



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE – PB
CENTRO DE HUMANIDADES
UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
COORDENAÇÃO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO**

**GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS NA PERCEPÇÃO DOS
FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO BRASIL S/A: UM ESTUDO DE CASO**

ANDRÉA FERREIRA LEITE

Campina Grande – 2010

ANDRÉA FERREIRA LEITE

**GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS NA PERCEPÇÃO DOS
FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO BRASIL S/A: UM ESTUDO DE CASO**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentando ao curso de Bacharelado em administração, da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial às exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Hildegardes Santos de Oliveira, Msc.

Campina Grande – 2010
COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Andréa Ferreira Leite
Aluna

Hildegardes Santos de Oliveira
Professora Orientadora

Verônica Macário de Oliveira
Coordenadora de Estágio Supervisionado

Campina Grande – 2010

ANDRÉA FERREIRA LEITE

**GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS NA PERCEPÇÃO DOS
FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO BRASIL S/A: UM ESTUDO DE CASO**

Relatório aprovado em 09 de julho de 2010

HILDEGARDES SANTOS OLIVEIRA, Msc.
ORIENTADORA

GUSTAVO MAURÍCIO FILGUEIRAS NOGUEIRA, Dr.
EXAMINADOR

SUZANNE ÉRICA NÓBREGA CORREIA, Msc.
EXAMINADORA

Campina Grande – 2010

Dedico este trabalho a Deus, fonte de vida e sabedoria. E aos meus pais, a quem amo incondicionalmente e devo eterna gratidão por tudo que sou, e tudo que construí até aqui.

“Nos tempos medievais, os alquimistas procuravam transformar metais em ouro; hoje, os gerentes e as empresas procuram transformar recursos e ativos em lucros. Uma nova forma de alquimia é necessária às organizações. Vamos chamá-la de Competência.”

(Gilbert Durand)

LEITE, Andréa Ferreira. **Gestão de Desempenho por Competências na percepção dos funcionários do Banco do Brasil S/A: um estudo de caso.** 86 f. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2010.

RESUMO

O papel das pessoas nas organizações, ganha em tendência ascendente, o reconhecimento como a maior fonte de vantagem competitiva. Nessa perspectiva, para que a empresa alcance melhores resultados, se faz necessária a utilização de novas práticas, técnicas e políticas, aplicadas pela gestão de pessoas. O presente estudo, aborda a gestão por competências, um novo sistema de avaliação de desempenho humano, implantado no Banco do Brasil S/A. O objetivo deste trabalho é investigar a percepção dos funcionários da agência selecionada à respeito do modelo de avaliação adotado. A metodologia da pesquisa se classifica quanto aos fins como descritiva, e quanto aos meios, como um estudo de caso. A unidade de análise foi uma agência com perfil urbano, localizada no Estado da Paraíba. A análise dos dados, aponta que, de modo geral, os funcionários têm uma percepção positiva em relação a gestão por competências. No entanto, o alinhamento entre o acompanhamento do processo e o foco no desenvolvimento profissional, previsto no modelo de avaliação, é pouco observado, comparado aos demais fatores analisados.

Palavras Chave: gestão de pessoas, avaliação de desempenho humano, gestão por competências.

LEITE, Andréa Ferreira. **Gestão de Desempenho por Competências na percepção dos funcionários do Banco do Brasil S/A: um estudo de caso.** 86 f. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2010.

ABSTRACT

The role of people in organizations is increasing, on large scale, recognition as a major source of competitive advantage. From this perspective, if the company achieve better results, it is necessary to use new practices, techniques and policies implemented by the management of people. The present study focus on the competency management, a new human performance system, established in the Banco do Brazil S / A. The aim of this study is to investigate employees' perception about evaluation model adopted. The methodology is classified as descriptive according to the purpose and as a case study, according to the means. The unit of analysis was a branch bank with urban profile, located in the state of Paraiba. The data analysis shows that, in general, they have a positive attitude towards competency management. However, the connection between the monitoring process and focus on professional development, provided the assessment model, is not observed, compared to other factors.

Keywords: management of people, human performance system, competency management.

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

FIGURA 01 – Os seis processos de gestões de pessoas.....	26
QUADRO 01: Tendências declinantes e ascendentes.....	21
QUADRO 02: Fatores e Premissas que Compõem a GDC.....	43
QUADRO 03: Histórico dos Sistemas formais de avaliação do BB.....	48
QUADRO 04: Diferenças entre a GDP e a GDP por competências.....	50
QUADRO 05: Significado dos conceitos na GDP por competências.....	53
QUADRO 06: Relação entre os elementos do Fator 1 e os itens do questionário.....	57
QUADRO 07: Relação entre os elementos do Fator 2 e os itens do questionário.....	60
QUADRO 08: Relação entre os elementos do Fator 3 e os itens do questionário.....	63
QUADRO 09: Relação entre os elementos do Fator 4 e os itens do questionário.....	66
QUADRO 10: Relação entre os elementos do Fator 5 e os itens do questionário.....	69
QUADRO 11: Relação entre os elementos do Fator 6 e os itens do questionário.....	73

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01: Índices de concordância e discordância quanto aos itens vinculados ao Fator 1	60
GRÁFICO 02: Índices de concordância e discordância quanto aos itens vinculados ao Fator 2	62
GRÁFICO 03: Índices de concordância e discordância quanto aos itens vinculados ao Fator 3	65
GRÁFICO 04: Índices de concordância e discordância quanto aos itens vinculados ao Fator 4	68
GRÁFICO 05: Índices de concordância e discordância quanto aos itens vinculados ao Fator 5	72
GRÁFICO 06: Índices de concordância e discordância quanto aos itens vinculados ao Fator 6	75

SUMÁRIO

CAPÍTULO I	13
1. INTRODUÇÃO	14
CAPÍTULO II	18
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
1.1 Contextualização.....	19
1.2 A Gestão de Pessoas.....	22
2.2.1 O papel da Gestão de Pessoas.....	22
2.2.2 Processos da Gestão de Pessoas.....	25
2.3 Avaliação de Desempenho Humano.....	27
2.3.1 Métodos tradicionais de avaliação de desempenho.....	28
2.3.1.1 Escalas Gráficas.....	28
2.3.1.2 Escolha Forçada.....	29
2.3.1.3 Pesquisa de Campo.....	29
2.3.1.4 Método dos Incidentes Críticos.....	30

2.3.1.5 Listas de Verificação.....	30
2.3.2 Novos modelos de avaliação de desempenho.....	30
2.3.2.1 Avaliação Participativa por Objetivos.....	32
2.3.2.2 Avaliação 360°.....	33
2.3.2.3 <i>Balanced Scorecard</i>	33
1.3 Gestão por Competências.....	34
1.4	
2.4.1 Avaliação de desempenho por competências.....	37
CAPÍTULO III	39
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS	40
3.1 Tipo da pesquisa.....	40
3.2 Universo da pesquisa.....	40
3.3 Coleta de dados.....	40
3.4 Análise dos dados.....	42
CAPÍTULO IV	45
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	46
4.1 Os Sistemas de Avaliação de Pessoas no Banco do Brasil.....	46
4.1.1 Histórico.....	46
4.1.2 Gestão de Desempenho por Competências no BB.....	48
4.1.2.1 Implantação e principais Características.....	48
4.1.2.2 O processo de Avaliação.....	51
4.2 Caracterização do universo pesquisado.....	53
4.2.1 Escolaridade.....	54
4.2.2 Tempo de Banco.....	55
4.2.3 Segmento Funcional.....	55

4.3 Resultados por Fator.....	56
4.3.1 Democratização e participação no processo de avaliação - Fator 1.....	57
4.3.2 Avaliação por Múltiplas Fontes e subjetividade no processo de avaliação – Fator 2	60
4.3.3 Visão de competências e generalidade do processo de avaliação – Fator 3.....	63
4.3.4 Acompanhamento com foco no desenvolvimento profissional – Fator 4.....	65
4.3.5 Integração do modelo: gestão de competências, avaliação por Múltiplas fontes e <i>Balanced Scorecard</i> – Fator 5.....	68
4.3.6 Estimulo ao Autodesenvolvimento profissional – Fator 6.....	72
CAPÍTULO V	76
CONSIDERAÇÕES FINAIS	77
REFERÊNCIAS	80
APÊNDICE	83

CAPÍTULO I

1. INTRODUÇÃO

Sabe-se que as pessoas são atualmente consideradas como principal fator de sucesso das organizações, sendo vistas como parceiros importantes que contribuem com seus talentos e competências traduzidas na forma de conhecimentos, habilidades e atitudes colocados a serviço das organizações para que estas atinjam seus objetivos e se mantenham competitivas. Por outro lado, as pessoas também têm seus objetivos individuais e esperam alcançá-los por meio das organizações, na medida em que são reconhecidas pelo trabalho que desenvolvem e através do qual buscam seu progresso profissional e realização pessoal. Daí a necessidade da utilização de práticas e modelos de gestão que considerem os objetivos e resultados individuais dos colaboradores, de modo a promover o desenvolvimento profissional em consonância com as estratégias e objetivos organizacionais.

Nesse contexto está inserida a avaliação de desempenho, a qual, enquanto instrumento de gestão de pessoas, deve servir para indicar o caminho a ser percorrido para se chegar aos resultados esperados, avaliar as potencialidades individuais e proporcionar o desenvolvimento profissional e, por conseguinte, a satisfação pessoal dos colaboradores.

Apesar de sua nobre função, a avaliação de desempenho tem sido muito criticada ao longo do tempo, principalmente pela dificuldade no estabelecimento de critérios justos, adequados e transparentes, o que acabou resultando na formulação de uma série de métodos e técnicas de avaliação que não refletem a realidade dos fatos, muitas vezes, provocando resistência tanto por parte dos avaliadores quanto dos avaliados.

Todavia, as organizações precisam avaliar o desempenho de seus processos de trabalho, pois essa tarefa faz parte da função administrativa de Controle, sendo esta essencial na introdução de medidas corretivas, sempre visando a melhoria contínua dos processos a partir do *feedback* proporcionado ao se comparar aquilo que foi planejado com o que foi de fato realizado em um determinado período de tempo. Ora, todos os processos organizacionais dependem da participação direta ou indireta das pessoas. Logo, estas acabam sendo avaliadas, ainda que de maneira informal, pelo desempenho apresentado.

Desde 1960 o Banco do Brasil S/A, organização na qual foi realizado o presente estudo, avalia formalmente seus funcionários. Ao longo de quatro décadas de avaliação mudou e aprimorou cada modelo de gestão utilizado no sentido de adequar a empresa em relação ao mercado, e aos seus funcionários. A partir de 2005 foi implantado o sistema de Gestão de Desempenho por Competências - GDP, que evidencia a integração do desempenho e do desenvolvimento profissional a partir da participação e envolvimento dos funcionários que compõem a Instituição.

A Gestão de Desempenho por Competências é um dos sistemas mais modernos de avaliação de desempenho humano, pois, diferentemente dos métodos tradicionais de avaliação, consegue convergir a cultura, a missão, os valores, a visão, o negócio e a estratégia da organização num único modelo de gestão. Vários autores consideram esse modelo teoricamente perfeito, porém, para ratificar se a sua aplicação está em consonância com a base conceitual, é necessário analisar a percepção dos envolvidos no processo de avaliação.

Considerando a complexidade e a subjetividade que envolve todos os processos de Gestão de Pessoas, a investigação dessa pesquisa guia-se pelo seguinte questionamento: **Qual a percepção dos funcionários do Banco do Brasil S/A acerca do modelo de Gestão de Desempenho por Competências adotado nessa instituição?**

Para possibilitar o desenvolvimento dessa pesquisa optou-se pela realização de um estudo de caso, o qual foi realizado em uma Agência do referido Banco, localizada no Estado da Paraíba. Visando preservar a identidade dos respondentes, a Agência pesquisada será identificada no decorrer deste trabalho como Agência Alfa.

Para responder ao questionamento proposto no estudo, foi estabelecido o seguinte objetivo geral: **Analisar a percepção dos funcionários da Agência Alfa do Banco do Brasil S/A acerca do modelo de Gestão de Desempenho por Competências adotado nessa instituição.** Foram também estabelecidos alguns objetivos específicos, a saber:

- Descrever a o processo de aplicação da GDC na Agência pesquisada;
- Identificar os fatores que compõem o sistema em estudo;
- Verificar a partir dos fatores e premissas que constituem o modelo se há o alinhamento entre as bases conceituais e a prática do processo na percepção dos funcionários;
- Identificar juntamente aos pesquisados, críticas e sugestões sobre a GDC.

Espera-se que os resultados obtidos a partir desta pesquisa contribuam com informações úteis que possam fornecer à organização estudada um *feedback* oportuno a respeito de como o sistema de avaliação está funcionando na prática e como tem sido percebido pelos funcionários enquanto avaliados e avaliadores nesse processo.

Com o objetivo de facilitar a organização dos conteúdos presentes neste relatório, o mesmo foi estruturado em cinco capítulos, nos quais estão inseridos os itens seqüenciados a seguir.

- Capítulo I - Introdução: Neste foram apresentados, além de uma breve contextualização sobre o tema de estudo e sua importância; aspectos relacionados ao problema de pesquisa e objetivos geral e específicos.
- Capítulo II - Fundamentação Teórica: Este capítulo aborda os fundamentos teóricos para a compreensão do estudo, e está subdividido em três tópicos principais: Gestão de Pessoas, Avaliação do Desempenho Humano e Gestão por Competências.
- Capítulo III – Aspectos Metodológicos: São descritos neste capítulo, os métodos e técnicas utilizados para a realização da pesquisa.
- Capítulo IV - Apresentação e Análise dos Resultados: Os dados e informações obtidos no estudo são apresentados e analisados neste capítulo.
- Capítulo V - Considerações Finais: São relatadas nesse capítulo, as conclusões do estudo, bem como suas limitações, além de algumas sugestões e recomendações.

CAPÍTULO II

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Contextualização

No contexto da Era da Informação ou Era Pós- Industrial, em que a sociedade contemporânea se insere, a velocidade e o volume das mudanças são cada vez maiores, formulando assim, um ambiente de incertezas no âmbito organizacional. Segundo Wood Jr (2004, p.30), as mudanças contemporâneas assumem três características únicas: a total imprevisibilidade das mudanças, o estado incessante de mudança definido pelas transformações e a mudança sendo virtualmente incontrolável, à medida que nenhum indivíduo em particular consegue controlar seu ritmo, causas ou efeitos.

Kiernan apud Chiavenato (2008, p.38) relaciona as principais tendências globais, responsáveis por quebrar velhos paradigmas: como a convergência setorial e industrial; a influência das tecnologias de informação e comunicações; a globalização dos mercados, da concorrência, das associações, do capital financeiro e da inovação gerencial; a substituição para uma economia baseada no valor do conhecimento, na informação e da inovação; o reequilíbrio geopolítico decorrente da nova ordem econômica mundial; o aumento geométrico na importância comercial, política e social do ambiente e a crescente preocupação ecológica; a gradativa incapacidade dos governos nacionais não controlarem seus próprios destinos políticos econômicos e a substituição no “centro da gravidade” econômico empresarial, de empresas multinacionais de grande porte, para empresas menores, mais ágeis e empreendedoras.

Diante do cenário descrito, as organizações necessitam desenvolver um processo de reestruturação organizacional para que sofram menores impactos ocasionados pelas crescentes mudanças, garantindo sua sobrevivência no mercado e, crescimento, a partir da obtenção de vantagem competitiva. Tal processo engloba a adoção de novas tecnologias, novos modelos de gestão e medidas de racionalização organizacional.

Definida por Bento e Oliveira (2002, p.357), entende-se Vantagem Competitiva como: “O resultado da habilidade da empresa em desempenhar as atividades requeridas com um custo inferior aos seus concorrentes ou algumas delas, de forma única, que crie valor para o consumidor.”

Esse novo quadro situacional das organizações denota que o sucesso empresarial irá depender do nível de adaptação às imprevisibilidades decorrentes do mercado globalizado. Para isso, é preciso que a empresa trabalhe numa perspectiva para o aumento do nível de flexibilidade e integração de seus recursos. Há, portanto, uma reformulação de conceitos e práticas administrativas, para que haja uma adequação à nova configuração do mercado. Assim, a gestão empresarial vem se afastando da abordagem mecanicista, que perdurou na Era Industrial Clássica até o ano de 1950, contextualizada num ambiente conservador, com base no modelo burocrático, foco nas tarefas e estrutura funcional, priorizando os objetivos específicos, departamentais e à especialização.

Na busca da sobrevivência e do crescimento organizacional em um ambiente mutável, é vital que as organizações adotem uma abordagem holística em seus processos administrativos, para que assim, se insira de forma compatível com o contexto da globalização dos mercados, de acordo com o conceito Ferreira:

A Administração Holística tem como base que a empresa não pode mais ser vista como um conjunto de departamentos (Departmentalização) que executam atividades isoladas, mas sim como em conjunto único, um sistema aberto em contínua interação.(FERREIRA, 1986, p. 175)

A adequação estrutural, a adoção de novas tecnologias e modelos de gestão e a mudança na interação das organizações com o mercado são os fatores mais visíveis e debatidos no ambiente corporativo atual, que busca produzir mais resultados em menos tempo, alterando assim, também o seu enfoque, das atividades (meios), agora para os

objetivos (fins, resultados). Para alcançar estes resultados, os fator indispensável que as organizações dependem está relacionado a ação e a cooperação das pessoas que a compõem, em outros termos, os recursos humanos.

A partir desta constatação, ressurge o interesse em pesquisas, estudos e novas aplicações sobre o papel e a valorização das pessoas na organização, originados pela primeira vez, em 1927, pela conhecida experiência de Hawthorne. Na visão compatível com a Era Pós-industrial, as pessoas passam a ter um significado mais amplo nas organizações, não sendo consideradas apenas como recursos, mas sim, agentes impulsionadores de mudanças organizacionais, talentos fornecedores de competências, capital humano, agregando inteligência e parceiros, a partir do caráter de reciprocidade entre pessoas e organização.

De acordo com essa visão, Handy apud Macêdo; Rodrigues; Johan e Cunha (2006, p.16), descreve que “estruturas mais orgânicas e flexíveis, com menos pessoas, que pensam melhor e se utilizam de sistemas inteligentes agregam muito mais valor ao negócio do que a dezenas de linhas de montagem de trabalhadores “não-pensantes” que prevalecem no modelo mecanicista.”

As tendências organizacionais nesse novo cenário, são apresentadas sinteticamente a seguir, no quadro 01:

	Tendência Declinante	Tendência Ascendente
Características do Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Reprodutibilidade; • Rigidez; • Divisão de tarefas; • Formação prévia; • Liderança autoritária. 	<ul style="list-style-type: none"> • Criatividade; • Flexibilidade; • Interface nebulosa, redundâncias e multiespecialização; • Aprendizado contínuo; • Liderança interacional.
Estruturas Organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Hierarquia vertical, rede matricial; • Centralização; 	<ul style="list-style-type: none"> • Redução de níveis hierárquicos; • Descentralização e autonomia;

	<ul style="list-style-type: none"> • Perenidade; • Aglutinação de funções. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instabilidade como fator de evolução; • Terceirização.
Características da Gestão Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Foco no capital; • Teorias quantitativas; • Distância entre capital e trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Foco nos recursos humanos; • Foco na gestão da informação; • Visão comum, identidade e valores compartilhados; • Colaboração e participação.

Quadro 01: Tendências declinantes e ascendentes.

Fonte: Wood Jr (2004; p.28)

No comparativo apresentado sobre as características do trabalho, é possível visualizar que na tendência ascendente, as pessoas ganham uma nova dimensão nas organizações, migram da personificação estabelecida pela Escola Mecanicista, para uma amplitude maior e mais complexa, sendo incentivadas para criatividade e aprendizado contínuo, além da formação multiespecializada. As Estruturas se desvinculam do modelo hierárquico, proporcionando maior flexibilidade e autonomia nos processos organizacionais. A nova Gestão Empresarial se caracteriza pela ênfase nas pessoas, denotando que são estas, as maiores fontes de vantagem competitiva.

2.2 A Gestão de Pessoas

2.2.1 O Papel da Gestão de Pessoas

As grandes tarefas e desafios da administração nos dias atuais são resumidas por Drucker (2006), ao enfatizar que:

O mais importante é que os administradores tenham em mente o seguinte: são as pessoas que realizam o trabalho. Não é o dinheiro, não é a tecnologia. Portanto, a

principal tarefa do administrador - ou, eu diria, seu principal desafio - é tornar as pessoas produtivas. (DRUCKER, Peter. 2006. Entrevista a HSM Management p.54)

Em concordância com Drucker sobre o papel das pessoas nas organizações, Souza (2006, p.12), afirma que o homem é o único elemento capaz de agregar valor ao seu negócio.

A premissa de que as pessoas são o elemento básico para o sucesso empresarial, confere a diferente forma de relação que as organizações passam a adotar com seus recursos humanos. O reconhecimento do papel humano no crescimento corporativo determina uma série de mudanças, envolvendo maior enfoque e abrangência nas práticas de gestão e, adoção de novas políticas e técnicas para otimizar o desempenho das pessoas, garantindo o nível de competitividade da empresa no mercado global. A importância das pessoas nos processos de transformação que as organizações precisam desenvolver no contexto contemporâneo é enfatizada por Souza (2006), quando delimita que:

As transformações organizacionais resultam, fundamentalmente, de um esforço coletivo em direção à abertura e ao diálogo permanentes, envolvendo todas as pessoas afetadas pelo processo de tomada de decisão. Revelam a crença no poder das pessoas para provocar mudanças transformadoras em organizações e, conseqüentemente, em sociedades. (SOUZA, 2006, p.21)

Assim como na perspectiva organizacional está presente a mudança de visão sobre as pessoas que a compõe, as pessoas, por sua vez, também estão passando por um processo de mudança com relação ao seu papel e as suas expectativas no mercado de trabalho, conseqüentemente, nas organizações que estão inseridas. Sobre essa avaliação comportamental do indivíduo na empresa, o recurso humano da Era Industrial, considerado em amplitude reduzida como mão-de-obra apenas, e, assumindo o papel de cumprir tarefas isoladas sob liderança autoritária, pode ser caracterizado como passível a alienação, como descreve Fromm apud Macêdo; Rodrigues; Johan e Cunha (2006, p.48) a Alienação:

Entende-se por alienação um modo de experiência em que a pessoa se sente como um estranho. Pode-se dizer que a pessoas se alienou a si mesma. Não se sente como centro de seu mundo, como criadora de seus próprios atos, tendo sido os seus atos e as conseqüências destes transformados em seus senhores, aos quais obedece e aos

quais quicá adora. A pessoa alienada não tem contato consigo mesma e também não o tem com nenhuma outra pessoa. Percebe a si mesma e aos demais como são percebidas as coisas : com os sentidos e com o senso comum, mas, ao mesmo tempo, sem relacionar-se produtivamente consigo mesma e com o mundo exterior. (FROMM apud MACÊDO; RODRIGUES; JOHAN e CUNHA ,2006, p.48)

As características necessárias para as pessoas no ambiente corporativo contemporâneo traduzem justamente o posicionamento antagônico das formuladas na Administração mecanicista, uma vez que, sendo as pessoas o principal elemento no contexto de desenvolvimento e crescimento corporativo, estas tem de adquirir uma postura que seja convergente com as exigências da Globalização, um perfil multiespecializado, participativo e agregação de valor humano através da informação/ conhecimento. O novo papel do trabalhador na Era da Informação é descrito por Drucker (1980):

Deve ser responsável pelo seu próprio trabalho; deve administrar-se por objetivos e autocontrole; deve tornar-se responsável pelo constante aperfeiçoamento de toda a operação (o que os japoneses chama de “aprendizado contínuo”); deve partilhar da responsabilidade de resolver e estabelecer metas e objetivos da organização; e deve participar das decisões da empresa. (DRUCKER apud MACÊDO; RODRIGUES; JOHAN e CUNHA ,2006, p.45)

As reformulações, tanto na perspectiva organizacional como individual, das pessoas que compõem as empresas, revelam o maior desafio das organizações contemporâneas, que é, a superação do conflito existente entre os objetivos profissionais dos funcionários e os objetivos da organização. O sucesso diante desse desafio corresponde um maior nível de produtividade e colaboração dos recursos humanos, provocando a sinergia de esforços necessária para realização das estratégias organizacionais. Para essa realização, se faz necessária a utilização de novas práticas, técnicas e políticas, aplicadas pela Gestão de Pessoas (GP).

Sob sua função e importância, Chiavenato (2008) conceitua a Moderna GP como:

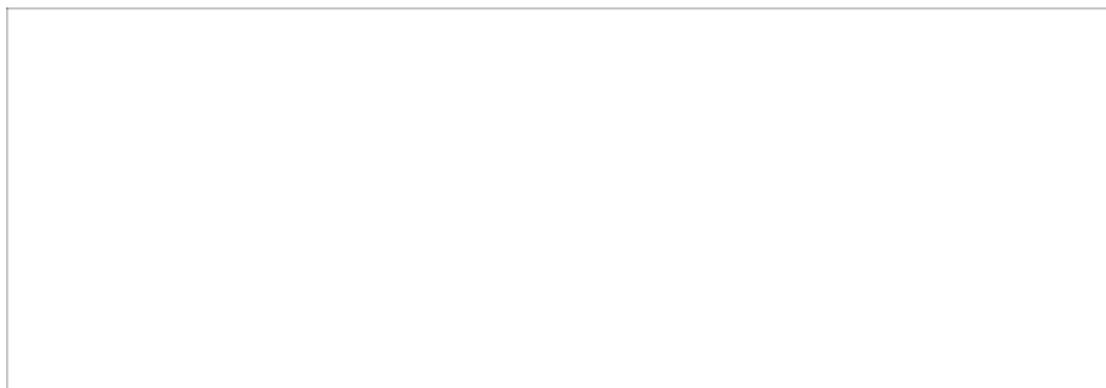
Gestão de Pessoas é a área que constrói talentos por meio de um conjunto intergrado de processos e cuida do capital humano nas organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso. (CHIAVENATO, 2008, p.9)

A GP tem o papel de ajudar o gestor a desempenhar suas funções - planejamento, organização, direção e controle -, já que não as realiza sozinho, mas sim, através das pessoas que compõem a organização, o que justifica a importância de alinhar objetivos profissionais dos funcionários e das organizações. Nesse sentido, Santos (2005) conceitua sinteticamente a Gestão de Pessoas como: "a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais." (SANTOS, 2005).

Para o alcance de seus objetivos, a GP tem que ser convergente com a missão e metas da organização, sendo, portanto, considerada uma função estratégica. A GP objetiva propiciar o aumento da produtividade dos funcionários, através do treinamento e motivação destes, da manutenção de qualidade de vida, políticas éticas e comportamento socialmente responsável, do aumento da auto-atualização e da satisfação das pessoas no trabalho. Além desses, a administração e impulso a mudanças são objetivos essenciais, que a GP se utiliza para que o quadro humano que compõe a organização se torne coeso e preparado, para enfrentar a instabilidade e mudanças que caracterizam o mercado global.

2.2.2 Processos da Gestão de Pessoas

Todas as práticas e políticas da GP são direcionadas a agregação de valor às pessoas, por meio dos objetivos já descritos. Chiavenato (2008) descreve a GP como um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos. Os seis principais processos da GP são apresentados na figura 01 a seguir:



- Recrutamento
- Seleção
- Modelagem do trabalho
- Avaliação do Desempenho.
- Remuneração
- Benefícios
- Incentivos
- Treinamento
- Desenvolvimento
- Aprendizagem
- Gestão do Conhecimento
- Higiene e segurança
- Qualidade de vida
- Relações com empregados e sindicatos
- Banco de dados;
- Sistemas de informações gerenciais

Figura 01: Os seis processos de Gestão de Pessoas.

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto (2008, p. 15)

A definição de processo dada pelo PMBOK (2004, p. 38), especifica que: “Um processo é um conjunto de ações e atividades inter-relacionadas realizadas para obter um conjunto pré-especificado de produtos, resultados ou serviços”.

Os processos relacionados na Figura 01 apresentam sinteticamente as políticas e práticas da Gestão de Pessoas, funcionam de forma integrada e dinâmica e estão inter-relacionados de forma que a falha de um dos processos interfere nos demais. Os processos de agregar pessoas funcionam para recrutar e selecionar pessoas para trabalhar na organização; Os processos de Aplicar pessoas correspondem à descrição, orientação e acompanhamento, incluindo a Avaliação de Desempenho, das atividades realizadas pelas pessoas; Os processos de recompensar pessoas funcionam para incentivar e satisfazer as necessidades mais elevadas das pessoas; Os processos de desenvolver pessoas são responsáveis por capacitar pessoas; o processo de manter pessoas envolve a criação e manutenção de condições favoráveis e/ou satisfatórias para execução das atividades; e, o

processo de monitorar pessoas inclui o acompanhamento e controle das atividades, como também, a análise de resultados.

Quando os seis processos da GP estão funcionando em equilíbrio, proporcionam resultados positivos para a organização, e também para as pessoas que a compõe. Estes resultados esperados referem-se á práticas éticas e socialmente responsáveis, produtos e serviços competitivos e de alta qualidade de vida no trabalho.

2.3 Avaliação de Desempenho Humano

A avaliação de desempenho é uma atividade inserida no Processo de Aplicar pessoas na organização, com uma função extremamente importante, auxilia na detecção de problemas referentes ao desenvolvimento das atividades realizadas pelos funcionários. A partir dessa atividade, a empresa obtém informações sobre os aspectos que necessitam de aprimoramento em seus colaboradores, embasando melhores decisões com o objetivo de reduzir as deficiências detectadas em prol do alcance das metas e resultados organizacionais.

Considerando a avaliação de desempenho como um processo apenas de avaliação ou julgamento, Siqueira (2002, p.56) define este processo como a crítica que deve ser feita na defasagem existente no comportamento do empregado entre a expectativa de desempenho definida com a organização e o seu desempenho real.

Os sistemas tradicionais de avaliação de desempenho são caracterizados como instrumento de controle, julgamento e imposição de regras aos funcionários, o que os torna modelos excessivamente burocratizados, rotineiros e repetitivos.

Souza (2006, p.20) relata que os modelos tradicionais têm sido alvos de críticas, devido à sua ineficácia em construir uma força humana motivada e comprometida com a

excelência dos resultados – o que depende de mudanças sensíveis nas bases subjacentes aos modelos e às práticas de gestão de resultados.

Com a globalização e seu reflexo de mudanças e desafios para as organizações, o papel das pessoas é enfatizado e assume o fator principal de sucesso empresarial. Nesse contexto, as empresas passam a buscar novos modelos de avaliação de desempenho que promovam o envolvimento, participação e desenvolvimento profissional dos avaliados. Chiavenato (2008, p.241), descreve de forma mais abrangente e alinhada com a perspectiva contemporânea a avaliação de desempenho, como um processo que serve para julgar ou estimar valor, a excelência e as competências de uma pessoa, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização.

Na nova perspectiva das organizações a avaliação de desempenho passa a ser denominada de gestão de desempenho, que integra a estratégia corporativa a gestão de pessoas e é definida por Brandão apud Bastos (2007, p.38):

“A gestão de desempenho é um instrumento gerencial capaz de integrar diferentes níveis organizacionais (do corporativo ao individual) e promover a melhoria do desempenho dos indivíduos, de equipes de trabalho e da organização como um todo.” (BRANDÃO apud BASTOS, 2007, p.38).

Como o novo processo necessita do envolvimento e participação dos avaliados, a avaliação de desempenho humano deixa de ser caracterizada como um instrumento apenas para mensurar resultados, e passa a ganhar mais complexidade. As diferenciações dos modelos de avaliação de desempenho serão descritas a seguir, a partir da configuração dos métodos tradicionais e dos novos modelos adotados pelas organizações.

1.4.1 Métodos tradicionais de avaliação de desempenho

1.4.1.1 Escalas Gráficas

Este método baseia-se na avaliação do desempenho através de fatores previamente definidos e graduados e utiliza-se de uma tabela de dupla entrada, onde estão dispostos os fatores de avaliação e os graus de avaliação de desempenho. Os fatores de avaliação considerados neste método são: a produção, a qualidade, o conhecimento, a cooperação, a compreensão de situações, a criatividade e a realização. Os graus de avaliação de desempenho são dispostos numa escala qualitativa com as seguintes definições: ótimo; bom; regular; sofrível; e, fraco (CHIAVENATO, p. 249, 2008).

Dentre os fatores positivos na aplicação desse modelo está facilidade do planejamento, construção do instrumento de avaliação, compreensão, utilização e comparação de resultados dos avaliados, além da visão gráfica e global dos fatores de avaliação utilizados.

As críticas em torno deste método são relacionadas à superficialidade e subjetividade na avaliação; o efeito de generalização; homogeneização das características individuais, limitação dos fatores de avaliação, considera apenas o desempenho passado, e, falta de participação dos avaliados.

2.3.1.2 Escolha Forçada

O Método de Escolha Forçada originou-se da necessidade de eliminar a superficialidade, a generalização e a subjetividade identificadas na Escala Gráfica. A avaliação é realizada através de blocos de frases descritivas que descrevem aspectos comportamentais. O avaliador escolhe em cada bloco as frases que melhor retratam e, as que mais se distanciam do desempenho do avaliado (CHIAVENATO, p.249, 2008).

Os fatores negativos deste método são principalmente a complexidade para construção do instrumento de avaliação; a falta de retroação dos dados e visão global dos resultados; e, a ausência da participação dos avaliados.

2.3.1.3 Pesquisa de Campo

Considerado um dos mais completos meios de avaliação de desempenho, este método alia a função de um especialista e a responsabilidade de linha (gerentes) no processo. A avaliação é feita a partir de entrevistas realizadas aos gerentes pelos especialistas em avaliação (CHIAVENATO, p.251, 2008).

Este método por envolver a função de staff, com a participação do especialista em avaliação, eleva a qualidade e a profundidade da avaliação, porém, é visto como dispendioso, lento, e, pouco envolve a participação dos avaliados.

2.3.1.4 Método dos incidentes críticos

Este método é baseado em fatores que avaliam os pontos fortes e fracos dos avaliados a partir de características extremas (incidentes críticos) para representar o sucesso ou fracasso do desempenho. Além de não se preocupar com os aspectos normais do desempenho, este método tende a parcialidade e fixa-se em poucos aspectos do desempenho (CHIAVENATO, p.251, 2008).

2.3.1.4 Listas de Verificação

Neste método, a avaliação é quantitativa. É realizada através de uma relação de fatores de avaliação referentes aos funcionários e utiliza-se de uma escala de 1 a 5 de avaliação. É considerada uma simplificação da Escala Gráfica (CHIAVENATO, p.251, 2008).

2.3.2 Novos modelos de avaliação de desempenho

Como já citado, as organizações contemporâneas buscam novos modelos de avaliação mais participativos, menos formais, que integrem os objetivos organizacionais e individuais para agregar valor aos processos da empresas e gerar mais e melhores resultados. Em consonância com o perfil dos novos modelos de avaliação, Bergamini (2007, p. 32) relata que a avaliar o desempenho das pessoas no trabalho, implica, conseqüentemente, conhecer a dinâmica comportamental própria de cada um, o trabalho a ser realizado e o ambiente organizacional em que essas ações se passam.

Estão seqüenciadas a seguir, as características principais dos novos modelos de avaliação do desempenho, descritas por Chiavenato (1999, p.202):

- Os indicadores devem ser sistêmicos e escolhidos a partir do planejamento estratégico da organização, que define o que, como e quando medir;
- Os indicadores devem ser agrupados para evitar distorções, como por exemplo: indicadores financeiros, ligados ao cliente, internos e indicadores de inovação;
- A avaliação baseia-se em índices objetivos de referência, como indicadores de desempenho global, grupal e individual;

- Deve analisar o contexto geral, ou seja, os indicadores internos devem ser confrontados com os externos, como índices econômicos e de empresas do mesmo ramo de negócio;
- A avaliação passa a ser utilizada como um integrador entre as outras áreas que compõem o RH da empresa, sendo utilizada como mais um recurso para tomada de decisões e análises que envolvam outros subsistemas de RH, dentre os quais: treinamento, remuneração etc.;
- Tornou-se um processo menos burocrático e não regulamentado. A avaliação é feita de forma contínua entre o chefe e o subordinado, onde passa a existir uma negociação e troca de ideais entre as partes, resultando em um acordo que prevê os resultados a serem obtidos e os recursos que serão alocados para tal.
- Passa a envolver novos conceitos advindos da necessidade de profissionais multifuncionais e que possam aprender novas atividades, assimilar novos conhecimentos, ter espírito empreendedor e solucionador de problemas, além de facilidade para o trabalho em equipe e bom relacionamento interpessoal;
- Enfatiza cada vez mais os resultados, não importando os meios utilizados para alcançá-los, escolhidos de forma mais livre pelos colaboradores de acordo com suas habilidades.

Os novos modelos de avaliação promovem maior flexibilidade na realização das atividades, melhoria na comunicação entre chefe e subordinado, valorização das características individuais dos avaliados, maior participação do funcionário no planejamento de desenvolvimento pessoal, além da preocupação com a melhoria contínua no desempenho e foco no futuro.

Referentes à perspectiva organizacional contemporânea, serão caracterizados a seguir, os novos modelos de avaliação de desempenho.

2.3.2.1 Avaliação participativa por objetivos

Este novo modelo de avaliação, também conhecido como APPO faz referência ao modelo de Avaliação por Objetivos – APO, idealizado por Peter Drucker em 1954, que enfatizava a Administração por objetivos e a autodireção não burocratizada. As organizações que adotaram o modelo APO, o remodelaram, tornando-o burocrático e inflexível. Agora com outra configuração, a Avaliação Participativa por Objetivos tem característica democrática e participativa (CHIAVENATO, p.254, 2008).

Na APPO, a avaliação tem foco futuro e se baseia nas metas da empresa e objetivos de carreira do avaliado.

2.3.2.1 Avaliação 360°

A Avaliação 360° ou por múltiplas fontes recebe essa denominação por que todos os avaliados e avaliadores são participantes da avaliação, ou seja, o funcionário recebe a avaliação de seus pares, subordinados, superior hierárquico imediato e a auto-avaliação. Desta forma, a informação advém de várias fontes e possui melhor qualidade. O foco neste modelo de avaliação é gerencial e comportamental.

Nesse modelo, a avaliação proporciona o auto-desenvolvimento do avaliado e enfatiza o espírito de equipe. As principais críticas a respeito desse método de avaliação são referentes à complexidade administrativa do sistema na combinação de todas as avaliações; a formação

de possíveis conflitos a partir da retroação, e, a necessidade de treinamento dos participantes para a aplicação do modelo.

2.3.2.3 *Balanced Scorecard - BSC*

O *Balanced Scorecard* trata-se de um sistema de avaliação de desempenho organizacional, baseado nos ativos tangíveis e intangíveis de uma empresa. Idealizado por Kaplan e Norton apud Giollo (2002), este modelo de avaliação permite medir o desempenho organizacional sobre quatro perspectivas: financeira; do cliente; dos processos internos da empresa; e, do aprendizado e crescimento.

Brandão apud Silveira (2007, p.16) descreve as quatro perspectivas do BSC, vinculadas aos seus indicadores de desempenho:

- Perspectiva financeira: indica os resultados financeiros, normalmente expressos por medidas de lucratividade;
- Perspectiva clientes: permite direcionar os esforços da empresa para identificação, conquista e manutenção de certos segmentos de clientes, a partir de medidas como, por exemplo, satisfação do cliente, índice de reclamações, percentual de participação no mercado, imagem e reputação da organização e de suas marcas;
- Perspectivas processos internos: orienta o aperfeiçoamento de processos críticos nos quais a organização precisa de excelência, a partir de medidas como, por exemplo, a qualidade de produtos e serviços, medidas de garantia (consertos e devolução de produtos), índices de produtividade e tempo médio de desenvolvimento de novos produtos; e

- Perspectiva aprendizado e crescimento: age sobre fatores que a empresa deve considerar para gerar crescimento e melhoria em longo prazo, utilizando medidas como, por exemplo, clima organizacional, competência dos funcionários, retenção de funcionários, qualificados e disponibilidade de sistemas de informação.

A diferenciação do BSC de outros modelos está em sua visão de longo prazo, aliada as causas e efeitos dos seus indicadores de avaliação, além de manter os gestores diretamente vinculados às estratégias da organização.

1.5 Gestão por Competências

O termo competências foi inserido no contexto organizacional pelo norte-americano *David MacClelland* em 1973, que através da realização de uma pesquisa, identificou aspectos de desempenho mais efetivos que os testes de inteligência e o grau de conhecimento e habilidade. Em 1982, *Boyatzis* contribuiu para a estruturação do conceito, considerando a caracterização da demanda de determinada função empresarial e a fixação de ações ou comportamentos desejados. Para este autor, para que o funcionário tenha ações e comportamentos aceitáveis, é necessário que este tenha a percepção do contexto ao qual está inserido.

Em 1990, *Prahalad* e *Gary Hamel* aliaram o conceito de Competência à visão estratégica, despertando o interesse das organizações e desencadeando projetos relacionados às competências, no sentido de descobrir conhecimentos, habilidades e atitudes que agregassem valor a empresa.

A competência e uma pessoa pode ser compreendida como sua capacidade de entrega. Uma pessoa é competente quando, graças as suas capacidades, entrega e agrega valor ao negócio ou à empresa em que atua a ele próprio e ao meio em que vive. Uma pessoa se desenvolve quando amplia a sua capacidade de entrega.

Competência é a capacidade de uma pessoa gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais. (DUTRA apud SILVA, 2005, p. 11)

Para Ruas (1999, p.4) a competência não se reduz ao fazer, nem tampouco ao saber fazer, mas sim a sua capacidade de mobilizar e aplicar esses conhecimentos e capacidades numa condição particular, onde se colocam recursos e restrições próprias à situação específica.

De forma mais simples, pode-se entender através de um conceito clássico e conhecido como CHA, que corresponde ao conjunto integrado de características de um indivíduo, composto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes.

As pessoas, através de suas competências representam o meio pelo qual as empresas possam agregar valor aos seus negócios. Esta afirmativa é corroborada por Barbosa apud Trioni et al (2006):

“No cenário atual, em que significativas transformações sociais, políticas, econômicas, comportamentais e organizacionais acontecem por efeito da pressão de fortes movimentos conjunturais e em que as organizações buscam cada vez mais uma maior competitividade e distinção no mercado, o foco tornou-se as pessoas e suas competências.” (BARBOSA apud TRIONI et al , 2006, p.19)

Brandão E Guimarães apud Marchioro (2007, p.16) chamam a atenção para o fato de que diversas empresas têm recorrido a modelos de gestão de competências objetivando planejar, selecionar e desenvolver as competências necessárias ao negócio.

Como pode-se observar que a Gestão por Competências é, atualmente, um modelo de gestão que se caracteriza como mais adequado para alinhar objetivos organizacionais e individuais. O enfoque desse novo modelo é geração de valor agregado à empresa no intuito de alcançar a vantagem competitiva necessária para sobrevivência no mercado.

Dutra apud Bastos (2007, p.54) define a Gestão por Competências como um conjunto de políticas e de práticas de gestão de pessoas que busca articular as estratégias do negócio à

estrutura da organização e correlacionar a contribuição de cada indivíduo ao sucesso da empresa.

As vantagens para uma organização que consiga implantar em suas práticas, a base conceitual do Sistema de Gestão por Competências, são apontadas por Gil apud Trioni et al (2006, p.23):

- Possibilidade de definir perfis profissionais que irão favorecer a produtividade;
- Identificação de pontos de insuficiência, o que permite intervenções de retorno garantido para a organização;
- Aumento da produtividade e maximização dos resultados;
- Gerenciamento do desempenho com base em critérios mensuráveis e passíveis de observação direta;
- Desenvolvimento de equipes orientado pelas competências necessárias aos diversos pontos de trabalho.

A partir das vantagens descritas, é notório o foco em resultados do modelo de Gestão por Competências, e que, a organização que adota esse sistema para nortear suas atividades, irá buscar alcançar seus objetivos através do desenvolvimento dos seus colaboradores no sentido de aumentar a produtividade.

1..5.1 Avaliação de desempenho por competências

Leme (2007) afirma que, a maior vantagem da avaliação de desempenho com foco em competências é conseguir visualizar o que o colaborador é efetivamente para a empresa. É a possibilidade ímpar de a empresa identificar o efetivo valor do colaborador. Do lado do

colaborador é a possibilidade de ver com critérios e de forma lógica, o verdadeiro resultado de seu esforço e a possibilidade da Justa avaliação.

A identificação e a avaliação das competências individuais representam a principal dificuldade no processo de implantação de um Sistema de Gestão por Competências, uma vez que, este tem a premissa de considerar o lado humano e o individualismo das pessoas, o que eleva substancialmente o grau de subjetividade do processo.

Para que a organização identifique e possa avaliar as competências individuais, existem diversas tipologias que diferem as competências em categorias distintas. MILLS apud DUTRA (2004, p. 25) propõe as seguintes:

- Competências essenciais: fundamentais para a sobrevivência da organização e centrais em sua estratégia.
- Competências distintivas: reconhecidas pelos clientes como diferenciais em relação aos competidores; conferem à organização vantagens competitivas;
- Competências de unidades de negócio: pequeno número de atividades-chave (entre três e seis) esperadas pela organização das unidades de negócio;
- Competências de suporte: atividades que servem de alicerce para outras atividades da organização. Por exemplo: a construção e o trabalho eficientes em equipes podem ter grande influência na velocidade e qualidade de muitas atividades dentro da organização.
- Capacidade dinâmica: condição da organização de adaptar continuamente suas competências às exigências do ambiente.

A diferença entre as competências necessárias e as competências existentes nas empresas, forma lacunas ou gaps de competências, são identificados no processo de avaliação de desempenho.

CAPÍTULO III

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1 Tipologia da Pesquisa

Nesse trabalho foi considerada a abordagem de Vergara (2007), que aponta para a diversidade de classificações dos tipos de pesquisas, justificada por critérios que variam segundo diferentes enfoques e que limita a classificação da pesquisa segundo dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa apresentada caracteriza-se como descritiva e exploratória, uma vez que busca expor a percepção dos funcionários da Agência Alfa acerca da nova ferramenta de gestão – GDC. Como define Andrade (2009) “na pesquisa descritiva os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles”.

Quanto aos meios de investigação a presente pesquisa é classificada como um estudo de caso, o qual, segundo Bertucci *apud* Leite (2009), busca analisar profundamente o objeto de estudo, sendo sua utilização adequada para pesquisas realizadas em apenas uma ou em poucas unidades de análise, neste caso a Agência Alfa do Banco do Brasil localizada no Estado da Paraíba.

3.2 Universo da Pesquisa

A realização dessa investigação contou com a indispensável colaboração de funcionários do Banco do Brasil S/A que corresponde à maior instituição financeira do Brasil, um banco múltiplo, com as funções de agente múltiplo do governo federal, banco comercial e banco de investimento e desenvolvimento. Com 202 anos de existência, conta com mais de 4.000 agências, atuando em mais de 20 países em todo o mundo. Tem postos de atendimento que abrangem mais de 70% dos municípios brasileiros, sendo, portanto, caracterizada como uma empresa de grande porte que atualmente conta com 103.458 funcionários, distribuídos em dependências distintas, como agências, superintendências e outros órgãos internos.

Com a notória impossibilidade da aplicação da pesquisa a todos os funcionários do Banco, justificada pelo alto número e dispersão geográfica dos mesmos, optou-se pela realização de um estudo de caso em uma agência localizada no Estado da Paraíba. Deste modo, para a realização desta pesquisa, foi considerado como universo a totalidade dos funcionários lotados na Agência Alfa, o que corresponde a 32 funcionários, incluindo os quatro segmentos funcionais, a saber: Operacional (escriturários e caixas); Assistentes de negócios; Gerencial (gerentes de contas ou de módulo); e o Diretivo (administradores). Todos os 32 funcionários da Agência Alfa participaram da pesquisa.

3.3 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada através da aplicação de questionário a todos os funcionários da Agência Alfa, em consonância com Andrade (2009) o qual descreve que uma das características da pesquisa descritiva é a técnica padronizada de coleta de dados, geralmente realizada através de questionários e da observação sistemática. O questionário utilizado na pesquisa foi adaptado de Bastos (2007), dividido em quatro partes distintas.

A primeira parte refere-se à apresentação da pesquisa, informação sobre o anonimato do respondente, agradecimento e disponibilidade do canal para eventuais esclarecimentos através do endereço eletrônico da pesquisadora.

A segunda parte compõe-se de três questões relativas ao perfil do respondente, abordando as variáveis escolaridade, tempo de banco e segmento funcional. Para assegurar o anonimato dos respondentes evitou-se a utilização de outras variáveis como, por exemplo, sexo e idade, as quais, associadas às variáveis tempo de banco e segmento funcional, favoreceriam a identificação dos respondentes, uma vez que, no caso desta pesquisa, há uma concentração espacial de todos os respondentes numa mesma estrutura física – agência.

A terceira parte é composta por 32 itens na forma de afirmativas referentes ao tema da pesquisa. No questionário original de Bastos (2007), cada item é composto de uma afirmativa seguida de seis opções para indicar a opinião do respondente, com base em um modelo de escalas de atitude do tipo *Likert*. Assim, cada respondente indica seu grau de concordância ou discordância referente à afirmativa pré-estabelecida.

As escalas de *Likert*, ou escalas Somadas, requerem que os entrevistados indiquem seu grau de concordância ou discordância com as afirmativas relativas à atitude que está sendo medida. Atribui-se valores numéricos e/ou sinais às respostas para refletir a força e a direção da reação do entrevistado à afirmativa. As declarações de concordância devem receber valores positivos ou altos enquanto as declarações das quais discordam devem receber valores negativos ou baixos (BAKER *apud* BRANDALISE, 2005). Na elaboração do questionário aplicado aos funcionários da Agência Alfa foi feita uma adaptação quanto à escala utilizada, reduzindo-se o número de opções de seis para quatro, no intuito de proporcionar maior clareza ao respondente quanto à sua opinião e maior objetividade quanto ao tratamento dos dados. A

escala utilizada, portanto, foi a seguinte: 1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo mais que concordo; 3 - Concordo mais que discordo; e 4 - Concordo totalmente.

A quarta e última parte do questionário disponibilizou aos respondentes um espaço livre para expor seus comentários em relação ao novo sistema de avaliação implantado na Agência Alfa.

3.4 Análise dos dados

O novo modelo de Gestão de Desempenho por Competências – GDP foi adotado pelo Banco do Brasil S/A a partir de 2005, sendo implantando gradativamente nas diversas agências espalhadas pelo país. No caso da Agência Alfa, o novo modelo começou a ser utilizado no ano de 2006. O novo sistema de avaliação baseado na GDP é composto de um conjunto de elementos decisivos que o integram e caracterizam. A partir de tais elementos, foram definidos seis Fatores para análise nesta pesquisa, os quais estão alinhados a seis Premissas básicas estabelecidas a fim de nortear as análises posteriores. O Fator 1 vincula-se à Premissa 1; o Fator 2 à Premissa 2; e assim, sucessivamente. Cada um destes fatores foi associado às afirmativas contidas no questionário, as quais foram distribuídas aleatoriamente, ou seja, sem seqüência ordenada, no sentido de desvincular a atenção do respondente quanto ao fator explorado em cada item, com o objetivo de evitar respostas tendenciosas e obter

maior veracidade nas opiniões. Os Fatores que compõem a GDC, bem como as Premissas aos quais estão vinculados, são relacionados a seguir no Quadro 02:

Fator	Premissa
1 . Democratização e participação no processo de avaliação	O novo modelo de avaliação do desempenho por competências – GDC tornou o processo mais democrático, possibilitando uma maior participação dos funcionários.
2. Avaliação por múltiplas fontes e subjetividade no processo de avaliação	O novo modelo de avaliação do desempenho por competências por múltiplas fontes reduziu a subjetividade no processo de avaliação.
3. Visão de competências e generalidade do processo de avaliação	A visão de competências do novo modelo minimizou a generalidade do processo de avaliação ao adotar competências comuns a todos os funcionários (Fundamentais), competências específicas ao papel ocupacional (Gerenciais), e competências específicas à área de atuação do funcionário (Específicas).
4. Acompanhamento com foco no desenvolvimento profissional	O processo de acompanhamento está alinhado à premissa de foco no desenvolvimento profissional prevista pelo novo modelo de gestão do desempenho.
5. Integração do modelo	A GDC integra adequadamente num único modelo: a gestão por competências e a avaliação de desempenho por Múltiplas Fontes e o <i>Balanced Scorecard</i> .
6. Estimulo ao auto-desenvolvimento profissional	O novo modelo estimula o auto-desenvolvimento dos funcionários ao integrar opções de capacitação com temas vinculados às competências avaliadas

Quadro 02: Fatores e Premissas que Compõem a GDC

Fonte: Formulação própria

Para a análise dos dados foram adotadas as abordagens qualitativa e quantitativa. A abordagem qualitativa foi utilizada na interpretação das observações e comentários feitos pelos respondentes no espaço reservado ao final de cada questionário, sendo dispostos na apresentação dos resultados alguns dos depoimentos registrados pelos respondentes, alinhados aos respectivos elementos de investigação da pesquisa, utilizando-se para isso a análise de conteúdo.

Quanto à abordagem quantitativa, aplicou-se o devido tratamento dos dados coletados com base na estatística descritiva simples, computando-se a frequência das respostas dadas de acordo com os graus de concordância ou discordância apresentados pelos respondentes para cada fator avaliado, sendo tais resultados representados neste relatório através de gráficos.

CAPÍTULO IV

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo faz-se a exposição dos resultados obtidos na pesquisa, bem como a correlação dos mesmos com a literatura pesquisada sobre o tema abordado, sendo então

analisados e interpretados os dados coletados na Agência Alfa, tomando como referência os objetivos específicos estabelecidos neste estudo.

A seqüência para exposição desses resultados está segmentada em três etapas. A primeira etapa relata um breve histórico sobre os sistemas de avaliação de pessoas da instituição pesquisada e as mudanças ocorridas com a implantação do atual modelo denominado Gestão de Desempenho por Competências. A segunda etapa apresenta a caracterização da Agência Alfa e do perfil dos funcionários que nela trabalham; A terceira e última etapa trata da apresentação e análise geral sobre os 32 itens do questionário, relacionados aos seis fatores e respectivas premissas. Inclui-se também nesta etapa, a análise de conteúdo dos comentários registrados livremente nos questionários pelos respondentes.

4.1 Os Sistemas de Avaliação de Pessoas no Banco do Brasil

4.1.1 Histórico

Desde 1960 o Banco do Brasil possui sistemas formais de avaliação de desempenho dos funcionários. O primeiro sistema a ser utilizado foi o Boletim de informações 42 Pontos, caracterizado pelo foco no comportamento do funcionário, com sentido descendente e ciclo anual de avaliação. Em 1972, foi adotado o sistema denominado FIA -Ficha Individual de Avaliação que se diferenciava do sistema anterior por ter dois avaliadores responsáveis por cada avaliação, no sentido de evitar a visão de um único avaliador. A partir de 1983, com o objetivo de alinhar a política de recursos humanos às novas exigências do mercado, o Banco passou a avaliar o desempenho dos funcionários através do Sistema chamado ADF – Avaliação do Desempenho Funcional. O Sistema ADF se destacou dos anteriores (Boletim de

Informações 42 Pontos; e FIA) por que apesar do foco continuar sendo o comportamento do funcionário, a avaliação passou a ser traduzida como um processo mais aberto e participativo, possibilitando a orientação da capacitação do funcionário, passando a se caracterizar com um sistema formativo e informativo.

No final da Década de 90, a nova realidade econômica de acirramento financeiro, resultante da crescente globalização da economia, fez surgir a necessidade de adequação de um novo sistema para avaliação do desempenho, compatível com a nova configuração econômico-político-social. A partir de um estudo complexo, o Banco do Brasil no ano de 1998 passou a adotar a GDP – Gestão do Desempenho Profissional, que tinha o objetivo de direcionar e aprimorar o desempenho dos funcionários para o cumprimento de metas e alcance dos resultados, alinhados aos objetivos organizacionais. A GDP teve sua criação embasada a partir do modelo teórico BSC – *Balanced Scorecard*, instrumento de gestão desenvolvido por Robert e Kaplan e David Norton, que visava traduzir a missão e os objetivos da organização através de indicadores (financeiros e não financeiros) específicos e mensuráveis. O ciclo de avaliação da GDP era semestral, sendo o sentido da avaliação descendente e ascendente (através da pesquisa de clima organizacional), englobando a avaliação de todos os funcionários da carreira administrativa com no mínimo 90 dias trabalhados no semestre. O foco da avaliação passou a ser o desempenho decorrente do alcance de resultados por meio do cumprimento de metas, aliado a fatores comportamentais. O modelo da GDP buscou manter a flexibilidade para adaptar-se às mudanças demandadas pelo mercado.

São apresentadas em síntese, no Quadro 03 a seguir, as principais características dos Sistemas Formais de Avaliação de Desempenho Humano utilizados pelo Banco do Brasil:

Ano	Sistema	Foco da Avaliação	Sentido da Avaliação	Ciclo
------------	----------------	--------------------------	-----------------------------	--------------

1960	Boletim de informações -42 Pontos	Comportamento	Descendente	Anual
1972	FIA – Ficha Individual de Avaliação	Comportamento	Descendente	Anual
1983	ADF – Avaliação de Desempenho Funcional	Comportamento	Descendente	Anual, com acompanhamento trimestral
1998	GDP – Gestão do Desempenho Profissional	Desempenho = atingimento de resultados por meio do cumprimento de metas + fatores comportamentais	Descendente e Ascendente (Pesquisa de Clima)	Semestral
2005	GDC – Gestão do Desempenho por Competências	Desempenho = atingimento dos resultados por meio do cumprimento de metas + desenvolvimento de competências e planejamento de carreira	Múltiplas Fontes: ▪ Descendente ▪ Ascendente ▪ Lateral ▪ Auto- avaliação	Semestral

Quadro 03: Histórico dos sistemas formais de avaliação do Banco do Brasil S/A
Fonte: Universidade Corporativa Banco do Brasil: Curso auto-instrucional Gestão de desempenho por Competências (BANCO DO BRASIL, 2005c. Vol. 1, p.9)

4.1.2 Gestão de Desempenho por Competências no Banco do Brasil S/A

4.1.2.1 Implantação e principais características

A partir de críticas e sugestões dos próprios funcionários, recebidas durante a realização do 4º Fórum de Gestão de Pessoas e Responsabilidade Sócio-Ambiental, em 2003, o Banco decidiu aprimorar o seu Sistema de Gestão de Desempenho Profissional. As críticas com relação à GDP foram originadas por que os funcionários não consideravam o sistema

democrático, o que direcionou o Banco a optar por um novo modelo que promovesse a integração do desenvolvimento profissional, do desempenho e da participação.

No segundo semestre de 2005 o Banco do Brasil adotou o novo modelo de avaliação de desempenho, ferramenta que considerou como mais moderna e eficaz na área de Gestão de Pessoas: a GDC - Gestão de Desempenho por Competências também conhecida no Banco como GDP por Competências. A GDC tem três objetivos principais: Oferecer informações sistematizadas para o gerenciamento do desempenho do funcionário, alinhado aos objetivos da instituição; Promover ações de capacitação e desenvolvimento de competências no sentido de melhorar os resultados organizacionais e o crescimento profissional do funcionário; Além de promover a democratização das relações de trabalho.

Para o alcance dos objetivos citados, a GDC trabalha com as premissas de que o sistema deve contribuir para o cumprimento da missão e o alcance dos objetivos da empresa; buscar a integração sistêmica de indicadores financeiros e não-financeiros; de objetivos de curto e longo prazo; de ocorrências (presente) e tendências (futuro). Além disso, o Banco necessita de competências diversas para cumprimento de sua missão e adaptação às mudanças exigidas pelo mercado, por isso as competências diversas dos funcionários devem ser desenvolvidas e aprimoradas num processo orientado e contínuo. A avaliação do desempenho deve se diferenciar de acordo com o papel ocupacional e a responsabilidade do cargo. Outro aspecto considerado é que para uma avaliação ser mais fidedigna é necessário oferecer informações originadas de múltiplas fontes.

As principais características que diferenciam a GDC do Sistema GDP são: As alterações nas perspectivas de desempenho; a substituição dos Fatores pelas Competências; a mudança dos itens avaliados, das fontes de avaliação e da escala de pontuação; a manifestação

formal de concordância com a avaliação ou de discordância; e a diferenciação no foco do sistema. Estas diferenças são apresentadas no Quadro 04 a seguir.

Características	GDP	GDP por Competências
Perspectivas de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resultado Econômico ▪ Estratégia e Operações ▪ Satisfação do Cliente ▪ Processos Internos ▪ Comportamento Organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Financeira (engloba Resultado Econômico e Estratégias e Operações) ▪ Clientes ▪ Processos Internos ▪ Comportamento Organizacional ▪ Sociedade (perspectiva nova)
Dimensões	Metas e Fatores	Competências e Metas
Itens avaliados	13 fatores iguais para todos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 ▪ 05 competências gerenciais, para gestores de equipes
Fontes de avaliação	Duas fontes: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Superior imediato (descendente) ▪ Subordinados (ascendentes, via Pesquisa de Clima) 	Múltiplas fontes: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Superior Imediato (descendente) ▪ Subordinado (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 ou de discordância	Obrigatória, no 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 04: Diferenças entre a GDP e a GDP por Competências

Fonte: Universidade Corporativa Banco do Brasil: Curso auto-instrucional Gestão de Desempenho por Competências (BANCO DO BRASIL, 2005c. Vol. 1, p.10)

As alterações nas perspectivas de desempenho, apresentadas no Quadro 03, são resultantes da necessidade em alinhar as perspectivas com as estratégias do Banco. Foram unificadas as perspectivas ligadas aos aspectos econômicos (Estratégia e Operações e Resultado Econômico) numa só perspectiva denominada Financeira. Além disso, foi criada a perspectiva Sociedade, em consonância com o foco nos resultados e com a preocupação do Banco em relação à repercussão de suas práticas no âmbito social e ambiental.

A segunda principal mudança foi a substituição dos Fatores pelas Competências, uma vez que, diferentemente dos Fatores, as Competências descrevem com clareza o comportamento esperado de cada funcionário em sua área de atuação.

A mudança nas fontes de avaliação foi feita com o objetivo de promover uma forma mais ampla e democrática de avaliação do desempenho. Na Avaliação por Múltiplas Fontes ou 360 graus, todos os funcionários são avaliadores, resultando num processo de avaliação mais fidedigno e promovendo o compartilhamento da responsabilidade no processo avaliatório.

O Foco da GDC busca tornar o sistema de avaliação um instrumento de desenvolvimento possibilitando a ascensão profissional através do PDC – Plano de Desenvolvimento por Competências. O PDC deve ser elaborado por cada funcionário no final de cada ciclo da avaliação, e tem o objetivo de identificar as principais necessidades de aperfeiçoamento profissional do funcionário e promover ações para melhoria do seu desempenho, dessa forma agregando valor para a empresa e para a carreira do funcionário.

4.1.2.2 O processo de Avaliação

Assim como na GDP, a GDC tem o período avaliatório alinhado ao ciclo de negócios do Banco, ou seja, tem periodicidade semestral, ocorrendo de janeiro a junho, e de julho a dezembro. Todos os funcionários da carreira administrativa, de serviços auxiliares e da carreira técnico-científica que trabalham, no mínimo, 90 dias no período avaliatório, participam do processo.

A avaliação na GDC é feita a partir de cinco perspectivas, relacionadas aos interesses do Banco: Financeira, Clientes, Processos Internos, Comportamento Organizacional e Sociedade. Estas perspectivas são mensuradas a partir de duas dimensões: Metas e Competências.

As metas são estabelecidas no acordo de trabalho e embasadas na estratégia da empresa, e seus pontos de avaliação são gerados pelos sistemas do Banco e por pesquisas, através da percentagem de alcance de uma meta. Na dimensão Metas, a avaliação é objetiva e, tem o sentido de avaliar o resultado alcançado pela unidade ou empresa. Na dimensão Competências, a avaliação é feita a partir da pontuação de múltiplas fontes – superior, pares, subordinados e auto-avaliação, que consideram a atuação e o comportamento do avaliado.

As Competências a serem avaliadas são classificadas em três grupos: Fundamentais, Específicas e Gerenciais. As Competências Fundamentais devem ser expressas por todos os funcionários; as Específicas são variáveis, pois se relacionam à área de atuação e ao papel ocupacional do avaliado; já as Competências Gerenciais são expressas pelos gerentes e são referentes à perspectiva do Comportamento Organizacional.

Tanto na dimensão Metas, como na dimensão Competências, a escala de pontuação varia de 1 a 5. O significado dos conceitos de cada pontuação é exposto no Quadro 05, a seguir:

Conceitos na Avaliação de Competências	Conceitos na Avaliação de Metas
1 = Não expressou a competência	1 = Resultado insuficiente
2 = Expressou pouco a competência	2 = Resultado abaixo do esperado
3 = Expressou moderadamente a competência	3 = Resultado pouco abaixo do esperado
4 = Expressou muito a competência	4 = Resultado esperado
5 = Expressou a competência de forma exemplar (acima do esperado)	5 = Resultado acima do esperado
X = Não foi possível observar a demonstração da competência Y = As atividades exercidas pelo funcionário não requerem esta competência	

Quadro 05: Significado dos conceitos na GDP por Competências

Fonte: Universidade Corporativa Banco do Brasil: Curso auto-instrucional Gestão de Desempenho por Competências (BANCO DO BRASIL, 2005c. Vol. 1, p.19)

Na avaliação de competências, quando o avaliado expressar a competência de forma exemplar, ou nos casos em que não expressar a competência, ou expressar pouco a competência, o avaliador terá que justificar sua atribuição por escrito.

Quando o funcionário está avaliando seus pares ou seu superior imediato, fica preservado seu anonimato. Nesses casos, a identificação é opção do avaliador, que poderá colocar seu nome nas anotações ou se dirigir pessoalmente aos seus avaliados (UNIBB, Curso de Gestão de Desempenho por Competências, caderno 2).

4.2 Caracterização do universo pesquisado

A Agência Alfa tem mais de 80 anos de existência e oferece atendimento a Pessoa Física e Jurídica, sendo a maioria das suas atividades voltadas ao caráter jurídico- empresarial. Durante o primeiro semestre de 2010, o número de colaboradores na referida agência manteve-se em 32 funcionários. A partir dos dados coletados nesta pesquisa sobre esse

universo, foram levantadas algumas características que identificam o perfil profissional destes funcionários, sendo consideradas apenas três variáveis: escolaridade, tempo de banco e segmento funcional de atuação. Os resultados são mostrados a seguir.

4.2.1 Escolaridade

A Tabela 1 apresenta a distribuição dos funcionários quanto ao seu grau de escolaridade.

Tabela 1 – Escolaridade dos Funcionários da Agência Alfa

Escolaridade	Número de Funcionários	% da População
Ensino Médio	00	0%
Superior Incompleto	08	25%
Superior Completo	13	41%
Pós- Graduação	11	34%
Total	32	100%

Fonte: Estudo de caso, 2010.

Como demonstrado acima, o universo pesquisado é constituído predominantemente por funcionários graduados e pós-graduados que juntos totalizam 75% dos colaboradores com formação superior completa, revelando assim o alto nível de qualificação do quadro de pessoal.

4.2.2 Tempo de Banco

A Tabela 2 a seguir apresenta a segmentação dos funcionários quanto ao tempo de serviço destes na instituição pesquisada.

Tabela 2 – Tempo de Banco dos Funcionários da Agência Alfa

Tempo de Banco	Número de Funcionários	% da População
Até 05 anos	05	16%
De 06 a 15 anos	11	34%
De 16 a 25 anos	13	25%
Mais de 25 anos	08	25%
Total	32	100%

Fonte: Estudo de caso, 2010.

Os dados acima revelam um quadro de colaboradores maduro, onde 50% dos funcionários estão na empresa há 16 anos ou mais. Sabe-se que a instituição pesquisada passou por algumas reestruturações na década de 90 que culminaram com a saída de muitos dos seus funcionários mais antigos, através do programa de demissão voluntária ocorrido na época. Mesmo tendo renovado parcialmente seu quadro de pessoal através de novos concursos realizados, os colaboradores com mais tempo de casa ainda são mais numerosos em relação aos recém-chegados, o que para esta pesquisa se constitui em ponto favorável, já que a maioria dos funcionários da Agência Alfa acompanhou boa parte dos sistemas anteriores de avaliação de desempenho utilizados pelo Banco antes da atual GDC, tendo, portanto, um referencial de comparação para fundamentar sua percepção.

4.2.3 Segmento Funcional

O segmento funcional segundo Bastos (2007) relaciona-se ao papel ocupacional, o qual indica o nível hierárquico do funcionário e a complexidade de sua função na organização.

A Tabela 3 caracteriza o universo da pesquisa com relação aos segmentos funcionais que compõem a Agência Alfa.

Tabela 3 – Segmento Funcional dos Funcionários da Agência Alfa

Segmento Funcional	Número de Funcionários	%
Básico (Operacional)	14	44%
Assistente de Negócios	05	16%
Gerente de Módulo/ Contas	11	34%
Diretivo - Gerencial	02	6%
Total	32	100 %

Fonte: Estudo de caso, 2010.

A distribuição dos funcionários quanto ao segmento Funcional revela que a maior parcela (44%) está inserida no segmento funcional básico ou operacional, que compreende as funções de caixa e escriturários, seguidos da função Gerencial com 34% dos colaboradores.

4.3 Resultados por Fator

Para identificar a percepção dos funcionários em relação à GDC, foi utilizado, com algumas adaptações, o modelo formulado por Bastos (2007), onde a investigação é feita com base em fatores decisivos que integram o sistema em estudo. A questão central da pesquisa é solucionada a partir de premissas vinculadas aos seis fatores que abordam tanto aspectos gerais relacionados ao tema quanto aspectos específicos referentes à GDC adotada pelo Banco.

De acordo com o modelo de Bastos (2007) cada Premissa está relacionada a um Fator, que é caracterizado por vários elementos a fim de embasar as análises. Para cada Fator foram

associados vários itens do questionário aplicado. Os resultados quantitativos e qualitativos obtidos a partir dos dados coletados são apresentados a seguir, obedecendo a uma seqüência de tópicos que evidenciam os Fatores que compõem a GDC considerados na análise.

4.3.1 Democratização e participação no processo de avaliação - Fator 1

O Fator Democratização e Participação está ligado a Premissa 1 que objetiva investigar se o novo modelo de Avaliação de Desempenho por Competências – GDC tornou o processo mais democrático, possibilitando uma maior participação dos funcionários. O Quadro 06 relaciona os elementos que caracterizam o Fator 1 identificando os itens do questionário que correspondem aos mesmos.

Elementos do Fator 1		Itens
01	Diálogo entre avaliadores e avaliados	01 e 07
02	Procedimento do avaliado para manifestar sua concordância ou discordância em relação aos conceitos recebidos das demais fontes avaliadoras	31
03	Percepção do funcionário como agente ativo no processo, assumindo a condição de avaliador	9, 26, e 28
04	Democratização do processo (uso da avaliação como instrumento de poder)	30
05	Percepção sobre o anonimato de avaliadores (Pares e Subordinados) no processo.	23

Quadro 06: Relação entre os elementos do Fator 1 e os itens do questionário

Fonte: Adaptado de Bastos (2007)

Os itens do questionário especificados no Quadro 05 correspondem às afirmativas que estão seqüenciados a seguir:

- A nova GDP estimula o diálogo entre o Superior e os seus Subordinados (Item 1).
- A nova GDP estimula o diálogo entre os funcionários que integram a mesma Equipe (Pares) (Item 7).

- Tive facilidade para avaliar o desempenho do meu Superior. (Item 9)
- É adequada a opção de anonimato oferecida a Pares e Subordinados, no registro de anotações e na emissão de conceitos (Item 23).
- Tive facilidade para avaliar o desempenho dos meus Pares (colegas da mesma Equipe) (Item 26).
- Tive facilidade para avaliar o meu próprio desempenho (Auto-Avaliação) (Item 28).
- A nova GDP com avaliação por Múltiplas Fontes reduz seu uso como instrumento de poder (Item 30).
- A Auto-avaliação é uma forma adequada de manifestar minha concordância ou discordância em relação aos conceitos atribuídos pelas demais fontes de avaliação. (Item 31).

Com relação ao elemento 01 - Diálogo entre avaliadores e avaliados - foi verificado que as percepções dos respondentes quanto às afirmativas dos itens 01 e 07 revelam que 43,75% dos funcionários da Agência Alfa concordam mais que discordam e 25% concordam totalmente, o que significa que a maioria dos funcionários tem a percepção de que a GDC estimula o diálogo entre os participantes do processo. Porém, 26,55% dos funcionários discordam mais que concordam com esta afirmativa, e 4,7% responderam que discordam totalmente da mesma, sendo representativa a porcentagem de funcionários insatisfeitos com o aspecto diálogo sobre a GDC. Os depoimentos transcritos abaixo revelam os motivos dessa discordância:

“Apesar de ser um brilhante instrumento de avaliação, a GDP ainda é subutilizada, na prática, não vislumbra a verdadeira “conversa” que deveria ocorrer para se definir os objetivos da equipe, a imposição de feedbacks e anotações para os avaliados. Na minha equipe o que ocorre é pura e simplesmente a imposição dos conceitos, evitando-se eleger o conceito ‘5’, uma vez que é necessário justificativa para tal.”

“No processo avaliatório, além dos participantes não perderem nenhum tempo para fazer o feedback, quase não existe discussão entre os avaliados.”

Quanto ao elemento 02 - Procedimento do avaliado para manifestar sua concordância ou discordância em relação aos conceitos recebidos das demais fontes avaliadoras - a percepção dos funcionários também foi positiva, pois a afirmativa do item 31 apresentou concordância total de 46,88% dos respondentes, seguidos por 37,5% que concordam mais que discordam da afirmativa, mostrando assim que a nova GDC é percebida pela maioria como adequada sob este aspecto.

O elemento 3 - Percepção do funcionário como agente ativo do processo, assumindo a condição de avaliador - buscou identificar a percepção dos respondentes através dos itens 9, 26 e 28 do questionário. Os resultados revelaram que 45,83% dos funcionários concordam mais que discordam, seguidos de 39,58% que concordam totalmente com as afirmativas referentes aos itens citados, revelando que na percepção da maioria dos funcionários o modelo GDC facilitou a avaliação dos pares, do superior e a auto-avaliação. Apenas 8,33% discordaram mais que concordam com esse pressuposto, seguidos de 6,25% que discordaram totalmente.

Referente ao elemento 4 - Democratização do processo (uso da avaliação como instrumento de poder) - disposto na afirmativa do item 30 do questionário, constatou-se que 50% dos funcionários concordam mais que discordam que a avaliação por múltiplas fontes adotada pela GDC reduz seu uso como instrumento de poder, enquanto 28,12% dos funcionários concordam totalmente com essa afirmativa, o que mostra que há predominância de percepções favoráveis em torno desse aspecto.

O elemento 5 - Percepção sobre o anonimato dos avaliadores no processo (pares e subordinados) no processo – os resultados mostram que 34,37% dos funcionários concordam totalmente e 31,25% concordam mais que discordam quanto à adequação da opção de anonimato oferecida a pares e subordinados, no registro de anotações e na emissão de conceitos.

Todavia, um percentual significativo de respondentes discorda totalmente dessa percepção (25%), seguido de 9,37% que discordam mais que concordam, mostrando que na percepção dessas pessoas o anonimato pode ser inadequado, pois, já que o avaliador tem a opção de não ser identificado, pode negligenciar aspectos importantes sobre o avaliado ou até mesmo prejudicá-lo intencionalmente ou não, já que estará protegido pelo anonimato.

Em resumo, o Gráfico 1 a seguir mostra os percentuais de concordância e discordância dos funcionários da Agência Alfa quanto ao Fator 1, calculados com base na média geral de todos os itens que compõem o referido fator.

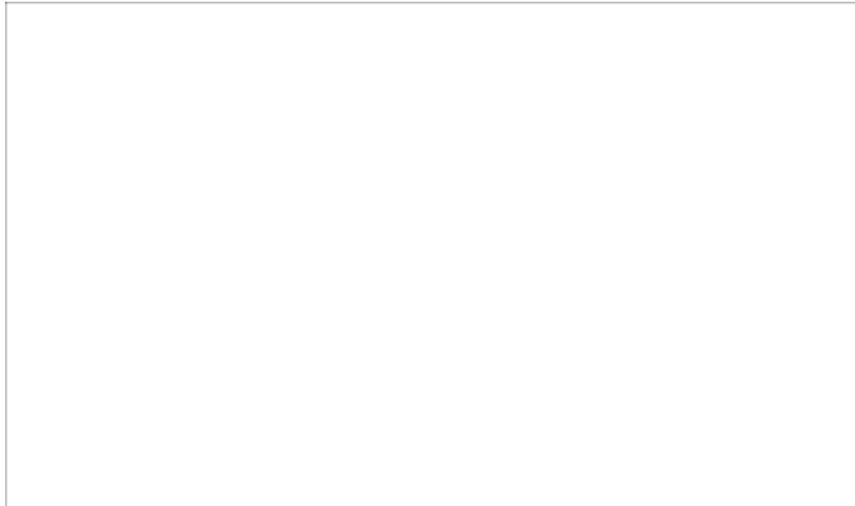


Gráfico 1: Democratização e participação no processo de avaliação – Fator 1

Fonte: Estudo de caso, 2010.

Com base nos resultados acima, relacionados à média geral do Fator 1, pode-se dizer que a maioria dos funcionários acredita que a GDC tornou o processo de avaliação de desempenho mais democrático e participativo, o que confirma a Premissa 1. Porém, a partir da análise qualitativa realizada com base nos comentários dos respondentes, identifica-se a necessidade de ajustes no sistema, principalmente quanto à melhoria do diálogo e ao processo de anonimato oferecido.

4.3.2 Avaliação por Múltiplas Fontes e subjetividade no processo de avaliação – Fator 2

O Fator 2- Avaliação por Múltiplas Fontes e Subjetividade, está ligado a Premissa 2 que investiga se a avaliação por múltiplas fontes utilizada na GDC reduziu a subjetividade no processo de avaliação. O Quadro 07 relaciona os elementos que caracterizam o Fator 2 aos Itens do questionário.

Elementos do Fator 2		Itens
01	O processo de avaliação por Múltiplas Fontes e a percepção sobre a consistência dos resultados da avaliação.	02, 08 e 14

Quadro 07: Relação entre o(s) elemento(s) do Fator 2 e os itens do questionário
Fonte: adaptado de Bastos (2007)

Os itens do questionário, especificados no Quadro 06 estão seqüenciados a seguir.

- A avaliação por múltiplas fontes (Auto-Avaliação, Superior, Pares e Subordinados), viabiliza um resultado final mais coerente sobre o meu desempenho (Item 02).
- A nova GDP emprega critérios objetivos para a avaliação do meu desempenho (Item 08).
- A avaliação por múltiplas fontes (Auto-Avaliação, Superior, Subordinados e Pares), reduz a subjetividade do processo (Item 14).

Sobre a afirmativa do item 02 - A avaliação por múltiplas fontes (Auto-Avaliação, Superior, Pares e Subordinados) viabiliza um resultado final mais coerente sobre o meu desempenho - os resultados revelam que 50% dos respondentes consideram que esse tipo de avaliação viabiliza um resultado final mais coerente sobre o seu desempenho; Seguidos de 37,5%, que concordam mais que discordam desta afirmativa. Observa-se que apenas 12,5 % discordaram mais que concordaram com essa percepção e nenhum dos respondentes discordou totalmente dessa afirmativa.

Referente à afirmativa do item 08 - A nova GDP emprega critérios objetivos para a avaliação do meu desempenho – foi constatado que 50% dos funcionários concordam parcialmente (concordam mais que discordam) com esta afirmativa, enquanto 15,62% concordam totalmente com a mesma. Porém, uma parcela significativa correspondente a 34,38% dos respondentes discordam mais que concordam que a nova GDP emprega critérios objetivos para a avaliação do desempenho, revelando assim que para estes funcionários alguns critérios utilizados na GDC são pouco objetivos, o que pode representar alguma dificuldade para os avaliadores.

Quanto à afirmativa do item 14 - A avaliação por múltiplas fontes (Auto-Avaliação, Superior, Subordinados e Pares), reduz a subjetividade do processo – 43,75% dos funcionários concordam mais que discordam desta afirmativa 43,75%, enquanto 21,87% concordam totalmente com a mesma. Porém 34,38% discordam mais que concorda que a avaliação por múltiplas fontes reduziu a subjetividade no processo. Estas percepções são compatíveis com os resultados apresentados quanto ao item 08 analisado anteriormente, confirmando assim a veracidade das respostas fornecidas pelos funcionários. A insatisfação

revelada por 34,38% dos funcionários quanto à questão da subjetividade envolvida no processo de avaliação pode ser representada pelos comentários abaixo:

“Quando se refere a competências que poderiam ser aferidas com mais objetividade, inclusive tendo por base dados disponibilizados pelo próprio sistema do banco, a GDP deixa a critério subjetivo do avaliador a mensuração do grau de atingimento dessas competências, o que é, no mínimo, um equívoco, pois abre margem para avaliações distorcidas da realidade.”

“A subjetividade ainda é muito forte no novo modelo, a forma de contestação através da auto-avaliação é ineficaz”

Em resumo, o Gráfico 2 a seguir mostra os percentuais de concordância e discordância dos funcionários da Agência Alfa quanto ao Fator 2, calculados com base na média geral de todos os itens que compõem o referido fator.

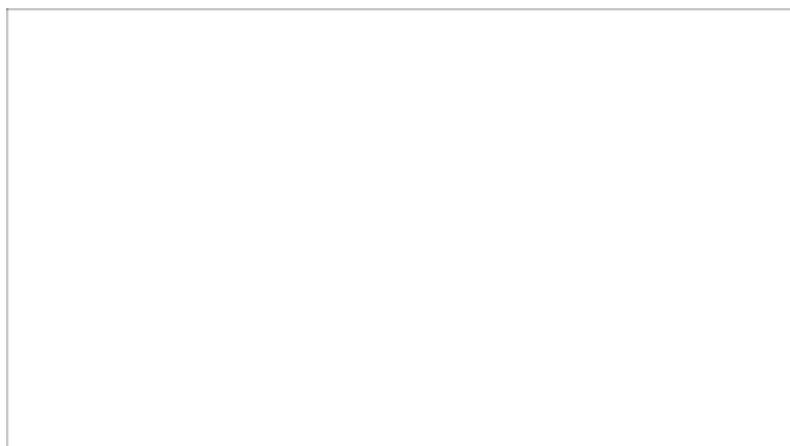


Gráfico 2: Avaliação por múltiplas fontes e subjetividade no processo de avaliação – Fator 2

Fonte: Estudo de caso, 2010.

A partir da análise dos dados obtidos correlacionados ao fator 2, verifica-se que a maior parte dos funcionários tem a percepção de que a avaliação por múltiplas fontes evidenciada na GDC promove a redução da subjetividade no processo de avaliação, o que corrobora com a Premissa 2, mas essa concordância ocorre de forma parcial (concordo mais que discordo). É preciso também considerar que uma amostra significativa de 27,08% dos respondentes tem uma percepção diferente a esse respeito, revelando mais discordância do que concordância em relação ao fator analisado, indicando a necessidade de se rever essa questão.

4.3.3 Visão de competências e generalidade do processo de avaliação – Fator 3

O Fator 3 - Visão de competências e generalidade no processo de avaliação - está vinculado à Premissa 3 que busca descobrir se a visão de competências do novo modelo minimizou a generalidade do processo de avaliação ao adotar competências comuns a todos os funcionários (Fundamentais), competências específicas ao papel ocupacional (Gerenciais), e competências específicas à área de atuação do funcionário (Específicas). O Quadro 08 relaciona os elementos que caracterizam o Fator 3 nos Itens do questionário.

Elementos do Fator 3		Itens
01	Visão de competências adotada pelo novo modelo.	03
02	Relação entre competências e atividades desenvolvidas pelo avaliado.	15
03	Clareza na redação das competências.	20 e 24

Quadro 08: Relação entre os elementos do Fator 3 e os itens do questionário
Fonte: adaptado de Bastos (2007)

Os itens do questionário, especificados no Quadro 07 estão seqüenciados a seguir.

- A nova GDP é clara quanto à expectativa do Banco em relação ao meu desempenho em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes (Item 03).
- As competências nas quais fui avaliado (a) contemplam as atividades da área em que atuo (Item 15).
- Tenho facilidade em associar o conteúdo descrito pelas Competências ao desempenho expressado pelos meus Avaliados (Item 20).
- As Competências da nova GDP são redigidas de forma clara (Item 24).

Referente à afirmativa do item 03 - A nova GDP é clara quanto à expectativa do Banco em relação ao meu desempenho em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes – os resultados mostram que 50% dos funcionários concordam mais que discordam desta afirmação e 31,25% concordam totalmente com a mesma. Apenas 15,68% discordam mais que concordam, e 3,12% discordam totalmente. Os dados retratam que mais de 80% dos funcionários acreditam que seja clara a visão de competências adotada pela GDC.

Quanto à afirmativa do item 15 - As competências nas quais fui avaliado(a) contemplam as atividades da área em que atuo - a percepção dos funcionários demonstra uma visão positiva, já que 53,12% concordaram mais que discordaram; seguidos de 31,25% que concordaram totalmente que a relação entre competências e atividades desenvolvidas pelo avaliado está sendo bem associada pela GDC. Houve discordância parcial na percepção de 15,63% dos respondentes e nenhum deles discordou totalmente desta afirmativa.

Os itens 20 e 24 contemplam a percepção sobre a clareza na redação das competências. Neste aspecto, 54,69% dos participantes da pesquisa concordam mais que discordam que a GDC possibilita a clareza na descrição das competências; 20,31% concordaram totalmente.

No entanto, 21,88% discordam mais que concordam e 3,12% discordam totalmente dessa afirmativa, o que representa 25% dos funcionários com percepção divergente sob este aspecto.

Em resumo, o Gráfico 3 abaixo mostra os percentuais de concordância e discordância dos funcionários da Agência Alfa quanto ao Fator 3, calculados com base na média geral de todos os itens que compõem o referido fator.

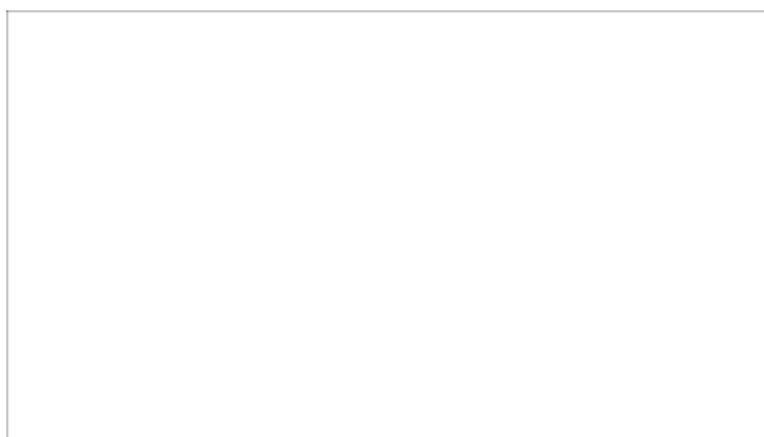


Gráfico 3: Visão de competências e generalidade do processo de avaliação – Fator 3
Fonte: Estudo de caso, 2010.

Com base nos dados percentuais vinculados ao Fator 3 e apresentados no Gráfico 3, é possível analisar que, de forma geral, os funcionários tem uma percepção positiva quanto à visão de competências apresentada na GDC, o que confirma a Premissa 3, ou seja, a aplicação da GDC reduziu a generalidade do processo a partir da adoção de competências Fundamentais, Gerenciais e Específicas. Apesar da avaliação positiva deste fator, mais da

metade dos funcionários explicitaram uma concordância parcial (concorda mais que discorda) o que significa dizer que há critérios que precisam ser aprimorados ou esclarecidos.

4.3.4 Acompanhamento com foco no desenvolvimento profissional – Fator 4

O Fator 4, referente ao Acompanhamento do processo com base no desenvolvimento profissional dos funcionários está relacionado à Premissa 4 que objetiva confirmar se o processo de acompanhamento da GDC está alinhado à premissa de foco no desenvolvimento profissional prevista pelo novo modelo de gestão do desempenho. O Quadro 09 relaciona os elementos que caracterizam o Fator 4 aos itens do questionário.

Elementos do Fator 4		Itens
01	Foco no desenvolvimento profissional do funcionário previsto pelo novo modelo.	13
02	Suficiência e a frequência dos registros com anotações (feedback) recebidas durante a etapa de acompanhamento.	4, 10, 16, 19 e 29

Quadro 09: Relação entre os elementos do Fator 4 e os itens do questionário
Fonte: adaptado de Bastos (2007)

Os itens do questionário, especificados no Quadro 08 estão seqüenciados a seguir.

- As anotações (*feedback*) que recebi do meu Superior foram suficientes para identificar pontos a aprimorar em meu desempenho (Item 04).
- As anotações (*feedback*) que recebi do (s) meu(s) Par(es) foi(ram) suficiente (s) para identificar pontos a aprimorar em meu desempenho. (Item 10).
- A nova GDP tem foco no desenvolvimento funcional dos funcionários. (Item 13).

- A nova GDP tornou mais objetivo o *feedback* oferecido pelo Superior aos seus Subordinados (Item 16).
- A nova GDP tornou mais objetivo o *feedback* oferecidos pelos Pares (Colegas de Equipe) (Item 19)
- Tenho registrado, sistematicamente, anotações (feedback) para meus avaliados (Superior,Pares e Subordinados), durante a etapa de acompanhamento (Item 29).

No que se refere à afirmativa 13 - A nova GDP tem foco no desenvolvimento funcional dos funcionários - do questionário - os resultados revelam que 34,8% dos respondentes concordam mais que discordam, enquanto 30,83% discordam mais que concordam. Os que concordam totalmente representam 28,12% dos respondentes contra 6,25% que discordam totalmente. Devido à maior concentração de respostas nas alternativas de concordância e discordância parciais, nota-se que as percepções estão divididas, mas de um modo geral a maioria percebe que o Sistema GDC focaliza o desempenho profissional dos funcionários.

Os itens 4, 10, 16, 19 e 29 do questionário têm ligação com o elemento 2, que visa avaliar a suficiência e a frequência dos registros com anotações (feedback) recebidas durante a etapa de acompanhamento da GDC. Do total de respondentes, 40% concordam mais que discordam; 33,12% discordam mais que concordam; 15% concordam totalmente e 11,88% discordam totalmente que a GDC possui uma suficiência e frequência adequada de anotações na etapa de acompanhamento. Neste sentido, houve um relativo equilíbrio entre o número de respostas que refletem uma opinião positiva, ou concordância e de respostas que traduzem discordância, ou insatisfação. Diante da representativa porcentagem de funcionários que se mostraram insatisfeitos com a frequência e suficiência de anotações, e a objetividade do

feedback oferecido no processo de avaliação, foram selecionados alguns depoimentos emitidos pelos respondentes, os quais serão transcritos logo a seguir:

“As anotações (quando existem) e a atribuição de conceitos, tendo em vista as competências preestabelecidas, via de regra são realizadas de maneira descomprometidas e apressadas, seja pelos pares seja pelos superiores, o que, ainda mais, compromete o resultado da avaliação, uma vez que não traduz a realidade dos avaliados.”

“Não são feitas anotações pelo receio de represálias, e os próprios colegas não tem tempo e/ou disposição para avaliar mais adequadamente seus pares.”

“Não há tempo de fazer feedbacks dos avaliados, além de não existir discussão entre os avaliados”.

“Durante o período de avaliação quase nunca existe reuniões de acompanhamento do desempenho da equipe nem encontros individuais para orientações/ reconhecimentos, o que torna o processo suscetível à perda de sentido e eficácia, na medida em que não é conduzido com aderência às etapas necessárias à produção de informações/resultados suficientes para uma avaliação consistente e produtiva”

Em resumo, o Gráfico 4 abaixo mostra os percentuais de concordância e discordância dos funcionários da Agência Alfa quanto ao Fator 4, calculados com base na média geral de todos os itens que compõem o referido fator.

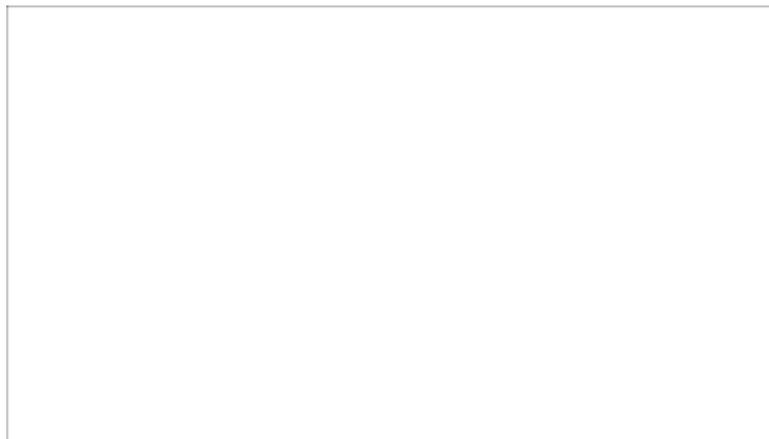


Gráfico 4: Acompanhamento com foco no desenvolvimento profissional – Fator 4
Fonte: Estudo de caso, 2010.

A partir das informações apresentadas no Gráfico 4, é possível verificar que, apesar de um maior número de funcionários apresentarem respostas de caráter positivo – Concordo totalmente e Concordo mais que discordo - o percentual de discordância é bastante significativo, pois ultrapassa 40% dos respondentes. Isso demonstra que o Fator que se refere ao Acompanhamento do processo com foco no desenvolvimento profissional dos funcionários revela a necessidade de ajustes ou aprimoramentos para que a ferramenta de Gestão adotada alcance seus objetivos.

4.3.5 Integração do modelo: gestão de competências, avaliação por múltiplas fontes e *Balanced Scorecard* – Fator 5

O Fator 5 está vinculado à Premissa 5 que investiga se a GDC integra adequadamente num único modelo a gestão por competências, a avaliação de desempenho por múltiplas fontes e o *Balanced Scorecard*. O Quadro 10 abaixo relaciona os elementos que compõem o Fator 5 indicando seus respectivos itens do questionário.

Elementos do Fator 5		Itens
01	Número total de competências a serem avaliadas.	05
02	Pesos de cada fonte de avaliação.	11
03	Identificação dos funcionários com melhor desempenho.	17
04	Escala de conceitos.	21
05	Alinhamento de interesses individuais e organizacionais.	25
06	Aplicativo de fácil navegação.	27
07	Contribuição para as metas organizacionais.	32

Quadro 10: Relação entre os elementos do Fator 5 e os itens do questionário.
Fonte: adaptado de Bastos (2007)

Os itens do questionário especificados no Quadro 09 estão seqüenciados a seguir.

- É adequado o número de Competências a serem avaliadas para cada funcionário (Item 5).
- Os pesos de cada fonte de avaliação (Auto- Avaliação, Superior, Pares e Subordinados), devem ser equivalentes (iguais) (Item 11).
- A nova GDP permite identificar os funcionários que expressam o melhor desenvolvimento profissional (Item 17).
- A escala de conceitos utilizada pela nova GDP é adequada à avaliação das Competências (1=Não expressou a Competência; 2=Expressou pouco; 3=Expressou moderadamente; 4=expressou muito; e 5=Expressou de forma exemplar) (Item 21).
- A nova GDP alinha interesses dos funcionários aos objetivos do Banco (Item 25).
- O aplicativo GDP é de fácil navegação (Item 27).

- O novo modelo de GDP por Competências contribui para o atendimento das metas organizacionais do Banco (Item 32).

No que se refere à afirmativa do Item 5 - É adequado o número de Competências a serem avaliadas para cada funcionário - mais da metade dos respondentes, representada por 53,13% concordam mais que discordam, seguidos por 25% que discordam mais que concordam da afirmativa proposta no item. Os que concordam totalmente representam 18,75% e apenas 3,12% discordam totalmente da afirmativa. Percebe-se que há dificuldades por parte de boa parte dos avaliadores para distinguir várias competências que apresentam semelhanças entre si, ainda mais considerando que o elenco de competências estabelecidas pelo Banco vastíssimo:

“Há muitas competências que se referem a atividades semelhantes, dificultando possíveis justificativas.”

Quanto à afirmativa contemplada no item 11 - Os pesos de cada fonte de avaliação (Auto- Avaliação, Superior, Pares e Subordinados), devem ser equivalentes (iguais) – nota-se que 43,75% do universo pesquisado concordam totalmente e 40,62% concordam mais que discordam. Apenas 9,4% discordam mais que concordam e 6,25% discordam totalmente. A maior concentração de respostas voltadas para a concordância total ou parcial em relação a esta afirmativa denota que os funcionários da Agência Alfa percebem que para ser justa e equitativa a avaliação deve estabelecer pesos iguais independente de quem sejam o avaliado e o avaliador.

Em relação à afirmativa do item 17 - A nova GDP permite identificar os funcionários que expressam o melhor desenvolvimento profissional – os resultados mostram que 40,2% dos funcionários concordam mais que discordam, seguidos por 37,5% que discordam mais que concordam; Apenas 12,5% concordam totalmente, e 9,4 % discordam totalmente. Neste item

observa-se que as opiniões estão divididas, mostrando que parte dos funcionários tem dificuldade para identificar os progressos no desenvolvimento profissional dos seus avaliados, ou então percebem que o seu desenvolvimento profissional não é identificado com facilidade pelos seus avaliadores.

Sobre o item 21 - A escala de conceitos utilizada pela nova GDP é adequada à avaliação das Competências – os dados obtidos indicam que 43,75% dos respondentes concordam totalmente e 43,75% concordam mais que discordam, representando uma maioria significativa neste aspecto.

Referente ao item 25 - A nova GDP alinha interesses dos funcionários aos objetivos do Banco – foi constatado que 43,76% dos respondentes concordam mais que discordam da afirmativa, enquanto 28,12% concordam totalmente e 28,12% discordam mais que concordam. Os resultados demonstram que a maioria dos funcionários considera que o sistema de avaliação adotado pelo Banco consegue alinhar os objetivos individuais e aos objetivos organizacionais, o que é um ponto bastante favorável à empresa, ainda mais porque nenhum respondente declarou discordância total em relação a esse item.

Na proposição do item 27 – O aplicativo GDP é de fácil navegação – há concordância total de 59,37% dos respondentes, enquanto 31,25% concordam mais que discordam, o que significa que de um modo geral as pessoas não encontram dificuldades para utilizar o aplicativo, com algumas exceções.

No item 32 - O novo modelo de GDP por Competências contribui para o atendimento das metas organizacionais do Banco – pode-se notar que apesar de 43,75% dos respondentes afirmarem que concordam mais que discordam, há 28,12% que discordam mais que concordam e 9,4% que discordam totalmente. Estes dois últimos percentuais representam 27,52% de respostas com percepção negativa quanto a este aspecto, revelando que para essas pessoas a correlação entre o modelo de GDP e o alcance de metas da empresa não está clara.

Em resumo, o Gráfico 5 abaixo mostra os percentuais de concordância e discordância dos funcionários da Agência Alfa quanto ao Fator 5, calculados com base na média geral de todos os itens que compõem o referido fator.

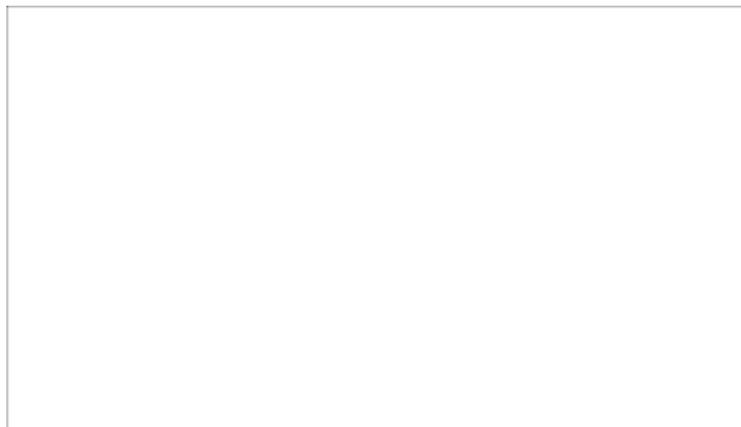


Gráfico 5: Integração do modelo: gestão de competências, avaliação por múltiplas fontes e *Balanced Scorecard* - Fator 5

Fonte: Estudo de caso, 2010.

Os dados representados no Gráfico 5 indicam que uma maioria bastante significativa dos funcionários da Agência Alfa concorda que o Sistema GDC integra os modelos: Gestão por Competências, Avaliação por Múltiplas Fontes e *Balanced Scorecard*, o que ratifica a Premissa 5. Entretanto, um índice considerável de funcionários discorda parcialmente ou totalmente. Ao serem verificados os percentuais de respostas negativas referentes aos vários elementos que compõem o Fator 5 observou-se que os que apresentaram maiores níveis de discordância foram:

adequação do número de competências avaliadas por funcionário e identificação dos funcionários com melhor desempenho.

4.3.6 Estímulo ao Autodesenvolvimento profissional – Fator 6

O Fator 6 – Estímulo ao Autodesenvolvimento profissional está ligado à Premissa 6, a qual objetiva confirmar se o novo modelo estimula o autodesenvolvimento dos funcionários ao integrar opções de capacitação com temas vinculados às competências avaliadas. O Quadro 11 relaciona os elementos que caracterizam o Fator 5 aos Itens do questionário.

Elementos do Fator 6		Itens
01	Efetividade no desenvolvimento profissional de funcionários (conteúdo dos cursos oferecidos).	06
02	Caminhos para o desenvolvimento profissional	12
03	Mobilização dos funcionários para as ações de capacitação.	18
04	Acesso a oportunidade de capacitação.	22

Quadro 11: Relação entre os elementos do Fator 6 e os itens do questionário.
Fonte: adaptado de Bastos (2007)

Os itens do questionário, especificados no Quadro 12 estão sequenciados a seguir.

- O conteúdo dos cursos auto-instrucionais e presenciais disponibilizados pela Universidade Corporativa do Banco oferece conteúdo alinhado às Competências pelas quais sou avaliado (a) (Item 6).
- A Nova GDP me auxilia a identificar caminhos para desenvolvimento profissional a serem percorridas em minha carreira no Banco (Item 12).
- A nova GDP me estimula a investir mais em ações de capacitação para meu desenvolvimento profissional (Item 18).

- Tenho mais acesso a oportunidades de capacitação (participação em cursos), após a implantação da nova GDP (Item 22).

O elemento 01, disposto no item 06 - O conteúdo dos cursos auto-instrucionais e presenciais disponibilizados pela Universidade Corporativa do Banco oferece conteúdo alinhado às Competências pelas quais sou avaliado(a) - teve 50% dos respondentes optantes pela alternativa concordo mais que concordo, sendo que 34,38% dos respondentes concordam totalmente; 9,4% discordam mais que concordam, e apenas 6,25% discordam totalmente. Isso mostra que a empresa procura oferecer capacitação compatível com as funções desempenhadas de modo que os funcionários possam desenvolver as competências requeridas com base nas quais serão também avaliados.

As respostas obtidas a partir do item 12 revelam que, 34,38% dos funcionários concordam mais que discordam que a GDC auxilia a identificar os caminhos para o desenvolvimento profissional; 28,12% discordam mais que concordam desta afirmativa; 25% concordam totalmente, com ela e apenas 12,5% discordam totalmente. Com referência aos funcionários que tem uma percepção de discordância quanto a este elemento, foram obtidas algumas explicações através de relatos espontâneos que foram registrados na parte aberta do questionário e transcritos a seguir:

“Acredito que, se bem conduzida e verdadeiramente bem utilizada, a GDP (no que pese as limitações apresentadas) no modelo atual, deveria ter maior peso/pontuação na matriz utilizada pelo sistema T.A.O (sistema gestor de seleções internas, para classificar os funcionários em processo de seleção interna para comissionamentos/ascensão profissional.”

“A GDC deveria servir de parâmetro/critério para a promoção por merecimento no novo modelo de plano de carreira, comissionamentos e salários que o Banco está construindo com o movimento sindical, fortalecendo assim o comprometimento dos empregados com as expectativas da empresa.”

No item 18 - A nova GDP me estimula a investir mais em ações de capacitação para meu desenvolvimento profissional – os resultados mostram que 37,5% dos respondentes discordam mais que concordam com a afirmativa; enquanto 31,25% concordam mais que discordam; 18,75% discordam totalmente e 12,5% concordam totalmente. O número de respostas com algum grau de discordância é um pouco maior quando comparado às percepções de concordância total e parcial juntas. Isso mostra que nem todas as pessoas se estimulam a investir em capacitação e desenvolvimento profissional por influência da GDC, embora esse fator deva ser considerado também.

Em resumo, o Gráfico 6 abaixo mostra os percentuais de concordância e discordância dos funcionários da Agência Alfa quanto ao Fator 6, calculados com base na média geral de todos os itens que compõem o referido fator.

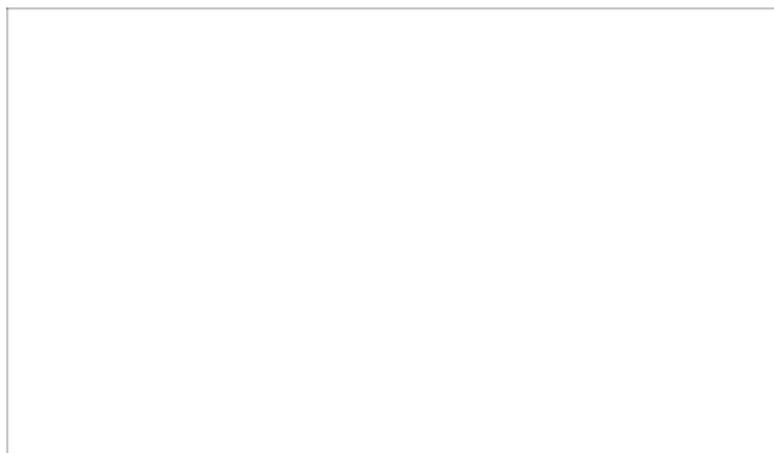


Gráfico 6: Estímulo ao Auto-desenvolvimento profissional – Fator 6
Fonte: Estudo de caso, 2010.

Analisando os dados apresentados no Gráfico 6, é possível visualizar que, a maioria dos funcionários concorda que novo modelo estimula o autodesenvolvimento dos funcionários ao integrar opções de capacitação com temas vinculados às competências avaliadas, ratificando, portanto a Premissa 6. Porém, como em mais de 35% dos pesquisados, houve a percepção de discordância, e a maioria que teve percepção positiva, teve concordância parcial, ou seja, concorda mais que discorda, verifica-se que há necessidade de aprimoramento no sistema relativo a esse Fator avaliado.

CAPÍTULO V

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da importância, cada vez mais enfatizada das pessoas no contexto organizacional, se torna necessário que as organizações aprimorem seus modelos de gestão, adequando-os ao novo contexto de competitividade e globalização, e que promovam o desenvolvimento dos seus colaboradores que são considerados como o fator de maior relevância para que a empresa se mantenha competitiva no mercado.

Nessa perspectiva, este estudo procurou contribuir para o aprimoramento do modelo de Gestão de Desempenho por Competências aplicado na Agência Alfa do Banco do Brasil S/A, que possui uma referência de modelo teórico considerado perfeito por alguns autores. Para que a GDC seja um meio para o alcance de resultados positivos na empresa, é preciso que todos os funcionários compreendam o processo e tenham uma visão positiva sobre este, uma vez que, dentre as premissas deste modelo estão a participação e democratização.

Considerando a importância deste tema, a presente pesquisa buscou investigar a percepção dos funcionários da agência selecionada, a fim de verificar se a aplicação prática do modelo está alinhada com as suas bases conceituais.

Para o entendimento do Modelo de Gestão foco do presente estudo, o primeiro objetivo específico consistiu em descrever o processo de aplicação da GDC no Banco do Brasil S/A, visando a compreensão da sua dinâmica de funcionamento.

Quanto à identificação dos fatores que compõem o estudo, discriminada no segundo objetivo específico, foi alcançada a partir da pesquisa bibliográfica sobre o tema, onde foi identificado o modelo teórico desenvolvido por Bastos (2007) que forneceu os recursos metodológicos que nortearam a realização da pesquisa.

Os resultados obtidos permitem concluir que os funcionários da Agência Alfa percebem a GDC adotada pelo Banco do Brasil de uma forma positiva. Todavia, analisando os resultados minuciosamente, sobretudo os relatos fornecidos e analisados qualitativamente, foi possível identificar que, apesar de haver concordância por parte da maioria dos funcionários em relação a quase todos os fatores analisados, na prática, o sistema não funciona tão bem quanto deveria, sendo necessário alguns ajustes para que se torne mais efetivo.

O fator em que houve um maior índice de discordâncias em comparação com os demais fatores, foi o Fator 4, que se refere ao Acompanhamento do processo com base no desenvolvimento do funcionário. Mais de 40% dos respondentes não percebem o processo de acompanhamento da GDC de modo alinhado à premissa de foco no desenvolvimento profissional, preconizada pelo novo modelo de gestão do desempenho. Através dos percentuais ligados aos elementos que compõem esse fator, bem como dos comentários efetuados pelos respondentes, foi possível concluir que, as anotações (*feedback*) recebidas durante a etapa de acompanhamento do processo não possuem uma frequência adequada e são insuficientes, indicando, desta forma, que este fator, dentre os cinco avaliados, é o que apresenta maior necessidade de aprimoramento.

Deste modo, o objetivo geral deste trabalho foi alcançado, servindo, portanto, de base para outros estudos, principalmente de caráter explicativo, uma vez que a pesquisa apresentou e analisou informações que necessitam ser aprofundadas, para que se descubram suas causas e sejam tomadas as medidas corretivas que resultem no aprimoramento do Modelo de Gestão estudado.

REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

ACEVEDO, Cláudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no Curso de Administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 9 ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

BANCO DO BRASIL, **Gestão de Desempenho por Competências**. Curso Auto-Instrucional. Vol. 1 a 5. Brasília, 2005.

_____, Caminhos. **GDP por Competências: novas perspectivas para funcionários do Banco do Brasil**. Fascículo PROFI – UniBB, Brasília, 2005.

_____, **Institucional do**. Disponível em: <http://www.bb.com.br> Acesso em: 03 de maio de 2010.

BASTOS, Kátia Maria Rodrigues. **Gestão por Competências e Desempenho Profissional: Um estudo de caso do modelo de avaliação por múltiplas fontes do Banco do Brasil S.A.**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-graduação em Administração, UFBA. Salvador, 2007.

BENTO, Edneia Vieira; OLIVEIRA, Edson parecida de Araújo Querida. **Agregação de Valor – o Desafio da Empresa Competitiva**, 2002. Encontro de Iniciação Científica e Encontro de Pós Graduação: Anais de Trabalhos Completos, 16 a 18 de Outubro. Vol.2. São José dos Campos: Univap,2002.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BRANDALISE, Loreni Teresinha. **Modelo de medição e de percepção e comportamento – Uma Revisão**. 2005. Disponível em: <http://www.lgti.ufsc.br/brandalise.pdf>. Acesso em: 14 de maio de 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 21 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

DRUCKER, Peter. “**Árvores não crescem até o céu**”. Entrevista a HSM Management N°54, ano 10, vol 1. Janeiro – Fevereiro 2006.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

FERREIRA, Ademir Antonio. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias**. São Paulo: Editora Pioneira, pp. 175–186. Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Administra%C3%A7%C3%A3o_hol%C3%ADstica. Acesso em: 24 de março de 2010.

GIOLLO, Paulo Roberto. **Modelo de Avaliação do Desempenho fundamentado no *Balanced Scorecard*: Um estudo de caso da URI – Campus Erechim**.Dissertação de Mestrado, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: 2002.

LEITE, Danielle Rodrigues. **Planejamento econômico numa pequena empresa: um estudo de caso no setor de eletroeletrônicos**. Relatório de Pesquisa apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da UFCG. Campina Grande: 2009.

LEME, Rogério. **Avaliação do desempenho com foco em competência**.

Disponível em:

<http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Entrevista/4511/livro-mostra-elo-entre-desempenho-competencias-e-remuneracao.html>

Acessado em 28 de maio de 2010.

MACEDO, Ivanildo Izaias; RODRIGUES, Denise Ferreira; JOHANN, Maria Elizabeth Pupe; MARTINS DA CUNHA, Neisa Maria. **Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas**. 8 ed. 148p. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

MARCHIORO, Iana Mara. **Gestão de desempenho profissional por competências do Banco do Brasil S.A.: A percepção dos funcionários da Agência Empresarial Curitiba Sul/PR**. Monografia do Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Curitiba: 2007.

MARCONI, Mariana Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração e interpretação de dados**. São Paulo. Atlas, 1999.

PMBOK (2004, p. 38). Disponível em: <http://carlosmaju.blogspot.com/>
Acesso em: 06 de maio de 2010.

RUAS, Roberto. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: **Os novos horizontes da gestão: uma aprendizagem organizacional e competências**. RUAS, Roberto; ANTONELLO, Cláudia Simone. BOFF, Luiz Henrique. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SANTOS, Roseane de Queiroz. **Perspectivas da Moderna Gestão de Pessoas**, 2005. Disponível em :
<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/perspectivas-da-moderna-gestao-de-pessoas/10854/>
Acesso em: 03 de abril de 2010.

SILVA, Mateus de Oliveira. **Gestão de pessoas através do sistema de competências: estratégias, processos, desempenho e remuneração: fundamentos e aplicação**. Rio de Janeiro: Qualiymark, 2005.

SILVEIRA, Isaura Regina Fagundes. **O processo de acompanhamento na avaliação de desempenho por competências no Banco do Brasil**. Monografia do curso de especialização apresentada ao Programa de Pós-Graduação de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: 2007.

SIQUEIRA, Wagner. **Avaliação de Desempenho: Como romper as amarras e superar modelos ultrapassados**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SOUZA, Vera Lúcia. **Gestão de desempenho: julgamento ou diálogo?** 4 ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TALON, Daniel de Camargo; REPAS, Felipe Faria; PEREIRA, Roberto Vítor Sabela. **Gestão por Competência: Uma Abordagem a empresas de desenvolvimento de software**. Bauru, 2006.

TRIONI, Edson Celeguini; CARMO E SILVA, Jessé do; LEME, José Luiz Bedran; ROMA, Sidnei. **A Gestão por Competência como modelo para a remuneração por competências**.

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Fundação Getúlio Vargas – FGV. Campinas, 2006.

WOOD JR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9 ed. – São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA CARVALHO, Antônio de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Recursos Humanos**, V.1. 2 ed. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1997.

VROOM, Victor H. Tradução: RODRIGUES, Ana Beatriz; MARTINS CELESTE, Priscila. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. 13 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

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

APÊNDICES



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
COORDENAÇÃO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO**

GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS – GDP NO BANCO DO BRASIL S.A

Caro Respondente,

O questionário a seguir integra uma pesquisa para elaboração de Relatório de Estágio Supervisionado, referente à conclusão do curso de Bacharelado em Administração na Universidade

Federal de Administração – UFCG, que investiga a percepção dos funcionários do Banco do Brasil acerca do novo modelo de Avaliação de Desempenho Profissional por Competências – GDP.

A coleta dos dados tem caráter anônimo, portanto, não é preciso se identificar, e é composta de 32 questões objetivas. Suas respostas têm importância fundamental para embasar a compreensão dos processos que envolvem novos instrumentos de gestão de desempenho. Por favor, não deixe nenhuma questão em branco, todas as suas respostas são essenciais para realização desta pesquisa. Aos participantes, será disponibilizado o resultado percentual e analítico dos dados tabulados.

Agradeço sua colaboração e me disponho a esclarecimentos através do e-mail: andrealiteh@hotmail.com.

Andréa Ferreira Leite

PERFIL DO RESPONDENTE

1. ESCOLARIDADE 2° Grau Superior Incompleto
 Superior completo Pós-Graduação

2. TEMPO DE BANCO Até 05 anos De 06 a 15 anos
 De 16 a 25 anos Mais de 25 anos

3. SEGMENTO Básico (Operacional) Gerente de Módulo/ Contas
 FUNCIONAL Assistente de Negócios Diretivo-Gerencial (Administrador)

Da 1° a 32° questão a seguir, assinalar com um “X” a alternativa que melhor corresponda a sua avaliação de acordo com a escala abaixo:

Discordo Totalmente	Discordo mais que concordo	Concordo mais que discordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4

1. A nova GDP estimula o diálogo entre o Superior e os seus Subordinados.	1	2	3	4
2. A avaliação por Múltiplas Fontes (Auto-Avaliação, Superior, Pares e Subordinados), viabiliza um resultado final mais coerente sobre o meu desempenho.	1	2	3	4
3. A nova GDP é clara quanto à expectativa do Banco em relação ao meu desempenho em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes.	1	2	3	4
4. As anotações (feedback) que recebi do meu Superior foram suficientes para identificar pontos a aprimorar em meu desempenho.	1	2	3	4
5. É adequado o número de Competências a serem avaliadas para cada funcionário.	1	2	3	4
6. O conteúdo dos cursos auto-instrucionais e presenciais disponibilizados pela Universidade Corporativa do Banco oferece conteúdo alinhado às Competências pelas quais sou avaliado (a).	1	2	3	4
7. A nova GDP estimula o diálogo entre os funcionários que integram a mesma Equipe (Pares).	1	2	3	4
8. A nova GDP emprega critérios objetivos para a avaliação do meu desempenho.	1	2	3	4
9. Tive facilidade para avaliar o desempenho do meu Superior.	1	2	3	4
10. As anotações (<i>feedback</i>) que recebi do(s) meu(s) PAR(ES) foi(RAM) suficiente(s) para identificar pontos a aprimorar em meu desempenho.	1	2	3	4
11. Os pesos de cada fonte de avaliação (Auto- Avaliação, Superior, Pares e Subordinados), devem ser equivalentes (iguais).	1	2	3	4
12. A Nova GDP me auxilia a identificar caminhos para desenvolvimento profissional a serem percorridos em minha carreira no Banco.	1	2	3	4
13. A nova GDP tem foco no desenvolvimento funcional dos funcionários.	1	2	3	4
14. A avaliação por Múltiplas Fontes (Auto-Avaliação, Superior, Subordinados e Pares), reduz a subjetividade do processo.	1	2	3	4
15. As competências nas quais fui avaliado (a) contemplam as atividades da área em que atuo.	1	2	3	4

Discordo Totalmente	Discordo mais que concordo	Concordo mais que discordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4

16. A nova GDP tornou mais objetivo o <i>feedback</i> oferecido pelo Superior aos seus Subordinados.	1	2	3	4
17. A nova GDP permite identificar os funcionários que expressam o melhor desenvolvimento profissional.	1	2	3	4
18. A nova GDP me estimula a investir mais em ações de capacitação para meu desenvolvimento profissional.	1	2	3	4

19. A nova GDP tornou mais objetivo o <i>feedback</i> oferecidos pelos Pares (Colegas de Equipe).	1	2	3	4
20. Tenho facilidade em associar o conteúdo descrito pelas Competências ao desempenho expressado pelos meus Avaliados.	1	2	3	4
21. A escala de conceitos utilizada pela nova GDP é adequada à avaliação das Competências (1=Não expressou a Competência; 2=Expressou pouco; 3=Expressou moderadamente; 4=expressou muito; e 5=Expressou de forma exemplar).	1	2	3	4
22. Tenho mais acesso a oportunidades de capacitação (participação em cursos), após a implantação da nova GDP.	1	2	3	4
23. É adequada a opção de anonimato oferecida a Pares e Subordinados, no registro de anotações e na emissão de conceitos.	1	2	3	4
24. As Competências da nova GDP são redigidas de forma clara.	1	2	3	4
25. A nova GDP alinha interesses dos funcionários aos objetivos do Banco.	1	2	3	4
26. Tive facilidade para avaliar o desempenho dos meus Pares (colegas da mesma Equipe).	1	2	3	4
27. O aplicativo GDP é de fácil navegação.	1	2	3	4
28. Tive facilidade para avaliar o meu próprio desempenho (Auto-Avaliação).	1	2	3	4
29. Tenho registrado, sistematicamente, a notações (<i>feedback</i>) para meus avaliados (Superior, Pares e Subordinados), durante a etapa de acompanhamento.	1	2	3	4
30. A nova GDP com avaliação por Múltiplas Fontes reduz seu uso como instrumento de poder.	1	2	3	4
31. A Auto-avaliação é uma forma adequada de manifestar minha concordância ou discordância em relação aos conceitos atribuídos pelas demais fontes de avaliação.	1	2	3	4
32. O novo modelo de GDP por Competências contribui para o atendimento das metas organizacionais do Banco.	1	2	3	4

Espaço reservado para as observações e comentários que desejar.
