de desempenho no cotidiano e não apenas nas datas de encerramento do processo de avaliação.

Levinson (1997) aponta como uma das deficiências do sistema de avaliação a capacidade dos gerentes em fornecer o *feedback* aos seus subordinados. O *feedback* deve ocorrer de forma livre e freqüente. O *feedback* demorado cria frustrações quando o bom desempenho não é reconhecido rapidamente. Quando o julgamento se baseia em inadequações passadas gera raiva e descontentamento.

Quanto a avaliação pelos seus subordinados, o gestor precisa aceitá-la naturalmente procurando desenvolver o *feedback* sincero com a equipe, para o próprio desenvolvimento.

O avaliador, segundo Bergamini e Beraldo (1998), reafirma a sua autoridade sendo justo e avaliando com segurança, mas precisa também rever a validade de sua técnica de chefia, visto que a conduta de seus subordinados reflete a forma como exerce o seu papel.

Na categoria Apoio observa-se, no gráfico abaixo, que a alternativa concordo teve o índice mais elevado na questão cinco "A equipe de Gestão de Pessoas do BB forneceu as informações necessárias quando da mudança no instrumento de GDP para a Gestão de Desempenho por Competências", escolhida por 3 (60%) dos respondentes. A alternativa foi escolhida por 2 dos respondentes na questão 6.

A alternativa concordo totalmente foi a escolhida por 2 (40%) dos respondentes na questão 6 "Sempre que tive dúvidas quanto ao funcionamento do instrumento de Gestão de Desempenho por Competência a equipe de Gestão de Pessoas do BB esteve disponível para esclarecê-las e prestar orientação".

Entretanto, observa-se que 1 (20%) respondente optou pela alternativa não concordo nem discordo na questão 6. As questões dessa categoria apresentam elevados índices de concordância entre os respondentes desse grupo.

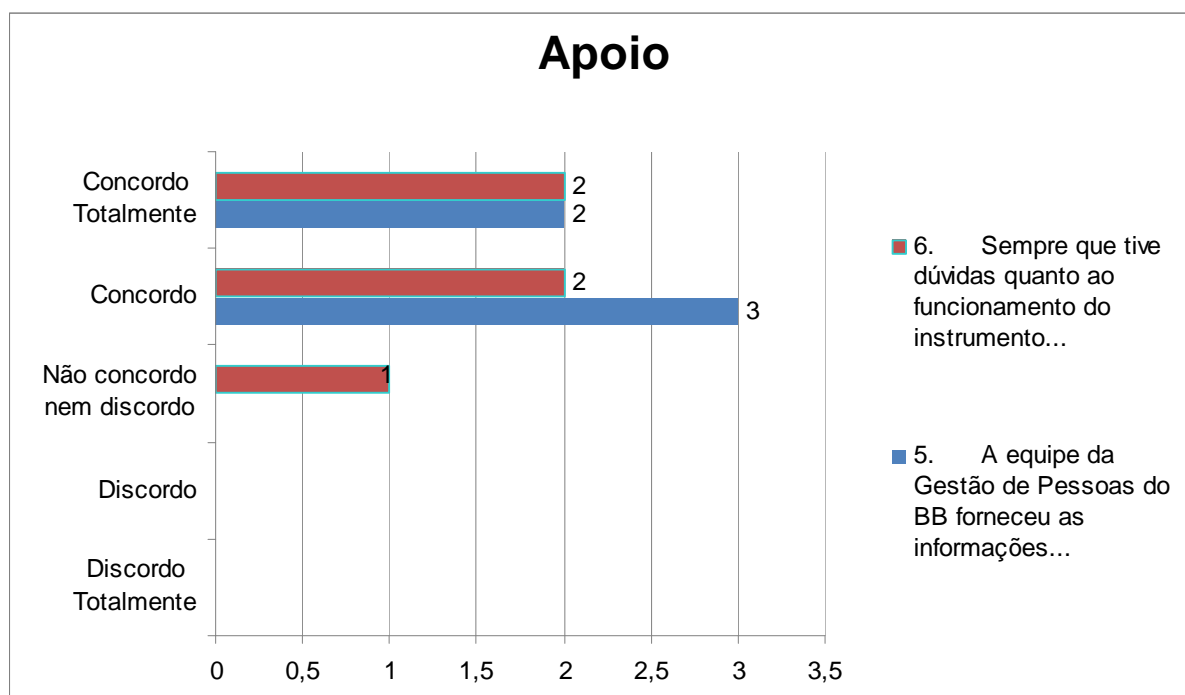


Figura 4. Categoria Apoio – respondentes grupo 1.
Fonte: Elaborado com base em dados da pesquisa

No Grupo 2, a categoria Apoio refere-se apenas a duas questões. A alternativa concordo foi a escolhida por 18 (51%) respondentes deste grupo, na questão 5, referente ao apoio fornecido pela equipe de Gestão de Pessoas na disseminação de informações sobre as mudanças no modelo de avaliação. Na questão 6, apenas 6 (17%) optaram por essa alternativa.

A alternativa não concordo e nem discordo foi apontada por 19 (54%) respondentes na questão 6; 9 (26%) respondentes também optaram por essa alternativa na questão 5. Observa-se também que 7 (20%) dos respondentes afirmam discordar em ambas as questões. Discordo totalmente e concordo totalmente foram escolhidas respectivamente por 1 (3%) dos respondentes, na questão 6.

Observa-se que as alternativas que indicam discordância ou não concordância prevaleceram na questão 6, indicando certa insatisfação com o atendimento recebido da equipe de Gestão de Pessoas quando se manifestaram dúvidas quanto ao funcionamento do instrumento de avaliação.

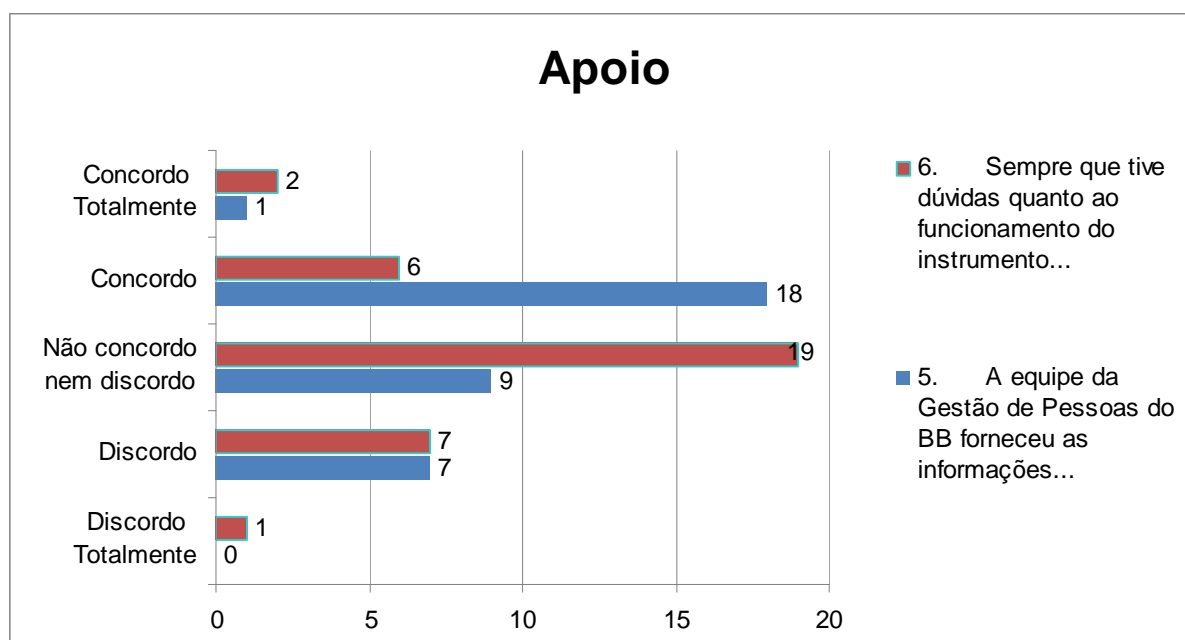


Figura 5. Categoria Apoio – respondentes grupo 2.
Fonte: Elaborado com base em dados da pesquisa

Comparando-se os dois grupos nessa categoria, observa-se que entre os chefes há uma predisposição maior em concordar com as afirmativas das duas questões, enquanto entre os funcionários (grupo 2) há uma disposição de concordar menos, visto que a maioria dos respondentes optou pela alternativa não discordo e nem concordo. É também elevado o número dos respondentes que discordam (20%), nesses dois quesitos.

Observou-se que há discordância elevada, no grupo 2, em relação à disponibilidade da Equipe de Gestão de Pessoas em oferecer suporte às dúvidas dos funcionários quanto ao instrumento de avaliação de desempenho utilizado, apresentando índices de 20% na alternativa discordo e de 54% na alternativa não concordo e nem discordo.

Brandão et al (2004) encontraram, média de 4,99, no fator atuação da equipe de Diretoria de Gestão de Pessoas do Banco na implementação piloto do novo modelo, indicando que há alto nível de concordância neste fator, portanto valorizam-se as características do modelo de gestão de desempenho entre os funcionários do BB, participantes da pesquisa.

Para o Banco do Brasil, a avaliação por múltiplas fontes deve ocorrer em um ambiente profissional, como oportunidade de desenvolvimento pessoal, dos pares, subordinados e superiores. Agindo dessa forma, estabelece-se, tacitamente, um acordo de companheirismo. Porém considera-se imperativo a obtenção de conhecimentos sobre a GDP por Competências, sobre seus objetivos, filosofia e operacionalização.

Para ajudar os funcionários foi elaborado um conjunto de cinco cadernos de leitura, abordando temas específicos sobre o sistema implantado na empresa, com o objetivo de preparar e conscientizar os funcionários quanto a importância da avaliação por desempenho, como forma de desenvolvimento pessoal e profissional.

Além disso, o Banco do Brasil oferece recursos para obtenção de informações sobre a GDP por Competência junto as Dipes (Diretoria de Gestão de Pessoas), de acordo com a necessidade de informações.

Os gestores de desempenho foram incentivados a estimular o funcionário a elaborar o Plano de Desenvolvimento de Competências, e a anotar orientações de aprimoramento de sua equipe, enfatizando-se a necessidade de reconhecer o bom desempenho do funcionário em todas as ocasiões pertinentes.

McGregor (1997) observa que no processo de avaliação de desempenho é importante que o supervisor ofereça apoio ao avaliado, ajudando-o a fixar objetivos pessoais e metas para um período curto, de pelo menos seis meses. Essas metas devem ser conjuntamente analisadas após esse período para a fixação das metas para o período seguinte. Nesse processo, o

supervisor deve ajudar o funcionário a estabelecer as atitudes que devem ser tomadas no alcance dos objetivos e metas de desempenho.

Levinson (1997) considera que se solicita ao avaliador uma classificação geral usando-se escalas de cinco pontos ou outro dispositivo semelhante, e também uma declaração sobre o potencial da pessoa para a próxima etapa ou para um nível mais elevado de gerência.

Geralmente, nas empresas, considera-se que a gestão do trabalhador consiste em atribuir-lhe uma tarefa e o deixar realizá-la sozinho. Não se enfatiza o papel do relacionamento entre gerentes e funcionários, entre os colegas, entre os subordinados e os consumidores e outros públicos. Esses relacionamentos requerem habilidade e segurança, em muitas situações, o gerente precisa assumir posição firme, em outras ser conciliador; em outras ser passivo.

Nas empresas, segundo o autor, as descrições de cargos são estáticas e deixam de lado inúmeros aspectos de comportamento que são importantes na realização de avaliação de desempenhos.

A figura a seguir mostra a categoria Instrumento, onde se pode observar que 4 (80%) dos respondentes do Grupo 1 optaram pela alternativa concordo, nas questões 12 e 14, respectivamente; a alternativa também foi escolhida por 3 (60%) dos respondentes deste grupo, nas questões 10 e 11; e, 2 (40%) a escolheram nas questões 7 e 13.

A alternativa concordo totalmente foi escolhida por 4 (40%) na questão 7; por 1 (20%) nas questões 9 e 11, respectivamente. Já a alternativa não concordo nem discordo foi escolhida por 4 (80%) dos respondentes na questão 9; 2 (40%) na questão 13, e por 1 (20%) nas questões 7, 10, 11, 12 e 14, respectivamente.

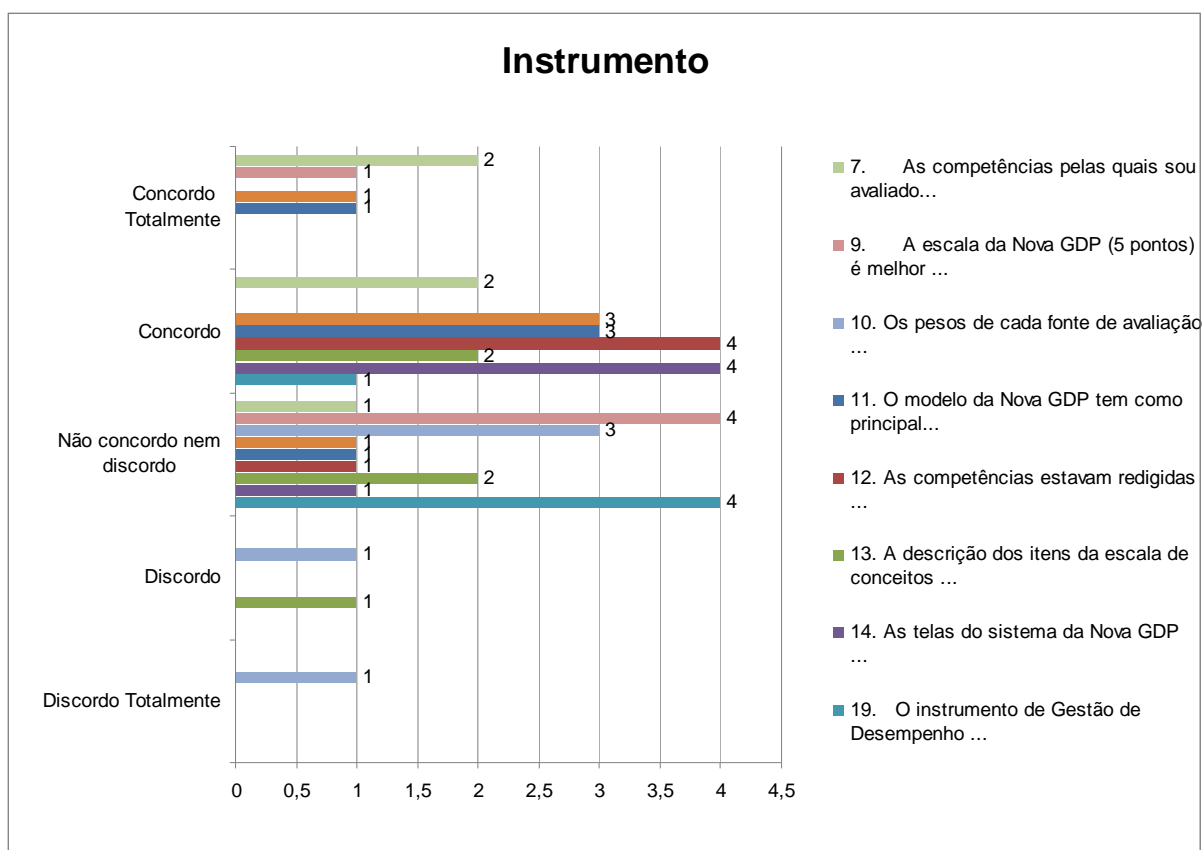


Figura 6. Categoria Instrumento – respondentes grupo 1.

Fonte: Elaborado com base em dados da pesquisa

A alternativa discordo foi escolhida por 1 (20%) dos respondentes na questão 13. Cabe destacar que 1 (20%) respondente discorda totalmente, na questão 10. Dessa forma, observa-se que a maioria expressa concordância com as afirmativas dessa categoria.

Pode-se observar, que no Grupo 2, categoria instrumento, a questão 14: "As telas do sistema da Nova GDP (estrutura, seqüência, diagramação, disposição visual) facilitaram a navegação no sistema", obteve o maior índice de concordância, 22 (63%) entre os respondentes desse grupo; a alternativa também foi escolhida, nas questões 7 e 9, por respectivamente 18 (51%) e 17 (49%) respondentes respectivamente, e por 15 (43%) dos respondentes nas questões 10, 11 e 12.

O grau de discordância foi maior nas questões 13 e 19, escolhidas por 14 (40%) dos respondentes. Também nas questões 9, 10, 11, 12 e 14 evidencia-se alto grau de discordância, com índices de 7 (20%), 9 (26%), 12 (34%), e 14 (40%), respectivamente. Já a alternativa discordo totalmente foi escolhida por 6 (17%) dos respondentes na questão 19, e por 3 (9%) respondentes nas questões 10, 11 e 12, respectivamente.

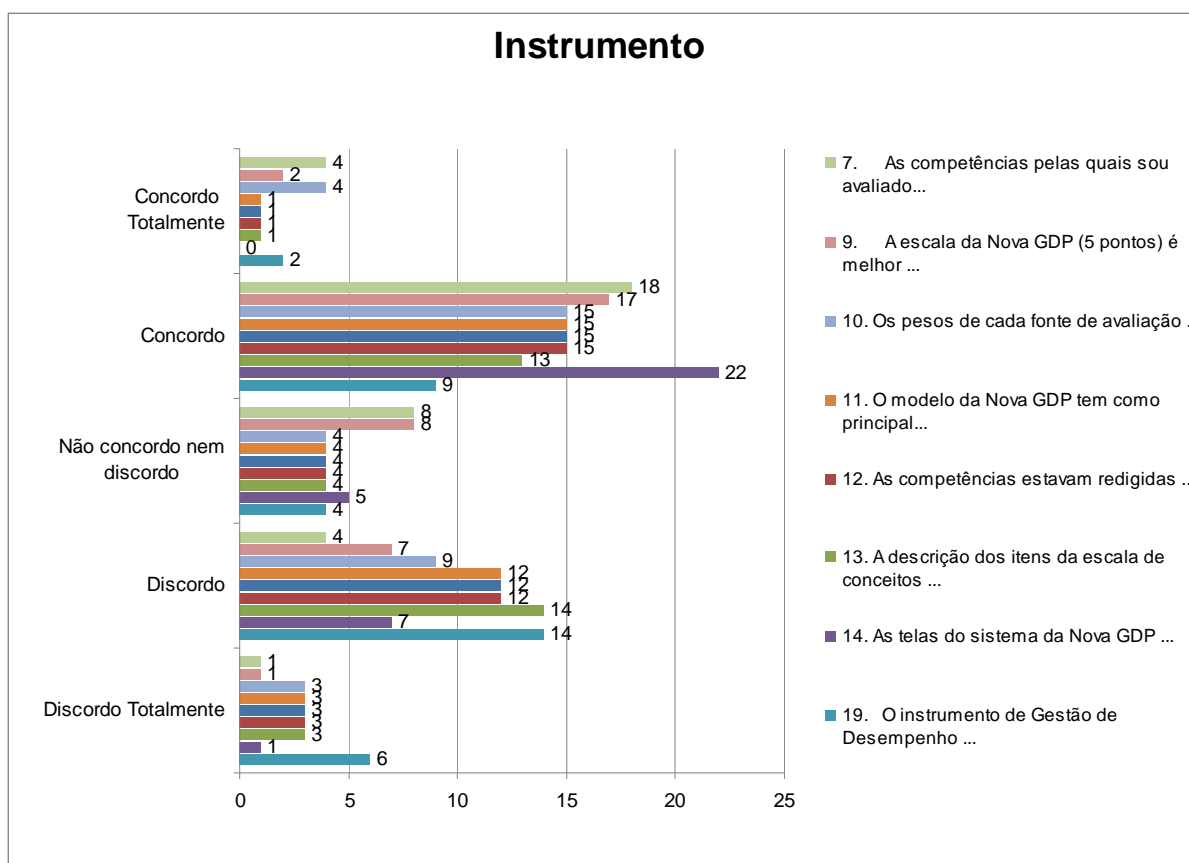


Figura 7. Categoria Instrumento – respondentes grupo 2.

Fonte: Elaborado com base em dados da pesquisa

Constata-se, que no grupo 1, houve maior grau de concordância com as afirmativas das questões principalmente na questão 14 escolhida por 22 (63%) pessoas; com exceções quanto às questões 9 e 19 em que houve ambigüidade nas respostas, uma vez que, a maioria optou por não concordo e nem discordo. No Grupo 2 observou-se elevados índices nas alternativas discordo e discordo totalmente, na maioria das questões, evidenciando descontentamento com suas afirmações, principalmente quanto as questões 14 e 19, escolhidas por 14 pessoas (40%) e questões 11 e 12, por 12 pessoas (34%). Também a alternativa não concordo nem discordo foi escolhida por 8 (23%) respondentes nas questões 7 e 9, e por 5 (14%) dos respondentes, na questão 14.

Observa-se, em ambos os grupos, que a maioria dos respondentes concordam quanto às afirmações das questões sobre a operacionalização do sistema de avaliação, em relação ao sistema anterior. Por exemplo, na questão 9, que trata da escala da Nova GDP de cinco pontos, a maioria no grupo 2, (49% ou 14 pessoas) concorda que ela é melhor que a do modelo anterior. No grupo 1, entretanto, a maioria (4 respondentes), escolheu a alternativa

não concordo nem discordo, apenas 1 (20%) pessoa concorda totalmente. 4 dos respondentes do grupo 1 concordam que as telas do sistema da Nova GDP facilitam a navegação dos usuários.

Brandão et al (2004) observaram média de 4,48, no fator 5, referente ao sistema informatizado de acesso e utilização do novo modelo de gestão de desempenho indicando um alto grau de concordância com as características desse fator, principalmente entre o grupo de executivos que participaram da pesquisa.

McGregor (1997) observa que é preciso adotar uma atitude diferente em relação à avaliação. Os mecanismos específicos têm importância secundária, mas devem ser ajustados à situação. Para se fazer uma avaliação não é necessária uma lista universal de categorias de classificação, deve-se também evitar as complicações do julgamento subjetivo ou preconceituoso.

A avaliação de desempenho, no ponto de vista de Levinson (1997), não deve focalizar o comportamento, mas os resultados do comportamento. Dessa forma, não basta que se tenha alcançado o objetivo, é preciso verificar o parâmetro utilizado para se alcançar o objetivo. É importante analisar o como as pessoas fazem as coisas. No julgamento dos fins é preciso descrever-se o como, adotando-se mecanismos de suporte para o processo de avaliação.

A questão 11 que se refere ao objetivo da nova GDP em promover o desenvolvimento profissional; a 12 à clareza e objetividade na redação das competências e 13 à descrição dos itens da escala de conceitos adequados para a avaliação das competências obtiveram a concordância da maioria dos entrevistados nos grupos 1 e 2 evidenciando a relevância e a compreensão dessas afirmativas.

Para Levinson (1997) a avaliação deveria fazer parte de um processo contínuo promovendo o entendimento e o bom relacionamento entre gerente e funcionários. No alcance dessas metas a avaliação de desempenho precisa ser apoiada por mecanismos que possibilitem que se dominem as inadequações do trabalho, e modificar comportamentos que dificultam o próprio desempenho.

Para o autor o ideal é que tanto o gerente quanto os subordinados definam, em conjunto, os objetivos a serem alcançados em um período determinado fixando critérios através dos quais ambos saibam que os objetivos definidos foram alcançados, incluindo aspectos mais qualitativos dos cargos.

A Universidade Corporativa Banco do Brasil (2005) estabeleceu no caderno 1 quais resultados são esperados no novo modelo de avaliação, entre eles a contribuição para a melhoria dos resultados organizacionais, a melhoria permanente do atendimento ao cliente e a

contribuição no desenvolvimento profissional, vinculando objetivos do funcionário aos objetivos de sua unidade de trabalho e do Banco. As competências são avaliadas semestralmente, em três etapas, planejamento, acompanhamento e encerramento.

Bergamini e Beraldo (1998) consideram que além de aspectos positivos a avaliação de desempenho também tem aspectos negativos que podem ser desmotivantes quando não se consideram os efeitos da sistemática para avaliar o pessoal em seus aspectos de longo termo: melhorar parâmetros para comparação entre avaliados, procurar melhores técnicas, faz que se preste mais atenção no que pode ser considerado meio ou instrumental, esquecendo-se dos fins e objetivos a serem alcançados.

Para os autores é importante que se assegure a compreensão do real conceito de avaliação de desempenho, objetivando que o trabalhador tenha mais empenho na realização das tarefas do que apenas cumpra as funções em sua descrição de cargo. É necessário envolver a pessoa em um programa eficiente incentivando-a a buscar o sentimento de auto-estima e de realização dos seus desejos pessoais.

Quanto a categoria Percepção Pessoal do Grupo 1, observa-se (figura 8) que a alternativa concordo foi escolhida por 4 (80%) nas questões 15, 16 e 17; por 2 (40%) nas questões 8 e 18, respectivamente.

A alternativa concordo totalmente foi a escolhida por 2 (40%) respondentes na questão 8. Evidencia-se assim, que a maioria dos respondentes deste grupo concordam com as afirmações das questões desta categoria. Entretanto, a alternativa não concordo nem discordo foi escolhida por 3 (60%) respondentes, na questão 18; por 2 (40%) na questão 8 e 1 (20%) nas questões 16 e 17.

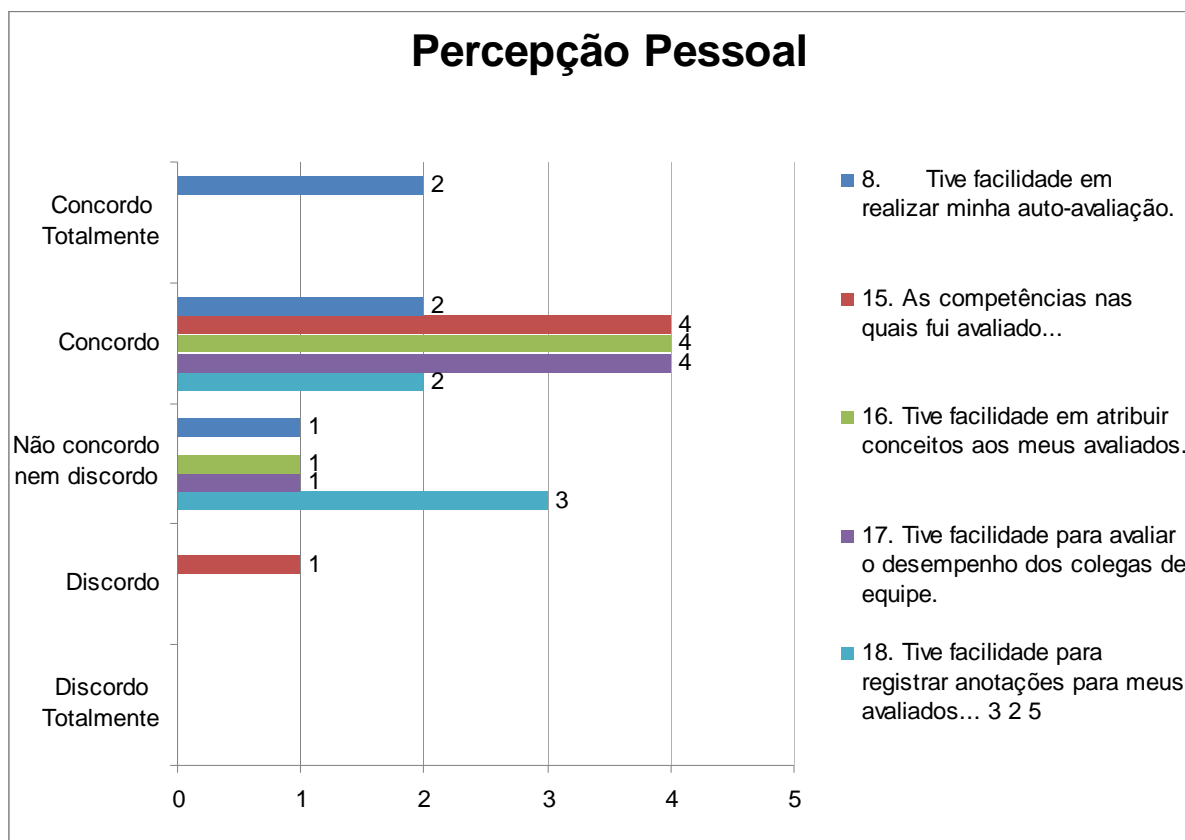


Figura 8. Categoria Percepção Pessoal – respondentes grupo 1.

Fonte: Elaborado com base em dados da pesquisa

Nesta categoria, no Grupo 2, observou-se que a alternativa concordo foi escolhida, na questão 8, por 22 pessoas, ou seja, por 63% dos respondentes do grupo 2. Também foi elevado o índice de escolha desta alternativa nas questões 15, 16, 17 e 18, com respectivamente 16 (46%), 10 (29%), 12 (34%), 9 (26%) respondentes.

A alternativa concordo totalmente foi escolhida por 10 (29%) dos entrevistados na questão 8, e por 7 (20%), na questão 16. A alternativa não concordo e nem discordo apresentou o índice mais alto na questão 18, apontada por 9 (29%) dos respondentes do grupo 2.

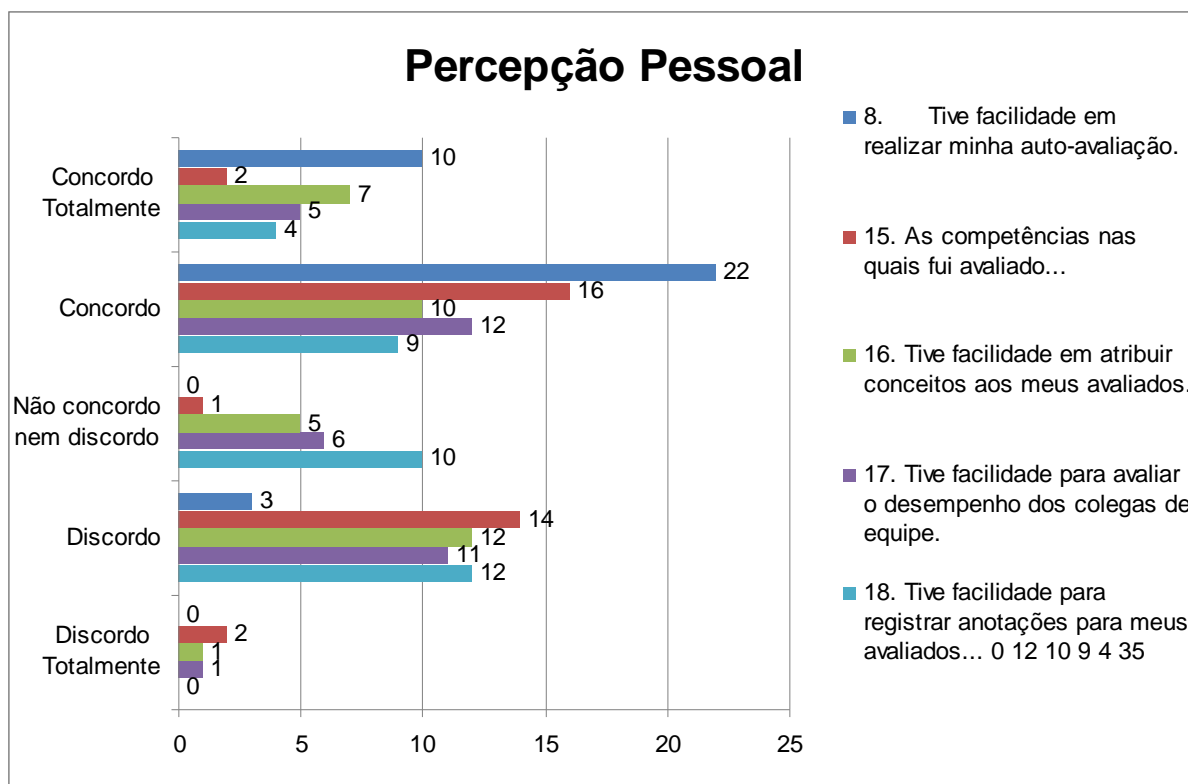


Figura 9. Categoria Percepção Pessoal – respondentes grupo 2.

Fonte: Elaborado com base em dados da pesquisa

A alternativa discordo apresentou o índice mais alto na questão 15, sendo apontada por 40% dos respondentes, seguida pelas questões 16 e 18, com 34%, e questão 17, com 31%.

Discordo totalmente teve o índice mais alto na questão 15, apontada por 6% dos respondentes do grupo 2.

Observa-se que, comparativamente, há divergências no ponto de vista dos respondentes do grupo 1 e do grupo 2, principalmente em relação aos graus de discordância nas afirmativas das questões do formulário, de modo geral, os respondentes do grupo 1 apresentaram maior homogeneidade nas respostas às questões.

Quanto a percepção pessoal do sistema de avaliação implementado no Banco do Brasil a maioria dos respondentes nos grupos 1 e 2, concordam que tiveram facilidade em realizar a auto-avaliação e em atribuir conceitos aos seus avaliados e concordam que o instrumento de avaliação possibilita maior transparência na concorrência para cargos comissionados e ascensão profissional. A maioria manifesta concordância quanto a possibilidade que o sistema propicia para que os funcionários trabalhem com mais entusiasmo e dedicação às suas atividades.

Brandão et al (2004) analisando o fator 4 competências profissionais avaliadas e procedimentos de avaliação de desempenho, constataram uma média de 4,46 de concordância indicando que houve dificuldade para os participantes da pesquisa em atribuir conceitos, visto que, no início do processo, o computador apresentava-se indisponível ou lento, durante parte do tempo, dificultando o acesso e navegação dos funcionários.

Para McGregor (1997) o sistema de avaliação de desempenho deve ser adequado às necessidades dos avaliados e avaliadores. As desvantagens mais visíveis do sistema de avaliação é quanto a definição das dimensões de avaliação de desempenho em relação as metas quantitativas, o que torna os julgamentos subjetivos. As informações utilizadas para a avaliação de desempenho devem ser claras evitando sutilezas de interpretação, que se utilizadas na comparação de desempenho dos funcionários podem gerar julgamentos arbitrários que influem em decisões como aumentos salariais, promoções, rebaixamento ou demissões.

Conforme a Universidade Corporativa Banco do Brasil (2005) a mensuração do desempenho por competências visa orientar o equilíbrio nas ações empresariais, mantendo a competitividade da empresa, garantindo sua capacidade de criar valor para os acionistas, clientes, funcionários e sociedade, ou seja, na realização de sua missão.

No processo de avaliação as metas são estabelecidas nos Acordos de Trabalho, elaborados com base no direcionamento estratégico da empresa, incluindo indicadores de desempenho das equipes e das pessoas. As competências recebem pontos das avaliações por múltiplas fontes, pela observação da atuação e do comportamento do avaliado, no cotidiano de trabalho as metas são avaliadas de forma objetiva através de resultados obtidos pela unidade ou pela empresa, as competências são avaliadas objetiva e subjetivamente, permeadas por sentimentos e crenças dos avaliadores. Para garantir a objetividade e a subjetividade é balanceada nas múltiplas fontes.

O processo de avaliação de competências envolve a comparação de comportamentos observados e desempenhos esperados. Ao se avaliar alguém é preciso conhecer o rol de competências exigidas no cargo, e do comportamento desejado para se determinar o desempenho.

Os respondentes do grupo 1 manifestaram discordâncias em poucas questões, notadamente nas questões 4 da categoria Modelo, referente à auto-avaliação e na questão 10 e 13 da categoria Instrumento e na questão 15 da categoria Percepção Pessoal. Porém foram elevados os índices da alternativa não concordo nem discordo nesse grupo.

Observa-se que, os respondentes do grupo 2 optaram por uma maior distribuição dos percentuais nas cinco alternativas propostas, em todas as questões do formulário. Os maiores índices registrados referiram-se à alternativa concordo, na maioria das questões; a alternativa concordo totalmente apresentou os maiores índices nas questões da categoria Modelo.

A alternativa não concordo nem discordo também registrou altos índices de preferência no grupo 2, principalmente na questão 6, da categoria Apoio, cujo maior índice foi de 54%. A alternativa discordo apresentou altos índices nas questões da categoria Instrumentos e Percepção Pessoal, com índices de até 40%. O maior índice da alternativa discordo totalmente foi registrado na categoria Instrumento, com 17%.

5.1.1 Comparação com os Dados da Pesquisa de Brandão et al (2004)

Ao analisar o estudo realizado por Brandão et al (2004), observa-se que há concordância em diferentes graus, com as afirmativas do questionário, indicando que há um bom nível de compreensão do modelo, dos instrumentos e da percepção dos funcionários quanto a esse modelo de gestão de desempenho. Porém observe-se que o questionário utilizado por esses autores continha 26 questões, seis a mais que o questionário utilizado nesta pesquisa.

Brandão et al (2004) asseguram que, no seu estudo, dez questões¹ obtiveram média superior dos respondentes indicando que concordam muito ou totalmente com as afirmações nelas contidas. Outras onze questões obtiveram nesse estudo grau moderado de concordância, (inclinadas a muita concordância), e apenas cinco itens obtiveram concordância média, indicando concordância moderada ou pouca concordância.

Quanto aos respondentes do grupo 1, nesta pesquisa, observa-se que, alguns quesitos tiveram índices muito baixos de concordância, principalmente na categoria modelo, em que a opção concordo foi escolhida por 4 pessoas, apenas na questão 1; e a alternativa concordo totalmente foi escolhida na questão 3, por 3 pessoas; nas demais questões esta alternativa foi escolhida por apenas 2 e 1 pessoas, respectivamente. Essa categoria, entre os funcionários (grupo 2), apresentou médias maiores de concordância (60%, na questão 2) e de concordância total (20% na questão 4).

¹ Duas das questões com médias mais altas de concordância na pesquisa de Brandão et al (2004) não foram incluídas no formulário desta pesquisa, portanto não fazem parte desta análise.

A categoria Instrumento apresentou, no grupo 1, maior nível de concordância e de concordância total, com exceção das questões 9 e 19, em que a maioria posicionou-se ambigualmente, optando por não concordo e nem discordo. Entre os respondentes do grupo 2, essa categoria apresentou também elevado índice de discordância e de discordância total.

A categoria Percepção Pessoal foi a que apresentou os maiores índices de concordância e concordância total entre os respondentes do grupo 1. Entre os respondentes do grupo 2, também houve, nessa categoria, índices elevados de discordância e, também houve discordância total.

Brandão et al (2004) destacam as questões 1 a 6, 7 e 17, como as que tiveram as médias mais altas de concordância. As questões de 1 a 4 apresentaram média de concordância de 5,26; 5,21; 5,08 e 5,06, respectivamente.

Nesta pesquisa verificou-se que as questões de 1 a 4 foram classificadas na categoria Modelo, sendo que apenas a questão 1, referente ao aspecto positivo de não se precisar de indicação dos superiores para concorrer a cargos comissionados obteve índice maior de concordância, escolhida por 4 pessoas do grupo 1 e 21 pessoas do grupo 2, respectivamente, 80% e 60%.

As questões 5 e 6, na pesquisa de Brandão et al (2004) apresentaram médias de concordância de 5,05 e 5,00, respectivamente.

Nesta pesquisa, estas foram classificadas na categoria Apoio. A questão 5 teve maior concordância, escolhida, no grupo 1, por 3 pessoas, 2 concordam totalmente; e no grupo 2, 18 pessoas concordam. Entretanto a questão 6 apresentou o maior índice de não concordo nem discordo no grupo 2, escolhida por 19 pessoas, também 9 pessoas optaram por essa alternativa, na questão 5.

Brandão et al (2004) informaram que a questão 7, "As competências pelas quais fui avaliado são mais adequadas que os fatores do modelo de gestão de desempenho anteriormente vigente", apresentou média de concordância de 4,90.

A questão 7 foi classificada, nesta pesquisa, na categoria Instrumento, e no grupo 1 obteve a concordância de 2 pessoas, sendo que outras duas concordam totalmente. No grupo 2, apenas 18 pessoas concordam, e 4 concordam totalmente. Foi elevado o índice de não discordo e nem concordo, nesse grupo, escolhido por 8 pessoas.

A questão 17 que obteve média 4,90 de concordância, na pesquisa de Brandão et al (2004), foi classificada nesta pesquisa na categoria Percepção Pessoal, sendo que 4 pessoas concordam no grupo 1, no grupo 2, entretanto, apenas 12 entrevistados concordaram, 5

concordaram totalmente, mas outros 12 discordaram, sendo que desses, 11 discordam totalmente e 6 não concordam e nem discordam.

Observa-se, assim, que houve algumas divergências nos resultados obtidos na presente pesquisa em relação à realizada por Brandão et al (2004).

Brandão et al (2004) observaram que quanto aos níveis de responsabilidade funcional, gerentes e altos executivos concordam mais que os funcionários. A pesquisa atual evidencia que essa assertiva foi corroborada, visto que há maior concordância e concordância total entre os respondentes do grupo 1. Os respondentes do grupo 2 apresentam em alguns quesitos índices mais elevados de discordância e discordância total que no grupo 1. Também observou-se nesse grupo índices muito alto de não concordo e nem concordo em grande número de quesitos, indicando que há necessidade de se melhorar o processo de informações e orientações quanto as competências e suas avaliações.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho enfocou a avaliação de desempenho por competências, com base na prática realizada no Banco do Brasil. Constatou-se que a tendência de se avaliar desempenhos por competências visa reduzir ao mínimo possível erros e desvios que normalmente ocorrem em outros sistemas de avaliação.

A avaliação de desempenho por competências, na opinião dos autores consultados, possibilita o desenvolvimento pessoal e profissional, incentivando ao aprendizado contínuo, visando desenvolver novas habilidades e competências, auxiliando no aprimoramento da carreira.

Para que a avaliação por desempenho seja eficaz é importante estabelecer orientação e alteração nos comportamentos de funcionários e superiores, estabelecendo-se metas e objetivos pessoais aliados às metas e objetivos organizacionais. Para que o funcionário modifique hábitos e comportamentos indesejáveis é importante que ele aprenda a analisar comportamentos e destacar os elementos que sejam aceitáveis e desejáveis, descartando ou modificando os não aceitáveis.

Para o sucesso da avaliação de desempenho é importante estabelecer um relacionamento maior entre os subordinados e superiores, oferecendo-se freqüentes *feedbacks*, treinamentos e dados que auxiliem no aprimoramento profissional e pessoal.

Como a avaliação é realizada sob uma base de análise semestral deve ser fornecido freqüentemente *feedback*. O subordinado saberá com certeza qual o comportamento que está sendo avaliado. Quando se recebe informações no momento em que ocorrem incidentes, há maior probabilidade de se relacionar o comportamento inaceitável à avaliação, e dessa forma modificar o comportamento mais facilmente, corrigindo os problemas antes que eles se tornem grandes demais.

De modo geral a avaliação de desempenho não se limita a um julgamento do tipo recompensa-punição, visto que a avaliação é parte de um processo contínuo, através do qual o avaliado recebe orientações, tornando mais eficaz o relacionamento entre subordinado e supervisor. Dessa forma, conhecendo a descrição do cargo e os comportamentos esperados, o profissional poderá modificar aspectos do seu comportamento que dificultam o desempenho.

As pessoas estão interessadas em fazer a auto-avaliação identificando pontos fortes e fracos, atitudes e comportamentos, definindo metas e objetivos pessoais a serem alcançados, e que contribuem para melhorar seu desempenho. As pessoas esperam recompensas pelo

esforço realizado em suas atividades profissionais e estas estão alinhadas a desempenho na média ou desempenhos excelentes, de modo que buscam satisfação no trabalho e procuram desenvolver suas carreiras.

A avaliação de desempenho por competências consiste em apreciação sistemática no trabalho, segundo as aptidões, habilidades e competências necessárias à boa execução desse trabalho, e está relacionada muitas vezes, a vantagens financeiras, decorrente da promoção no cargo ou de recompensa por resultados acima do esperado.

É importante considerar na análise sistemática, características do trabalhador ao longo do tempo, de modo a nortear a necessidade de treinamentos ou de programas de desenvolvimento pessoal e profissional.

Os avaliadores de desempenho precisam ser preparados para identificar as mudanças no comportamento e no perfil do avaliado, de modo a ser justo e equilibrado nas suas observações, considerando-se que as avaliações são efetuadas sobre o que o indivíduo produziu, embora seja importante estabelecer estimativas futuras da capacidade produtiva, sem temer que se prejudique o avaliado.

A avaliação por desempenho visa estabelecer critérios objetivos sobre resultados esperados, de modo que se pode estabelecer, na organização, discussões e acordos específicos para definir objetivos e resultados a serem alcançados. O sistema exige que as pessoas sejam mais participativas no destino da organização, uma vez que há maior compromisso com resultados decorrentes da necessidade de auto-avaliação, no sentido de se obter a consecução dos objetivos fixados.

Neste contexto, a avaliação deixou de ser meramente subjetiva com base em comportamentos, tornando-se mais objetiva, pela constatação de cumprimento ou não de metas pretendidas. Dessa maneira, torna-se mais eficiente e eficaz, aliviando a tensão entre superior e subordinados decorrentes dos critérios de julgamento estarem mais ligados a resultados que a comportamentos específicos.

A maioria dos funcionários considera que estão satisfeitos com o modelo de avaliação de desempenho utilizado atualmente na empresa, ao fazerem a auto-avaliação e receberem resultados da avaliação por pares, superiores, e subordinados. Entre os fatores que influenciam no desempenho, listaram as competências individuais necessárias para o desenvolvimento de suas atividades e a oportunidade que têm de participar de cursos de aprimoramento, visando o desenvolvimento da carreira.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, C.W.; BERALDO, D.G.R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo : Atlas, 1988.
- BRANDÃO, H.P; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de competências e gestão de desempenho. In: WOOD Jr, T., *et al.* (coord.). **Gestão empresarial: o fator humano**. 1 ed. São Paulo : Atlas, 2007.
- FARIA, M.F.B. de. **Gestão de pessoas**. Brasília : UnB, 2006.
- LEVINSON, H. Avaliação de que desempenho? In: VROOM, V.H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro : Elsever, 1997. p. 189-203.
- McGREGOR, D. Uma análise apreensiva da avaliação de desempenho. In: VROOM, V.H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro : Elsever, 1997. p. 163-174.
- MEYER, H.H.; KAY, E.; FRENCH Jr.J.R.P. Divisão de papéis na avaliação de desempenho. In: VROOM, V.H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro : Elsever, 1997. p. 175-188.
- PICARELLI, V.. Gestão por Competências. In: BOOG, G.; BOOG, M. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**. São Paulo: Gente, 2002.
- ROBBINS, S.P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo : Saraiva, 2003.
- RUAS, R.. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL. **Curso de gestão de desempenho por competência**. v.1 a v.5. Brasília : Unibb; 2005.
- _____. Profi. **Caminhos: GDP por competências**. Brasília : Universidade Corporativa Banco do Brasil, 2005.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO					
Questões	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1. Um aspecto positivo do instrumento de Gestão de Desempenho por Competências é o fato do funcionário não precisar mais de indicações do superior para concorrer a cargos comissionados.					
2. O modelo de Gestão de Desempenho por Competências está mostrando ser mais participativo e democrático do que o modelo vigente anteriormente.					
3. A avaliação por múltiplas fontes (auto-avaliação, pares, superior e subordinados) oferece um resultado mais fidedigno sobre meu desempenho.					
4. A auto-avaliação constitui uma forma prática de manifestar minha concordância ou discordância em relação aos conceitos atribuídos pelas outras fontes de avaliação.					
5. A equipe da Gestão de Pessoas do BB forneceu as informações necessárias quando da mudança no instrumento de GDP para a Gestão de Desempenho por Competências.					
6. Sempre que tive dúvidas quanto ao funcionamento do instrumento de Gestão de Desempenho por Competências a equipe da Gestão de Pessoas do BB esteve disponível para esclarecê-las e prestar orientações.					
7. As competências pelas quais sou avaliado são mais adequadas que os fatores da GDP vigente anteriormente.					
8. Tive facilidade em realizar minha auto-avaliação.					
9. A escala da Nova GDP (5 pontos) é melhor que a da anterior (6 pontos).					
10. Os pesos de cada fonte de avaliação (auto-avaliação, superior, pares e subordinados) devem ser equivalentes.					
11. O modelo da Nova GDP tem como principal objetivo promover o desenvolvimento profissional.					
12. As competências estavam redigidas de forma clara e objetiva.					
13. A descrição dos itens da escala de conceitos foi adequada para avaliar as competências.					
14. As telas do sistema da Nova GDP (estrutura, seqüência, diagramação, disposição visual) facilitaram a navegação no sistema.					
15. As competências nas quais fui avaliado expressam as atividades da área em que atuo.					
16. Tive facilidade em atribuir conceitos aos					

meus avaliados.					
17. Tive facilidade para avaliar o desempenho dos colegas de equipe.					
18. Tive facilidade para registrar anotações para meus avaliados, vinculando-as às competências apresentadas.					
19. O instrumento de Gestão de Desempenho por Competências colabora para que haja mais transparência na concorrência para cargos comissionados e ascensão profissional.					
20. O modelo de Gestão de Desempenho por Competência possibilita que seja percebido o entusiasmo, colaboração e dedicação que você dedica a seu trabalho.					