

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

Fernanda Cristina Xavier Lima Pimentel

**OS IMPACTOS DA GESTÃO DE DESEMPENHO
PROFISSIONAL POR COMPETÊNCIAS: A PERCEPÇÃO
DOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO BRASIL
DA AGÊNCIA OFFICE PARK/SC**

**FLORIANÓPOLIS
2009**

Fernanda Cristina Xavier Lima Pimentel

**OS IMPACTOS DA GESTÃO DE DESEMPENHO
PROFISSIONAL POR COMPETÊNCIAS: A PERCEPÇÃO
DOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO BRASIL
DA AGÊNCIA OFFICE PARK/SC**

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

Orientador: Prof. Ivan Antônio Pinheiro

**FLORIANÓPOLIS
2009**

FOLHA DE APROVAÇÃO

Fernanda Cristina Xavier Lima Pimentel

OS IMPACTOS DA GESTÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL POR COMPETÊNCIAS: A PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO BRASIL DA AGÊNCIA OFFICE PARK/SC

Conceito final:

Aprovado em..... dede.....

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. – Instituição

Orientador – Prof. Dr. Ivan Antônio Pinheiro – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Dedico este trabalho ao dinamismo humano e à sua capacidade criadora. É por esses predicados que os homens passam a valorizarem-se a si próprios, quando se sujeitam às implementações e execução de avaliações periódicas sobre seus atos e comportamentos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço imensamente a Deus, força de todos os homens; conhece todas as estrelas, chama-as pelo nome.

Ao meu marido, Renato, companheiro e incentivador, sua proposta de vida se coaduna com os meus propósitos.

Aos meus filhos, Vitor e Camila, pela sua alegria!

Agradeço ao meu professor orientador Ivan; seu conhecimento e generosidade auxiliaram a realização deste trabalho.

Agradeço à professora Tatiana Ghedine, pelo seu generoso e muito importante auxílio no início deste trabalho.

“Mas sobre todas as invenções estupendas, que eminência de mente foi aquela de quem imaginou encontrar o modo de comunicar seus próprios pensamentos mais recônditos a qualquer outra pessoa, mesmo que distante por enorme intervalo de lugar e de tempo? Falar com aqueles que estão na Índia, falar com aqueles que ainda não nasceram e só nascerão dentro de mil ou 10 mil anos? E com que facilidade? Com as várias junções de vinte pequenos caracteres num pedaço de papel. Seja este o segredo de todas as admiráveis invenções humanas”.

(GALILEU GALILEI. In: Diálogo sobre os dois máximos sistemas do mundo)

RESUMO

A gestão de desempenho tem sido objeto de estudo para a identificação de competências dos indivíduos na organização. O tema de estudo é a Gestão de Desempenho Profissional por Competências realizada pelo Banco do Brasil com enfoque na percepção dos funcionários acerca do modelo implementado. Justifica-se em razão da importância que a GDP vem tomando nas organizações, pela possibilidade de obter melhor conhecimento sobre este modelo e de sua ação no ambiente. Os objetivos buscaram avaliar a percepção dos funcionários das Agências do município de Florianópolis acerca do modelo de GDP por Competências adotado pelo Banco do Brasil; identificar as principais mudanças no novo modelo; analisar quais os aspectos positivos ou negativos que influenciam ou dificultam o crescimento profissional através da GDP por Competências; descrever a relação desse modelo com outros processos de gestão de pessoas; e, realizar análise comparativa entre os resultados da investigação com os funcionários da Agência *Office Park* do Banco do Brasil, no município de Florianópolis, Santa Catarina, com a percepção de funcionários de várias agências do Banco do Brasil da Grande Florianópolis. Foi realizada pesquisa *surveys* com 13 (treze) funcionários da Agência *Office Park* de outubro a dezembro de 2007, com questionário padrão do GDP por Competências do Banco do Brasil. Os resultados confirmam que a maioria das médias obtidas nas duas pesquisas analisadas não alcança a concordância na média 4,0; médias iguais ou acima foram atribuídas aos fatores 2 e 3 da avaliação.

Palavras-chave: Gestão de desempenho. Competências. Crescimento profissional.

ABSTRACT

The management of performance has been the object of study for the identification of skills of individuals in the organization. The subject of study is the Performance Management Skills Training conducted by the Bank of Brazil with focus on the perceptions of employees about the model implemented. Justified by the importance that the ADG is taking in organizations and the possibility of obtaining better knowledge on this model and its action on the environment. The objectives sought to evaluate the perception of officials of agencies of the municipality of Florianópolis on GDP by type of skills used by the Bank of Brazil, identifying the main changes in the new model, which examined the positive or negative influence or hinder the professional growth through of GDP by Skills; describe the relationship of this model with other management processes of people, and perform comparative analysis between the results of the investigation with officials from the Agency Office Park Banco do Brasil, in the municipality of Florianópolis, Santa Catarina, with the perception of officials from various agencies of the Bank of Brazil's Grande Florianópolis. Search was conducted surveys com13 (thirteen) of the Agency officials Office Park October-December 2007, with standard questions of GDP by Skills Bank of Brazil. The results confirm that most of the averages obtained in both studies analyzed the correlation does not reach the average 4.0, average at or above were assigned to factors 2 and 3 of the evaluation.

Keywords: performance management. Skills. Professional growth.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	Estratégia e competências essenciais.....	17
Figura 2 -	Gestão de pessoas por competências.....	23
Quadro 1-	Os três ingredientes de competitividade.....	16
Quadro 2 -	Comparação entre o GDP e GDP por Competências.....	24
Tabela 1 -	Itens que obtiveram os maiores graus médios de concordância.....	27
Tabela 2 -	Média da percepção dos funcionários da Agência <i>Office Park</i> quanto às questões que enfocam assuntos do GDP por competências.....	33
Tabela 3 -	Média da percepção dos funcionários da Agência <i>Office Park</i> quanto aos assuntos individuais de avaliação.....	34
Tabela 4 -	Média da percepção dos funcionários da Agência <i>Office Park</i> acerca do sistema da GDP.....	34
Tabela 5 -	Média da percepção dos funcionários da Agência <i>Office Park</i> em questões individuais de avaliação.....	35
Tabela 6 -	Média da percepção dos funcionários da Agência <i>Office Park</i> quanto ao instrumento da GDP por Competências.....	35
Tabela 7 -	Média da percepção dos funcionários na GEPES sobre a GDP por competências.....	36
Tabela 8 -	Média da percepção dos funcionários na GEPES sobre avaliação individual.....	36
Tabela 9 -	Média da percepção dos funcionários na GEPES sobre aspectos do sistema da GDP.....	37
Tabela 10 -	Média da percepção dos funcionários na GEPES sobre a avaliação individual.....	37
Tabela 11 -	Média da percepção dos funcionários na GEPES sobre o modelo da GDP por Competências.....	38

LISTA DE SIGLAS

ADF	Avaliação do Desempenho Funcional
BB	Banco do Brasil
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CHA	Conhecimento, habilidades, atitudes
GDP	Gestão de Desempenho Profissional
GEPES	Unidade Regional de Gestão de Pessoas
INEPAD	Instituto de Ensino e Pesquisa em Administração
PDC	Plano de Desenvolvimento de Competências
UNIBB	Universidade Corporativa Banco do Brasil

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1	NOÇÃO DE COMPETÊNCIA.....	14
2.1.1	Competência organizacional	18
2.1.2	Competências individuais	19
2.2	GESTÃO DE DESEMPENHO: CARACTERÍSTICAS E APLICAÇÕES..	20
2.2.1	Gestão de desempenho baseada nas competências	21
2.3	A GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS NO BANCO DO BRASIL.....	22
3	METODOLOGIA	29
3.1	EMPRESA DA PESQUISA.....	29
3.2	TIPO DE PESQUISA.....	29
3.3	COLETA DE DADOS.....	30
3.3.1	Universo e amostra da pesquisa	30
3.3.2	Instrumento de pesquisa	30
3.4	ABORDAGEM E APLICAÇÃO DA PESQUISA.....	31
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	33
4.1	DADOS DA PESQUISA REALIZADA NA AGÊNCIA <i>OFFICE PARK</i>	33
4.2	DADOS DA PESQUISA REALIZADA COM FUNCIONÁRIOS PRESENTES NA GEPES EM 2007.....	36
4.3	ANÁLISE COMPARATIVA DOS RESULTADOS DE AMBAS AS PESQUISAS.....	38
5	CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES	41
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43
	APÊNDICES	47

1 INTRODUÇÃO

O Banco do Brasil avalia formalmente o desempenho dos funcionários desde a década de 1960. São, portanto, mais de 40 anos investindo no desenvolvimento de um sistema adequado, justo e produtivo para a empresa e para o funcionário. A avaliação de desempenho no Banco do Brasil (BB), nos moldes como é hoje entendida, teve início em 1982 e se chamava Avaliação do Desempenho Funcional (ADF); depois dela, em 1998, foi lançada a Gestão de Desempenho Profissional (GDP).

A GDP por Competências foi concebida e desenvolvida a partir de críticas e sugestões do funcionalismo, recebidas no 4º Fórum de Gestão de Pessoas e Responsabilidade Socioambiental, realizado em 2003.

Explicitando historicamente os sistemas formais de avaliação do BB, é importante ressaltar duas questões que sofreram mudanças no novo modelo: o foco de avaliação e o sentido da avaliação. No ADF, o Foco da avaliação consistia no “Desempenho = atingimento de resultados por meio do cumprimento de metas + fatores comportamentais” (UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL - UNIBB, 2004, p.8 – Caderno 1). Nesse modelo o Sentido de avaliação correspondia a critérios de Descendente e Ascendente, por meio de pesquisa de clima.

O modelo GDP por Competências foi implementado em 2005, e seguiu como Foco de avaliação: “Desempenho = atingimento de resultados por meio de cumprimento de metas + desenvolvimento de competências e planejamento de carreira” (UNIBB, 2004, p.8 – Caderno 1). O Sentido da avaliação compreendeu múltiplas fontes: Descendente, Ascendente, Lateral e Auto-Avaliação.

É importante nesta parte da apresentação, registrar a definição de competências; segundo Carbone (2006, p. 43) é entendida além de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, “[...] mas também como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicado de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho”.

Esta metodologia de avaliação do desempenho define o contexto deste trabalho no sentido de conhecer quais são seus verdadeiros impactos na formação profissional dos funcionários do Banco do Brasil, especificamente, em agências do município de Florianópolis, Santa Catarina.

O tema da pesquisa, portanto, consiste na GDP por Competências realizada no Banco do Brasil, com delimitação na percepção dos funcionários acerca do modelo implementado.

Considerando a GDP por Competências implementada pelo Banco do Brasil a partir de 2005 é importante acompanhar as ações esperadas pelo modelo, por meio de aplicação de um instrumento de mensuração aos funcionários do Banco. Esta preocupação consiste na questão de pesquisa: após a implantação do modelo de GDP por Competências, realizado no Banco do Brasil, qual a percepção dos funcionários da Agência *Office Park* do Banco do Brasil, no município de Florianópolis, Santa Catarina, acerca deste modelo?

A realização de uma investigação sobre o tema é norteado pelas seguintes questões: o que foi feito até agora? O que significa competência profissional e como é possível identificá-la? Quais as vantagens de uma avaliação de 360 graus? O que a GDP tem a ver com os negócios do banco?

Para responder ao questionamento objetiva-se, de modo geral, avaliar a percepção dos funcionários das Agências do município de Florianópolis acerca do modelo de GDP por Competências adotado pelo Banco do Brasil.

Especificamente busca-se identificar as principais mudanças no novo modelo de GDP por Competências, analisar quais os aspectos positivos ou negativos que influenciam ou dificultam o crescimento profissional através da GDP por Competências, e descrever a relação da GDP por Competências com outros processos de gestão de pessoas.

Como contribuição ao estudo, objetiva-se realizar análise comparativa entre os resultados da investigação com os funcionários da Agência *Office Park* do Banco do Brasil, no município de Florianópolis, Santa Catarina, com a percepção de funcionários de várias agências do Banco do Brasil da Grande Florianópolis. Estes funcionários responderam o questionário no ano de 2007, quando reunidos em Curso de Consultoria em Investimentos financeiros da Unidade Regional de Gestão de Pessoas (GEPES), em Florianópolis, fato que viabilizou a realização da pesquisa.

Justificar a escolha deste tema para a realização de uma investigação requer abordar, primeiramente, a importância que a GDP vem tomando nas organizações como um instrumento de avaliação voltado ao desenvolvimento e aprimoramento da empresa e para o crescimento profissional do funcionário. Assim, no exercício das atividades no Banco do Brasil, a busca por informações sobre o GDP por

Competências se justifica diante da possibilidade de obter melhor conhecimento como profissional bancário sobre este modelo e de sua ação no ambiente.

Quanto ao caráter social da pesquisa, compreende-se que o conhecimento sobre a percepção dos funcionários do Banco do Brasil acerca da GDP por Competências se constituirá em elemento contributivo na divulgação e na promoção de melhoria do profissional junto aos clientes.

Continuando, justifica-se sob cunho institucional, acreditando que os resultados de uma investigação empírica podem ser relevantes para o acervo acadêmico, considerando que o GDP por Competências do Banco do Brasil consiste de um modelo novo de mensuração na gestão de desempenho.

Finalmente, a justificativa tem caráter acadêmico, no sentido de promover no autor do trabalho a intenção de investigar os dados de campo, de modo a obter dados novos sobre o tema, constituindo-se na atividade prática do aprendizado.

Para a apresentação deste trabalho segue-se uma estrutura assim delimitada: no capítulo 2 é apresentada a fundamentação teórica com descrição de assuntos que englobam a competência, como a noção, as diferentes competências, como a organizacional, a funcional e as individuais. Descreve-se também sobre a gestão de desempenho, em suas características e aplicações, a gestão de desempenho baseada nas competências e, especificamente, sobre a Gestão de Desempenho Profissional por Competências no Banco do Brasil.

No capítulo 3 são apresentados os procedimentos metodológicos com descrição da empresa selecionada para a realização da pesquisa, identificação das etapas do trabalho, com definição do tipo de pesquisa, seleção do universo e amostra, técnicas de análise, procedimentos e instrumento para a coleta de dados, codificação e análise dos dados obtidos e interpretação dos resultados.

No capítulo 4 é apresentada a análise dos resultados, segundo os objetivos propostos com embasamento nos conceitos e teorias que compõem a Fundamentação Teórica.

No capítulo 5 são apresentadas as contribuições e conclusões do estudo, retomando-se o atendimento aos objetivos propostos e às questões norteadoras da pesquisa; ainda, são feitas recomendações para melhorias na organização.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 NOÇÃO DE COMPETÊNCIA

A competência é entendida através de uma teoria cuja origem se encontra no conceito de competências essenciais de Prahalad e Hamel (1990), as quais definiram como o aprendizado coletivo das organizações; é nas competências que reside a garantia da vantagem competitiva no cenário dinâmico do mercado (CARBONE, 2006).

Fleury e Fleury (2004) entendem o conceito de competências essenciais – *core competence* - proposto por Prahalad e Hamel (1990) no sentido da capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços, momento em que a inter-relação dinâmica entre as competências organizacionais e a estratégia competitiva determinou a competitividade de uma organização.

Sendo as competências formadas a partir de recursos e a elaboração de estratégias com base em competências essenciais, a geração de novas configurações de recursos e novas competências será resultado da implantação da estratégia. Pressupõem Fleury e Fleury (2004) que a abordagem dos recursos faz o processo de formulação da estratégia e a formação de competências formarem um círculo que se retroalimenta, exemplo dado na Figura 1, a seguir:

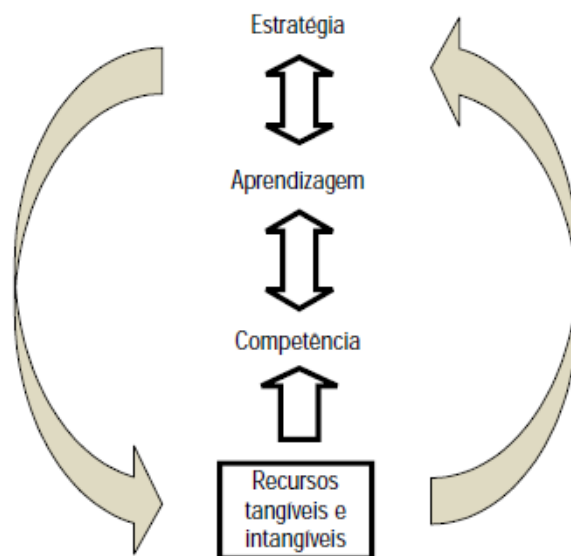


Figura 1 – Estratégia e competências essenciais
Fonte: Fleury e Fleury (2004, p.46).

Outro registro sobre o conceito de competência é revelado por Ruzzarin, Amaral e Simionovschi (2006), sendo atribuído o seu surgimento a Procter & Gamble Co., nos anos de 1960; na década de 1970 os conceitos de maturidade profissional implicaram na utilização desse novo conceito por outras empresas, que buscaram alinhar suas estratégias organizacionais às suas políticas de recompensa pelo desempenho de cada profissional.

Em 1979 a Petroquímica Shell, no Canadá, implantou esse conceito aos seus colaboradores e o conceito foi difundido em diferentes setores como a manufatura, serviços e comércio; este movimento é acompanhado pelo conceito de Gestão por Competências iniciando definitivamente a temática da competência nas empresas e despertando o interesse dos pesquisadores (RUZZARIN, AMARAL e SIMIONOVSKI, 2006).

Muitas obras trouxeram definições próprias para o termo competência, com destaque para determinados aspectos da competência e, a fim de utilizar-se de seu conceito, também foi vista a competência humana em função do desempenho do indivíduo em seu trabalho, envolvendo o seu comportamento assim como as suas conseqüências (CARBONE, 2006).

Hagan et al. (2006) informam que a prática de modelos de competência tem ingressado na gestão dos recursos humanos ao longo das últimas décadas, e que entre 75% e 80% das empresas usam algum modelo de competência, sendo que as empresas gastam em torno de 100 milhões de dólares por ano no desenvolvimento, execução e revisão desses modelos.

Dois grandes correntes trataram do conceito de competência: uma delas representada por autores norte-americanos que entendiam o termo como “[...] um estoque de qualificações (conhecimentos, habilidades e atitudes) que credencia a pessoa a exercer determinado trabalho” (CARBONE, 2006, p.43).

A outra corrente, representada por autores franceses, associa a competência às realizações da pessoa em um contexto específico, notada naquilo que produz ou realiza em seu trabalho. Com base nessas duas interpretações de competência, Carbone (2006, p. 43) aponta o seu próprio entendimento, assim registrado:

A competência, então, é aqui entendida não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos e

realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho.

É assim que as atitudes, os conhecimentos e as habilidades humanas consistem em combinações sinérgicas, são expressas no contexto organizacional e agregam valor às pessoas e organizações (CARBONE, 2006).

Ao crescer a noção de competência inclui os atributos do indivíduo e o potencial desempenho organizacional e o desafio da gestão expandiu com base em um enfoque sobre a organização e o indivíduo e sobre o trabalho e o indivíduo, a fim de alinhar um sistema sociotécnico. A atual teoria do capital humano propõe que, com relação ao planejamento organizacional e as ações operacionais, a capacidade dos empregados de uma organização combinada com os processos, relacionamentos com os clientes são uma fonte de vantagem competitiva (HAGAN et al., 2006).

Referindo-se à linguagem organizacional, Rabaglio (2008, p.2) define competência como “Um conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes específicas para cada cargo”. Ao citar estes três ingredientes na composição da competência, o autor cita o “CHA” e os explicita, conforme os dados mostrados no Quadro 1:

Conhecimentos	Para o cargo: refere-se à necessidade que o cargo tem de formação acadêmica, conhecimentos técnicos, especialidades. Nessa etapa da competência, não exige prática, apenas formação e pré-requisitos necessários ao cargo.
	Para o candidato: refere-se à especificidade de sua formação, escolaridade, idiomas, informática, para atender às necessidades do cargo etc.
Habilidades	Experiência, prática, domínio do conhecimento.
	Esse termo é muito usado no esporte quando se refere aos atletas que apresentam excelência na sua modalidade, portanto, atletas com prática e domínio naquilo que realizam. Alguns cargos precisam de muita experiência nas atribuições, portanto precisam de Habilidade.
Atitudes	Valores, emoções, sentimentos expressos através do comportamento humano, que, por meio de uma metodologia, torna possível identificar o perfil comportamental necessário para o cargo

Quadro 1 – Os três ingredientes de competitividade

Fonte: Rabaglio (2008, p. 3).

Ao considerar, portanto, que a competência compreende uma combinação de conhecimentos, habilidades e características pessoais cujos resultados aparecem em comportamentos observáveis e passíveis de avaliação, esta combinação permite uma classificação a partir de uma composição de atributos, requisitos e fatores que compõem um conceito mais amplo de competência. Uma primeira classificação

inclui requisitos como domínio e aplicação; a segunda é feita de acordo com categorias de competências (FIALHO, 2006).

Segundo a UNIBB (2004), o conhecimento consiste do resultado do processamento cognitivo de informações apreendidas na interação do indivíduo com o mundo, e se constrói com base na articulação de informações cujo contato se dá na relação a ser estabelecida com as pessoas e com as coisas.

As habilidades são entendidas em sua relação com a capacidade de aplicar o conhecimento no trabalho. São classificadas em intelectuais, em motoras ou manipulativas e se referem ao saber como fazer alguma coisa (UNIBB, 2004).

A atitude “Refere-se a aspectos sociais e afetivos relacionados às nossas ações no trabalho. diz respeito a um sentimento ou à predisposição da pessoa, que determina a sua conduta em relação aos outros, ao trabalho ou a situações” (UNIBB, 2004, p. 23 – Caderno 1).

Sveiby (1998), referindo-se ao conhecimento, considera que a descrição do termo pode incluir a competência de um indivíduo, por meio de cinco elementos dependentes entre si, quais sejam:

- o conhecimento explícito: adquirido pela informação norteada pela educação formal, envolve o conhecimento dos fatos;
- a habilidade: adquirida pelo treinamento e prática, inclui o conhecimento de regras e procedimentos bem como habilidades de comunicação;
- a experiência: adquirida pela reflexão sobre os erros e os sucessos vividos;
- os julgamentos de valor: definidos como percepções do indivíduo pertinentes aos seus pressupostos; sua ação consiste em filtrar, de forma consciente e inconsciente, o processo de saber individual;
- a rede social: constitui-se das relações do indivíduo em sua interação ambiental e cultural adquiridas em sua formação.

Se o termo competência, portanto, usado como sinônimo de conhecimento e do saber aponta uma noção abrangente que se dissocia da limitação à habilidade prática, tem conotação individual. Com isto, afirma Sveiby (1998), a informação, qual seja o conhecimento explícito, se configura como único elemento da competência, porque esta depende do ambiente, exemplificando que a mudança de um indivíduo para um novo ambiente provoca perda de competência.

Definida pelos teóricos das organizações como uma característica organizacional, a competência é tida como o elo que liga conhecimento e estratégia,

como a capacidade inerente a uma organização agir concernente a outras organizações (SVEIBY, 1998).

2.1.1 Competência organizacional

Rabaglio (2008) considera fundamental definir o que sejam as competências organizacionais ou corporativas, como etapa inicial para a gestão por competências. Os indicadores para essa gestão são a missão, a visão, os valores, as estratégias, os princípios, as filosofias e os objetivos.

Para Sveiby (1998, p.43-4), a competência organizacional foi definida por Philip Selznick (1957) como 'competência distintiva', similar à 'vantagem competitiva' de Porter (1980).

Na organização, em virtude do acesso fácil e menos caro às informações, são decisivas as habilidades e competências relacionadas à seleção e ao uso das mesmas, tornando mais importante ainda o conhecimento tácito, qual seja, orientado para a ação, baseado em regras e em constante mutação (SVEIBY, 1998; FIALHO, 2006).

Por ser assim, investir em tecnologia da informação e comunicação implica em complementar os investimentos em recursos humanos, porquanto a tecnologia da informação se torna o *locus* do conhecimento de sorte que o trabalho exige o conhecimento tácito como fator exclusivamente humano. Assim, são inerentes a esse processo as competências essenciais, cuja definição é orientada a um conjunto de *know-how*: habilidades e tecnologias que favorecem a organização na oferta de benefícios aos clientes. Na medida em que são utilizadas e compartilhadas, as competências essenciais de uma organização aumentam (FIALHO, 2006).

As competências organizacionais foram mapeadas por Rabaglio (2008) com a utilização de indicadores de competências, já referidos. Ao autor, elaborar este mapeamento na organização implica em identificar as competências necessárias para o cumprimento de estratégias e atingimento de metas e objetivos da empresa.

Para Carbone (2008), o mapeamento de competência objetiva a identificação do *gap* ou lacuna de competências, necessárias essas, na concretização das estratégias corporativas.

Brandão e Guimarães (2001) salientam que a gestão de competências deve ser entendida como um processo circular; nele devem estar presentes os diversos

níveis da organização, incluindo o corporativo, o individual, o divisional e o grupal. Tais níveis apresentam características próprias como no nível divisional ou funcional, por exemplo, no qual o interesse tem reflexo sobre os objetivos e as metas de cada unidade produtiva da empresa, com o olhar voltado à eficácia organizacional. Já o nível grupal aponta uma avaliação concentrada sobre os projetos e processos de trabalho, notadamente sobre as equipes. O nível individual, por fim, tem como objeto de avaliação o resultado do trabalho do indivíduo, do seu comportamento no ambiente de trabalho ou de ambos. Interessante observar que nos níveis grupal e individual, a qualidade dos produtos e serviços gerados pela organização são o expediente maior e o mais buscado.

2.1.2 Competências individuais

As competências individuais são descritas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes; consideradas as dimensões do trabalho: cognitiva, psicomotora e afetiva, bem como procedendo a associação da competência ao desempenho, em um determinado contexto ou estratégia organizacional, é possível dizer que: “As competências humanas são reveladas quando as pessoas agem ante as situações profissionais com as quais se deparam [...] e servem como ligação entre as condutas individuais e as estratégias da organização” (RABAGLIO, 2006, p.44).

A competência, vista também como um importante ativo intangível, pode ser transferida de uma pessoa para outra por meio da informação ou da tradição; o correto gerenciamento da competência requer saber a melhor forma de transferi-la (SVEIBY, 1998).

2.2 GESTÃO DE DESEMPENHO: CARACTERÍSTICAS E APLICAÇÕES

De acordo com Rabaglio (2008, p.1) “Gestão é o ato de gerir, de administrar. São os meios através dos quais se gere uma equipe, uma instituição, um projeto ou uma empresa”. Modelos eficazes de gestão de pessoas visam investimentos em desenvolvimento de pessoas, porquanto o mercado acredita que elas consistem de diferenciais de qualidade e resultados.

Considerada a avaliação de desempenho um instrumento essencial na gestão de pessoas e de gestão organizacional, sua utilização permite avaliar a atuação da força de trabalho, prever comportamentos futuros e validar o potencial humano disponível na organização (INSTITUTO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - INEPAD, 2006).

A gestão de desempenho recebeu de Brandão e Guimarães (2001, p.12) a seguinte constatação:

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

Havendo diferentes mecanismos para a avaliação do desempenho humano no trabalho, cada qual procura desenvolver metodologias adequadas às suas necessidades e finalidades, tendo na avaliação a visão de um processo que visa ao desenvolvimento de recursos humanos e à melhoria da performance no trabalho, ou, como um mecanismo utilizado pela organização para exercer o controle psicossocial sobre os trabalhadores. Trata-se a gestão de desempenho de um conceito alternativo às técnicas tradicionalmente utilizadas para a avaliação de desempenho (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

Perguntam os autores referenciados, se a gestão de desempenho é diferente da gestão de competências, considerando que ambas propõem a necessidade de associar a *performance* ou as competências da organização com as de seus membros. Lembram que alguns autores já registraram que as organizações deveriam dispor de instrumentos de avaliação de desempenho em seus diversos níveis, do corporativo ao individual, e que na gestão de competências, a sugestão remete à existência de competências organizacionais e humanas (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

O desempenho individual é sempre o foco da avaliação, norteada pela visão de gestão de desempenho, porque com isto são obtidas informações relevantes para a gestão organizacional (INEPAD, 2006).

2.2.1 Gestão de desempenho baseada nas competências

A gestão por competências tem definição de Rabaglio (1998, p.3) como sendo:

Um conjunto de ferramentas práticas, consistentes e objetivas que torna possível para as empresas instrumentalizar RH e gestores para fazer gestão e desenvolvimento de pessoas com foco, critério e clareza. Isso é feito através de ferramentas mensuráveis, personalizadas e construídas com base nas atribuições dos cargos ou funções.

Na gestão por competências vigem alguns subsistemas, tais como o mapeamento do perfil de competências organizacionais; o mapeamento e mensuração do perfil de competências de cargos e funções; seleção por competências; avaliação por competências; treinamento e desenvolvimento de competências; avaliação de eficácia das competências a serem desenvolvidas; e, remuneração por competências (RABAGLIO, 2008).

A gestão por competências tem por finalidade utilizar-se das ferramentas para identificação do perfil de competências para cada cargo, bem como da compatibilidade entre perfil do cargo e dos candidatos visando proceder à escolha do talento ideal para as atribuições que o cargo requer (RABAGLIO, 2008).

No comentário de Carbone (2006), a gestão por competências tem sido adotada por muitas empresas como modelo de gestão; o propósito principal é quanto à orientação dos esforços no planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação em níveis individual, grupal e organizacional, das competências essenciais à consecução de seus objetivos.

Para Fialho (2006), a gestão por competências é compreendida como o processo sistematizado de administração do capital humano organizacional, cuja diretriz se encontra na gestão entre pessoas e empresa, com alinhamento de ambos às necessidades estratégicas em atendimento aos preceitos e à filosofia da organização que aprende. Em especial, busca o alcance dos resultados e desempenho desejados, a fim de obter e manter a competitividade mercadológica.

Acredita Fialho (2006, p.83) que “O alcance dos resultados de negócio é facilitado pela gestão de competências”. Isto vai ocorrer, entretanto, de acordo com a possibilidade oferecida pelo mapeamento dessas habilidades e conhecimentos, na construção de um quadro adequado ao perfil de negócios.

Com isto, deve aumentar a agilidade dos processos decisórios; inovar e antecipar soluções; agregar conhecimento aos produtos e serviços; garantir a competitividade; visão compartilhada do negócio; participação pessoal e cooperação seletiva; promoção da gestão do conhecimento da empresa por meio de mapeamento e valorização do seu capital intelectual; adequação dos processos de recursos humanos conforme as necessidades dos negócios; transferência, substituição e promoção de pessoal embasado em critérios de competência, dentre outras melhorias (FIALHO, 2006).

Salientado por Brandão e Guimarães (2001, p.11), “A gestão de competências deve ser vista como um processo circular, envolvendo os diversos níveis da organização, desde o corporativo até o individual, passando pelo divisional e o grupal”. É necessário que a gestão de competências esteja sintonizada com a estratégia organizacional que agrega a missão, a visão de futuro e os objetivos, lembrando a determinação do estado futuro desejado pela organização, a intenção estratégica e a formulação das políticas e diretrizes, bem como os esforços voltados à captação e ao desenvolvimento de competências.

2.3 A GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS NO BANCO DO BRASIL

No ano de 2005, no 10º Congresso Mundial de Gestão de Recursos Humanos, Pedro Paulo Carbone, Gerente Executivo da Universidade Corporativa do Banco do Brasil apresentou a Gestão de Pessoas por Competências no Banco do Brasil.

Carbone (2007, p.14), definiu competência como “habilidades e conhecimentos” e, sobre esses dois termos definiu indicadores:

- conhecimento: índice e níveis de conhecimento *per capita*; índice e níveis de conhecimento por equipe ou área; índice e níveis de conhecimento da organização; distribuição dos conhecimentos por área, departamento ou região;

- habilidade: índice e níveis de habilidades *per capita*; índice e níveis de habilidades por equipe ou área; índice e níveis de habilidades da organização; distribuição das habilidades por área, departamento ou região.

Para a gestão de pessoas por competências, Carbone (2007) desenvolveu o seguinte diagrama, mostrado na Figura 2:

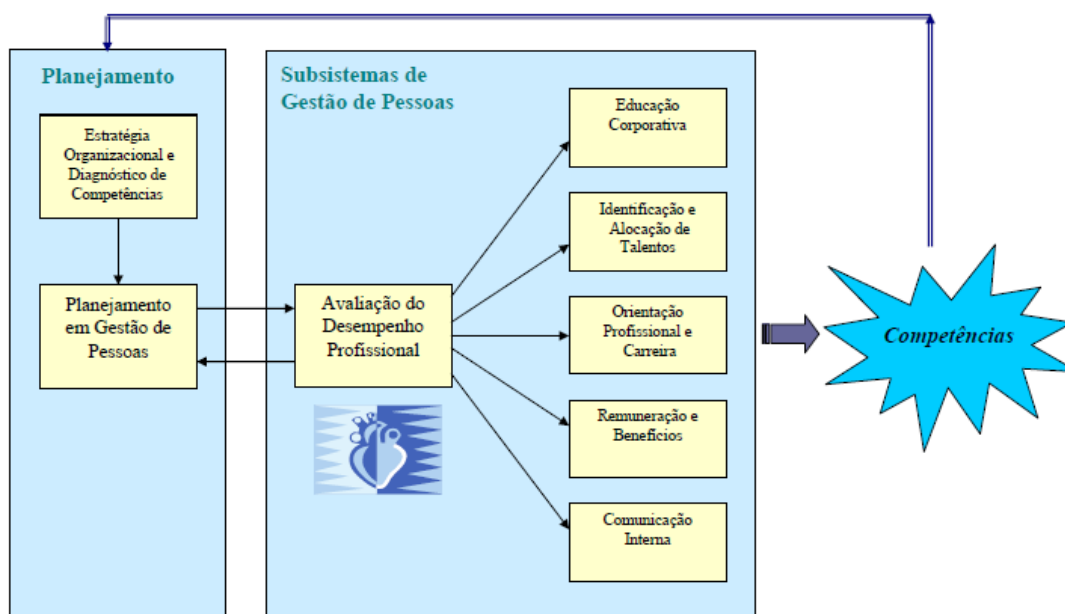


Figura 2 – Gestão de pessoas por competências

Fonte: Carbone (2007, p.22).

Segundo a UNIBBI (2004) o GDP por Competências teve sua implementação precedida por um Curso de Gestão de Desempenho por Competências, utilizando 5 (cinco) Cadernos explicativos que o apresentam em seu conteúdo e objetivos, as mudanças com o novo sistema GDP, a descrição do GDP como sistema, e a definição do termo competência.

Já referenciado na introdução deste trabalho, a GDP foi implementada no segundo semestre de 2005. Dispôs como seus objetivos os seguintes:

- a) disponibilizar informações sistematizadas que permitam o gerenciamento do desempenho dos funcionários, vinculando esse desempenho aos objetivos da empresa;
- b) direcionar as ações de capacitação para o desenvolvimento e o aprimoramento das competências necessárias para a melhoria dos resultados do Banco, e para o crescimento profissional do funcionário;
- c) democratizar as relações de trabalho (UNIBB, 2004).

Com relação ao GDP, as mudanças no GDP por Competências foram assim assinaladas, conforme mostrado no Quadro 2:

O que mudou?	GDP	GDP por Competências
Perspectiva de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> - Resultado Econômico - Estratégia e Operações - Processos Internos - Comportamento Organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> - Financeira (engloba Resultado Econômico e Estratégia e Operações) - Clientes - Processos internos - Comportamento Organizacional
Dimensões	Metas e Fatores	Competências e Metas
Itens avaliados	13 fatores iguais para todos	<ul style="list-style-type: none"> - 1º competências fundamentais para todos os funcionários - Competências específicas em quantidade variável e customizadas de acordo com área de atuação e papel ocupacional do funcionário - 5 competências gerenciais, para gestores de equipes
Fontes de avaliação	Duas fontes: <ul style="list-style-type: none"> - Superior imediato (descendente) - Subordinados (ascendente, via Pesquisa de Clima) 	Múltiplas fontes: <ul style="list-style-type: none"> - Superior imediato (descendente) - Subordinados (ascendente) - Pares (colegas) - Auto-avaliação
Escala de pontuação	Quantitativa: 1 a 6 pontos	Quantitativa: 1 a 5 pontos
Manifestação formal de concordância com a avaliação de discordância	Obrigatória, ao final do período avaliatório	A concordância ou discordância se dá através da auto-avaliação, que influencia o placar final do funcionário
Foco	Atingimento de metas e comportamento do funcionário	Atingimento de metas, desenvolvimento de competências e planejamento de carreira

Quadro 2 - Comparação entre o GDP e GDP por Competências

Fonte: Unibb (2004, p. 10 – Caderno 1).

Observa-se que as principais alterações no novo modelo de avaliação se encontram na classificação de itens de avaliação, no aumento das fontes e na escala de pontuação. A manifestação formal do funcionário deixa de ser obrigatória, mas agrega a sua concordância ou não, a auto-avaliação.

Brandão et al. (2008), estudando o novo modelo implementado no Banco do Brasil, acredita que a avaliação anterior incluía cinco perspectivas de desempenho: resultado econômico; estratégia e operações, relacionadas à perspectiva financeira do *Balanced Scorecard* (BSC); satisfação do cliente; comportamento organizacional; e processos internos, mantida a denominação original do BSC. O novo modelo de avaliação teve estas perspectivas desdobradas em duas dimensões: metas, contendo indicadores quantitativos de resultados, nos níveis individual, departamental e organizacional; e fatores, indicando as competências profissionais desejadas, descritas sob a forma de comportamentos observáveis.

De acordo com Ecos (2003), a GDP foi modificada, substituindo-a pela avaliação por múltiplas fontes com adoção do modelo de avaliação de 360 graus. Neste processo, foi introduzida a auto-avaliação, a avaliação pelo superior imediato e por seus subordinados; com isto o funcionário pode conhecer diferentes

percepções sobre seu próprio desempenho e compará-las com sua auto-avaliação. A justificativa é de que:

A substituição da discordância pela auto-avaliação possibilita a auto-análise, estimula o desenvolvimento, inibe confrontos e possibilita análises e avaliações mais fidedignas. As competências a serem avaliadas se reportam às atividades efetivamente desempenhadas pelo funcionário, pois estão vinculadas ao papel ocupacional e à área de atuação do avaliado. Além do que, a substituição da matriz de fatores pela matriz de competências evita distorções relacionadas à replicação de metas na avaliação (ECOS, 2003, p 48).

Outro diferencial apontado neste novo modelo é o Plano de Desenvolvimento de Competências (PDC), formulado pelo funcionário ao final de cada ciclo avaliatório, com elaboração com base em conceitos obtidos na avaliação, anotações feitas pelas fontes avaliadoras, as aspirações profissionais e a oportunidades de aprendizagem ofertadas (ECOS, 2003).

Esta é uma resposta percebida com a introdução da “avaliação (ou *feedback*) 360 graus”, um modelo voltado à obtenção do maior número de informações sobre o desempenho de um funcionário, a partir da ampliação da quantidade de pessoas que o avaliam. O modelo prevê a avaliação do funcionário pelo seu superior hierárquico, por outros sujeitos que interagem com ele no seu trabalho, como colegas da equipe, subordinados, clientes e, em alguns casos, até por fornecedores e pelo próprio funcionário, por meio da auto-avaliação (BRANDÃO et al., 2008).

Deste modo, “Ao enriquecer a mensuração do desempenho profissional, a avaliação 360 graus pode contribuir para tornar mais preciso o diagnóstico de competências, considerado uma das principais etapas da gestão por competências” (BRANDÃO et al., 2008, p.883).

De acordo com Caminhos (2006, p.11), a primeira avaliação na GDP por Competências perguntou o que o funcionário fez durante o semestre anterior em relação à GDP. Um funcionário assim respondeu: “Para mim, foi boa, porque ele me alertou sobre um comportamento inadequado que eu não havia percebido. Foi a oportunidade para mudar, corrigir e melhorar meu desempenho e minha avaliação”.

O GDP por Competências é um ciclo contínuo, composto pelas etapas: Planejamento, Acompanhamento e Encerramento. O período de avaliação é semestral, de janeiro a junho e de julho a dezembro. Em sua aplicação o GDP por Competências se inicia com o Planejamento, quando é feita a seleção de avaliados

e realizado o Acordo de Equipe. A seleção dos avaliados no sistema, permite que este identifique os avaliados de uma mesma equipe como sendo um conjunto de pares e indique aleatoriamente 3 pares que cada funcionário avaliará (UNIBB, 2004).

Na etapa de Acompanhamento, o avaliador avalia o desempenho de seus subordinados, pares ou superior, verificando as competências requeridas pelo papel exercido por seus avaliados. O gerente, acompanhando sua equipe, executa as atividades descritas para o avaliador e ainda acresce o cumprimento das metas estabelecidas para o avaliado, e o reconhecimento do bom desempenho do funcionário (UNIBB, 2004).

Quanto ao funcionário, avaliando o seu gerente, as instruções registradas são de que:

O gerente quer acertar, mas, muitas vezes, por conta mesmo de estigmas associados ao seu papel institucional, não consegue perceber que algumas de suas posturas são inadequadas. A avaliação ascendente é a oportunidade de você ajudar seu gerente a se posicionar e a se desenvolver. [...] As anotações feitas pelo funcionário na avaliação de seu superior aparecerão no sistema identificado apenas como 'subordinado', garantindo-se total anonimato ao autor das anotações (UNIBB, 2004, p.14 – Caderno 4).

É destacado em um *box*, no Caderno 4 do Unibb (2004, p.15) que as pontuações que o gerente receber ao final da avaliação serão fornecidas como média consolidada dos pontos que lhe foram atribuídos pelos funcionários da equipe de modo que “Não existe qualquer possibilidade de acessar os conceitos dados individualmente”.

Na etapa do Encerramento, os conceitos numéricos são atribuídos a respeito das competências demonstradas pelo avaliado; é o momento do funcionário fazer a sua auto-avaliação e de discordar ou concordar com a avaliação recebida. “Após a reflexão sobre os conceitos de seus placar”, cabe ao funcionário construir o seu PDC, selecionando ações de capacitação e consulta de oportunidades e de ascensão profissional disponíveis (UNIBB, 2004, p.19 – Caderno 4).

Consoante à implementação do GDP por Competências no Banco do Brasil, objetivando teste e validação, as mudanças propostas foram implementadas preliminarmente em nove unidades do Banco compreendendo diretoria de finanças, diretoria de mercado de capitais, superintendência do Distrito Federal e seis agências, contemplando um universo de 790 funcionários. Foi realizado um teste-

piloto com mapeamento das competências humanas relevantes ao trabalho em duas vertentes: as fundamentais e as específicas; foi vinculada cada competência a uma das cinco perspectivas de desempenho da GDP, passando a constituir o objeto da avaliação na dimensão competências (BRANDÃO et al., 2008).

De início, análise documental e entrevistas semi-estruturadas com funcionários de diversos níveis e unidades do banco serviram de base ao mapeamento; após, foi desenvolvido um sistema tecnológico, em ambiente *web*, com acesso restrito aos 790 participantes do teste-piloto, permitindo o reconhecimento pela matrícula do funcionário, qual o seu cargo e a equipe a qual estava vinculado, informando a avaliados e avaliadores as competências pelas quais cada um deveria ser avaliado (BRANDÃO et al., 2008).

O objetivo desta pesquisa foi “Avaliar a percepção de funcionários do Banco do Brasil acerca do novo modelo de gestão de desempenho adotado pela empresa” (BRANDÃO et al., 2008, p.889). Buscou verificar a opinião dos funcionários quanto às características do modelo, ao treinamento oferecido e aos procedimentos inerentes ao teste-piloto. Ainda, examinar a existência de dimensões subjacentes e de correlações entre variáveis de análise, e verificar possíveis diferenças entre as percepções de grupos distintos de funcionários.

Os resultados desta pesquisa, com respostas de 532 funcionários, são comentados por Brandão et al. (2008) quanto aos itens que apresentaram maior grau de concordância e que são mostrados na Tabela 1:

Itens do Questionário	Média	Desvio Padrão
Um aspecto positivo do novo instrumento é o fato de o funcionário não precisar mais de indicações de seu superior hierárquico para concorrer a cargos comissionados.	5,26	0,98
O novo modelo de gestão do desempenho profissional demonstrou ser mais participativo e democrático que o modelo anteriormente vigente.	5,21	0,84
A avaliação por múltiplas fontes (auto-avaliação, pares, superior e subordinados) oferece um resultado mais fidedigno sobre meu desempenho.	5,08	0,97
A auto-avaliação constitui uma forma prática de manifestar minha concordância ou discordância em relação aos conceitos atribuídos pelas outras fontes de avaliação.	5,06	1,02
A equipe da Diretoria de Gestão de Pessoas forneceu as informações necessárias sobre o novo modelo de gestão do desempenho profissional.	5,05	0,92
A equipe da Diretoria de Gestão de Pessoas, encarregada da implementação piloto do novo modelo de gestão do desempenho, esteve disponível para esclarecer dúvidas e prestar orientações.	5,00	0,98
As visitas e apresentações realizadas pela equipe da Diretoria de Gestão de Pessoas auxiliaram na compreensão e utilização do novo modelo de gestão do desempenho.	4,96	0,95
As competências pelas quais fui avaliado são mais adequadas que os fatores do modelo de gestão do desempenho anteriormente vigente.	4,90	0,94
Tive facilidade em realizar minha auto-avaliação.	4,90	1,04
As orientações dispostas na cartilha (treinamento auto-instrucional) eram claras e objetivas, facilitando o acesso e a navegação no sistema de gestão do desempenho.	4,87	0,82

Tabela 1 - Itens que obtiveram os maiores graus médios de concordância

Fonte: Brandão et al. (2008, p. 892).

A conclusão é de que a percepção dos funcionários acerca do novo modelo de GDP por Competências foi positiva, considerando o instrumento eficaz, democrático e participativo, sugerindo que os aprimoramentos realizados no antigo modelo reduziram vieses e ampliaram a participação dos funcionários.

Quanto à avaliação por múltiplas fontes e o aperfeiçoamento na descrição das competências avaliadas foram relevantes na avaliação, confirmando que o modelo integra práticas de gestão de competências como a avaliação de 360 graus e o BSC. Por fim, os resultados obtidos no teste-piloto indicaram a implementação do GDP por Competências em todas as dependências do Banco do Brasil (BRANDÃO et al., 2008).

Neste trabalho o objetivo é semelhante ao proposto no teste-piloto, tendo em seu planejamento de análise, duas pesquisas realizadas com funcionários do Banco do Brasil em diferentes períodos e com públicos também diferentes.

3 METODOLOGIA

Para a realização da pesquisa este capítulo apresenta a empresa selecionada para a coleta de dados, o tipo da pesquisa definido, e as etapas a serem desenvolvidas.

3.1 EMPRESA DA PESQUISA

A empresa foi a Agência *Office Park* do Banco do Brasil, localizada à Rodovia SC 401, Km 5, nº 4756, bairro Saco Grande, Florianópolis, Santa Catarina. Os funcionários desta Agência compuseram a área de abrangência da pesquisa.

3.2 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa, quanto aos fins, foi exploratória e descritiva, sendo que a primeira é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado e, a descritiva, que expõe características de determinada população ou fenômeno (VEGARA, 1998).

A aplicação é por meio da pesquisa *surveys*, caracterizada pela “[...] interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer” (GIL, 1999, p. 70). Para os procedimentos, é solicitada a informação a um grupo significativo de pessoas atinente a determinado problema que está sendo estudado; em seguida, as análises quantitativas permitem conclusões correspondentes dos dados coletados.

Este tipo de pesquisa apresenta vantagens como o conhecimento direto da realidade que se deseja investigar, proporciona economia e rapidez nos procedimentos de coleta de dados e permite, em razão dos resultados estatísticos, o uso de correlações.

Quanto aos meios de investigação a pesquisa foi bibliográfica e teve como propósito fundamentar a problemática do estudo, descrevendo assuntos como competências em diferentes conceitos e a gestão de desempenho por competências.

3.3 COLETA DE DADOS

3.3.1 Universo e amostra da pesquisa

A pesquisa *surveys* foi realizada computando um universo de 15 (quinze) funcionários da Agência *Office Park*; para a amostra foram considerados os funcionários no exercício de sua atividade profissional no período da aplicação da pesquisa.

A amostra, portanto, consistiu em 13 (treze) sujeitos, que responderam ao questionário da pesquisa.

3.3.2 Instrumento de pesquisa

Como instrumento de pesquisa foi selecionado o questionário, composto de 22 (vinte e duas) questões fechadas, no qual é apresentado ao respondente um conjunto de alternativas de resposta para que seja escolhida a que melhor representa a sua situação, opinião ou ponto de vista (Anexo, Apêndice A).

Acerca do questionário Fachin (2001, p.147) o define como “Uma série de perguntas organizadas com o fim de levantar dados para uma pesquisa, com respostas fornecidas pelos informantes, sem assistência direta ou orientação do investigador”.

Em outra conceituação, o questionário é definido como:

Técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc. (GIL, 1999, p. 128).

Como funções do questionário incluem-se as de descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social. Tais descrições têm por fim cumprir objetivos pré-determinados; outra função consiste na mensuração de variáveis individuais ou grupais (RICHARDSON, 1999).

Neste trabalho o tipo de questionário selecionado obedeceu à escala de 5 (cinco) pontos de Likert, construído de modo que “Uma resposta que indica a atitude

mais favorável recebe o valor mais alto e a menos favorável o mais baixo”. Ficam assim definidos os valores:

- Discordo Totalmente: valor 1
- Discordo: valor 2
- Não Concordo Nem Discordo: valor 3
- Concordo: valor 4
- Concordo Totalmente; valor 5.

Para o cálculo utilizou-se o método de análise de escala do tipo Likert de *Ranking* Médio (RM), com aplicação de média ponderada; considera-se grau elevado de percepção o grau de concordância e este se inicia com a média 4,00 ou acima de 4,00.

3.4 ABORDAGEM E APLICAÇÃO DA PESQUISA

Para a realização da coleta de dados propriamente dita os funcionários da Agência *Office Park* do Banco do Brasil foram abordados, solicitada a pesquisa e entregue o questionário para obtenção das respostas.

Após a recolha dos questionários, os mesmos foram ordenados, os dados coletados foram processados e apresentados em forma de tabelas, seguidos da análise e interpretação dos mesmos.

Gil (1999) lembra que a fase seguinte à coleta de dados é a de análise e interpretação, dois processos que recebem diferentes conceitos, mas, que se encontram em estreita relação. Assim,

A análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos (GIL, 1999, p. 168).

Para os resultados obtidos nesta pesquisa, foram analisadas as médias estatísticas de cada questão e interpretadas em função dos objetivos da pesquisa. Após, foi realizada análise comparativa dos resultados da pesquisa realizada com funcionários de agências do Banco do Brasil da Grande Florianópolis no ano de 2007, reunidos na GEPES.

Os dados da referida pesquisa foram obtidos junto a Prof. Tatiana Ghedine, através de autorização junto aos pesquisadores do artigo; também foram apresentados em tabelas, na média estatística resultante dos dados coletados.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados das duas pesquisas realizadas com o propósito de avaliar a percepção dos funcionários do Banco do Brasil quanto ao modelo de GDP por Competências.

Primeiramente é apresentada a pesquisa realizada com funcionários da Agência *Office Bank*; na seqüência, os resultados da pesquisa realizada com os funcionários presentes na reunião na GEPES. Após, são analisados os resultados de ambas as pesquisas, comparativamente.

4.1 DADOS DA PESQUISA REALIZADA NA AGÊNCIA OFFICE PARK

A pesquisa foi realizada com 13 (treze) funcionários no período de outubro a dezembro de 2007. Os dados coletados sofreram ordenação e processamento, com aplicação do método de análise de escala do tipo Likert de *Ranking Médio* (RM), com média ponderada.

Os resultados são mostrados nas tabelas a seguir, correspondendo a cinco fatores: a) questões de 1 a 5: enfocam assuntos da GDP por Competências; b) questões de 6 a 8: abordam assuntos individuais de avaliação; c) questões de 9 a 16: o assunto é o sistema GDP; d) questões de 17 a 20: o enfoque é individual; e) questões de 21 a 22: o assunto é o modelo GDP.

O resultado das questões que compõem o primeiro fator apresentado na Tabela 2:

Questões	Itens do questionário	Média
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.	3.38
2	O modelo de Gestão de Desempenho por Competências está mostrando ser mais participativo e democrático do que o modelo vigente anteriormente.	3.46
3	A avaliação por múltiplas fontes (auto-avaliação, pares, superior e subordinados) oferece um resultado mais fidedigno sobre meu desempenho.	3.85
4	A auto-avaliação constitui uma forma prática de manifestar minha concordância ou discordância em relação aos conceitos atribuídos pelas outras fontes de avaliação.	3.77
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.	3.85

Tabela 2 – Média da percepção dos funcionários da Agência *Office Park* quanto às questões que enfocam assuntos do GDP por competências

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

Analisando-se os resultados observa-se que, sendo a média elevada aquela apontada acima de 4,00, os dados obtidos não confirmam percepção positiva acerca das questões sobre o novo modelo de GDP por Competências. Cabe destacar que as questões 3 e 5 receberam maior concordância por grande parte dos funcionários pesquisados, chegando próximo à média de 4,00.

Para os resultados das questões dispostas no segundo fator do questionário - questões 6 a 8 - são apresentados na Tabela 3.

Questões	Itens do questionário	Média
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.	3.38
7	As competências pelas quais sou avaliado são mais adequadas que os fatores da GDP vigente anteriormente.	3.62
8	Tive facilidade em realizar minha auto-avaliação.	5.00

Tabela 3 – Média da percepção dos funcionários da Agência Office Park quanto aos assuntos individuais de avaliação

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

Os resultados destas duas questões permitem constatar a percepção quanto à auto-avaliação, disposta na questão 8 da pesquisa, ainda que nas questões 3 e 4 o assunto da auto-avaliação não tenha sido recebido indicação significativa por parte do funcionário pesquisado.

As questões 9 a 16 referentes ao terceiro fator tratam da avaliação do sistema da GDP por Competências; os resultados são apresentados na Tabela 4:

Questões	Itens do questionário	Média
9	A escala da GDP (5 pontos) é melhor que a da anterior (6 pontos).	3.85
10	As orientações dispostas nas telas do sistema da GDP facilitaram a sua navegação.	4.00
11	Os pesos de cada fonte de avaliação (auto-avaliação, superior, pares e subordinados) devem ser equivalentes.	3.38
12	As telas da GDP tornaram mais agradável a navegação.	3.54
13	O modelo da GDP tem como principal objetivo promover o desenvolvimento profissional.	3.46
14	As competências estavam redigidas de forma clara e objetiva.	3.54
15	A descrição dos itens da escala de conceitos foi adequada para avaliar as competências.	3.46
16	As telas do sistema da DP (estrutura, seqüência, diagramação, disposição visual) facilitaram a navegação no sistema.	3.77

Tabela 4 – Média da percepção dos funcionários da Agência Office Park acerca do sistema da GDP

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

Os resultados indicam que o novo modelo da GDP por Competências não foi percebido senão quanto à questão 10, embora outras questões, como a 9 e a 16 se aproximassem da média.

No quarto fator do questionário, as questões de 17 a 20 têm enfoque individual ao funcionário. Os resultados obtidos na pesquisa são mostrados na Tabela 5:

Questões	Itens do questionário	Média
17	As competências nas quais fui avaliado expressam as atividades da área em que atuo.	3.54
18	Tive facilidade em atribuir conceitos aos meus avaliados.	3.38
19	Tive facilidade para avaliar o desempenho dos colegas de equipe.	3.38
20	Tive facilidade para registrar anotações para meus avaliados, vinculando-as às competências apresentadas.	3.54

Tabela 5 – Média da percepção dos funcionários da Agência Office Park em questões individuais de avaliação

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

Na divisão do questionário que enfoca as questões de 21 a 22, o quinto fator, o assunto pesquisado é o modelo GDP. Os resultados são mostrados na Tabela 6, a seguir:

Também nos dados sobre as questões individuais de avaliação verifica-se que a concordância dos funcionários não atingiu a média definida de 4,00; no entanto, aproximou-se a partir da alternativa que não decide a posição do pesquisado, na qual ele se mantém neutro em sua resposta.

Questões	Itens do questionário	Média
21	O instrumento de Gestão de Desempenho por Competências colabora para que haja mais transparência na concorrência para cargos comissionados e ascensão profissional.	2.77
22	O modelo de Gestão de Desempenho por Competência possibilita que seja percebido o entusiasmo, colaboração e dedicação que você dedica a seu trabalho.	3.46

Tabela 6 – Média da percepção dos funcionários da Agência Office Park quanto ao instrumento da GDP por Competências

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

Também na opinião dos funcionários pesquisados, os resultados da pesquisa permitem constatar que a concordância quanto ao instrumento de GDP por Competências ficou abaixo da média.

4.2 DADOS DA PESQUISA REALIZADA COM FUNCIONÁRIOS PRESENTES NA GEPES EM 2007

A pesquisa foi realizada com 15 (quinze) funcionários presentes em reunião na GEPES, no mês de agosto de 2007. Seguindo a mesma divisão do questionário para a apresentação dos resultados, as questões de 1 a 5 são mostradas na Tabela 7, a seguir:

Questões	Itens do questionário	Média
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.	3.67
2	O modelo de Gestão de Desempenho por Competências está mostrando ser mais participativo e democrático do que o modelo vigente anteriormente	3.60
3	A avaliação por múltiplas fontes (auto-avaliação, pares, superior e subordinados) oferece um resultado mais fidedigno sobre meu desempenho.	3.67
4	A auto-avaliação constitui uma forma prática de manifestar minha concordância ou discordância em relação aos conceitos atribuídos pelas outras fontes de avaliação.	3.60
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.	3.40

Tabela 7 – Média da percepção dos funcionários na GEPES sobre a GDP por competências

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

Os resultados obtidos revelam uma aproximação na média de concordância, entretanto, nenhuma das questões da Tabela 7 indica a média mínima. Isto pode indicar que a percepção dos funcionários pesquisados quanto a GDP por Competências fica restringida.

As questões que abordaram assuntos individuais de avaliação têm seus resultados mostrados na Tabela 8.

Questões	Itens do questionário	Média
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.	3.20
7	As competências pelas quais sou avaliado são mais adequadas que os fatores da GDP vigente anteriormente.	3.53
8	Tive facilidade em realizar minha auto-avaliação.	3.73

Tabela 8 – Média da percepção dos funcionários na GEPES sobre avaliação individual

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

Conforme os resultados encontrados, é possível verificar que as dúvidas permanecem com relação ao funcionamento do instrumento da GDP por

Competências, bem como não indicam segurança na auto-avaliação. As médias ficam abaixo de 4.00, embora próximas.

Para as questões 9 a 16 o tema abordado é quanto ao sistema da GDP por Competências, obtendo os resultados apresentados na Tabela 9:

Questões	Itens do questionário	Média
9	A escala da GDP (5 pontos) é melhor que a da anterior (6 pontos).	3.47
10	As orientações dispostas nas telas do sistema da GDP facilitaram a sua navegação.	3.67
11	Os pesos de cada fonte de avaliação (auto-avaliação, superior, pares e subordinados) devem ser equivalentes.	3.20
12	As telas da GDP tornaram mais agradável a navegação.	3.47
13	O modelo da GDP tem como principal objetivo promover o desenvolvimento profissional.	3.53
14	As competências estavam redigidas de forma clara e objetiva.	3.73
15	A descrição dos itens da escala de conceitos foi adequada para avaliar as competências.	3.60
16	As telas do sistema da GDP (estrutura, seqüência, diagramação, disposição visual) facilitaram a navegação no sistema.	3.67

Tabela 9 – Média da percepção dos funcionários na GEPES sobre aspectos do sistema da GDP
Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

Analisando os resultados verifica-se que a média mais próxima da considerada média de grau elevado é com relação à concordância sobre a redação das competências no sistema da GDP por Competências. Ainda que haja concordância nas demais questões, não apresentam uma média expressiva, não confirmando uma recepção essencialmente positiva sobre o sistema em análise.

As questões de 17 a 20 abordaram a avaliação individual pelo funcionário e seus resultados são mostrados na Tabela 10:

Questões	Itens do questionário	Média
17	As competências nas quais fui avaliado expressam as atividades da área em que atuo.	3.47
18	Tive facilidade em atribuir conceitos aos meus avaliados.	3.80
19	Tive facilidade para avaliar o desempenho dos colegas de equipe.	3.73
20	Tive facilidade para registrar anotações para meus avaliados, vinculando-as às competências apresentadas.	3.47

Tabela 10 – Média da percepção dos funcionários na GEPES sobre a avaliação individual
Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

Nestas questões a análise dos resultados permite constatar que o nível concordância foi mais expressivo quando referente à atribuição de conceitos aos avaliados e avaliação dos colegas de equipe. Ainda assim a média ficou abaixo da concordância que define como grau estimado 4,00.

Concernente às questões que visaram a pesquisa sobre o modelo da GDP por Competências, os resultados são mostrados na Tabela 11, a seguir:

Questões	Itens do questionário	Média
21	O instrumento de Gestão de Desempenho por Competências colabora para que haja mais transparência na concorrência para cargos comissionados e ascensão profissional.	2.60
22	O modelo de Gestão de Desempenho por Competência possibilita que seja percebido o entusiasmo, colaboração e dedicação que você dedica a seu trabalho.	2.47

Tabela 11 – Média da percepção dos funcionários na GEPES sobre o modelo da GDP por Competências

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

Especialmente nestas duas questões a análise dos resultados confirma baixa concordância quanto a colaboração do instrumento da GDP por Competências na concorrência para cargos comissionais e menor ainda essa concordância quando se trata de perceber este modelo como instrumento que indica o entusiasmo, colaboração e dedicação do funcionário ao trabalho.

4.3 ANÁLISE COMPARATIVA DOS RESULTADOS DE AMBAS AS PESQUISAS

Analisando comparativamente os resultados das primeiras cinco questões de ambas as pesquisas, que compõem o primeiro fator, verifica-se que há similaridade nas médias das respostas obtidas: todas as médias ficam abaixo de 4,0. As diferenças finais mostram que os resultados da pesquisa com os funcionários presentes na reunião na GEPES ultrapassam por décimos na média as questões 1 e 2; as demais questões receberam concordâncias maiores dos funcionários da Agência *Office Park*.

Comparativamente as questões 6, 7 e 8, do segundo fator, estas apontam maiores médias resultantes das pesquisas com os funcionários da Agência *Office Park*.; interessante observar que a questão 8 “Tive facilidade em realizar minha auto-avaliação” foi a única que recebeu concordância máxima de todos os funcionários pesquisados.

Lembra-se que no GDP por Competências do Banco do Brasil, uma das mudanças com relação ao modelo anterior visa à manifestação formal de concordância com a avaliação de discordância e isto se dá pela através da auto-avaliação, que influencia o placar final do funcionário (UNIBB, 2004 – Caderno 1).

Estudos de Brandão et al. (2008) encontraram resultados similares em pesquisa com o mesmo enfoque, considerando uma média para a questão 8, de 4,9 quando o escore apresentado tinha 6 (seis) pontuações, conforme pode ser visto na Tabela 1.

Analisando os resultados das questões do terceiro fator, de 9 a 16, constata-se comparativamente que as quatro primeiras – 9, 10, 11 e 12 – e a questão 16 mostram médias um pouco mais elevadas na pesquisa com os funcionários da Agência *Office Park*. Já a pesquisa realizada com os funcionários presentes na reunião na GEPES aponta maiores médias nas questões 13, 14 e 15.

Cabe ressaltar a questão 10 como uma das poucas que confirmaram a média 4,0, sendo sua referência a facilitação na navegação em decorrência das orientações dispostas nas telas do sistema da GDP.

Observa-se, no estudo de Brandão et al. (2008, p.892), uma antiga redação que indicava utilização de uma cartilha instrucional para a realização da avaliação: “As orientações dispostas na cartilha (treinamento auto-instrucional) eram claras e objetivas, facilitando o acesso e a navegação no sistema de gestão de desempenho”

Na conclusão, considera-se que a inclusão de instruções na própria tela do navegador contribuiu para a realização da avaliação, fato que diferencia o aspecto instrucional do primeiro para o segundo modelo de GDP por Competências do Banco do Brasil.

Analisando as médias das questões 17 a 20, que compõem o quarto fator, percebe-se que as diferenças entre os resultados das duas pesquisas não são significativas, destacando-se pequena elevação na questão 18, da pesquisa com os funcionários em reunião na GEPES com relação à pesquisa realizada com os funcionários da Agência *Office Park*. Nesta questão o enfoque é quanto à facilidade na atribuição de conceitos aos avaliados.

Observa-se que esta atribuição é restrita aos descendentes, superior imediato, que avalia os seus subordinados (UNIBB, 2004 – Caderno 1).

Nas questões finais que compõe o quinto fator, constata-se que as respostas obtidas mantêm a equivalência nas médias, porquanto nenhuma se aproxima de 4,0. Nestas duas últimas questões que avaliam o instrumento de Gestão de Desempenho por Competências quanto à transparência na concorrência para cargos comissionados e ascensão profissional, bem como proporcionando a possibilidade para o entusiasmo, colaboração e dedicação para o trabalho, as

médias ficam bem abaixo das recebidas nas questões anteriores, em especial quanto à transparência referida.

Assim, com relação à média fatorial, o segundo e o terceiro fatores receberam as maiores médias, referindo-se, respectivamente, aos assuntos individuais de avaliação, e o sistema GDP por Competências.

Cabe ressaltar que as competências individuais já foram analisadas por Rabaglio (2006), como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, e, por Sveiby (1998), como um importante ativo intangível. Tais competências são reveladas pela ação das pessoas diante de situações profissionais com as quais se deparam.

5 CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES

Ao término deste trabalho é importante destacar alguns dos resultados mais relevantes encontrados na pesquisa. Assim, na pesquisa bibliográfica foi possível conhecer a evolução da gestão por competências a partir da composição de *core competence* proposta por Prahalad e Hamel (1990) sobre a combinação e integração de recursos em produtos e serviços na determinação de competitividade de uma organização.

Verificou-se, também que atitudes, conhecimentos e habilidades humanas são combinações sinérgicas presentes na organização e que contemplam pessoas e organizações. A gestão de recursos humanos, portanto, deve valorizar o capital humano unindo a capacidade dos empregados de uma organização com os processos e relacionamentos com os clientes.

Ainda, a pesquisa revelou a criação de instrumentos de avaliação de desempenho na gestão por competências que passam a ser utilizados pelas organizações, com aplicações periódicas visando a mensuração do desempenho individual.

Na pesquisa de campo, dados relevantes foram obtidos com relação à aplicação de um modelo de avaliação de desempenho de gestão por competências no Banco do Brasil, especialmente com relação aos fatores 2 e 3, com ênfase na facilidade em realizar a auto-avaliação no fator 2, e, no seguinte, pela facilidade na navegação promovida pelas orientações disponíveis na tela do sistema GDP por Competências do Banco do Brasil.

Retomando os objetivos propostos para este trabalho, foram identificadas as principais mudanças realizadas no novo modelo de gestão por desempenho de GDP por Competências do Banco do Brasil, conforme registro no quadro 2.

Na análise de aspectos positivos ou negativos que influenciam ou dificultam o crescimento profissional através da GDP por Competências a pesquisa confirma que as mudanças praticadas no modelo de avaliação de desempenho do Banco do Brasil trouxe facilidades especialmente quanto a duas questões, em específico: facilidade na auto-avaliação e na navegação do sistema.

Neste trabalho também foi descrita a relação da GDP por Competências com outros processos de gestão de pessoas, relacionando a construção do modelo utilizado pelo Banco do Brasil com adoção enfoque no BSC, a *core competence* e a

adoção do modelo de avaliação de 360 graus, que contempla a avaliação por múltiplas fontes.

Assim, foi possível atender ao objetivo geral, com realização de pesquisa de campo com funcionários da Agência *Office Park* e comparação de resultados obtidos com pesquisa anterior realizada com funcionários presentes em reunião na GEPES, de modo a avaliar a percepção desses funcionários acerca do modelo de gestão de desempenho por competências adotado pelo Banco do Brasil.

As limitações deste trabalho foram estimadas considerando o tempo hábil para entrega do trabalho acadêmico, porque a realização da pesquisa de campo envolve a disponibilidade dos funcionários em responder ao instrumento de coleta de dados e pode demandar um período maior.

Entretanto, é importante ressaltar que o modelo de GDP por Competências é dinâmico e por isso sofre inovações periódicas. A última mudança se refere ao anonimato dos avaliadores que, ao final do processo de avaliação, encerrada e disponibilizada para consultas, cada funcionário pode consultar as pessoas que fizeram a avaliação e as respectivas notas atribuídas.

O modelo de GDP por Competências sofreu alteração também quanto às competências fundamentais e gerenciais, que serão aplicadas no segundo semestre de 2009.

São informações que confirmam as revisões constantes do GDP por Competências em paralelo à ocorrência de transformações nos processos de trabalho e gestão de pessoas no Banco do Brasil.

Com base nos resultados finais, a recomendação que se faz é com referência à própria avaliação de desempenho do Banco do Brasil, quando considera as competências nas questões que receberam os menores índices em ambas as pesquisas analisadas, do quinto fator.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.41, n.1, p.8-15, jan./mar. 2001.

BRANDÃO, Hugo Pena et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p.:875-98, set./out. 2008.

CAMINHOS. **Novas perspectivas para funcionários no Banco do Brasil**. Universidade Corporativa Banco do Brasil : PROFI: GDP por Competências, 2006.

CARBONE, Pedro Paulo. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

_____. Gestão de pessoas por competências no Banco do Brasil. **10º Congresso Mundial de Gestão de Recursos Humanos 2005**. Seminários Geopi. Disponível em: <http://www.ige.unicamp.br/geopi/seminarios/apresentacao_Carbhone.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2009.

ECOS. **Novas perspectivas em gestão de pessoas e responsabilidade socioambiental no Banco do Brasil**. Universidade Corporativa Banco do Brasil : PROFI: Resultados do 4º Fórum, 2003.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

FIALHO, Francisco Antônio Pereira. **Gestão do conhecimento e aprendizagem: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial**. Florianópolis: Visual Books, 2006.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. Alinhando estratégia e competências. **RAE**, v. 44, n.1, p.44-57, jan./mar., 2004.

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

HAGAN, C. M. Predicting assessment center performance with 360-degree, top-down, and customer-based competency assessments. **Human Resource Management**, Fall, n. 45, n. 3, p. 357–390, 2006.

INEPAD - Instituto de ensino e Pesquisa em Administração. **Gestão de Pessoas**. Brasília: UnB, 2006.

RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por competências: ferramentas para atração e captação de talentos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUZZARIN, Ricardo; AMARAL, Augusto Prates do; SIMIONOVSKI, Marcelo. **Sistema integrado de gestão de pessoas com base em competências**. Porto Alegre: AGE, 2006.

SVEIBY, Karl. Erik. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL. **Curso gestão de Desempenho por Competências**. Cadernos 1-5, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

APÊNDICES

APÊNDICE A

CARTA / QUESTIONÁRIO

Este questionário é o instrumento de coleta de dados para Monografia de Especialização que estou desenvolvendo como aluno(a) do curso MBA (Master Business Administration) - Executivo em Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS em convênio com o Banco do Brasil S.A.

Solicito o preenchimento do questionário anexo, pois ele é um instrumento de coleta de dados, que visa analisar o modelo de Gestão de Desempenho por Competências (GDP) adotado pelo Banco do Brasil, e sua participação é de suma importância para obtenção da fidedignidade dos dados da pesquisa.

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

A sua contribuição é muito importante para o estudo a que nos propomos e, desde já, agradecemos sua boa vontade e colaboração.

Atenciosamente

Nome do aluno

Orientadora : Prof^a. Ms. Tatiana Ghedine

(Doutoranda em Administração – UFRGS)

Pensando no modelo de Gestão de Desempenho por Competências adotado pelo Banco do Brasil marque com X a opção que melhor representa a realidade deste modelo em sua empresa de acordo com sua percepção:

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.

<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Não Concordo Nem Discordo	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente
--	-----------------------------------	--	-----------------------------------	--

2. O modelo de Gestão de Desempenho por Competências está mostrando ser mais participativo e democrático do que o modelo vigente anteriormente.

<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Não Concordo Nem Discordo	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente
--	-----------------------------------	--	-----------------------------------	--

3. A avaliação por múltiplas fontes (auto-avaliação, pares, superior e subordinados) oferece um resultado mais fidedigno sobre meu desempenho.

<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Não Concordo Nem Discordo	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente
--	-----------------------------------	--	-----------------------------------	--

4. A auto-avaliação constitui uma forma prática de manifestar minha concordância ou discordância em relação aos conceitos atribuídos pelas outras fontes de avaliação

<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Não Concordo Nem Discordo	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente
--	-----------------------------------	--	-----------------------------------	--

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.

<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Não Concordo Nem Discordo	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente
--	-----------------------------------	--	-----------------------------------	--

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.

<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Não Concordo Nem Discordo	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente
--	-----------------------------------	--	-----------------------------------	--

7. As competências pelas quais sou avaliado são mais adequadas que os fatores da GDP vigente anteriormente.

<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Não Concordo Nem Discordo	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente
--	-----------------------------------	--	-----------------------------------	--

8. Tive facilidade em realizar minha auto-avaliação.

<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Não Concordo Nem Discordo	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente
--	-----------------------------------	--	-----------------------------------	--

9. A escala da GDP (5 pontos) é melhor que a da anterior (6 pontos).

<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Não Concordo Nem Discordo	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente
--	-----------------------------------	--	-----------------------------------	--

10. As orientações dispostas nas telas do sistema da GDP facilitaram a sua navegação.

<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Não Concordo Nem Discordo	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente
--	-----------------------------------	--	-----------------------------------	--

11. Os pesos de cada fonte de avaliação (auto-avaliação, superior, pares e subordinados) devem ser equivalentes.

<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Não Concordo Nem Discordo	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente
--	-----------------------------------	--	-----------------------------------	--

12. As telas da GDP tornaram mais agradável a navegação.

<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Não Concordo Nem Discordo	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente
--	-----------------------------------	--	-----------------------------------	--

13. O modelo da GDP tem como principal objetivo promover o desenvolvimento profissional.

<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Não Concordo Nem Discordo	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente
--	-----------------------------------	--	-----------------------------------	--

14. As competências estavam redigidas de forma clara e objetiva.

<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Não Concordo Nem Discordo	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente
--	-----------------------------------	--	-----------------------------------	--

15. A descrição dos itens da escala de conceitos foi adequada para avaliar as competências.

<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Não Concordo Nem Discordo	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente
--	-----------------------------------	--	-----------------------------------	--

16. As telas do sistema da GDP (estrutura, seqüência, diagramação, disposição visual) facilitaram a navegação no sistema.

<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Não Concordo Nem Discordo	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente
--	-----------------------------------	--	-----------------------------------	--

17. As competências nas quais fui avaliado expressam as atividades da área em que atuo.

<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Não Concordo Nem Discordo	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente
--	-----------------------------------	--	-----------------------------------	--

18. Tive facilidade em atribuir conceitos aos meus avaliados.

<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Não Concordo Nem Discordo	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente
--	-----------------------------------	--	-----------------------------------	--

19. Tive facilidade para avaliar o desempenho dos colegas de equipe.

<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Não Concordo Nem Discordo	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente
--	-----------------------------------	--	-----------------------------------	--

20. Tive facilidade para registrar anotações para meus avaliados, vinculando-as às competências apresentadas.

<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Não Concordo Nem Discordo	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente
--	-----------------------------------	--	-----------------------------------	--

21. O instrumento de Gestão de Desempenho por Competências colabora para que haja mais transparência na concorrência para cargos comissionados e ascensão profissional.

<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Não Concordo Nem Discordo	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente
--	-----------------------------------	--	-----------------------------------	--

22. O modelo de Gestão de Desempenho por Competência possibilita que seja percebido o entusiasmo, colaboração e dedicação que você dedica a seu trabalho.

<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Não Concordo Nem Discordo	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente
--	-----------------------------------	--	-----------------------------------	--