

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGA)
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS – GNF/BB**

MARGARETH VIEIRA DE ALMEIDA

**A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA OS
FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO BRASIL: PESQUISA EM UMA
AGÊNCIA DE PORTO ALEGRE**

Porto Alegre
2007

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGA)
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS – GNF/BB**

MARGARETH VIEIRA DE ALMEIDA

**A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA OS
FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO BRASIL: PESQUISA EM UMA
AGÊNCIA DE PORTO ALEGRE**

Trabalho de conclusão de curso de especialização apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração, curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros – GNF/BB da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Prof^ª. Elaine Di Diego Antunes

Porto Alegre
2007

MARGARETH VIEIRA DE ALMEIDA

**A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA OS
FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO BRASIL: PESQUISA EM UMA AGÊNCIA
DE PORTO ALEGRE**

Conceito final:

Aprovado em dede.....

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr.

Prof. Dr.

Prof. Dr.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Elaine Di Diego Antunes
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

AGRADECIMENTOS

Gostaria de deixar aqui o meu agradecimento a todas aquelas pessoas que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho.

À minha professora e tutora Jaciane Cristina Costa, pela compreensão e paciência nos momentos de desespero.

Ao meu professor e tutor Roberto Dantas, pelo auxílio.

Aos meus colegas do BB, pela disposição, incentivo e cooperação para a realização da pesquisa.

Ao Rogério, pela sua compreensão em minhas muitas ausências.

E, finalmente, à minha família, onde sempre encontrei estímulo nos momentos difíceis.

RESUMO

A idéia defendida por alguns autores de que as organizações dependem das pessoas para poder funcionar e a percepção de que é fundamental que elas estejam bem avaliadas e bem treinadas para que atinjam seus objetivos é o intuito deste trabalho. A pesquisa foi realizada no Banco do Brasil, que avalia o desempenho dos funcionários desde a década de 60. Recentemente, foi criada uma nova forma de avaliação – Gestão de Desempenho Profissional (GDP) por Competências –, tomando-se por base o *Balanced Scorecard* (BSC), instrumento de gestão desenvolvido por Kaplan e Norton (1997), que tem o objetivo de demonstrar, estabelecer e balizar a orientação estratégica da organização por meio de indicadores financeiros e não-financeiros. Essa pesquisa tem a intenção de verificar a metodologia do banco, sua adequada utilização na gestão de desempenho, aprimoramento das competências, melhoria dos resultados empresariais e o crescimento profissional. A partir do modelo teórico, foi realizada uma pesquisa *Survey*. Para isso, foi aplicado um questionário em trinta e seis funcionários de uma agência, considerando-se funcionários com mais de dez anos de banco e com menos de dez anos, objetivando traçar um comparativo entre esses dois grupos. Foram constatadas diferenças entre a percepção dos funcionários com mais de dez anos de banco em relação aos funcionários que ainda não possuem esse tempo de empresa, destacando-se, principalmente, a maior importância dada ao processo pelos funcionários mais antigos, constatou-se que isso talvez ocorra devido ao maior conhecimento do instrumento de avaliação por esse grupo de funcionários.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Idade dos funcionários com até dez anos de banco.....	30
Gráfico 2 – Idade dos funcionários com mais de dez anos de banco.....	30
Gráfico 3 – Estado civil dos funcionários com até dez anos de banco.....	31
Gráfico 4 – Estado civil dos funcionários com mais de dez anos de banco.....	31
Gráfico 5 – Nível de escolaridade.....	33
Gráfico 6 – Melhoria dos resultados.....	34
Gráfico 7 – Desenvolvimento profissional.....	35
Gráfico 8 – Desempenho excelente.....	36
Gráfico 9 – Objetivos.....	37
Gráfico 10 – Evolução do desempenho.....	38
Gráfico 11 – Auto-análise e autodesenvolvimento.....	39
Gráfico 12 – Auxílio ao administrador.....	40
Gráfico 13 – Informações para outros sistemas e processos de gestão.....	41
Gráfico 14 – Atendimento ao cliente.....	42
Gráfico 15 – <i>Feedback</i>	43
Gráfico 16 – Etapas do processo.....	44
Gráfico 17 – PDC.....	45
Gráfico 18 – Condução do processo.....	46

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
1.1 JUSTIFICATIVA.....	9
1.2 QUESTÃO DE PESQUISA.....	10
1.3 OBJETIVOS.....	10
1.3.1 Objetivo Geral.....	10
1.3.2 Objetivos Específicos.....	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	11
2.1 GESTÃO DE PESSOAS – MUDANÇAS OCORRIDAS AO LONGO DOS ANOS.....	11
2.2 O PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS – COMPETÊNCIAS.....	14
2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	17
2.4 <i>BALANCED SCORECARD</i>	20
2.5 COMO É ESTRUTURADA A GPD POR COMPETÊNCIAS NO BANCO DO BRASIL.....	21
3 METODOLOGIA.....	24
3.1 A EMPRESA.....	24
3.2 O MÉTODO.....	25
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	25
3.4 AMOSTRA.....	26
3.5 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	27
3.6 ANÁLISE DOS DADOS	27
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	29
5 CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES.....	48
5.1 CONCLUSÕES.....	48
5.2 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO.....	50
5.3 SUGESTÕES.....	51
REFERÊNCIAS.....	52
APÊNDICE A – Questionário sobre a percepção dos funcionários quanto ao processo de avaliação de desempenho (GDP por Competências) utilizado pelo Banco do Brasil em agência de Porto Alegre (RS).....	54

1 INTRODUÇÃO

Em tempos de intensa competitividade – alterações no mercado de trabalho, inovações e produtividade – é cada vez maior o interesse das empresas nas questões relacionadas à gestão de pessoas.

A idéia defendida por Bergamini e Beraldo (1992), Souza et al. (2005), Gil (2001), Fleury et al. (2001), Ruas et al. (2004), Vroom (1997) e tantos outros autores, de que as organizações dependem das pessoas para poder funcionar e também que elas estejam bem avaliadas e bem treinadas para que essas mesmas organizações atinjam seus objetivos em termos de geração de resultados, desempenho de excelência e qualificação profissional, é a temática proposta neste trabalho.

Teodore Shultz e Gary Becker (apud CALVO, 2002), ambos ganhadores do Prêmio Nobel de Economia, já afirmavam, há tempos, a importância da qualidade do capital humano como determinante da produtividade das corporações.

Portanto, pode-se dizer que as pessoas são fontes decisivas para a geração de resultados e a obtenção da excelência. São elas que, a partir do seu trabalho, promovem mudanças e possibilitam a realização das estratégias organizacionais.

A avaliação do desempenho pode ser considerada como uma técnica de gestão imprescindível na atividade administrativa. Segundo Gil (2001), tal processo tem um espaço privilegiado no gerenciamento da organização, pois as pessoas são fontes de vantagem competitiva mais decisiva na atualidade. Dentro desse contexto, torna-se relevante verificar como os profissionais realizam suas funções no trabalho e identificar os fatores que contribuem e os que impedem seu desempenho.

O processo de avaliação de desempenho deve ser dinâmico, estratégico e interativo. Com isso, estão criadas as condições para uma constante melhoria do desempenho e, conseqüentemente, do alcance dos objetivos organizacionais e individuais. No contexto atual das organizações, vários tipos de avaliação encontram-se presentes, conforme Souza et al. (2005), destacando-se: avaliação 360 graus (que inclui múltiplas fontes, como clientes, pares, chefes e subordinados),

avaliação de competências e avaliação de competências e resultados. A avaliação pode ser realizada pela própria pessoa, por seu subordinado, pelos seus pares, pela equipe, pela chefia imediata e pela chefia mediata. Os objetivos são vários e procuram beneficiar tanto a empresa quanto os trabalhadores.

Isso posto, a avaliação de desempenho nas organizações passa a valorizar os pontos fortes de cada funcionário, bem como identificar necessidades de ações de treinamento, desenvolvimento e educação. Com isso, deixa de ser o veículo do medo, da insegurança e das frustrações.

No Banco do Brasil, que avalia seus funcionários desde a década de 60, tradicionais parâmetros de desempenho e produtividade não são mais suficientes para atender aos cenários de competitividade. A empresa teve de se adequar às exigências dos novos tempos. O sistema de avaliação também acompanhou essas mudanças, aprimorando-se e sofisticando-se. Essa avaliação, na maneira como hoje é praticada, teve início em 1982 e se chamava Avaliação do Desempenho Funcional (ADF). Seu foco continuou sendo o comportamento do funcionário, entretanto representou uma grande evolução em relação aos sistemas anteriores, na medida em que passou a ser um processo mais aberto e participativo, possibilitando orientar a capacitação do funcionário.

Em 1998, foi lançada a Gestão de Desempenho Profissional (GDP), que continuava avaliando o comportamento do funcionário objetivando direcionar e aprimorar o seu desempenho para o cumprimento de metas e atingimento de resultados.

A nova Gestão de Desempenho Profissional por Competências, implementada a partir de 2005, é resultado do aprimoramento do sistema. Foi concebida para ser um método formal de gestão de desempenho visando atender às necessidades de informação da empresa e, ao mesmo tempo, ser legitimada pelos funcionários. Para tanto, aproxima o contexto de trabalho do funcionário ao sistema de gestão do desempenho e à estratégia organizacional da empresa, objetivando principalmente, a melhoria dos resultados do banco e o crescimento profissional do funcionário, contribuindo, assim, para o alcance dos objetivos organizacionais.

A criação da GDP foi embasada pelo modelo teórico *Balanced Scorecard* (BSC). Trata-se de um instrumento de gestão desenvolvido por Kaplan e Norton

(1997) que tem o objetivo de estabelecer, demonstrar e balizar, por meio de indicadores financeiros e não-financeiros, a orientação estratégica da organização. Sua importância para o banco está definida na melhoria do desempenho no trabalho e na identificação de necessidades de treinamento para o desenvolvimento de competências, pois se sabe que o funcionário que entende o que faz e faz o que gosta certamente trará bons resultados para a empresa. Segundo Phoel (2006), uma avaliação de desempenho somada a um *feedback* bem elaborado ajudam gestores a melhorar desempenhos, molda comportamentos e estimula o aprendizado.

No entanto, será que a forma como essa ferramenta está sendo utilizada atende aos objetivos organizacionais?

O trabalho está estruturado de forma que, neste primeiro capítulo, sejam apresentados a pesquisa e seu contexto, a justificativa, a relevância, a questão que motivou o desenvolvimento, bem como os objetivos definidos.

O segundo capítulo trata da fundamentação teórica que expõe a revisão de literatura realizada sobre os seguintes assuntos: gestão de pessoas; competências; avaliação de desempenho e *Balanced Scorecard*.

A metodologia de pesquisa e seu desenho, os métodos e as técnicas utilizadas no desenvolvimento do trabalho estão descritos no terceiro capítulo. Já o quarto mostra os resultados do trabalho e as análises realizadas com base nesses resultados.

O quinto capítulo apresenta as considerações finais, incluindo as conclusões do trabalho, as limitações da pesquisa e as sugestões para trabalhos futuros.

1.1 JUSTIFICATIVA

A importância das pessoas para as organizações e uma devida avaliação de desempenho para aprimoramento das competências, visando à melhoria dos resultados empresariais e ao crescimento profissional, bem como a necessidade de responder ao questionamento sobre o método utilizado no BB, justificam a escolha do tema deste trabalho.

1.2 QUESTÃO DE PESQUISA

Este trabalho busca responder às seguintes questões:

- a) A GDP por Competências contribui para o crescimento profissional do funcionário?
- b) A maneira como a GDP por Competências está sendo utilizada, mostra-se adequada para a melhoria do desempenho no trabalho?
- c) A GDP por Competências ajuda a identificar necessidades de treinamento por meio do PDC – Plano de Desenvolvimento por Competências- para o desenvolvimento de competências?

1.3 OBJETIVOS

De modo a responder às questões de pesquisa, foram estabelecidos o objetivo geral e os objetivos específicos, que estão descritos a seguir.

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo principal deste trabalho é analisar a metodologia utilizada no Banco do Brasil para avaliar seus funcionários e a sua adequada utilização na gestão de desempenho, aprimoramento das competências necessárias para o crescimento profissional.

1.3.2 Objetivos Específicos

- 1) Avaliar o grau de contribuição da GDP por Competências para o crescimento profissional do funcionário.
- 2) Verificar o processo de Gestão de Desempenho como fator de contribuição para o crescimento profissional dos funcionários da agência pesquisada.
- 3) Comparar o nível de importância que tem a GDP por competências tem para os funcionários com mais de 10 anos de banco e os funcionários com menos de 10 anos na empresa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO DE PESSOAS – MUDANÇAS OCORRIDAS AO LONGO DOS ANOS

O mundo está passando por profundas transformações em vários cenários: econômico, político, social e cultural. As organizações, inseridas nesse contexto, também sofrem alterações, acirrando ainda mais a competitividade.

Nos últimos anos, as organizações vêm passando por importantes mudanças no que se refere aos recursos humanos. O próprio termo *recursos humanos* já não é mais tão usado e, aos poucos, está sendo substituído pelo termo *gestão de pessoas*. Dessa forma, valorizam-se os trabalhadores como pessoas e não como recursos. Diferentes nomes atribuídos ao gerenciamento das pessoas nas organizações mostram um pouco o impacto que as mudanças ocorridas no mundo exercem no ambiente de trabalho. Pode-se identificar alguns deles: administração de recursos humanos, gestão do capital intelectual, gestão de talentos humanos, gestão de pessoas ou até mesmo gestão com pessoas. Denominações diferentes mostram concepções diversas sobre o homem no trabalho, revelando diferentes visões de mundo.

Mato, Santamaría e Souza Silva (2001) analisam três diferentes visões que caracterizam o mundo em que se vive. Esse mundo, segundo os autores, é concebido como uma mudança de época e as visões analisadas por eles são: mecânica, econômica e holística. Essas visões determinam as formas como as organizações interpretam a realidade a fim de compreendê-la e as ações que realizam para transformá-la.

Na visão mecânica, as pessoas são vistas como recursos humanos e, para os problemas organizacionais, buscam-se soluções técnicas. No entendimento da visão mecânica, percebe-se o mundo como uma máquina sem sentimentos, uma vez que a razão mecânica exclui a emoção humana.

A visão econômica do mundo considera que os gerentes passaram a ser considerados capitais intelectuais e somente os que tinham ou agregavam algum

valor eram considerados importantes. “A metáfora do mercado assume o comando da tarefa de moldar modelos mentais individuais e marcos institucionais que, por sua vez, influenciam a percepção, as decisões e as ações dos atores sociais das sociedades”. (MATO, SANTAMARÍA E SOUZA SILVA, 2001, p. 11).

Na visão holística de mundo existe uma preocupação por todas as formas de vida no planeta. Com base nessa visão, os gerentes são formados como cidadãos e, segundo Mato, Santamaría e Souza Silva (2001, p. 12), “[...] são talentos humanos, com imaginação, intuição, curiosidade e motivação, capazes de perceber e criar além de suas experiências e conhecimento prévios”. Os gerentes com essa visão buscam o desenvolvimento de seu talento para gerenciar outros talentos.

Analisando a abordagem desses autores, pode-se destacar que as pessoas não são recursos como os financeiros, materiais e outros que as organizações utilizam, mas ocupam um lugar privilegiado nessas. O homem deve ser considerado, em sua complexidade, como alguém que pensa, reflete, produz idéias novas e é capaz de provocar mudanças. Assim, ele modifica o ambiente onde trabalha a partir da sua atuação.

Considerando-se as mudanças ocorridas dentro das organizações ao longo do tempo no que se refere à gestão de pessoas e às diferentes visões de mundo, percebe-se o impacto na atuação das pessoas que as gerenciam. Segundo Fleury e Fleury (2000), nos primórdios da gestão de pessoas, a preocupação era com os aspectos disciplinares e a produção máxima. Durante muito tempo, influenciado pela lógica mecanicista, gerir o desempenho das pessoas poderia ser reduzido a uma técnica com o objetivo de verificar a adaptação do homem ao trabalho previamente definido.

A partir da II Guerra Mundial, houve um interesse maior das empresas no sentido de obter informações sobre o trabalho das pessoas nas organizações. Em meados dos anos 70, com a competitividade cada vez maior, ocorreram mudanças significativas nas formas de avaliar o desempenho. Assim, o homem é considerado parte do processo produtivo e com isso influenciará os resultados organizacionais.

Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), os gestores devem ser responsáveis pela condução dos interesses da organização e das pessoas e o seu desenvolvimento deverá ser questão primordial do novo líder. Ainda segundo esses

autores, o líder será muito importante nos processos decisórios, estimulando a participação dos funcionários nesses processos.

Dutra (2004) analisa as principais mudanças ocorridas em empresas brasileiras nos anos 90 e na primeira década dos anos 2000. Entre essas mudanças, destacam-se: o perfil exigido pelas empresas (profissional autônomo e empreendedor); deslocamento do foco da gestão de pessoas do controle para o desenvolvimento; maior relevância das pessoas no sucesso do negócio.

Pode-se citar, também, a filosofia de administração do *Total Quality Management* (TQM) como forma de gerir pessoas como a mais relevante até os anos 90. O TQM é uma combinação de estratégias e modo de gerenciamento visando tornar a empresa apta a competir em qualidade com outras empresas.

Fleury (2002) também faz uma análise das mudanças sofridas pelas organizações em decorrência das transformações do ambiente externo. Essas mudanças estariam relacionadas ao processo de globalização financeira, comercial e produtiva.

Atualmente, vivencia-se um momento em que a instituição busca resgatar o que é mais humano nas pessoas, ou seja, o conhecimento, a criatividade, a sensibilidade e o seu compromisso.

De acordo com Fischer (2004), a idéia de um “modelo de gestão” é de desenvolvimento mútuo, ou seja, a organização, quando se desenvolve, desenvolve as pessoas e, essas, a organização.

Dentro das instituições, é cada vez maior a necessidade de trabalhadores com um perfil profissional compatível com os requisitos demandados pelas novas configurações do mundo do trabalho. De modo geral, esse perfil baseia-se na versatilidade dos profissionais para acompanhar as constantes mudanças que ocorrem nos ambientes de trabalho, na capacidade de atuar em equipes, de se expressar com clareza, de resolver problemas de forma fundamentada, dentre outras características. (HARVEY, 1995). O trabalho deve representar algo que vai além do valor da remuneração, tanto para os funcionários quanto para a instituição que os contrata, ou seja, deve representar o envolvimento, o compromisso e, em contrapartida, a possibilidade de reconhecimento e valorização. Além disso, as instituições que desejam atingir um referencial de qualidade precisam de pessoas

que sejam flexíveis no desempenho das atribuições e que superem as expectativas de tal desempenho.

Nesse cenário de transformações, uma nova forma de gestão de pessoas, mais participativa e flexível, se faz necessária. Assim, os trabalhadores terão possibilidade de desenvolver suas competências, de crescer e de serem reconhecidos. Os gestores assumem um papel de relevância nesse contexto, na medida em que devem ser capazes de perceber as necessidades e acompanhar o desenvolvimento dos funcionários quanto às suas competências técnicas e às habilidades pessoais e comportamentais.

Desta forma, pode-se destacar que a maneira de gerir pessoas mostra uma concepção de mundo organizacional em que elas pensam, refletem e geram novas idéias sobre o trabalho que realizam. Conseqüentemente, essa forma de ver as pessoas vai alterar o modo como elas deverão ser gerenciadas.

2.2 O PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS – COMPETÊNCIAS

No final da Idade Média, a palavra competência estava associada à linguagem jurídica e dizia respeito à faculdade atribuída a alguém para julgar certas questões. Com isso, por extensão, o mesmo termo passou a designar o reconhecimento sobre a capacidade de alguém se pronunciar sobre determinado assunto. Mais tarde, o termo passou a ser usado para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho. (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

No início do século XX, época em que surgiu e foi difundido o modelo de produção Taylorista – Frederick W. Taylor é considerado o pai da administração científica e sua meta era descobrir a maneira mais eficaz de exercer determinado trabalho –, já existia a busca por indivíduos capacitados. Nessa época, se procurava selecionar os indivíduos já preparados ou treiná-los, apesar de haver somente preocupação relacionada com as habilidades técnicas em relação ao trabalho. (TAYLOR, 1990).

Na década de 50, começaram a ser introduzidos no Brasil programas estruturados para supervisores em que se requeria das pessoas, em cargo de chefia, habilidades interpessoais para melhorar o clima organizacional. Segundo

Fleury e Fleury (2000, p. 59), “Tratava-se, entretanto, do desenvolvimento de habilidades e não de competências sociais, que agregassem valor à organização”.

Nos anos 60, surge na Europa a abordagem sociotécnica, em que eram superadas as preocupações de caráter humanista e se buscava uma visão de sistema integrado. Duas décadas depois aparece o modelo japonês, nos anos 80, já com uma visão estratégica da empresa mais presente.

Finalmente, nos anos 90, os novos desafios levaram ao alinhamento das políticas de gestão de recursos humanos às estratégias empresariais. Nessa época, segundo Fleury e Fleury (2000), o conceito de competência é incorporado à prática organizacional, como base do modelo para a gestão de pessoas.

O termo *competência*, no que se refere à gestão organizacional, tem aparecido como importante referência entre as práticas de gestão. Com isso, tem tido crescente utilização e, conseqüentemente aumentado o interesse acerca desse conceito. É utilizado na sua forma mais estratégica, que é a das competências coletivas cujo principal conceito é o *core competence* (HAMEL e PRAHALAD, 1995), ou conjunto de habilidades e tecnologias visando um diferencial para a competitividade da empresa, ou ainda, na forma mais específica, associado à gestão de pessoas envolvendo seleção, desenvolvimento, avaliação e remuneração.

Ao se definir *competência*, concepções que possuem aceitação mais ampla procuram considerar as diversas dimensões do trabalho (cognitiva, psicomotora e afetiva) e também associar a competência ao desempenho, dentro de um contexto ou de uma estratégia organizacional específica. Por essa razão, entende-se que competência representa uma combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes expressada pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto ou estratégia organizacional.

Segundo Dutra (2002), *competência* pode ser definida como a capacidade de entrega da pessoa. É quando ela consegue agregar valor para a empresa, para ela mesma e para o meio onde vive. Ainda de acordo com o mesmo autor, durante os anos 80, os sistemas de gestão baseados em competências foram elaborados considerando-se o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes esperado das pessoas. Nos anos 90, questionou-se a mensuração do desenvolvimento baseado nisso, pois nem sempre as pessoas com conhecimentos e habilidades conseguiam

entregar algo para a empresa, revelando a complexidade que envolve a entrega e que está relacionada com a individualidade de cada trabalhador, suas deficiências, entre outros aspectos.

A gestão de pessoas baseada em competência, como qualquer tema de relevante importância, possui diversas concepções teóricas de se conceber a prática organizacional. Associar a área/função de gestão de pessoas com as estratégias organizacionais é um dos pontos principais da gestão de pessoas com base em competências.

Essa questão é destacada por Fleury (2002, p.57) ao observar que “a partir do modelo de análise de competência proposto, ocorre uma mudança de foco: a questão se desloca das competências do indivíduo para as das organizações. Introduce-se, assim, a noção de empresa como um portfólio de competências”.

Na opinião de Fleury e Fleury (2000, p.66), a competência também é percebida como “uma elevação do nível educacional do corpo de empregados; uma preocupação com pessoas mais comprometidas, cujas competências agreguem valor ao negócio”.

A competência é definida de diferentes formas, porém se percebe o predomínio da idéia de associar as competências individuais ou das equipes às estratégias organizacionais.

Zarifian (2001) ressalta que a competência se manifesta e é avaliada quando é utilizada em situação profissional. Em outras palavras, a competência só se revela na atividade prática e está relacionada à capacidade de realizar algo, podendo ser avaliada. Para isso, é necessário possuir recursos e utilizá-los em determinada situação, com o objetivo de obter um resultado. Esses recursos são conhecimentos, habilidades e atitudes adequadas, adquiridos por meio da formação e das experiências de vida.

Supõe-se que, para a pessoa desenvolver competências, ela deva estar capacitada. Assim, Dutra (2002) trata o processo de desenvolvimento em três dimensões: capacitação, carreira e desempenho, enquanto outros autores abordam a capacitação como sendo o subsistema de treinamento e desenvolvimento.

Autores como Tachizawa et al. (2001), destacam que o treinamento fornecido por uma empresa visa contribuir para a concretização de suas metas. Isso pode ser

obtido a partir de um processo contínuo de atualizações feitas na realização das atividades na empresa, a fim de preparar os trabalhadores para um bom desempenho em seus cargos.

Para Fleury (2002, p.55), a definição de competência implica “saber agir responsável, [...] implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Conforme a mesma autora, são as pessoas que, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais e se adaptam ao contexto. A agregação de valor dos indivíduos é a sua contribuição permanente ao patrimônio de conhecimentos da organização, o que lhe permite manter suas vantagens competitivas ao longo do tempo.

2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Em um mundo globalizado, as pessoas assumiram enorme importância. São elas que, a partir do seu trabalho, possibilitam a realização das estratégias organizacionais. Por essa razão, é importante verificar como os profissionais realizam suas funções no trabalho, identificando-se, assim, os fatores que contribuem e os que impedem o desempenho excelente.

Há muito tempo a avaliação de desempenho tem sido objeto de estudo na área de gestão de pessoas. Na prática organizacional, essa é uma questão bastante controversa. Pode-se dizer que avaliar é algo difícil, porém extremamente necessário.

Sabe-se que não basta avaliar, mas sim gerenciar o desempenho, reconhecendo os problemas e delineando ações no sentido de saná-los. Com isso, pode-se encontrar a denominação gestão de desempenho no lugar de avaliação de desempenho. Além disso, as informações geradas pelas sistemáticas de avaliação poderão subsidiar outras ações de gestão de pessoas.

No entendimento de Bergamini e Beraldo (1992, p. 34):

O conjunto de resultados obtidos por meio da seleção de pessoal e da avaliação de desempenho forma um todo suficientemente consistente no estudo das estimativas de desempenho futuro. Cada um destes dois processos confirma e complementa o outro. Se a seleção de pessoal faz o

prognóstico do desempenho das pessoas, a Avaliação de Desempenho permite confirmar e qualificar o desempenho efetivado.

Considerada um instrumento fundamental de gestão de pessoas e de gestão organizacional, Tachizawa et al. (2001) destacam que a avaliação se trata de um instrumento que permite avaliar a atuação dos trabalhadores, visando pressupor comportamentos futuros e conhecer o potencial humano disponível nas organizações. Com o uso dessa denominação, é possível ampliar o foco de avaliação e incluir a promoção de informações fundamentais à gestão organizacional.

Brandão e Guimarães (2001) consideram que a gestão de desempenho inclui diferentes níveis de análise: corporativo, divisional, grupal e individual e pode ser considerada um conceito alternativo às técnicas tradicionais de avaliação de desempenho. Para esses autores, a aprendizagem, seja natural ou induzida, representa o processo pelo qual se desenvolve a competência. O desempenho profissional, para eles, seria a manifestação daquilo que a pessoa aprendeu ao longo da vida.

Assim, segundo Brandão e Guimarães (2001, p. 12), a gestão de desempenho:

Faz parte de um processo maior de gestão organizacional, uma vez que permite rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e política de recursos humanos, entre outros, objetivando a correção de desvios e dando sentido de continuidade e sustentabilidade à organização.

O foco no tema avaliação de desempenho recai sobre o nível individual de análise, pois a partir da avaliação dos indivíduos, informações importantes são obtidas para a gestão organizacional. Como observam Souza et al. (2005), o desempenho apresentado no trabalho nem sempre é compatível com aquilo que a organização deseja, tornando-se importante avaliar os fatores geradores dessas divergências.

Para Souza et al. (2005, p. 19):

Entre as conseqüências das transformações organizacionais decorrentes dessas pressões externas, os gerenciamentos do potencial e do desempenho têm grande importância diante das demandas para a

substituição dos alicerces dos modelos e das práticas gerenciais decorrentes.

Segundo Stoffel (2000, p. 11), “desempenho é uma ação que pode ser verificada e mensurada (digitar um texto, assentar tijolos, efetuar uma venda)”. No entanto, para outros autores, o desempenho individual pode sofrer influências do desempenho da organização, dos processos e também da equipe na qual o funcionário se encontra.

Pode-se dizer que o desempenho humano, assim como qualquer outro conceito organizacional, sofre alterações decorrentes das transformações socioeconômicas. Tachizawa et al. (2001) consideram que é importante avaliar cada pessoa porque existe o interesse da organização de poder ter a sua disposição uma força de trabalho bem treinada e produtiva com condições de enfrentar os desafios do mercado. Segundo os mesmos autores, somente a avaliação individual pode mapear os pontos fortes e os pontos fracos da pessoa, e que serão comprovados pela melhoria da produtividade; necessidade de mais treinamento; adequação do funcionário ao cargo e/ou a possibilidade de aproveitá-lo em outro cargo ou outra dependência; eventual readaptação e a necessidade de incentivo salarial, promoções ou dispensas.

Em organizações produtivas, técnicas de avaliação (ou gestão) do desempenho podem constituir-se em instrumentos legítimos de acompanhamento e/ou de controle de fatores que, de certa forma, agem sobre o negócio.

Quanto ao significado do conceito desempenho, Souza et al. (2005, p. 23) referem que:

[...] os esforços de pesquisadores têm expandido o significado deste conceito, ampliando seus limites. As perspectivas contemporâneas convergem ao afirmarem que o desempenho humano é a ação explícita resultante da influência e da dinâmica de variáveis de naturezas distintas, como cultura, clima organizacional, condições de trabalho, possibilidades individuais, competências, atitudes, modo de gerenciamento do processo produtivo, motivação, entre outras. Significados de desempenho são fundamentados em paradigmas vigentes. As concepções emergentes da velha economia diferem daquelas alinhadas às exigências da economia global.

Com referência à avaliação de desempenho, um outro conceito que merece destaque é o de *feedback*. Pode-se dizer que *feedbacks* são informações fornecidas

a uma pessoa ou grupo sobre seu desempenho e seu comportamento no ambiente de trabalho. É uma forma de auxiliar essa pessoa ou grupo a entender como sua atuação pode estar afetando outras pessoas. Tem como objetivo ajudar a melhorar desempenhos, tanto individuais como coletivos.

Pode-se dizer que se faz necessário que existam gestores dentro das organizações capazes de acompanhar o desenvolvimento de seus funcionários quanto às competências técnicas e também às habilidades pessoais e comportamentais, bem como de perceber necessidades de treinamento.

Além disso, esses gestores devem estar conscientes de que a avaliação ou gestão de desempenho faz parte de um processo maior. Vai permitir que a organização possa rever objetivos e estratégias com o intuito de corrigir desvios possibilitando, com isso, dar sentido de sustentabilidade e continuidade à organização.

2.4 *BALANCED SCORECARD*

O *balanced scorecard* (BSC), ferramenta gerencial, foi concebida por Robert Kaplan e David Norton no início da década de 1990 para avaliar o desempenho da organização. Trata-se de uma eficaz estratégia contemporânea quanto ao alinhamento do desempenho humano e organizacional.

Esse instrumento gerencial, “interessado em traduzir a missão e as estratégias empresariais em medidas tangíveis financeiras e não-financeiras” (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 9), nasceu da lógica que permeia a gestão estratégica.

O *balanced scorecard* é cada vez mais utilizado em organizações privadas e públicas. Visa ao aperfeiçoamento dos processos, ao gerenciamento de mudanças necessárias à melhoria da performance, ao alinhamento de perfis de competência essenciais. Também cria condições favoráveis à tomada de decisão exigida pelos níveis de produtividade e qualidade impostos pela competitividade expandida.

O BSC deve ser percebido como uma bússola que orienta a gestão organizacional, permitindo a visualização do desempenho organizacional e, por consequência, o humano, por intermédio de um painel de indicadores. Tem por

objetivo demonstrar como, a partir da visão da organização, é possível desdobrar essa visão nas quatro perspectivas e estabelecer metas e indicadores que serão implementados, analisados e acompanhados pela organização visando atingir seus objetivos. E, para cada uma delas, são formulados objetivos estratégicos, medidas, metas específicas e planos de ação.

Nas formas de gerenciamento que vigoraram até a década de 1970, observa-se o predomínio do foco financeiro. As medidas de desempenho, construídas pelo *balanced scorecard*, além do interesse na avaliação de resultados financeiros, foi estruturado para dar visibilidade aos demais fatores que afetam o desempenho organizacional, como os vinculados aos clientes, aos processos internos e ao aprendizado.

Além disso, permite o balanceamento do desempenho entre metas e fatores e entre diferentes perspectivas.

2.5 COMO É ESTRUTURADA A GDP POR COMPETÊNCIAS NO BANCO DO BRASIL

Na GDP por Competências, os funcionários são avaliados a partir de um modelo de desempenho desenhado pela empresa. Esse modelo é constituído por um conjunto de competências definidas pelo banco como necessárias para que ele atue em um mercado cada vez mais competitivo, cumprindo, dessa forma, seus compromissos com a empresa. Nesse processo, considera-se que o desempenho do funcionário é constituído por suas competências e também pelos resultados gerados com a aplicação dessas competências no seu dia-a-dia.

O modelo teórico que deu o embasamento para a criação da GDP foi o *balanced scorecard*, abordado no item 2.4. Concebida com base nos modelos de avaliação 360 graus, a avaliação descendente foi substituída pela avaliação por múltiplas fontes. O funcionário é avaliado por até três pares, pelo superior imediato e por seus subordinados, além da auto-avaliação. Dessa forma, permite-se que ele conheça diversas percepções acerca de seu desempenho e compare sua auto-avaliação com as demais.

Avalia-se em que nível as competências dos funcionários são expressas em suas ações no trabalho e a contribuição que essas ações trazem para os resultados de sua unidade.

A avaliação é realizada a partir de cinco perspectivas, que são os focos de interesse da empresa e que precisam de acompanhamento constante. São elas: financeira, clientes, processos internos, comportamento organizacional e sociedade.

Essa mensuração orienta as ações empresariais, o que é necessário para manter o nível de competitividade do banco e garantir a sua capacidade de criar valor para acionistas, clientes, funcionários e sociedade, conforme explicitado em sua missão. As 5 perspectivas são medidas com base em duas dimensões: metas e competências.

- a) Metas: os pontos avaliados vêm de informações geradas por sistemas internos do banco a partir da aplicação da régua de dispersão, que calcula em porcentagem o atingimento de uma meta. A escala de pontuação das metas vai de 1 a 5. Na dimensão Metas as avaliações são objetivas, pois são definidas pelos resultados alcançados pela unidade ou pela empresa.
- b) Competências: a dimensão competências recebe os pontos das avaliações feitas por diversas fontes: superiores, pares (colegas), subordinados e auto-avaliação, a partir da observação da atuação e do comportamento do avaliado, no dia-a-dia de trabalho. Na dimensão Competências, as avaliações estão permeadas pela subjetividade dos avaliadores. As subjetividades, porém, são balanceadas por serem originadas de múltiplas fontes.
 - 1) Perspectivas de desempenho: financeira (engloba resultado econômico e estratégia e operações); clientes; processos internos; comportamento organizacional; sociedade.
 - 2) Dimensões: Competências e Metas.
 - 3) Itens avaliados: 10 competências fundamentais para todos os funcionários. Competências específicas em quantidade variável e customizadas de acordo com área de atuação e papel ocupacional do funcionário. Cinco competências gerenciais, para gestores de equipes.

- 4) Fontes de avaliação: superior imediato (descendente), subordinados (ascendentes), pares (colegas), auto-avaliação.
- 5) Escala da pontuação: quantitativa – 1 a 5 pontos.
- 6) Manifestação formal de concordância com a avaliação ou de discordância: se dá por meio da auto-avaliação, que influencia o placar final do funcionário.
- 7) Foco: atingimento de metas, desenvolvimento de competências e planejamento de carreira.

Compõe ainda a nova GDP o **Plano de Desenvolvimento de Competências (PDC)**, formulado pelo próprio funcionário ao final de cada ciclo avaliatório. O PDC é elaborado tendo por base os conceitos obtidos na avaliação, as anotações feitas pelas fontes avaliadoras, as aspirações profissionais e as oportunidades de aprendizagem. Universidade Corporativa Banco do Brasil (2005).

3 METODOLOGIA

3.1 A EMPRESA

A empresa escolhida para realização da pesquisa foi o Banco do Brasil S.A., maior instituição financeira do País, com 199 anos de história. No Brasil, já são mais de quatro mil agências e mais de 40 mil caixas eletrônicos localizados em quiosques, *shoppings*, aeroportos, rodoviárias etc., distribuídos em mais de 3 mil cidades. Além disso, vem ampliando sua presença internacional, contando hoje mais de 40 pontos de atendimento no exterior, em 22 países. Esses pontos estão divididos em agências, subagências, unidades de negócios, escritórios e subsidiárias. Atualmente, possui aproximadamente 24,6 milhões de clientes e atende a todos os segmentos do mercado financeiro; é líder em ativos, depósitos totais, carteira de crédito, entre outros.

O Banco do Brasil é um dos principais agentes do desenvolvimento econômico e social do País. Impulsiona a economia e o desenvolvimento, atuando de forma responsável para promover a inclusão social por meio da geração de trabalho e renda. Pode-se citar como atuações responsáveis do BB: Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS), Fome Zero, Fundação Banco do Brasil, Fundo da Infância e Adolescência, Inclusão Digital e Responsabilidade Socioambiental. Divide-se em três pilares: varejo (pessoa física, alta renda, micro e pequenas empresas), atacado (médias e grandes empresas) e pilar governo (que atende às prefeituras e o governo). Ao final do segundo semestre de 2006, contava 82.879 funcionários, 64,3% do sexo masculino e 35,7% do sexo feminino.

Por reconhecer a importância da educação, e buscando capacitar seus funcionários, o BB instituiu meta de treinamento por funcionário. Essa meta tem impacto na pontuação que define a participação nos lucros da empresa. A meta foi cumprida por 93,1% dos funcionários ao final do segundo semestre de 2006. Também em 2006, o Banco do Brasil concedeu 3.206 bolsas de graduação, 4.093 bolsas de *Master in Business Administration* (MBA) e 438 para estudos de língua

estrangeira. Ao final do período, 13,6% dos colaboradores possuíam especialização, mestrado ou doutorado, 46% ensino superior, 34,4% ensino médio e 1,1% ensino fundamental. Além de seus funcionários, o Banco conta ainda com 10.454 estagiários, 5.092 contratados temporários e 4.809 adolescentes trabalhadores. (BANCO DO BRASIL, 2007).

A agência escolhida para servir de amostra para a referida pesquisa está situada em Porto Alegre (RS). É uma agência do pilar varejo do Banco do Brasil. Contava até maio de 2007, data da realização deste trabalho, com 52 funcionários, dois estagiários, quatro contratados e cinco adolescentes trabalhadores.

3.2 O MÉTODO

A fim de conferir a opinião dos funcionários no que se refere ao tema proposto – **avaliação de desempenho** –, foi realizada uma pesquisa quantitativa do tipo descritiva, pelo método *Survey*, objetivando examinar o processo utilizado pelo Banco do Brasil para avaliar seus funcionários.

Segundo Pinsonneault e Kraemer (1993), a pesquisa *Survey* pode ser definida como a maneira de coletar dados ou informações, por meio do instrumento questionário, sobre particularidades, ações ou opiniões de um determinado grupo de pessoas, representantes de uma determinada população-alvo.

Para isso, foi aplicado um questionário aos funcionários da agência referida (amostra), considerando-se aqueles com mais de dez anos no banco e aqueles com menos de dez anos, com o objetivo de traçar um comparativo entre esses dois grupos de trabalhadores no que se refere ao processo de avaliação de desempenho na empresa.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A partir de questões levantadas sobre a forma de utilização da GDP, foi iniciado o processo de revisão de literatura sobre o tema proposto, além da busca das questões que comporiam o instrumento de pesquisa. Essas questões foram extraídas dos resultados esperados com a GDP do modelo teórico utilizado pelo Banco do Brasil. O instrumento de coleta de dados utilizado para a pesquisa foi um

questionário estruturado composto de 13 questões fechadas mais informações sobre os respondentes na parte inicial do questionário.

Foi utilizada, no questionário, uma escala de intensidade do tipo *Likert*, de cinco pontos assim distribuídos: 1 = pouco; 2 = relativamente pouco; 3 = moderadamente; 4 = razoavelmente e 5 = muito.

Rensis Likert, em 1932, elaborou uma escala para medir os níveis de aceitação e aprovação pois, segundo ele, o indivíduo constrói esses níveis segundo suas experiências e influências sociais. As escalas de Likert requerem que os entrevistados manifestem seu grau de concordância ou discordância ao responder as perguntas propostas as quais estão sendo avaliadas. Para as perguntas de concordância, deve-se atribuir valores altos ou positivos; as discordantes devem receber valores baixos ou negativos.

Cada item foi apresentado em forma de questão, utilizando-se o padrão: “Em que medida a Gestão de Desempenho...”.

Inicialmente, foi aplicado um pré-teste em quatro funcionários, com questões selecionadas. O objetivo foi examinar se as questões estavam sendo bem entendidas, se não estavam deixando dúvidas entre os respondentes.

No questionário do pré-teste, além das 13 questões, foi deixado no final do questionário duas questões abertas para as considerações dos respondentes, como “Deixe aqui a sua opinião sobre a GDP por Competências” e, “Em sua opinião, o que poderia ser melhorado/aprimorado no processo de avaliação de desempenho?”. Essas questões abertas não foram respondidas nos quatro questionários submetidos ao pré-teste. Por essa razão, elas não fizeram parte do questionário final.

3.4 AMOSTRA DOS RESPONDENTES DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

A amostra para o estudo foi composta por funcionários de uma agência de varejo do Banco do Brasil de Porto Alegre (RS), com a coleta de 36 questionários no mês de maio de 2007.

Os respondentes foram divididos em grupos de funcionários com mais e com menos de dez anos de banco, com o objetivo de traçar um comparativo entre esses

dois grupos no que se refere à opinião sobre o modelo utilizado pelo banco para avaliar seus funcionários.

- a) Respondente tipo 1: funcionários com até dez anos de banco/agência de varejo
- b) Respondente tipo 2: funcionários com mais de 10 anos de Banco/agência de varejo

3.5 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

A aplicação do instrumento de pesquisa foi realizada por meio de um questionário com um conjunto de 13 questões fechadas e duas questões abertas, com o objetivo de medir a opinião/percepção dos funcionários da agência pesquisada sobre a avaliação de desempenho realizada no Banco do Brasil.

Inicialmente, foi utilizado um teste piloto com quatro funcionários para avaliar o grau de entendimento das questões propostas e eventuais dúvidas e questionamentos que poderiam surgir. Nessa primeira etapa, não surgiram dúvidas, o entendimento foi positivo. Entretanto, no se refere às questões abertas, nenhum questionário foi preenchido, o que fez com que o estudo fosse realizado somente com as questões fechadas. O instrumento de coleta de dados (questionário) encontra-se no Apêndice A.

3.6 ANÁLISE DOS DADOS

Para uma melhor análise dos resultados, foi realizada uma abordagem quantitativa com o objetivo de estabelecer o *Ranking* Médio (RM) para o questionário que utilizou escala tipo *Likert* de cinco pontos, atribuindo-se um ponto para pouco, dois para relativamente pouco, três para moderadamente, quatro para razoavelmente e cinco para muito. Com isso, procurou-se mensurar o grau de intensidade das respostas dos sujeitos que responderam ao questionário.

Os resultados do RM foram considerados da seguinte maneira: até 1,5 como pouco; de 1,5 até 2,5 como relativamente pouco; entre 2,5 e 3,5 como moderadamente; entre 3,5 e 4,5 como razoavelmente e, a partir de 4,5, como muito.

Segue exemplo de cálculo do *Ranking* Médio (RM) valendo-se da escala *Likert* de cinco pontos apresentada por Malhotra (2001).

Tabela 1 – Processo de Avaliação de Desempenho.

QUESTÕES	FREQÜÊNCIA DE SUJEITOS					RM
	Pouco		muito			
Em que medida a Gestão de Desempenho por Competências contribui para a melhoria dos resultados organizacionais:	1	2	3	4	5	
	4	6	5	3	0	2,39

Fonte: Pesquisa de campo (2007).

$$\text{Média Ponderada} = \frac{(4 \times 1) + (6 \times 2) + (5 \times 3) + (3 \times 4) + (0 \times 5)}{(4 + 6 + 5 + 3 + 0) \text{ respondentes}} = \frac{43}{18} = 2,39(\text{RM})$$

Observação: Utilizada escala tipo Likert - Grau de intensidade das respostas:
[1] pouco [2] relativamente pouco [3] moderadamente [4] razoavelmente [5] muito

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados obtidos através do levantamento dos dados do questionário realizado com os funcionários da agência pesquisada.

Com esse instrumento, pretendeu-se verificar a percepção desses funcionários quanto à adequada utilização da GDP na gestão de desempenho, aprimoramento das competências, melhoria dos resultados empresariais e para o crescimento profissional no que se refere ao processo de avaliação de desempenho utilizado no Banco do Brasil. No questionário, descrito no Apêndice A, os funcionários responderam a 13 questões fechadas. No se refere ao sexo, 64% dos respondentes são homens e 36% são do sexo feminino. Esse resultado corrobora com os números do banco: dos 82.879 funcionários, 64,3% são do sexo masculino e 35,7% do sexo feminino.

O quadro 1 apresenta o sexo dos respondentes conforme o tempo de banco.

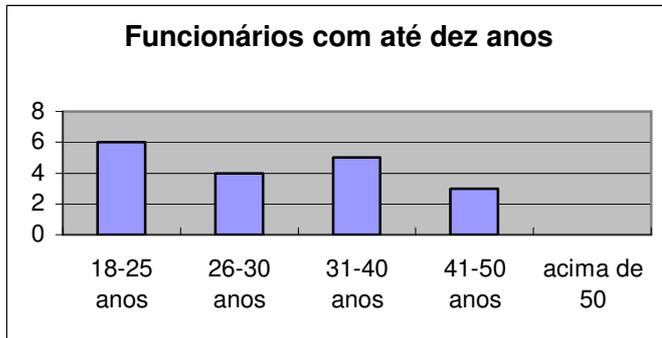
Quadro 1 – Sexo dos respondentes.

	Até 10 anos de banco	Mais de 10 anos de banco	Total
Homens	12	11	23
Mulheres	6	7	13
Total	18	18	36

Fonte: Pesquisa de campo 2007.

Os gráficos 1 e 2 apresentam a distribuição etária dos dois grupos de respondentes. A média de idade dos funcionários com até 10 anos de banco é de 30,8 anos:

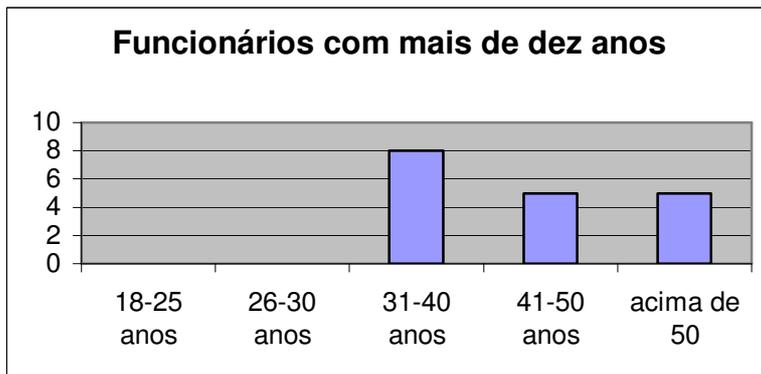
- a) 18 - 25 anos – 6 funcionários – 33%
- b) 26 - 30 anos – 4 funcionários – 22%
- c) 31 - 40 anos – 5 funcionários – 28%
- d) 41 - 50 anos – 3 funcionários – 17%
- e) Acima de 50 anos – 0

Gráfico 1 – Idade dos funcionários com até dez anos de banco.

Fonte: Pesquisa de campo (2007).

O Gráfico 2 apresenta o grupo de funcionários com mais de dez anos de banco. A média de idade desse grupo é de 43,8 anos:

- a) 18 - 25 anos – 0
- b) 26 - 30 anos – 0
- c) 31 - 40 anos – 8 funcionários – 44%
- d) 41 - 50 anos – 5 funcionários – 28%
- e) Acima de 50 anos – 5 funcionários – 28%

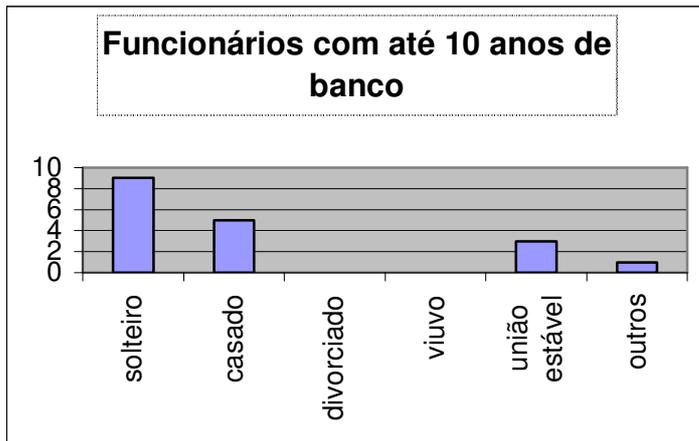
Gráfico 2 – Idade dos funcionários com mais de dez anos de banco.

Fonte: Pesquisa de campo (2007).

Observando-se o Gráfico 2, pode-se notar que a grande maioria dos funcionários desse grupo tem idade acima de 41 anos, ou seja, 56%. Não existe nenhum funcionário abaixo de 30 anos. Isso ocorre em função de o banco ter passado muitos anos sem realizar concursos públicos e, a partir do ano de 1999, os concursos passaram a ser realizados com mais frequência.

O Gráfico 3 apresenta o estado civil dos respondentes. Este gráfico mostra que 50% dos funcionários com até dez anos de banco são solteiros. Isso pode estar relacionado com a juvenildade desses funcionários, a maioria tem até 30 anos.

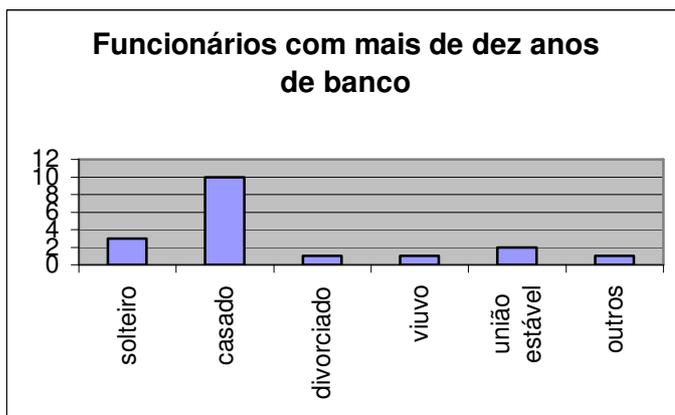
Gráfico 3 – Estado civil dos funcionários com até dez anos de banco.



Fonte: Pesquisa de campo (2007).

O Gráfico 4 apresenta o estado civil do grupo de funcionários com mais de dez anos de banco. Este gráfico mostra que 56% desse grupo de funcionários são casados. Mais uma vez isso pode ocorrer em função da idade. A totalidade deste grupo tem idade acima de 31 anos.

Gráfico 4 – Estado civil dos funcionários com mais de 10 anos de banco.



Fonte: Pesquisa de campo (2007).

Quanto ao tempo de banco, a amostra é composta por 18 respondentes com até dez anos de banco e de 18 respondentes com mais de dez anos de banco,

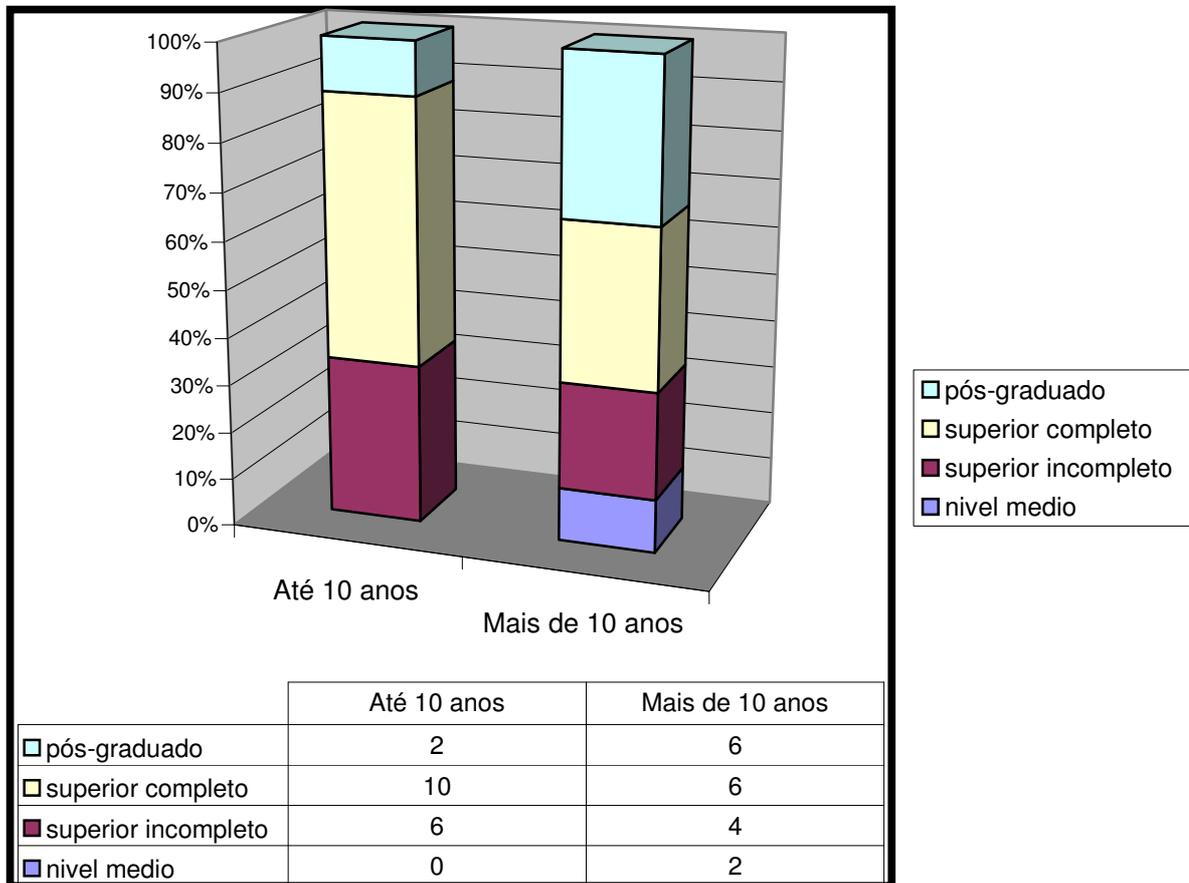
totalizando 36 funcionários. O tempo de banco (10 anos) foi levado em conta em função dos concursos realizados a partir de 1999. Até então, o banco permaneceu muitos anos sem a realização de concursos públicos.

No Gráfico 5, é apresentada a distribuição dos respondentes segundo o nível de escolaridade. Observou-se que 56% dos respondentes do grupo de funcionários com até dez anos de banco possuem nível superior completo. Trata-se de um grupo jovem e, conforme o Gráfico 1, 55% têm até 30 anos. Em tempos de globalização e competitividade acirrada, é exigido das pessoas que estão entrando no mercado de trabalho, pelo menos, um curso superior. Muitos funcionários desse grupo (33%) possuem curso superior incompleto, talvez em função da própria idade, e 11% já são pós-graduados.

Analisando-se o outro grupo (funcionários com mais de dez anos de banco), pode-se observar que 33% possuem curso superior completo e 33% já são pós-graduados. Entretanto, nesse grupo de respondentes, ainda são encontrados funcionários com curso superior incompleto (22%) e também 11% somente com nível médio.

Pode-se concluir que, apesar do tempo de banco e da idade (Gráfico 2, mais de 41 anos – 56%), existem alguns funcionários que não concluíram o curso superior e ainda 11% ficaram somente com o nível médio. Nesse caso, pode-se inferir que esse grupo de funcionários talvez não tenha se preocupado muito com a sua carreira dentro da empresa e, quando entraram no banco, a exigência do mercado não era tão grande.

Observa-se que, na amostra inteira, 16 funcionários, ou seja, 44% possuem curso superior, corroborando com a totalidade dos funcionários da empresa, em que são 46% com curso superior.

Gráfico 5 – Nível de escolaridade.

Fonte: Pesquisa de campo (2007).

A seguir, é descrita uma síntese dos resultados das questões propostas no questionário que se encontra no Apêndice A.

Para uma melhor análise dos resultados, foi realizada uma abordagem quantitativa para estabelecer o *Ranking Médio* (RM) empregado no questionário. Esse instrumento utilizou escala tipo *Likert*, de cinco pontos, para mensurar o grau de intensidade das respostas dos sujeitos que responderam ao questionário. Atribuiu-se um ponto para pouco, dois para relativamente pouco, três para moderadamente, quatro para razoavelmente e cinco para muito.

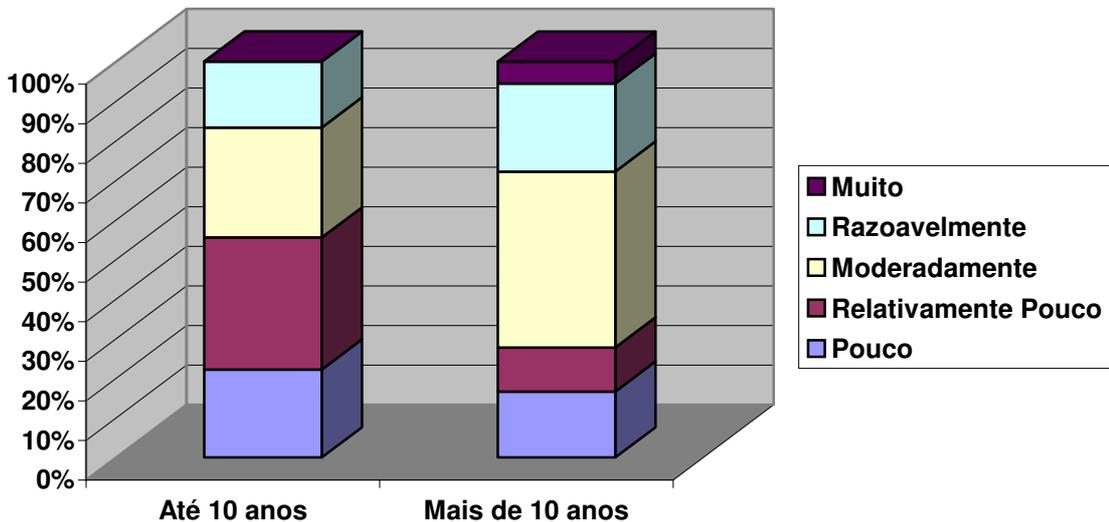
Consideraram-se os resultados do RM até 1,5 como pouco; de 1,5 até 2,5 como relativamente pouco; de 2,5 até 3,5 como moderadamente; entre 3,5 até 4,5 como razoavelmente e, a partir de 4,5 como muito. Questões propostas:

1) Em que medida a gestão de desempenho por competências, nos moldes como está sendo aplicada, atualmente, no Banco do Brasil:

a) contribui para a melhoria dos resultados da agência pesquisada

Nessa questão, o *ranking* médio (RM) dos funcionários com até dez anos de banco ficou em 2,39 (relativamente pouco), enquanto que o outro grupo de respondentes ficou em 2,89 (moderadamente). Os funcionários com mais tempo de banco avaliaram melhor essa questão, com 44% respondendo 3 na escala. Esse resultado pode ser entendido da seguinte forma: os funcionários com mais tempo de banco percebem que a GDP contribui moderadamente para a melhoria dos resultados organizacionais. De um modo geral, como os números dos dois grupos estão bem próximos, pode-se deduzir que a grande maioria da amostra não avalia a GDP como tendo influência nos resultados da agência. O Gráfico 6 apresenta a distribuição entre os dois grupos de respondentes.

Gráfico 6 – Melhoria dos resultados.



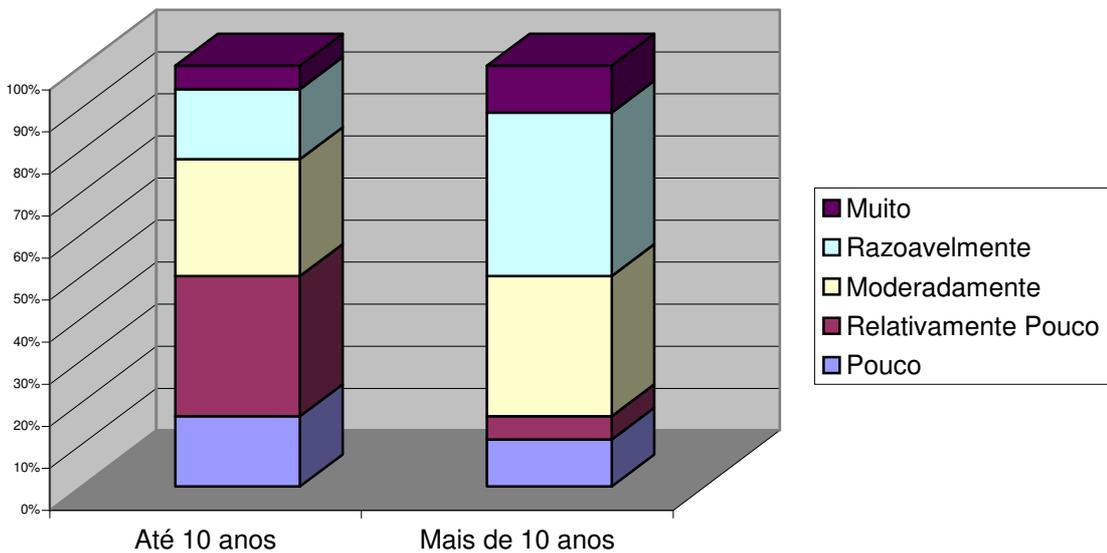
Fonte: Pesquisa de campo (2007).

b) contribui para o desenvolvimento profissional do funcionário

Neste item, observa-se uma grande contradição. Trata-se de um método de avaliação de desempenho que visa ao atingimento de resultados por meio do cumprimento de metas mais o desenvolvimento de competências e planejamento da carreira por meio do Plano de Desenvolvimento de Competências (PDC). No entanto, 78% dos funcionários com até dez anos de banco entenderam que a GDP contribui pouco, relativamente pouco ou moderadamente para o desenvolvimento profissional, ficando com um RM de 2,61 (moderadamente) enquanto que, para o grupo de funcionários com mais tempo de banco, 83% entendeu que a GDP contribui moderadamente, razoavelmente ou muito, ficando com um RM de 3,33, também moderadamente.

A seguir, é apresentado o Gráfico 7 com essa distribuição.

Gráfico 7 – Desenvolvimento profissional.

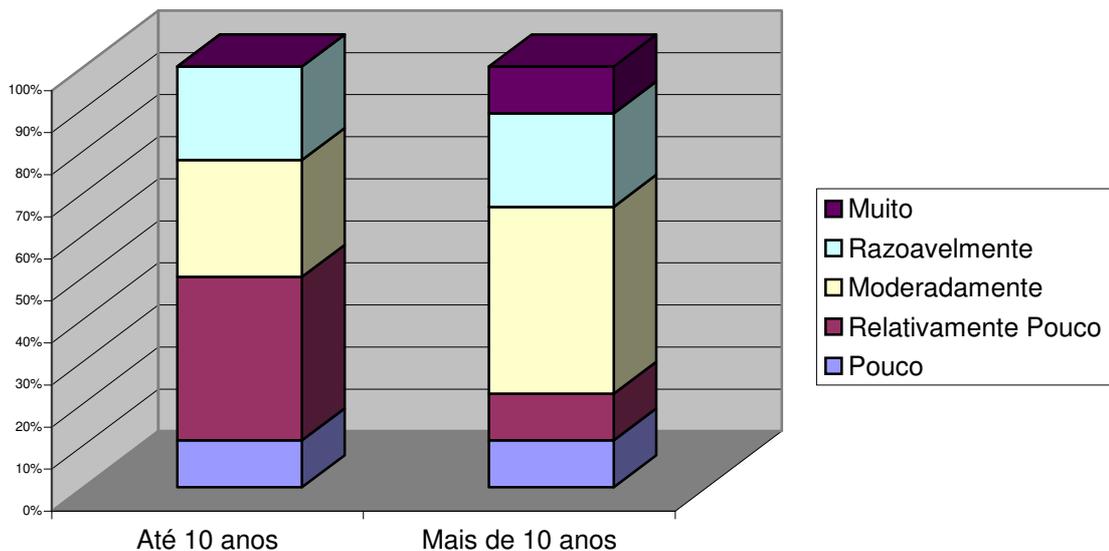


Fonte: Pesquisa de campo (2007).

c) pode estimular o desempenho excelente

O desempenho humano sofre mutações decorrentes dos impactos das transformações socioeconômicas. Essa questão indica que 78% do grupo de funcionários com até dez anos de banco entende que a GDP por competências estimula pouco, relativamente pouco ou moderadamente o desempenho excelente. Somente 22% acreditam que pode estimular o desempenho razoavelmente. O RM desse grupo ficou em 2,61 (moderadamente). O grupo de funcionários com mais tempo de banco tem uma visão totalmente contrária do primeiro grupo. Aqui, 78% dos funcionários acreditam que a GDP pode estimular moderadamente, razoavelmente ou muito o desempenho excelente, com RM de 3,11 (moderadamente). O Gráfico 8 apresenta essa distribuição.

Gráfico 8 – Desempenho excelente.

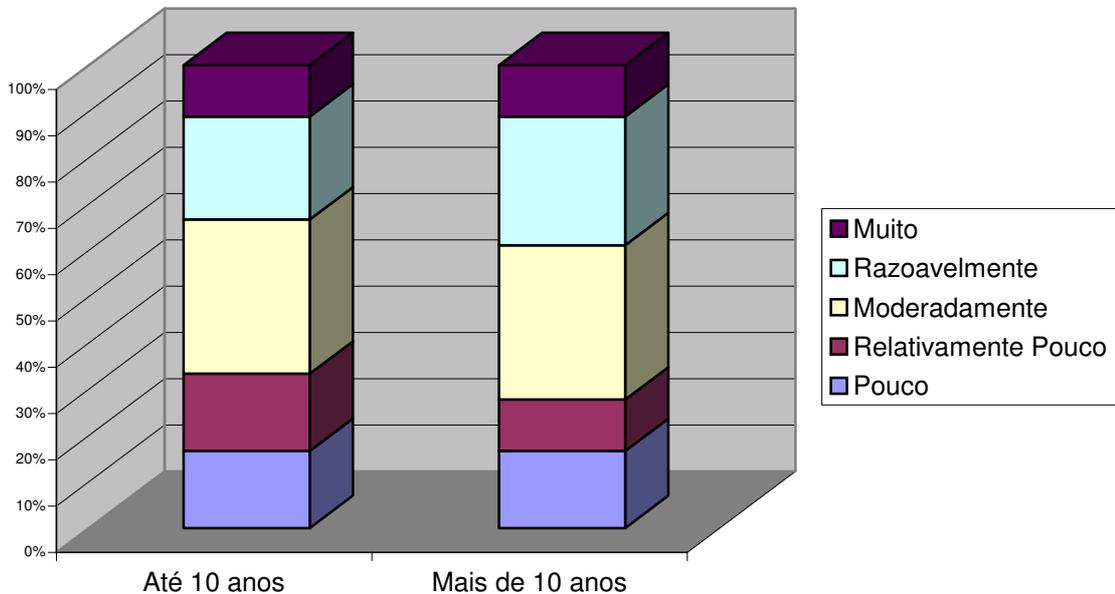


Fonte: Pesquisa de campo (2007).

d) pode vincular os seus objetivos aos objetivos de sua agência e aos objetivos do banco

O primeiro grupo de respondentes (até dez anos de banco) teve um RM de 2,94 (moderadamente), e os funcionários com mais de dez anos de banco tiveram um RM de 3,06, também moderadamente. Nesta questão, os valores estão bem próximos, o que demonstra que no entendimento de toda a amostra, os funcionários concordam em que a GDP pode vincular os objetivos do funcionário aos objetivos do banco. No grupo de respondentes com até dez anos de banco, 72% dos funcionários percebem que a GDP vincula relativamente pouco, moderadamente ou razoavelmente os objetivos do funcionário aos objetivos de sua unidade e do banco. No grupo de funcionários com mais tempo de banco, o mesmo percentual de 72% para relativamente pouco, moderadamente ou razoavelmente. Pode-se observar que os gráficos estão bem semelhantes, denotando homogeneidade na amostra. No Gráfico 9 é apresentada essa distribuição.

Gráfico 9 – Objetivos.

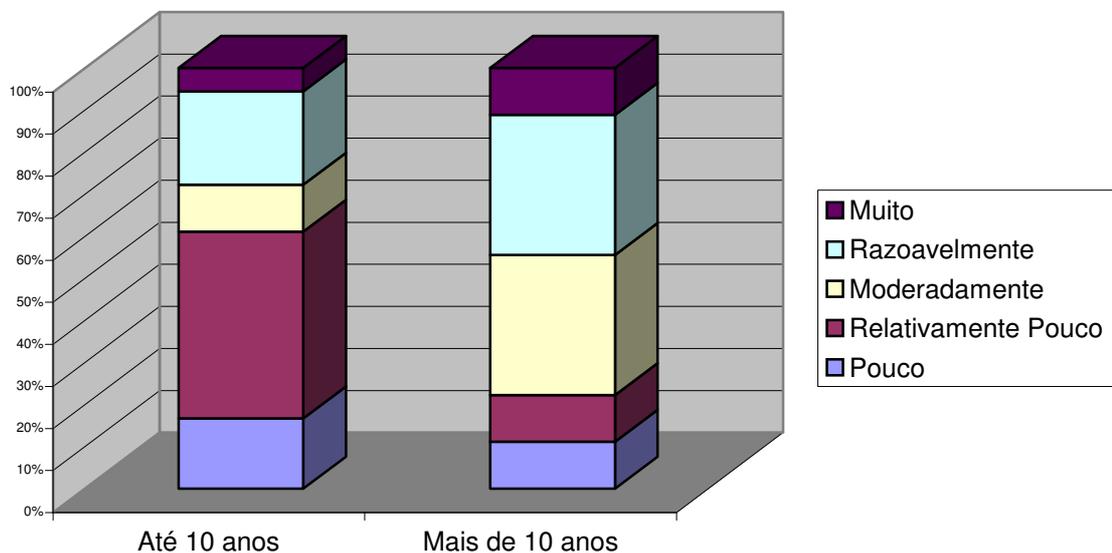


Fonte: Pesquisa de campo (2007).

e) permite acompanhar a evolução do desempenho individual do funcionário e da equipe

Avaliar, em um ambiente profissional, é a oportunidade de ajudar o colega a se desenvolver. Nesta questão, 44% dos funcionários com até dez anos de banco entendem que a GDP permite relativamente pouco o acompanhamento da evolução do desempenho individual e coletivo, com um RM de 2,56, e os funcionários com mais de dez anos de banco tiveram RM de 3,22, ambos moderadamente. Entretanto, os valores estão distantes. O primeiro grupo, mais próximo de um resultado 2 (relativamente pouco), e o segundo grupo, com 67% dos funcionários entendendo que a GDP permite o acompanhamento da evolução do desempenho individual e coletivo de forma moderadamente e/ou razoavelmente. No Gráfico 10 são mostrados os números para esta questão.

Gráfico 10 – Evolução do desempenho.



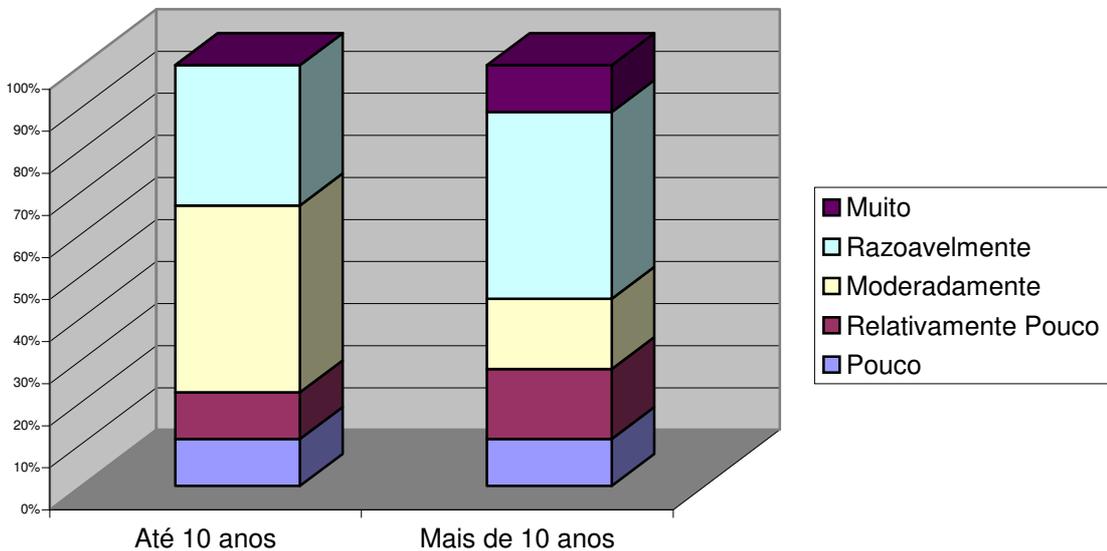
Fonte: Pesquisa de campo (2007).

f) pode possibilitar a auto-análise e estimular o autodesenvolvimento

As diversas competências dos funcionários devem ser desenvolvidas e aprimoradas em um processo orientado e contínuo.

Nesta questão, os funcionários com até dez anos de banco tiveram um RM de 3 (moderadamente). Foi observado, nesse grupo que, 78% dos respondentes acreditam que a GDP possibilita a auto-análise e estimula o autodesenvolvimento de forma moderadamente ou razoavelmente. Os funcionários com mais de dez de banco ficaram com um RM de 3,28, também moderadamente, e 72% entende que a GDP possibilita moderadamente, razoavelmente ou muito a auto-análise e o autodesenvolvimento. Mais uma vez, os resultados se aproximaram bastante neste item, indicando que a totalidade da amostra entende que é possível, através da GDP, fazer uma auto-análise e estimular o autodesenvolvimento. O Gráfico 11 mostra a distribuição dos valores.

Gráfico 11 – Auto-análise e autodesenvolvimento.



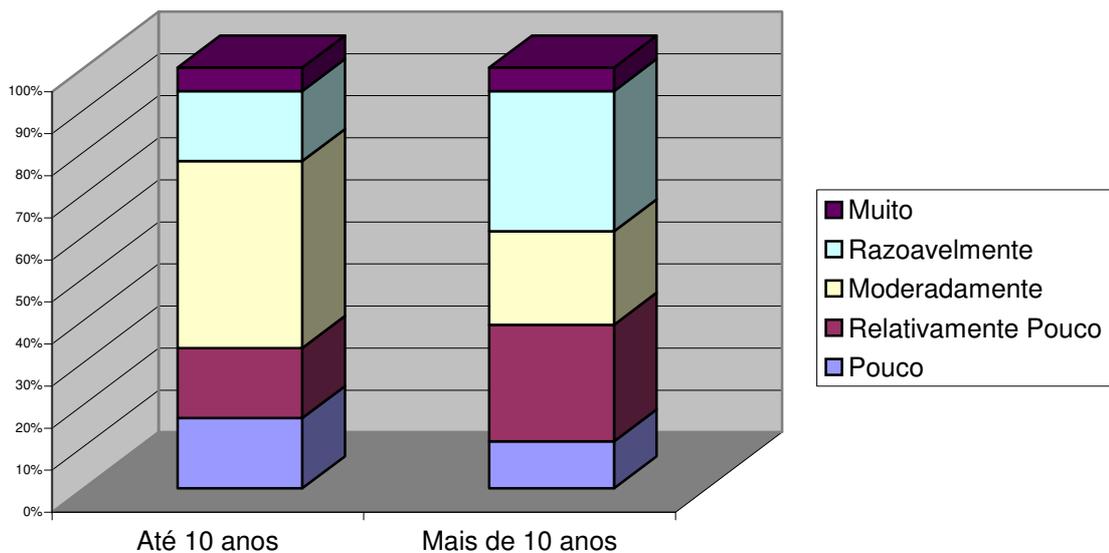
Fonte: Pesquisa de campo (2007).

g) pode auxiliar o administrador na gestão do desempenho de sua equipe

Um sistema de avaliação formal é uma ferramenta fundamental na gestão de pessoas e de resultados. Não constitui instrumento de coerção ou punição.

O grupo de funcionários com até dez anos de banco teve um RM de 2,78, e o outro grupo de respondentes ficou com um RM de 2,94. Nos dois grupos existe um entendimento de que a GDP pode auxiliar o administrador na gestão do desempenho de sua equipe. Isso ocorre de forma moderadamente, no primeiro grupo com 61%, e no segundo grupo com 83%. Mais uma vez, a amostra teve os resultados bem próximos. O Gráfico 12 apresenta os resultados.

Gráfico 12 – Auxílio ao administrador.

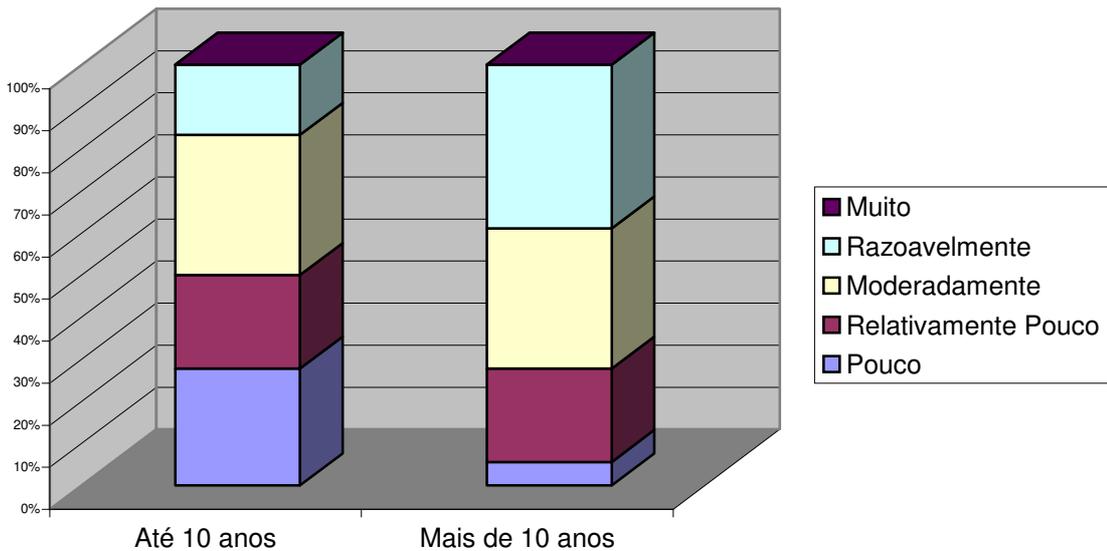


Fonte: Pesquisa de campo (2007).

h) pode gerar informações de forma a auxiliar outros sistemas e processos de gestão de pessoas

O primeiro grupo (funcionários com até 10 anos de banco) teve um RM de 2,39 (relativamente pouco). Para 83% deste grupo, o processo de GDP gera pouco, relativamente pouco e moderadamente informações que subsidiem outros sistemas e processos de gestão de pessoas. Para 72% do grupo de funcionários com mais tempo de banco, o entendimento é de que o processo de GDP pode gerar moderadamente e/ou razoavelmente informações que subsidiem outros sistemas e processos de gestão. O RM para esse grupo foi de 3,06. O Gráfico 13 mostra a distribuição.

Gráfico 13 – Informações para outros sistemas e processos de gestão.



Fonte: Pesquisa de campo (2007).

i) possibilita a excelência no atendimento ao cliente

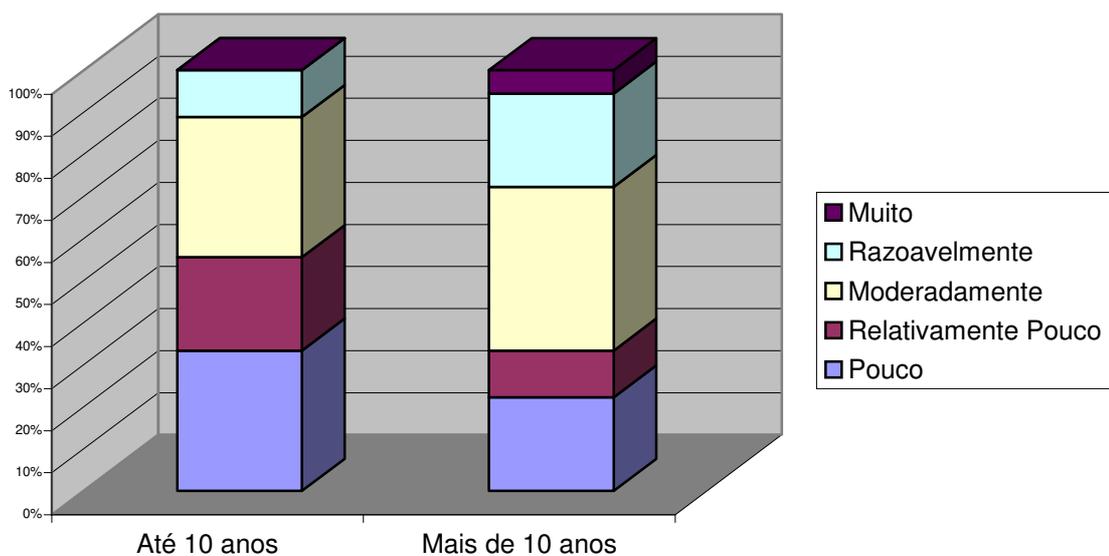
Cliente é uma das cinco perspectivas correspondentes aos focos de interesse da empresa que precisa de acompanhamento constante, necessário para manter o nível de competitividade do banco.

Os funcionários com até dez anos de banco tiveram um RM de 2,22 (relativamente pouco). Neste grupo de respondentes, 89% dos funcionários entendem que a GDP possibilita pouco, relativamente pouco ou moderadamente a excelência no atendimento ao cliente. Observa-se que, no grupo de funcionários com mais de dez anos de banco, a GDP possibilita a excelência no atendimento ao cliente moderadamente para 39% dos respondentes, atingindo um RM de 2,78.

Nesta questão ocorreu uma distribuição mais homogênea, indicando que, para a amostra, de um modo geral, a GDP contribui pouco para a excelência no atendimento ao cliente.

Observa-se que, pelos números apurados, a GDP por competências não está atingindo os objetivos no que se refere ao atendimento ao cliente. O Gráfico 14 mostra os resultados.

Gráfico 14 – Atendimento ao cliente.



Fonte: Pesquisa de campo (2007).

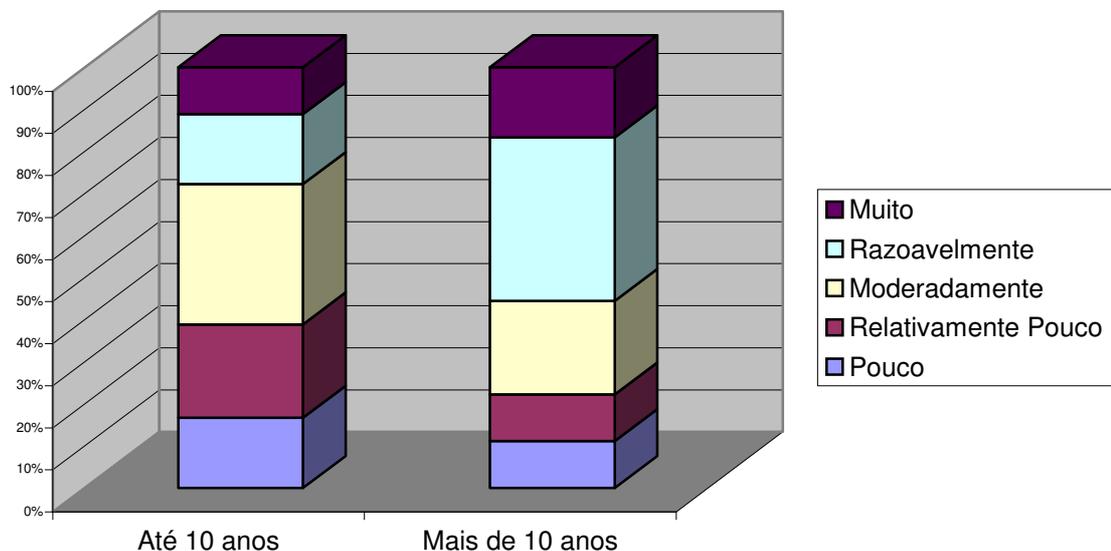
j) possibilita receber ou dar *feedback* com regularidade

Feedbacks são comentários que fazemos para outra pessoa sobre o seu comportamento e o seu desempenho no ambiente de trabalho. Pode-se dizer que todo *feedback* é considerado positivo, pois seu objetivo é aprimorar desempenhos, melhorar comportamentos e, conseqüentemente, a relação entre as pessoas.

Nesta questão, os funcionários dos dois grupos de respondentes tiveram um RM moderadamente. O primeiro grupo (funcionários com até dez anos de banco) teve um RM de 2,83. Para 56% dos funcionários desse grupo, o processo de GDP possibilita relativamente pouco ou moderadamente dar e/ou receber *feedback*. No mesmo grupo, 11% acredita que possibilita muito dar e/ou receber *feedback*. O segundo grupo, com RM de 3,39, indica que a GDP possibilita moderadamente dar ou receber *feedback*. Para esse grupo (funcionários com mais de dez anos de banco), 78% entende que o processo possibilita moderadamente, razoavelmente e muito dar/receber um *feedback*.

No que se refere ao *feedback*, o entendimento do grupo todo é de que é possível, com a GDP, dar/receber o retorno do colega/superior para aprimoramento de competências e desempenhos. O Gráfico 15 exibe a distribuição das respostas.

Gráfico 15 – Feedback.



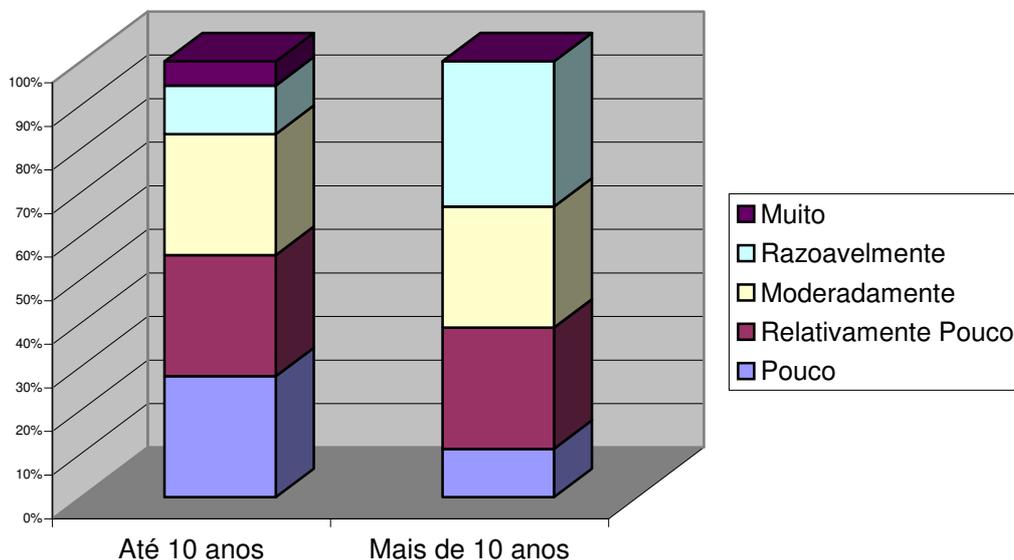
Fonte: Pesquisa de campo (2007).

k) permite que sejam efetuadas todas as etapas: planejamento, acompanhamento e encerramento satisfatoriamente

O processo da GDP é um ciclo composto de três etapas: planejamento, acompanhamento e encerramento, que se sucedem, se integram e se complementam.

Nesta questão, o primeiro grupo (funcionários com até dez anos de banco), teve um RM de 2,39 (relativamente pouco). Observa-se que 83% dos respondentes deste grupo, com 28% para cada grau na escala, entendem que o processo permite pouco, relativamente pouco e moderadamente que sejam efetuadas todas as etapas. O segundo grupo (funcionários com mais de dez anos de banco), apesar de apresentar um RM de 2,83 (moderadamente), obteve um percentual de 33% que entende que a GDP permite razoavelmente que sejam efetuadas todas as etapas. O Gráfico 16 apresenta a distribuição.

Gráfico 16 – Etapas do processo.



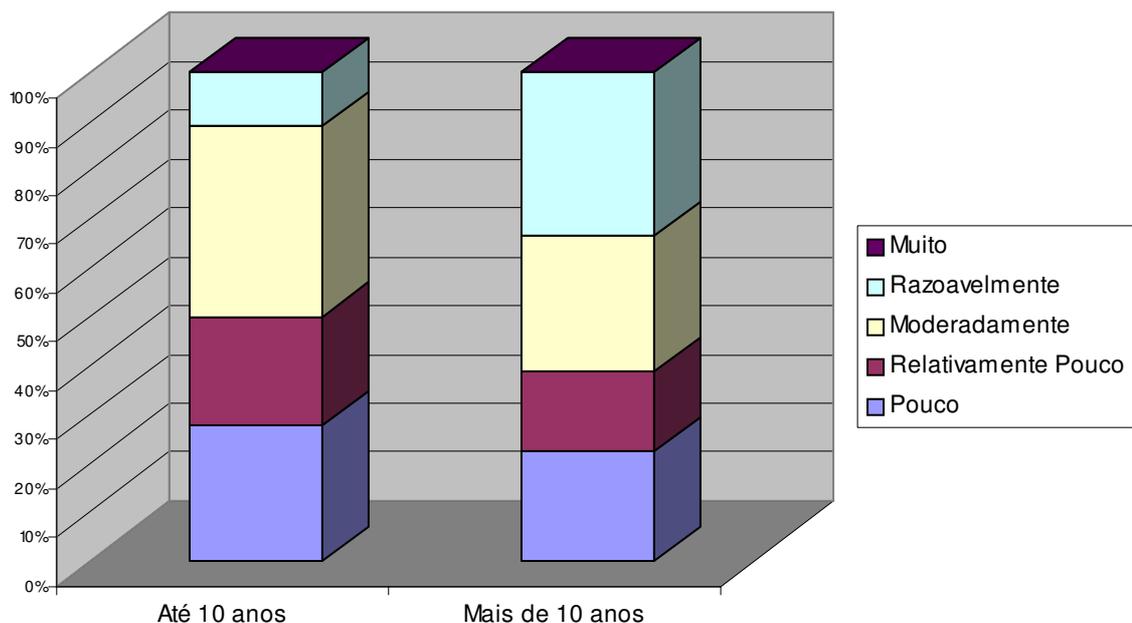
Fonte: Pesquisa de campo (2007).

I) possibilita, ao final de cada ciclo avaliatório, formular o Plano de Desenvolvimento de Competências (PDC), pelo próprio funcionário

O objetivo do PDC é auxiliar o funcionário no planejamento de sua carreira, no seu desenvolvimento profissional, orientando-o na sua trajetória profissional, fazendo uma complementação do processo de gestão do desempenho profissional.

Nesta questão, os funcionários com até dez anos de banco tiveram um RM de 2,33 (relativamente pouco), com 89% dos respondentes situados na escala como pouco, razoavelmente pouco e moderadamente. Uma vez que as notas abaixo de 2,5 são consideradas como relativamente pouco, pode-se entender que, para esse grupo de funcionários, a GDP não possibilita formular o PDC. O segundo grupo de respondentes (funcionários com mais de dez anos de banco) teve uma distribuição homogênea nos quatro níveis da escala (pouco, razoavelmente pouco, moderadamente e razoavelmente). Observa-se que 22% dos funcionários responderam pouco e 33% razoavelmente, ou seja, quase nos dois extremos, ficando o RM em 2,72 (moderadamente). O Gráfico 17 exibe os resultados.

Gráfico 17 – PDC.

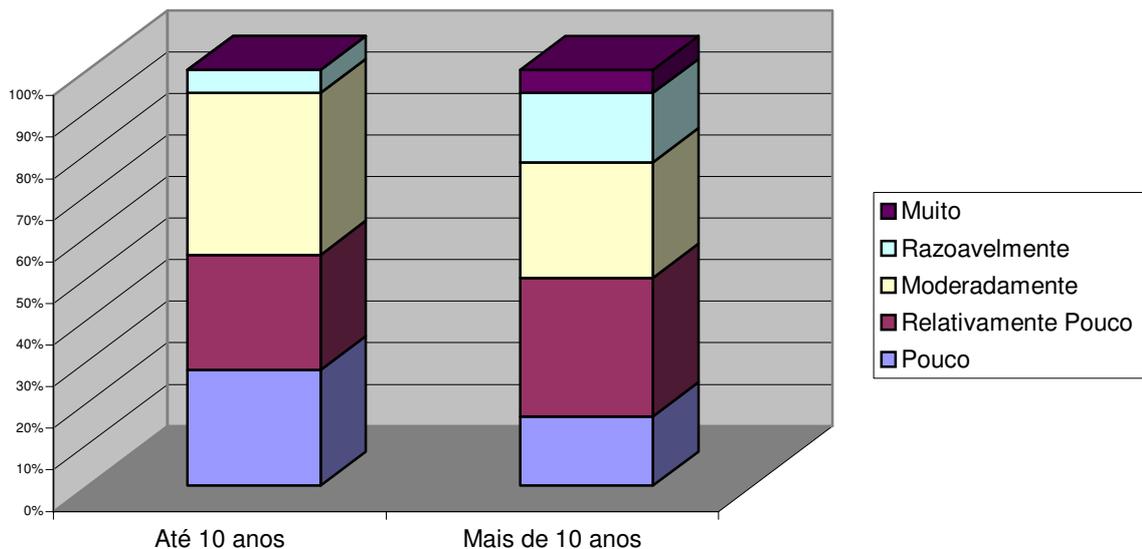


Fonte: Pesquisa de campo (2007).

m) existe a preocupação dos avaliadores em bem conduzir o processo avaliativo

Funcionários com até dez anos de banco tiveram um RM de 2,22 (relativamente pouco), enquanto o outro grupo de funcionários teve um RM de 2,61 (moderadamente). O resultado do segundo grupo está bem próximo, na escala, de um resultado relativamente pouco, indicando que toda a amostra entende que existe uma preocupação relativamente baixa por parte dos avaliadores em bem conduzir o processo de avaliação. Neste grupo pode-se observar que houve respostas nos dois extremos, pouco e muito, mostrando que o entendimento do grupo é desigual. O Gráfico 18 mostra os resultados.

Gráfico 18 – Condução do processo.



Fonte: Pesquisa de campo (2007).

Fazendo-se uma análise das respostas obtidas nos dois grupos de respondentes, percebe-se um RM (*ranking* médio) acima de 3 em sete questões, em um universo de 13 questões no grupo de funcionários com mais de dez anos de banco, ou seja, 54%.

No grupo de respondentes com menos de dez anos de banco, apenas em uma questão, em um universo com 13 questões, esse grupo teve um RM de 3

(moderadamente), ou seja, 8%. As demais respostas desse grupo (até dez anos de banco) ficaram abaixo de 3 (relativamente pouco).

Com base nos resultados apurados, percebe-se bastante diferença nas respostas dos dois grupos de funcionários que responderam ao questionário. No grupo de funcionários com mais tempo de banco é dada uma importância maior ao instrumento de avaliação atualmente utilizado. Isso talvez se deva, em grande parte, ao conhecimento que esse grupo de funcionários tem sobre o objeto analisado. Conhecimento esse que talvez os funcionários com menos tempo de banco ainda não possuam.

Para a questão em que era indagado se a GDP contribui para a melhoria dos resultados organizacionais, o grupo de respondente com mais de dez anos acredita ser possível, pois teve um RM moderado. No entendimento de Brandão e Guimarães (2001, p.12), “a avaliação de desempenho faz parte de um processo maior de gestão organizacional, uma vez que permite rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e política de recursos humanos, entre outros, objetivando a correção de desvios e dando sentido de continuidade e sustentabilidade à organização”.

Na pesquisa em questão, fica bastante evidente que os funcionários com menos tempo de banco talvez ainda não percebam a importância que o processo de avaliação de desempenho tem para a organização e, conseqüentemente, para cada funcionário isoladamente.

5 CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES

Neste capítulo serão apresentadas as considerações finais sobre o desenvolvimento desta pesquisa. Estão descritas, aqui, as principais conclusões do trabalho, suas contribuições para a pesquisa na área de gestão de pessoas e para a prática gerencial. Também são apresentadas sugestões para pesquisas futuras e observadas as limitações do trabalho.

5.1 CONCLUSÕES

Este trabalho procurou analisar o método de avaliação de desempenho utilizado no Banco do Brasil. Para a realização dessa análise, foi desenvolvido um questionário estruturado composto de 13 questões fechadas, além das informações dos respondentes na parte inicial do instrumento. As questões foram baseadas nos resultados esperados com a GDP do modelo teórico utilizado pelo banco, bem como revisão da literatura, a fim de atingir os objetivos inicialmente propostos.

Com relação à análise da avaliação de desempenho do modelo utilizado no Banco do Brasil concluiu-se que:

1) Os funcionários com menos de dez anos de banco consideram que a GDP contribui pouco para a melhoria dos resultados organizacionais; entendem que a GDP gera pouco ou não gera informações que subsidiem outros sistemas e processos de gestão de pessoas; possibilita pouco ou não possibilita a melhoria permanente do atendimento ao cliente; permite pouco ou não permite que sejam efetuadas todas as etapas do processo; possibilita pouco ou não possibilita formular o PDC, importante item para o aprimoramento das competências necessárias que poderão gerar melhores resultados organizacionais; existe pouco ou não existe a preocupação dos avaliadores em bem conduzir o processo. Além disso, esse grupo de funcionários avaliou a maneira como a GDP está sendo aplicada no Banco do Brasil, sempre abaixo dos três pontos na escala de *Likert*, indicando que, para todas as questões propostas no questionário, esse grupo entende que esse instrumento

de avaliação atinge pouco os objetivos a que se propõe. Com base nos resultados deste grupo de funcionários avaliados (com menos de dez anos), pode-se concluir que a GDP não contribui na gestão de desempenho do funcionário, no aprimoramento das competências e no crescimento profissional. Além disso, e talvez por causa disso, esse grupo de funcionários entende que a GDP não contribui para a melhoria dos resultados empresariais.

2) Os funcionários com mais de dez anos de banco, no que se refere ao modelo de avaliação, consideram que esse contribui para o desenvolvimento profissional, estimula o desempenho excelente, permite o acompanhamento da evolução do desempenho individual e coletivo; possibilita a auto-análise e o estimula o autodesenvolvimento; possibilita dar ou receber *feedback* sempre de forma moderadamente. Esse grupo de funcionários teve respostas acima dos três pontos na escala de *Likert* em sete das 13 questões propostas. Isso pode ser entendido como o processo de avaliação atingindo alguns objetivos propostos, embora de forma moderadamente, tais como a GDP poder ter certa influência sobre o desenvolvimento profissional de cada funcionário, contribuindo, dessa forma, para a melhoria dos resultados organizacionais.

Se for considerada toda a amostra, pode-se dizer que os objetivos inicialmente propostos por esse trabalho foram alcançados. Os resultados dos dois grupos de respondentes foram claros e mostraram os seus pensamentos a respeito do instrumento de avaliação utilizado pelo banco. Pode-se ter uma visão de cada grupo isoladamente e conseguiu-se chegar a uma conclusão final. O grupo com mais tempo de banco possui um conhecimento sobre o instrumento de avaliação de desempenho que os funcionários com menos tempo de banco ainda não possuem.

Observa-se que, frente aos números apresentados, a organização poderia rever o instrumento de avaliação por meio de maiores esclarecimentos a respeito do processo, principalmente com relação ao grupo com menos tempo de banco. Pode-se inferir que, para esse grupo de respondentes, o processo ainda não está bem claro, não existe maturidade suficiente e, a importância que a avaliação de desempenho poderia ter para o funcionário e, conseqüentemente, para a organização, perde-se pelo desconhecimento, pela imaturidade. Deve-se apontar, também, a falta de tempo para, muitas vezes, conversar com o funcionário, mostrar seus pontos fracos, ressaltar os pontos fortes, avaliar as suas competências e

indicar o caminho para o seu crescimento profissional. Com isso, estaria aberto o caminho para o desenvolvimento e aprimoramento das competências que são necessárias para o crescimento profissional de cada funcionário e, em consequência, para a melhoria dos resultados da organização.

5.2 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

Concluído o estudo, verificou-se que a atividade desempenhada no banco precisa ser aprendida e aprimorada sempre, pois se trata de uma atividade especializada.

Como ferramenta de gestão, a GDP por competências, mostra as competências necessárias direcionando o funcionário para o desenvolvimento dessas competências. Além disso, também mostra os padrões de desempenho desejados e esperados pela empresa. Administrar bem esse processo é muito importante, pois dará sustentabilidade para a organização.

Dentro desse contexto, não pode existir sistema de avaliação que funcione adequadamente se as pessoas não conhecerem profundamente todo o processo e não estiverem comprometidas.

O instrumento para a avaliação de desempenho não deveria ser uma simples imposição de registros numéricos, mas sim, deveria ser uma referência do desempenho do funcionário e a condução do desenvolvimento de sua carreira profissional de forma satisfatória.

De nada adianta, porém, o instrumento de avaliação ser o resultado aprimorado dos sistemas anteriores, ser uma valiosa ferramenta gerencial mas não funcionar como deveria. Todavia, para que funcione bem, é preciso conhecê-la e explorá-la em todas as suas possibilidades.

Como contribuição do estudo, sugere-se que a avaliação seja mais explorada pelos funcionários, com maior comprometimento em todos os níveis, que seja mais discutida, que ocorram mais *feedbacks*, que se faça gestão de desempenho no dia-a-dia e não apenas no encerramento da GDP. É necessária uma relação de confiança, em que as forças são colocadas sinergicamente a serviço da empresa.

5.3 SUGESTÕES E LIMITAÇÕES DO TRABALHO

Para pesquisas futuras, sugere-se que se faça uma pesquisa com uma amostra maior, com mais agências envolvidas, em todos os pilares do banco (varejo, atacado e governo) e também em outros órgãos como superintendências, fazendo um comparativo em diferentes segmentos.

Como limitação do trabalho, observou-se que a amostra, inicialmente planejada de 50 funcionários (mais ou menos o número de funcionários da agência pesquisada), ficou em 36, devido a férias e licenças.

Além disso, as questões abertas planejadas para compor o questionário não foram respondidas por ninguém no teste piloto. Em função disso, não compuseram o questionário. Uma amostra mais abrangente e o complemento do questionário com questões abertas poderiam ter enriquecido mais o presente trabalho.

REFERÊNCIAS

- BANCO DO BRASIL. **Website Oficial**. Disponível em: <<http://www.bb.com.br>>. Acesso em: 25 maio 2007.
- BERGAMINI, C. W. ; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. São Paulo: Atlas,1992.
- BRANDÃO, H.; GUIMARÃES, T. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? Revista de Administração de Empresas, São Paulo, p.8-15, 2001.
- CALVO, S. Pessoas no foco. **Deloitte – Mundo Corporativo**. São Paulo, p. 21, 2º trimestre, 2002. Trimestral.
- DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Ed. Atlas, 2004.
- DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas**: modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.
- FISCHER, T. (Org.). **Poder local**: governo e cidadania. Rio de Janeiro: FGV, 1993.
- _____. Organizações e interorganizações na gestão do desenvolvimento socioterritorial. Organizações e Sociedade, Salvador, v. 11, p. 13-41, 2004, ed. especial.
- FLEURY, A; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo, Atlas, 2000.
- FLEURY, M. T. L. & OLIVEIRA JUNIOR, M. M. (Orgs.). **Gestão Estratégica do Conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001.
- FLEURY, M. T. L. (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HSM – MANAGEMENT. São Paulo: HSM do Brasil, 1997. Bimestral.
- HARVEY, D. **Condição pós-moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. São Paulo: Loyola, 1995.

KAPLAN, R.; NORTON D. **A estratégia em ação: balanced scorecard** – como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LIKERT, R. **Escalas de Likert**. Disponível em: <<http://www.benchmarkingbrasil.com.br/bench/metodologia/likert.htm>>. Acesso em 4 maio 2007.

MALHOTRA (2001). Disponível em: <http://www.facef.br/rea/edicao08/ed08_art01>. Acesso em: 4 maio 2007.

MATO, A; SANTAMARIA, J.; SOUZA SILVA, J. Introducción. De la administración de “hombres bueyes” a la gestión de “talentos humanos”. In: BODE, et al. **La dimensión de “Gestión” en la construcción de la sostenibilidad institucional**. Serie Innovación para la Innovación institucional. San José, Costa Rica: proyecto ISNAR “Nuevo Paradigma”, 2001.

PHOEL, C. M. Harvard Business Review, 2006.

PINSONNEAULT, A. & KRAEMER, K. Survey Research in Management Information systems: An Assessment. **Journal of Management Information Systems**. Outono, 1993.

RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Aprendizagem Organizacional e Competências** - Os novos horizontes da Gestão. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2004.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SOUZA, V. L. et al. **Gestão de Desempenho**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

STOFFEL, I. **Administração de desempenho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, ABRH – Nacional, 2000.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. Avaliação de desempenho. In: _____. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1990.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL – Curso Gestão de Desempenho por Competências – cadernos 1, 2, 3, 4 e 5. [S.l.:s.n.], [2005?] Documento interno.

VROOM, Victor H. **Gestão de Pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

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

APÊNDICE A – Questionário sobre a percepção dos funcionários quanto ao processo de avaliação de desempenho (GDP por competências) utilizado pelo Banco do Brasil em agência de Porto Alegre (RS)

Caro respondente, o presente questionário faz parte de uma pesquisa de Trabalho de Conclusão de Curso – Especialização em Gestão de Negócios Financeiros – realizada na Universidade Federal do Rio Grande do Sul em convênio com o Banco do Brasil (BB).

O objetivo deste Trabalho de Conclusão de Curso é analisar a percepção que os funcionários do BB têm sobre a atual GDP por competências e os seus reflexos sobre o desempenho e resultado econômico da agência.

Agradecemos sua contribuição e, desde já, ficamos à disposição para eventuais esclarecimentos.

INFORMAÇÕES SOBRE O RESPONDENTE:

1. Sexo: Masculino Feminino
2. Idade: 18-25 anos
 26-30 anos
 31-40 anos
 41-50 anos
 acima de 51 anos
3. Estado civil: solteiro
 casado
 divorciado
 viúvo
 união estável
 outros: _____
4. Tempo de Banco: até 10 anos
 mais de 10 anos
5. Escolaridade: nível médio
 superior incompleto
 superior completo
 pós-graduado
-

QUESTÕES:

1. Em que medida a GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS, nos moldes como está sendo aplicada, atualmente, no Banco do Brasil,

	Pouco	Muito
a) contribui para a melhoria dos resultados da agência pesquisada	[1] [2] [3] [4] [5]	[1] [2] [3] [4] [5]
b) contribui para o desenvolvimento profissional do funcionário	[1] [2] [3] [4] [5]	[1] [2] [3] [4] [5]
c) pode estimular o desempenho excelente	[1] [2] [3] [4] [5]	[1] [2] [3] [4] [5]
d) pode vincular os seus objetivos aos objetivos de sua agência e do banco	[1] [2] [3] [4] [5]	[1] [2] [3] [4] [5]
e) permite acompanhar a evolução do desempenho individual e da equipe	[1] [2] [3] [4] [5]	[1] [2] [3] [4] [5]
f) pode possibilitar a auto-análise e estimular o autodesenvolvimento	[1] [2] [3] [4] [5]	[1] [2] [3] [4] [5]
g) pode auxiliar o administrador na gestão do desempenho de sua equipe	[1] [2] [3] [4] [5]	[1] [2] [3] [4] [5]
h) pode gerar informações de forma a auxiliar outros sistemas e processos de gestão de pessoas	[1] [2] [3] [4] [5]	[1] [2] [3] [4] [5]
i) possibilita a excelência no atendimento ao cliente	[1] [2] [3] [4] [5]	[1] [2] [3] [4] [5]
j) possibilita receber ou dar <i>feedback</i> com regularidade	[1] [2] [3] [4] [5]	[1] [2] [3] [4] [5]
k) permite que sejam efetuadas todas as etapas: planejamento, acompanhamento e encerramento satisfatoriamente	[1] [2] [3] [4] [5]	[1] [2] [3] [4] [5]
l) possibilita, ao final de cada ciclo avaliatório, formular o PDC – Plano de Desenvolvimento de Competências, pelo próprio funcionário	[1] [2] [3] [4] [5]	[1] [2] [3] [4] [5]
m) existe a preocupação dos avaliadores em bem conduzir o processo avaliativo	[1] [2] [3] [4] [5]	[1] [2] [3] [4] [5]

2. Questões abertas que fizeram parte do pré-teste aplicado em 4 (quatro) funcionários:

Considerações finais.

Deixe aqui a sua opinião sobre a GDP por Competências:

.....
.....
.....

Em sua opinião, o que poderia ser melhorado/aprimorado no processo de avaliação de desempenho:

.....
.....
.....